

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: «Формування логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності
підприємства»

Виконав:

студент групи 401-ЕМл

Іванись Олег Володимирович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Марченко О.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства.....	6
1.2. Можливості розвитку логістичного контролінгу як засобу реалізації економічного потенціалу підприємства.....	15
1.3. Характеристика показників ефективності логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ДОМІНІК КО».....	36
2.1 Аналіз об'єкта і суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко».....	36
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	49
2.3. Оцінка існуючої системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко».....	55
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО».....	65
3.1. Шляхи підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	65
3.2. Організація створення спеціального структурного підрозділу (служби логістичного контролінгу) на ТОВ «Домінік Ко».....	73
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Все більшої популярності в умовах сьогодення набувають питання впровадження на промислових підприємствах нових інструментів управління бізнес-процесами, зокрема, і питання ефективного логістичного управління. Ключовим елементом ефективного управління логістичними процесами на підприємстві є логістичний контролінг. Це специфічна галузь контролінгу, яка забезпечує оптимізацію логістичних витрат, підвищення рівня обслуговування споживачів та ефективне використання ресурсів.

Контролінг як сучасне явище в сфері управління виник у зв'язку з постійними змінами в бізнес-середовищі та необхідністю ефективного управління ресурсами. Контролінг вже став важливим інструментом для управління фінансами, ресурсами та ризиками, що дозволило компаніям забезпечувати сталість свого розвитку та адаптуватись до змін в навколишньому середовищі.

Контролінг є однією з основних концепцій ефективного менеджменту, що включає в себе процеси збору, обробки, передачі інформації, планування та прийняття управлінських рішень на підприємствах. Логістичний контролінг є інтегрованою функцією логістики та контролінгу, саме тому впровадження логістичного контролінгу на підприємстві можна пов'язати з еволюцією процесів управління, що зумовлені науково-технічним прогресом та зміною виробничих процесів.

Логістичний контролінг спрямований на досягнення оптимальної логістичної ефективності, оперативних та стратегічних завдань, що ставить перед собою підприємство та відповідає його потребам у глобальному середовищі постачання та реалізації товарів і послуг.

Аналіз наукових публікацій показав, що проблематика логістичного контролінгу є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, зокрема, варто відзначити праці Л.М. Малярець, Г.Л. Матвієнко-Біляєвої, Н.В. Поліщук,

Н.П. Шульги, Т.Г. Дудар, Р.В. Волошин, О.М. Сумець, Т.Ю. Бабенкова, Н.М. Тюріна, І.В. Гой, І.В. Бабій та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко» в сучасних умовах господарювання.

З метою реалізації даної наукової мети поставлено та вирішено такі завдання:

вивчити концептуальні підходи до визначення сутності логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства;

описати можливості розвитку логістичного контролінгу як засобу реалізації економічного потенціалу підприємства;

охарактеризувати показники ефективності логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства;

виконати аналіз об'єкта і суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

оцінити існуючу систему управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко»;

розробити шляхи підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

запропонувати організацію створення спеціального структурного підрозділу (служби логістичного контролінгу) на ТОВ «Домінік Ко».

Об'єктом дослідження є процес формування логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти формування логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко».

В ході дослідження використовувалися такі методи: теоретичного узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, статистичного і фінансово-економічного аналізу, графічний, тощо.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є річна фінансова звітність досліджуваного товариства за 2021 – 2023 роки, законодавча база України, нормативні розрахунки, праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань логістичного контролінгу на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Отримані в процесі дослідження результати являють собою пропозиції та рекомендації щодо удосконалення виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко» і запровадження ефективної та результативної служби логістичного контролінгу, що дозволяє в комплексі вирішити низку актуальних в сучасних умовах завдань.

Основні положення наукової роботи і результати дослідження оприлюднені на II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (м. Полтава, 06 червня 2024 р.).

За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

1. Марченко О.В., Іванись О.В. Розвиток логістичного контролінгу підприємства в умовах цифровізації. *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. 90–92.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 68 найменувань використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концептуальні підходи до визначення сутності логістичного контролю виробничо-комерційної діяльності підприємства

Логістичний контролінг виробничо-комерційної діяльності підприємства є важливою складовою системи управління, яка спрямована на оптимізацію всіх логістичних процесів для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Історія логістичного контролю пов'язана з розвитком логістики як науки і практики управління ланцюгами постачання та дистрибуцією товарів. Логістичний контролінг виник у відповідь на зростаючу складність логістичних процесів у підприємствах [31]. Поняття «контролінг» (або «контроль») з'явилося в контексті управління підприємствами в Німеччині після Другої світової війни. Воно об'єднує аспекти планування, контролю та аналізу для досягнення стратегічних цілей. Об'єднання логістики та контролю, зокрема концепції логістичного контролю, стало невід'ємною частиною ефективного управління підприємством [19].

Логістичний контролінг еволюціонував разом з впровадженням сучасних інструментів та методів, таких як інформаційні системи, програмне забезпечення для аналізу даних, моделі оптимізації ланцюга постачання тощо [23]. Він також адаптується до змін у бізнес-середовищі, включаючи технологічні новації, вимоги споживачів, глобалізацію ринків та інші фактори.

Сьогодні логістичний контролінг відіграє ключову роль у підтримці ефективності та конкурентоспроможності підприємств у глобальному бізнес-середовищі, де ефективне управління ланцюгом постачання та логістикою є вирішальним [19; 34].

Хоча слово «контролінг» походить від англійського «to control» – контролювати, керувати, в англійських країнах використовується термін «управлінський облік». Водночас, працівників, що займаються формуванням управлінської інформації, називають контролерами [25]. У німецьких підприємствах поняття «управлінський облік» відсутнє. Бухгалтерія чітко розділяється на фінансову і виробничу, тому німці запозичили з англійської термін «controlling» для позначення новітнього явища в управлінні підприємством.

Існує кілька концептуальних підходів до визначення сутності логістичного контролінгу, серед яких можна виділити такі підходи: системний, процесний, стратегічний, функціональний та інформаційний.

Системний підхід розглядає логістичний контролінг як інтегровану систему, що об'єднує різні функціональні підсистеми підприємства (виробництво, закупівлі, зберігання, транспортування, збут) [20]. Основні аспекти цього підходу включають:

інтеграцію процесів: взаємодія між різними логістичними процесами для забезпечення їх синхронізації;

цілісність: розгляд логістики як єдиного цілого, що включає всі етапи руху товарів і послуг;

оптимізацію: пошук оптимальних рішень для всіх підсистем з урахуванням їх взаємодії [31].

Процесний підхід фокусується на логістичних процесах як послідовності дій, спрямованих на досягнення конкретних результатів, а саме:

моделювання процесів: опис і аналіз логістичних процесів для їх удосконалення;

контроль і моніторинг: постійний контроль за виконанням процесів і оцінка їх ефективності.

безперервне покращення: використання методологій, таких як Lean або Six Sigma, для постійного вдосконалення процесів.

Стратегічний підхід розглядає логістичний контролінг з точки зору довгострокового планування та управління і включають:

стратегічне планування: розробка довгострокових планів для логістичної діяльності, що відповідають загальній стратегії підприємства;

аналіз конкурентного середовища: оцінка ринку та конкурентів для визначення оптимальних логістичних стратегій;

інновації та розвиток: інвестування в нові технології та методології для підтримки конкурентоспроможності [41].

Функціональний підхід зосереджується на окремих функціях логістики, таких як закупівлі, управління запасами, транспортування та інші та включають:

спеціалізацію функцій: розподіл логістичних функцій між різними відділами або підрозділами;

координацію дій: забезпечення взаємодії між різними функціональними областями для досягнення загальної мети;

вимірювання ефективності: оцінка результатів роботи кожної функції за допомогою відповідних показників [17].

Інформаційний підхід акцентує увагу на використанні інформаційних технологій та систем для управління логістикою та включають:

автоматизацію процесів: використання ERP-систем та інших програмних рішень для автоматизації логістичних процесів;

аналіз даних: збір і аналіз даних для підтримки прийняття управлінських рішень;

інформаційну прозорість: забезпечення доступу до актуальної інформації для всіх учасників логістичного процесу [10].

Логістичний контролінг – це інтегрована система управління, яка спрямована на планування, моніторинг, аналіз і контроль логістичних процесів підприємства з метою досягнення оптимальних результатів в управлінні матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками [26]. Логістичний контролінг забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень шляхом

надання релевантної та своєчасної інформації про всі етапи логістичного ланцюга.

Категоріальний апарат логістичного контролінгу підприємства наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Категоріальний апарат логістичного контролінгу підприємства

Джерело: узагальнено на основі [19; 28; 33]

Основні компоненти логістичного контролінгу включають:

планування: встановлення цілей і завдань логістичної діяльності; розробка стратегій і тактичних планів для досягнення поставлених цілей;

моніторинг: постійне спостереження за виконанням логістичних процесів; виявлення відхилень від запланованих показників;

аналіз: оцінка ефективності логістичних процесів; виявлення причин відхилень і проблемних зон; використання різних аналітичних методів для прийняття обґрунтованих рішень;

контроль: впровадження коригувальних дій для усунення виявлених недоліків; забезпечення відповідності логістичної діяльності встановленим стандартам і планам [9].

Логістичний контролінг також тісно пов'язаний з інформаційними системами, що дозволяють автоматизувати збір, обробку та аналіз даних, необхідних для ефективного управління логістикою [22; 36]. Основна мета логістичного контролінгу – забезпечення максимальної ефективності та рентабельності логістичних операцій через оптимальне використання ресурсів і зниження витрат і включає в себе:

оптимізація ресурсів: забезпечення ефективного використання матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів; підвищення продуктивності та зниження витрат на логістичні операції;

поліпшення координації та інтеграції: забезпечення скоординованої роботи всіх ланок логістичного ланцюга (постачання, виробництво, зберігання, транспортування, збут); інтеграція логістичних процесів з іншими бізнес-функціями підприємства;

підвищення якості обслуговування споживачів: забезпечення своєчасного та якісного задоволення потреб споживачів; підвищення рівня сервісу та задоволеності споживачів;

мінімізація ризиків: виявлення та управління логістичними ризиками, такими як перебої в постачаннях, дефіцит запасів, затримки в доставці; розробка планів дій на випадок непередбачених ситуацій;

підтримка стратегічного планування: надання управлінцям релевантної та своєчасної інформації для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень; підтримка довгострокового планування та розробки стратегій розвитку.

забезпечення безперервного вдосконалення: використання методологій, таких як Lean та Six Sigma, для постійного вдосконалення логістичних процесів;

пошук нових можливостей для підвищення ефективності та інновацій у логістиці.

Таким чином, логістичний контролінг спрямований на забезпечення комплексного та системного підходу до управління логістичними процесами, що сприяє досягненню високих показників ефективності та конкурентоспроможності підприємства [32].

Завдання логістичного контролінгу спрямовані на забезпечення ефективного управління логістичними процесами для досягнення загальних цілей підприємства. Основні завдання логістичного контролінгу включають:

планування логістичних процесів 1) розробка стратегічних планів (встановлення довгострокових цілей і завдань логістичної діяльності відповідно до стратегії підприємства); 2) розробка тактичних і оперативних планів: (визначення короткострокових завдань для реалізації стратегічних цілей);

організація логістичних процесів: 1) координація дій (забезпечення злагодженої роботи всіх учасників логістичного ланцюга; 2) оптимізація ресурсів (розподіл матеріальних, фінансових і людських ресурсів для максимальної ефективності);

моніторинг і контроль: 1) відстеження показників (постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI) логістичних процесів); 2) контроль виконання планів (перевірка відповідності фактичних показників запланованим);

аналіз логістичної діяльності: 1) виявлення проблем (аналіз даних для виявлення відхилень і проблемних зон у логістичних процесах); 2) оцінка ефективності (визначення ефективності логістичних процесів за допомогою кількісних і якісних методів аналізу);

управління витратами: 1) оптимізація витрат (зниження витрат на логістичні операції без шкоди для якості обслуговування); 2) контроль бюджетів (з Забезпечення відповідності фактичних витрат запланованим бюджетам);

розробка та впровадження коригувальних заходів: 1) усунення відхилень (розробка і впровадження заходів для виправлення виявлених відхилень від

планів); 2) поліпшення процесів (постійне вдосконалення логістичних процесів на основі аналізу даних та відгуків);

інформаційна підтримка управлінських рішень: 1) забезпечення інформаційної прозорості (надання управлінцям релевантної та своєчасної інформації для прийняття рішень); 2) автоматизація процесів (використання інформаційних систем і технологій для збору, обробки та аналізу даних);

управління ризиками: 1) ідентифікація ризиків (виявлення потенційних ризиків у логістичних процесах); 2) розробка планів дій (підготовка планів на випадок виникнення ризиків і непередбачених ситуацій);

підвищення якості обслуговування споживачів: 1) покращення сервісу (забезпечення своєчасного і якісного обслуговування споживачів); 2) задоволення потреб споживачів (орієнтація на потреби та очікування споживачів для підвищення їх задоволеності);

забезпечення безперервного вдосконалення: 1) впровадження передових методів (використання методологій Lean, Six Sigma та інших для постійного вдосконалення логістичних процесів); 2) інновації та розвиток (інвестування в нові технології та підходи для підвищення ефективності логістики) [35].

Виконання цих завдань забезпечує ефективне управління логістичними процесами, сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства та підвищує його конкурентоспроможність.

Ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності логістичних процесів відіграють принципи логістичного контролінгу. Впровадження і дотримання принципів логістичного контролінгу допомагає компаніям досягати кращих результатів, підвищувати конкурентоспроможність і стійкість на ринку [43].

Логістичний контролінг базується на низці принципів, які забезпечують його ефективне функціонування та сприяють досягненню поставлених цілей. Так, наприклад, під час оптимізації витрат контролінг допомагає виявити і усунути неефективні витрати в логістичних процесах, забезпечуючи тим самим оптимальне використання ресурсів і зменшення загальних витрат.

Основні принципи логістичного контролінгу наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні принципи логістичного контролінгу

Принципи		Суть, зміст
Принцип системного підходу	інтеграція всіх компонентів	логістичний контролінг охоплює всі етапи логістичного ланцюга (постачання, виробництво, зберігання, транспортування, збут) як єдину систему
	взаємозалежність елементів	всі компоненти логістичної системи взаємопов'язані та впливають один на одного
Принцип плановості	стратегічне планування	розробка довгострокових планів, що відповідають загальній стратегії підприємства.
	оперативне планування	встановлення короткострокових цілей і завдань для реалізації стратегічних планів.
Принцип орієнтації на споживача	задоволення потреб споживачів	орієнтація на забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення потреб споживачів
	гнучкість та адаптивність	здатність швидко реагувати на зміни в попиті та потреби споживачів
Принцип економічності	оптимізація витрат	мінімізація витрат на логістичні операції при збереженні якості обслуговування.
	ефективне використання ресурсів	забезпечення максимальної продуктивності при мінімальних витратах
Принцип безперервного вдосконалення	цикл Демінга (PDCA)	постійне планування, виконання, перевірка та коригування логістичних процесів.
	використання передових методологій	застосування Lean, Six Sigma та інших методів для підвищення ефективності процесів.
Принцип інформаційної прозорості	доступність інформації	забезпечення доступу до актуальної та достовірної інформації для всіх учасників логістичного процесу
	інформаційні технології	використання сучасних ІТ-рішень для автоматизації процесів та підтримки прийняття рішень.
Принцип координації та синхронізації	злагоджена робота підрозділів	забезпечення координації між різними підрозділами підприємства для досягнення спільних цілей
	синхронізація процесів	узгодження логістичних процесів з іншими бізнес-процесами підприємства
Принцип контролю та моніторингу	постійний контроль	регулярний контроль за виконанням логістичних операцій та досягненням поставлених цілей
	моніторинг показників	Використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів логістичної діяльності
Принцип адаптивності та гнучкості	реагування на зміни	здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах підприємства
	інновації	впровадження нових технологій та підходів для підвищення ефективності логістичних процесів.

Джерело: узагальнено на основі [6; 19; 37]

Отже, дотримання цих принципів дозволяє створити ефективну систему логістичного контролінгу, яка сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства.

За допомогою контролінгу можна відстежувати та аналізувати ключові показники ефективності (КРІ), що дозволяє покращити якість обслуговування споживачів, своєчасність поставок та рівень задоволеності споживачів. Логістичний контролінг забезпечує точне планування та прогнозування логістичних потреб, що дозволяє краще готуватись до змін попиту і адаптувати логістичні стратегії відповідно до ринкових умов [38]. Завдяки використанню сучасних інструментів контролінгу, всі логістичні процеси стають більш прозорими та легко відстежуваними, що сприяє кращому розумінню стану справ і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Контролінг надає керівництву актуальні та точні дані, які використовуються для розробки і впровадження стратегічних рішень у сфері логістики [42].

Підсумовуючи вищесказане, варто відзначити, що логістичний контролінг є інтегрованою функцією логістики та контролінгу, саме тому впровадження логістичного контролінгу на підприємстві можна пов'язати з еволюцією процесів управління, що зумовлені науково-технічним прогресом і зміною виробничих процесів [14; 60]. Поняття «логістичний контролінг» є відносно новим напрямом удосконалення логістичного менеджменту для українських підприємств і організацій, проте його використання може стати вагомою перевагою серед конкурентів [64].

Отже, завдяки аналізу та моніторингу логістичних процесів, контролінг допомагає виявляти потенційні ризики та розробляти заходи щодо їх мінімізації. Контролінг сприяє кращій координації між різними підрозділами підприємства, що займаються логістикою, і забезпечує ефективну комунікацію між ними. Використання логістичного контролінгу сприяє виявленню нових можливостей для вдосконалення процесів, впровадженню інноваційних рішень та технологій, що підвищують ефективність логістичних операцій.

1.2 Можливості розвитку логістичного контролінгу як засобу реалізації економічного потенціалу підприємства

Розвиток логістичного контролінгу може стати ключовим інструментом для реалізації економічного потенціалу підприємства через наступні можливості:

впровадження інформаційних технологій через використання сучасних інформаційних систем і технологій дозволяє збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для оптимізації логістичних процесів, управління запасами, прогнозування попиту і вирішення інших стратегічних завдань;

вдосконалення процесів планування за допомогою ефективного планування логістичних операцій, включаючи планування поставок, маршрутизацію та управління запасами, дозволяє оптимізувати використання ресурсів та знижувати затрати;

аналіз та оптимізація ланцюжка постачання. Логістичний контролінг допомагає виявляти та усувати зайві витрати, зменшувати терміни доставки, покращувати співпрацю з постачальниками та оптимізувати всі ланцюжки постачання;

управління якістю і безпекою. Розвиток логістичного контролінгу дозволяє підприємствам встановлювати та контролювати стандарти якості та безпеки в усіх логістичних процесах, що сприяє зниженню ризиків і збільшенню надійності постачання;

розробка стратегій ефективного ресурсного використання. Логістичний контролінг допомагає ідентифікувати оптимальні рішення з управління запасами, використанням транспорту, складськими процесами тощо, що сприяє ефективному використанню ресурсів;

моніторинг та аналіз ефективності, саме завдяки логістичному контролінгу можна виконувати постійний моніторинг ефективності логістичних процесів, аналізувати відхилення від плану, виявляти проблемні моменти та шукати шляхи їх вирішення;

розвиток інноваційних рішень. Логістичний контролінг сприяє стимулюванню інновацій в логістичних процесах, впровадженню нових технологій та методів управління, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку [40; 59].

Отже, всі ці можливості допомагають підприємствам максимально використовувати свій логістичний потенціал і досягати більшої ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості.

Впровадження інформаційних технологій в логістичний контролінг може значно підвищити ефективність управління логістичними процесами і забезпечити більш точні та швидкі рішення. До засобів, які можна використовувати для цього відносяться:

електронна система управління складом (WMS) дозволяє автоматизувати управління складом, відстежувати запаси в реальному часі, оптимізувати розміщення товарів і прискорювати процеси замовлення;

системи управління транспортом (TMS) допомагає в оптимізації маршрутів, відстеженні вантажів, управлінні транспортними ресурсами та моніторингу виконання доставок;

системи планування виробництва (APS) дозволяють управляти виробничими процесами, оптимізувати використання ресурсів, прогнозувати попит і планувати виробничі завдання;

електронні системи обробки замовлень (EOM) автоматизують обробку замовлень, знижують час виконання замовлень і ризик помилок;

системи управління відносинами з клієнтами (CRM) дозволяють вести облік споживачів, забезпечувати індивідуальне обслуговування, відстежувати історію взаємодії з клієнтами;

системи аналізу даних та Business Intelligence (BI) дозволяють аналізувати великі обсяги даних, виявляти тенденції, робити прогнози та приймати обґрунтовані управлінські рішення;

інтернет речей (IoT) може бути використано для відстеження руху товарів, моніторингу стану обладнання, вимірювання температури та вологості під час транспортування товарів [44].

Впровадження цих технологій дозволяє підприємствам збільшити продуктивність, знизити витрати, покращити якість обслуговування та збільшити конкурентоспроможність на ринку. Однак важливо враховувати, що успішне впровадження технологій потребує як фінансових, так і організаційних зусиль, а також підтримки з боку персоналу.

Вдосконалення процесів планування є критичним для оптимізації логістичних операцій та досягнення стратегічних цілей підприємства. Перш за все необхідно враховувати при вдосконаленні цих процесів такі позиції:

прогнозування попиту: використання аналітичних методів та інструментів дозволяє побудувати точні прогнози попиту на товари і послуги, що дозволяє оптимізувати запаси, планувати виробництво та доставку;

управління запасами: ретельне планування та управління запасами є важливим елементом логістичного контролінгу, що включає в себе розрахунок оптимальних рівнів запасів, визначення термінів замовлення та оптимізацію процесів замовлення;

оптимізація маршрутів та транспортування: планування ефективних маршрутів та використання оптимальних транспортних засобів допомагає знижувати витрати на транспортування і скорочувати час доставки;

координація з постачальниками та партнерами: ефективне планування потреб в матеріалах та компонентах дозволяє підприємствам забезпечувати своєчасні поставки і підтримувати стабільну ланцюжок постачання;

ресурсне планування і призначення завдань: планування ресурсів і призначення завдань допомагають ефективно розподіляти робочі сили та обладнання для досягнення поставлених цілей;

стратегічне планування: проведення стратегічного планування дозволяє визначити довгострокові цілі та стратегії розвитку, які враховують фактори зовнішнього середовища та потреби споживачів;

використання інформаційних технологій: використання спеціалізованих програмних продуктів та інформаційних систем дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси планування, що дозволяє забезпечити точність та ефективність цих процесів.

Всі ці аспекти допомагають підприємствам раціонально використовувати ресурси, забезпечувати стабільність і ефективність логістичних процесів та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз та оптимізація ланцюжка постачання є ключовими завданнями в логістичному контролінгу, оскільки ефективне управління постачанням може значно підвищити ефективність підприємства та знизити витрати. Кроки, які можна вжити для аналізу та оптимізації ланцюжка постачання:

аналіз поточного стану ланцюжка постачання. Спочатку потрібно провести детальний аналіз усіх етапів ланцюжка постачання, від постачальників до кінцевих споживачів. Це включає в себе оцінку термінів поставок, якість продукції, вартість транспортування, стан запасів тощо;

ідентифікація слабких місць. Після аналізу поточного стану слід виявити слабкі місця та проблемні зони у ланцюжку постачання. Це можуть бути затримки в поставках, нестабільність якості продукції, недостатність запасів тощо;

виявлення можливостей для оптимізації. Після ідентифікації проблем слід визначити можливості для оптимізації ланцюжка постачання. Це може включати в себе пошук нових постачальників, впровадження нових технологій або методів виробництва, розробку стратегічних партнерств тощо;

розробка стратегій оптимізації. На основі ідентифікованих можливостей слід розробити конкретні стратегії оптимізації ланцюжка постачання. Це може бути вдосконалення процесів управління запасами, оптимізація маршрутів поставок, вдосконалення комунікацій з постачальниками тощо;

впровадження та моніторинг результатів. Нарешті, важливо впровадити запропоновані стратегії та постійно моніторити їх ефективність. Це допоможе

вчасно виявляти будь-які проблеми та коригувати стратегії відповідно до змін на ринку чи внутрішніх умов підприємства [64].

Загалом, аналіз та оптимізація ланцюжка постачання є постійним процесом, який дозволяє підприємствам підтримувати конкурентоспроможність та ефективність у нинішніх умовах ринку [42].

Управління якістю і безпекою в логістичних процесах є критичними аспектами для забезпечення успішної діяльності підприємства. До ключових пунктів, які слід враховувати відносяться:

стандарти якості та безпеки. Визначення стандартів якості і безпеки, які відповідають вимогам споживачів і законодавства, є першим кроком у процесі управління. Це може включати в себе отримання сертифікацій якості (наприклад, ISO 9001) та впровадження стандартів безпеки (наприклад, ISO 45001);

системи контролю якості. Розробка та впровадження систем контролю якості дозволяє виявляти та виправляти неузгодженості в логістичних процесах, що можуть впливати на якість продукції чи послуг;

оцінка ризиків. Проведення оцінки ризиків дозволяє ідентифікувати потенційні небезпеки та визначити стратегії їх запобігання. Це може включати в себе оцінку ризиків вантажів, ризиків затримок у поставках, ризиків безпеки на робочому місці тощо;

тренінг та підготовка персоналу. Забезпечення високого рівня підготовки та тренінгу персоналу є важливим елементом управління якістю і безпекою. Персонал повинен бути ознайомлений з процедурами безпеки, стандартами якості та вміти діяти в екстрених ситуаціях;

моніторинг та аналіз інцидентів. Систематичний моніторинг та аналіз інцидентів дозволяє виявляти тенденції та вживати запобіжні заходи для їх уникнення у майбутньому;

постійне вдосконалення. Управління якістю і безпекою є процесом постійного вдосконалення. Підприємства повинні постійно аналізувати та оцінювати свої процеси, щоб забезпечити їх відповідність найкращим практикам та потребам ринку [46; 59].

Налагодження систем управління якістю і безпекою допомагає підприємствам забезпечувати якість своїх продуктів чи послуг, підвищувати задоволеність споживачів, знижувати витрати та ризики, а також підвищувати загальну ефективність своєї діяльності.

Розробка стратегій ефективного ресурсного використання в логістиці є ключовим аспектом для підвищення продуктивності, зниження витрат і збільшення конкурентоспроможності підприємства. Стратегії, які можна використовувати:

оптимізація запасів. Аналіз та планування оптимальних рівнів запасів дозволяє уникнути надмірного або недостатнього запасу товарів, що дозволяє підтримувати оптимальний рівень оборотності запасів та знижує витрати;

ефективне управління складськими просторами. Використання методів та технологій для максимального використання простору на складах дозволяє зменшити витрати на зберігання і знизити ризик пересортування;

оптимізація транспортних витрат. Вибір оптимальних маршрутів, режимів транспортування та перевізників допомагає знизити витрати на транспортування товарів;

використання технологій автоматизації. Впровадження автоматизованих систем управління запасами, складськими процесами та транспортуванням дозволяє оптимізувати робочий процес і знижує ризик помилок;

стратегії використання переробної потужності. Планування використання виробничих потужностей в залежності від потреб ринку допомагає зменшити зайву потужність та мінімізувати нерентабельність;

вдосконалення ланцюжка постачання. Партнерство з надійними постачальниками та використання принципів «just-in-time» дозволяє знижувати запаси та оптимізувати процеси постачання;

ефективне використання людських ресурсів. Забезпечення ефективного навчання, розвитку та мотивації персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат на персонал.

Отже, всі ці стратегії дозволяють підприємствам максимізувати використання ресурсів, оптимізувати витрати та забезпечити ефективність логістичних процесів.

Моніторинг та аналіз ефективності логістичних процесів є критичними для забезпечення постійного покращення та досягнення стратегічних цілей підприємства, а саме:

визначення ключових показників ефективності (KPI): 1) KPI мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART); 2) прикладами KPI можуть бути час доставки, рівень запасів, вартість доставки, рівень обслуговування споживачів, кількість повернень тощо;

збір та обробка даних: 1) використання інформаційних систем для автоматизації збору даних з різних етапів логістичного процесу; 2) забезпечення точності та своєчасності даних для аналізу;

аналіз даних: 1) використання аналітичних інструментів та методів для оцінки ефективності логістичних процесів; 2) порівняння поточних показників з плановими, минулими результатами та галузевими стандартами;

виявлення проблем та можливостей для покращення: 1) ідентифікація слабких місць та неефективних процесів; 2) визначення можливостей для оптимізації та впровадження інновацій;

впровадження заходів для покращення: 1) розробка та впровадження коригувальних заходів на основі результатів аналізу; 2) внесення змін у процеси, технології, методи управління тощо;

моніторинг виконання заходів [46].

Розвиток інноваційних рішень у логістичному контролінгу може суттєво підвищити ефективність логістичних процесів, зменшити витрати і збільшити конкурентоспроможність підприємства. Стратегічні напрями, які можуть сприяти розвитку інновацій:

інтернет речей (IoT): 1) використання IoT для відстеження вантажів у режимі реального часу, моніторингу стану товарів під час транспортування (температура, вологість тощо) і покращення управління складськими

операціями; 2) інтелектуальні склади, де обладнання та товари оснащені сенсорами для автоматизації процесів інвентаризації та обслуговування;

великі дані (Big Data) та аналітика: 1) використання аналітики великих даних для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів доставки, аналізу поведінки споживачів та прийняття стратегічних рішень; 2) розробка алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту і оптимізації запасів;

автоматизація та робототехніка: 1) використання автоматизованих систем управління складом (WMS) та транспортом (TMS) для оптимізації логістичних процесів; 2) використання роботів для автоматизації складських операцій, таких як сортування, пакування та відвантаження товарів.

блокчейн: 1) використання технології блокчейн для забезпечення прозорості та безпеки ланцюжка постачання, відстеження походження товарів та зменшення ризику шахрайства; 2) реалізація смарт-контрактів для автоматизації транзакцій та зменшення витрат на адміністрування;

3D-друк: 1) використання 3D-друку для виробництва запасних частин та компонентів на вимогу, що дозволяє зменшити запаси і скоротити час поставки; 2) виготовлення прототипів та індивідуальних замовлень безпосередньо на місці;

хмарні технології: 1) використання хмарних платформ для інтеграції різних систем управління логістикою, забезпечення доступу до даних у режимі реального часу та поліпшення співпраці між учасниками ланцюжка постачання; 2) забезпечення безпеки даних та швидкого доступу до інформації з будь-якої точки світу;

автоматизовані транспортні засоби: 1) впровадження безпілотних транспортних засобів (дрони, автономні вантажівки) для доставки товарів, що дозволяє зменшити витрати на транспорт і підвищити швидкість доставки; 2) використання електромобілів та інших екологічних транспортних засобів для зменшення викидів та покращення екологічної стійкості;

інноваційні бізнес-моделі: 1) розробка нових бізнес-моделей, таких як «логістика як послуга» (LaaS), які пропонують гнучкі та масштабовані рішення

для споживачів; 2) використання моделі співпраці та краудсорсингу для вирішення логістичних завдань і підвищення ефективності.

Отже, розвиток інноваційних рішень потребує інвестицій у дослідження та розробки, а також готовності до змін і адаптації до нових технологій. Це допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними та відповідати вимогам сучасного ринку.

1.3 Характеристика показників ефективності логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства

Характеристика показників ефективності логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства є важливим елементом для забезпечення ефективної роботи і конкурентоспроможності. Логістичний контролінг включає в себе систематичний збір, аналіз і оцінку даних для управління логістичними процесами та забезпечення їх оптимізації. Основні показники ефективності логістичного контролінгу включають такі групи:

перша група – часові показники: 1) час виконання замовлення (Order Cycle Time): час від отримання замовлення до його виконання і включає в себе всі етапи логістичного ланцюга; 2) час доставки (Delivery Time): час, необхідний для доставки товарів від виробника до кінцевого споживача;

друга група – вартісні показники: 1) вартість логістики (Logistics Cost): загальні витрати на логістичні операції, включаючи транспортування, складування, управління запасами, обробку замовлень та ін.; 2) вартість зберігання (Storage Cost): витрати, пов'язані зі зберіганням товарів на складі;

третья група – показники якості: 1) рівень обслуговування споживачів (Customer Service Level): оцінка задоволення споживачів логістичними послугами, включаючи своєчасність доставки, точність замовлень, стан товарів при доставці тощо; 2) кількість рекламаций (Number of Complaints): кількість звернень споживачів з приводу неякісних послуг або продукції;

четверта група – інвентаризаційні показники: 1) оборотність запасів (Inventory Turnover): показник, що відображає, як часто запаси обертаються за певний період часу; 2) рівень запасів (Inventory Level): кількість товарів, що знаходяться на складі в будь-який момент часу;

п'ята група – показники використання ресурсів: 1) використання транспорту (Transportation Utilization): ступінь завантаженості транспортних засобів, ефективність використання транспортних ресурсів; 2) коефіцієнт завантаження складу (Warehouse Utilization): показник ефективності використання складських площ;

шоста група – фінансові показники: 1) рентабельність логістики (Logistics Profitability): співвідношення доходів від логістичної діяльності до витрат на логістику; 2) коефіцієнт рентабельності запасів (Return on Inventory, ROI): показник ефективності використання вкладених в запаси коштів.

Отже, всі ці показники дають змогу комплексно оцінити ефективність логістичного контролінгу підприємства, виявити проблемні зони та вчасно прийняти необхідні управлінські рішення для їх вирішення [49]. Систематичний моніторинг та аналіз цих показників допомагає підвищити продуктивність, знизити витрати і покращити якість обслуговування споживачів [53].

Нижче в табл. 1.2 – 1.7 наведено характеристики показників ефективності логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства, разом із формулами для їх розрахунку.

Таблиця 1.2 – Часові показники логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства

Показники	Опис	Формули
Час виконання замовлення (Order Cycle Time)	Час від отримання замовлення до його виконання	Order Cycle Time = Дата виконання замовлення – Дата отримання замовлення
Час доставки (Delivery Time)	Час, необхідний для доставки товарів від виробника до кінцевого споживача	Delivery Time = Дата доставки – Дата відправлення

Таблиця 1.3 – Вартісні показники логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства

Показники	Опис	Формули
Вартість логістики (Logistics Cost)	Загальні витрати на логістичні операції	$\text{Logistics Cost} = \text{Витрати на транспортування} + \text{Витрати на складування} + \text{Витрати на управління запасами}$
Вартість зберігання (Storage Cost)	Витрати, пов'язані зі зберіганням товарів на складі	$\text{Storage Cost} = \text{Загальні витрати на складування}$

Таблиця 1.4 – Показники якості логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства

Показники	Опис	Формули
Рівень обслуговування споживачів (Customer Service Level)	Оцінка задоволення споживачів логістичними послугами	$\text{Customer Service Level} = \frac{\text{Кількість виконаних замовлень вчасно}}{\text{Загальна кількість замовлень}} \times 100\%$
Кількість рекламаций (Number of Complaints)	Кількість звернень споживачів з приводу неякісних послуг або продукції	$\text{Number of Complaints} = \text{Кількість рекламаций за період}$

Важливими показниками для виробничо-комерційної діяльності підприємства є показники інвентаризації використання ресурсів (табл. 1.5 – 1.6).

Таблиця 1.5 – Інвентаризаційні показники логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства

Показники	Опис	Формули
Оборотність запасів (Inventory Turnover)	Частота обертання запасів за певний період	$\text{Inventory Turnover} = \frac{\text{Собівартість проданих товарів}}{\text{Середній рівень запасів}}$
Рівень запасів (Inventory Level)	Кількість товарів, що знаходяться на складі	$\text{Inventory Level} = \text{Кількість товарів на складі}$

Таблиця 1.6 – Показники використання ресурсів логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства

Показники	Опис	Формули
Використання транспорту (Transportation Utilization)	Ступінь завантаженості транспортних засобів	$\text{Transportation Utilization} = \frac{\text{Фактичний обсяг перевезень}}{\text{Максимальний обсяг перевезень}} \times 100\%$
Коефіцієнт завантаження складу (Warehouse Utilization)	Показник ефективності використання складських площ	$\text{Warehouse Utilization} = \frac{\text{Фактично зайнята площа}}{\text{Загальна площа складу}} \times 100$

В табл. 1.7 наведені інформація про фінансові показники використання ресурсів логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства та їх формули, які допомагають проаналізувати та оптимізувати свої логістичні процеси.

Таблиця 1.7 – Фінансові показники використання ресурсів логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства

Показники	Опис	Формули
Рентабельність логістики (Logistics Profitability)	Співвідношення доходів від логістичної діяльності до витрат на логістику	$\text{Logistics Profitability} = \frac{\text{Доходи від логістичної діяльності}}{\text{Витрати на логістику}} \times 100\%$
Коефіцієнт рентабельності запасів (Return on Inventory, ROI)	Показник ефективності використання вкладених в запаси коштів	$\text{ROI} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середній рівень запасів}} \times 100\%$

Часові показники відіграють важливу роль у логістичному контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність логістичних процесів, рівень задоволення споживачів і конкурентоспроможність підприємства.

Рівень ефективності часових показників розраховується за допомогою таких показників:

оцінки ефективності процесів дозволяють виміряти ефективність різних логістичних процесів, таких як виконання замовлень, обробка та доставка товарів, що допомагає виявити вузькі місця та визначити області для покращення [48];

поліпшення обслуговування споживачів через скорочення часу виконання замовлень та доставки сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів, оскільки вони отримують свої замовлення швидше і своєчасно;

оптимізації запасів через моніторинг часу виконання замовлень та доставки допомагає оптимізувати рівень запасів, що знижує витрати на зберігання та зменшує ризик нестачі або надлишкових запасів [58];

планування та прогнозування дозволяє більш точно планувати виробничі і логістичні процеси, прогнозувати попит і розподіляти ресурси, що підвищує загальну ефективність підприємства;

часу виконання замовлення (Order Cycle Time) визначає час, необхідний для обробки та виконання замовлення від моменту його отримання до моменту доставки клієнту. Зменшення цього показника сприяє швидкому обігу товарів і підвищенню задоволеності споживачів;

часу доставки (Delivery Time) відображає час, який потрібен для доставки товарів від виробника або складу до кінцевого споживача. Зниження часу доставки покращує рівень обслуговування споживачів і може бути конкурентною перевагою на ринку.

Оптимізація часових показників на діяльність підприємства простежується через розрахунок таких показників, як:

зниження витрат дозволяє знизити витрати, пов'язані зі зберіганням та транспортуванням товарів, що покращує фінансові показники підприємства;

підвищення конкурентоспроможності підприємства, які можуть швидко і точно виконувати замовлення, мають значну конкурентну перевагу, що сприяє залученню та утриманню споживачів;

покращення управління ланцюгами постачання допомагає забезпечити безперервність і надійність ланцюгів постачання, що є критичним для задоволення попиту та підтримки рівня обслуговування.

Таким чином, часові показники є ключовими індикаторами ефективності логістичних процесів, які допомагають підприємствам підвищити продуктивність, знизити витрати, покращити обслуговування споживачів та зміцнити свої позиції на ринку. Регулярний моніторинг та аналіз цих показників дозволяють вчасно виявляти проблеми та впроваджувати необхідні заходи для їх вирішення [47].

Вартісні показники мають велике значення у логістичному контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на фінансову стабільність, ефективність та конкурентоспроможність підприємства [55].

Рівень ефективності вартісних показників можна розрахувати за допомогою таких показників:

оцінки витрат на логістику дозволяють виміряти загальні витрати на логістичні процеси, що допомагає виявити основні статті витрат і оптимізувати їх;

контролю бюджетів, що сприяє точному контролю бюджетів на логістику, що дозволяє уникнути перевищення запланованих витрат;

прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації логістичних процесів та зниження витрат;

планування та прогнозування допомагає у плануванні та прогнозуванні майбутніх витрат на логістику, що сприяє більш ефективному розподілу ресурсів;

вартості логістики (Logistics Cost) визначає загальні витрати на логістичні операції, включаючи транспортування, складування, управління запасами та обробку замовлень. Зменшення цих витрат сприяє підвищенню рентабельності підприємства;

вартості зберігання (Storage Cost) відображає витрати, пов'язані зі зберіганням товарів на складі. Зниження витрат на зберігання дозволяє зменшити загальні логістичні витрати та покращити фінансові показники.

Оптимізацію вартісних показників на діяльність підприємства можна простежити за допомогою таких показників, як:

зниження витрат дозволяє знизити загальні витрати на логістику, що безпосередньо впливає на збільшення прибутку та рентабельності підприємства;

підвищення конкурентоспроможності дає можливість підприємству запропонувати конкурентні ціни на продукцію або послуги, що підвищує його конкурентоспроможність на ринку;

покращення фінансової стійкості дозволяє підприємству краще управляти своїми фінансовими ресурсами, зменшуючи ризики фінансових проблем та забезпечуючи стабільний розвиток [51; 53].

Вартість логістики (Logistics Cost) можна розрахувати за формулою (1.1):

$$\text{Logistics Cost} = V_{\text{транспорт}} + V_{\text{склад}} + V_{\text{упр.запаси}} + V_{\text{замовл}}, \quad (1.1)$$

де $V_{\text{транспорт}}$ – витрати на транспортування;

$V_{\text{склад}}$ – витрати на складування;

$V_{\text{упр.запаси}}$ – витрати на управління запасами;

$V_{\text{замовл}}$ – витрати на обробку замовлень.

Вартість зберігання (Storage Cost) можна розрахувати за формулою (1.2):

$$\text{Storage Cost} = \text{OC} + \text{КП} + V_{\text{обслугов}} + V_{\text{персонал}}, \quad (1.2)$$

де OC – оренда складу;

КП – комунальні послуги;

$V_{\text{обслугов}}$ – витрати на обслуговування;

$V_{\text{персонал}}$ – витрати на персонал.

Таким чином, вартісні показники є ключовими індикаторами фінансової ефективності логістичних процесів, які допомагають підприємствам знижувати витрати, покращувати фінансові результати та зміцнювати свої позиції на ринку [60]. Регулярний моніторинг та аналіз цих показників дозволяють вчасно виявляти проблеми та впроваджувати необхідні заходи для їх вирішення, що сприяє стабільному розвитку та зростанню підприємства.

Показники якості відіграють важливу роль у логістичному контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на задоволення споживачів, ефективність логістичних процесів та конкурентоспроможність підприємства.

Рівень ефективності показників якості варто розраховувати за такими показниками:

оцінка задоволеності споживачів дозволяє оцінити рівень задоволеності споживачів логістичними послугами, що допомагає підприємству зрозуміти, наскільки його послуги відповідають очікуванням споживачів;

виявлення проблемних зон допомагає виявити слабкі місця в логістичних процесах, які потребують вдосконалення, що дозволяє підприємству швидко реагувати на проблеми і покращувати свої послуги;

підвищення ефективності процесів через постійний моніторинг показників якості сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів, зменшенню кількості помилок та втрат, що в свою чергу покращує загальну продуктивність підприємства;

конкурентні переваги: висока якість логістичних послуг є важливою конкурентною перевагою, яка допомагає підприємству залучати нових споживачів та утримувати існуючих;

рівень обслуговування споживачів (Customer Service Level (CSL) визначає відсоток замовлень, виконаних вчасно і без помилок. Високий рівень обслуговування споживачів сприяє підвищенню задоволеності споживачів і зміцненню їх лояльності до підприємства і визначається за формулою 1.3:

$$\text{CSL} = \frac{\text{Кількість виконаних замовлень вчасно}}{\text{Загальна кількість замовлень}} \times 100\% \quad 1.3$$

де CSL – рівень обслуговування споживачів.

Кількість рекламаций (Number of Complaints) відображає кількість звернень споживачів з приводу неякісних послуг або продукції. Зменшення кількості рекламаций свідчить про покращення якості логістичних послуг.

$$\text{Number of Complaints} = \text{Кількість рекламаций за період.} \quad 1.4$$

Оптимізацію показників якості на діяльність підприємства можна проаналізувати за допомогою таких показників:

підвищення задоволеності споживачів ведуть до їх лояльності та повторних замовлень;

зниження витрат допомагає зменшити витрати, пов'язані з рекламациями, поверненнями товарів та виправленням помилок;

підвищення ефективності через постійний моніторинг та аналіз показників якості дозволяють швидко виявляти і усувати недоліки в логістичних процесах, що підвищує їх ефективність та продуктивність;

зміцнення репутації покращує репутацію підприємства на ринку, що сприяє залученню нових споживачів і розширенню бізнесу.

Таким чином, показники якості є важливими індикаторами ефективності логістичних процесів, які допомагають підприємствам покращувати обслуговування споживачів, підвищувати продуктивність, знижувати витрати та зміцнювати свої позиції на ринку. Регулярний моніторинг та аналіз цих показників дозволяють вчасно виявляти проблеми та впроваджувати необхідні заходи для їх вирішення, що сприяє стабільному розвитку та зростанню підприємства [60].

Інвентаризаційні показники відіграють важливу роль у логістичному контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства. Вони забезпечують інформацію про ефективність управління запасами, що є критичним для забезпечення безперервності виробничих і комерційних процесів.

Рівень ефективності інвентаризаційних показників можна розрахувати наступними показниками:

оптимізація управління запасами допомагає у визначенні оптимальних рівнів запасів, щоб уникнути як дефіциту, так і надлишків, що забезпечує безперервність виробничих процесів і задоволення попиту споживачів;

контроль за оборотністю запасів дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої запаси. Висока оборотність свідчить про ефективне управління запасами, тоді як низька може вказувати на проблеми зі збутом або надмірне накопичення товарів;

планування закупівель і виробництва допомагають визначити, коли і скільки товарів потрібно замовити або виробити;

зниження витрат на зберігання допомагає знизити витрати на зберігання, що включають оренду складських приміщень, комунальні послуги та інші пов'язані витрати;

оборотність запасів (Inventory Turnover) показує, як часто запаси обертаються протягом певного періоду часу і визначається за формулою 1.5. Висока оборотність вказує на ефективне управління запасами і швидкий обіг товарів, що зменшує ризики старіння запасів і збитків.

$$\text{Inventory Turnover} = \text{Собівартість}_{\text{проданих товарів}} \div \text{Середній рівень запасів} \quad 1.5$$

Рівень запасів (Inventory Level) відображає кількість товарів, що знаходяться на складі в будь-який момент часу. Оптимальний рівень запасів забезпечує баланс між доступністю товарів і витратами на їх зберігання.

$$\text{Inventory Level} = \text{Кількість товарів на складі}. \quad 1.6$$

Таким чином, інвентаризаційні показники є критично важливими для ефективного управління запасами, що впливає на загальну ефективність логістичних процесів, фінансові показники та конкурентоспроможність підприємства [47]. Регулярний моніторинг та аналіз цих показників дозволяють вчасно виявляти і вирішувати проблеми, забезпечуючи безперервність виробничих і комерційних процесів та стабільний розвиток підприємства.

Фінансові показники мають велике значення у логістичному контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства, оскільки вони дозволяють оцінити фінансову ефективність логістичних процесів і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Рентабельність логістики (Logistics Profitability) визначає співвідношення доходів від логістичної діяльності до витрат на логістику. Висока рентабельність логістики свідчить про ефективне управління логістичними процесами і використання ресурсів.

$$\text{Logistics Profitability} = \frac{\text{Доходи від логістичної діяльності}}{\text{Витрати на логістику}} \times 100\% \quad 1.7$$

Коефіцієнт рентабельності запасів (Return on Inventory, ROI): відображає ефективність використання коштів, вкладених в запаси. Високий коефіцієнт рентабельності запасів свідчить про ефективне управління запасами і їх швидкий обіг.

$$\text{ROI} = \text{Чистий прибуток} \div \text{Середній рівень запасів} \times 100\%. \quad 1.8$$

Таким чином, фінансові показники є важливими індикаторами ефективності логістичних процесів, які допомагають підприємствам знижувати витрати, покращувати фінансові результати та зміцнювати свої позиції на ринку. Регулярний моніторинг та аналіз цих показників дозволяють вчасно виявляти проблеми та впроваджувати необхідні заходи для їх вирішення, що сприяє стабільному розвитку та зростанню підприємства.

Висновки до розділу 1

Вивчення теоретичних аспектів формування логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства дозволило сформувати такі висновки.

1. Логістичний контролінг є багатогранною дисципліною, яка вимагає комплексного підходу для ефективного управління логістичними процесами. Комбінація різних концептуальних підходів дозволяє створити гнучку та адаптивну систему контролінгу, яка сприятиме підвищенню ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства. Метою логістичного контролінгу є забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства з метою підвищення загальної продуктивності, зниження витрат, покращення якості обслуговування споживачів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Завдання логістичного контролінгу спрямовані на забезпечення ефективного управління логістичними процесами для досягнення загальних цілей підприємства.

2. Розвиток логістичного контролінгу може стати ключовим інструментом для реалізації економічного потенціалу підприємства через наступні можливості: 1) впровадження інформаційних технологій через використання сучасних інформаційних систем і технологій дозволяє збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для оптимізації логістичних процесів, управління запасами, прогнозування попиту і вирішення інших стратегічних завдань; 2) вдосконалення процесів планування за допомогою ефективного планування логістичних операцій, включаючи планування поставок, маршрутизацію та управління запасами, дозволяє оптимізувати використання ресурсів та знижувати затрати; 3) аналіз та оптимізація ланцюжка постачання; 4) управління якістю і безпекою; 5) розробка стратегій ефективного ресурсного використання; 6) моніторинг та аналіз ефективності, саме завдяки логістичному контролінгу можна виконувати постійний моніторинг ефективності логістичних процесів, аналізувати відхилення від плану, виявляти

проблемні моменти та шукати шляхи їх вирішення; 7) розвиток інноваційних рішень.

3. Часові показники відіграють важливу роль у логістичному контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність логістичних процесів, рівень задоволення клієнтів і конкурентоспроможність компанії. Оцінка ефективності процесів через вимірювання часових показників дозволяє виявити вузькі місця і оптимізувати роботу. Скорочення часу виконання замовлень та доставки підвищує задоволеність клієнтів і оптимізує рівень запасів, що знижує витрати на зберігання та мінімізує ризики нестачі або надлишкових запасів. Крім того, аналіз часових показників дозволяє більш точно планувати виробничі і логістичні процеси, що підвищує загальну ефективність підприємства.

Вартісні показники в логістиці є ключовими елементами для оцінки ефективності та оптимізації логістичних процесів на підприємстві. Вони включають витрати на транспортування, зберігання, обробку вантажів та управління запасами, що дозволяє визначити загальні логістичні витрати та знайти шляхи їх зниження.

Фінансові показники є критичними індикаторами ефективності логістичних процесів, що впливають на фінансову стабільність, рентабельність та конкурентоспроможність підприємства. Вони дозволяють оцінити та контролювати витрати на логістику, приймати обґрунтовані управлінські рішення, планувати та прогнозувати фінансові потреби. Оптимізація фінансових показників сприяє зниженню витрат, підвищенню прибутковості, зміцненню фінансової стійкості та забезпеченню конкурентних переваг. Регулярний моніторинг та аналіз цих показників дозволяють виявляти проблеми і впроваджувати необхідні заходи для їх вирішення, що підтримує стабільний розвиток та зростання підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ДОМІНІК КО»

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

ТОВ «Домінік Ко» є незалежним господарським товариством, створеним відповідно до чинного законодавства України, та як юридична особа здійснює організаційно-господарську діяльність згідно з власним статутом (додаток А). Статут ТОВ «Домінік Ко» встановлює загальні правові та економічні основи діяльності, внутрішні положення, організаційну структуру та спеціальну дієздатність.

Повне найменування товариства: українською: Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» (скорочено ТОВ «Домінік Ко»); англійською: Limited Liability Company «Dominik Co» (скорочено LLC «Dominik Co»).

Адреса ТОВ «Домінік Ко» незмінна: Україна, м. Полтава, вулиці Спаська, 10 і Маршала Бірюзова, 2. Історична довідка:

1993 р. – державна кондитерська фабрика приватизована і перетворена у Відкрите акціонерне товариство «Полтавакондитер».

2011 р. – за рішенням Загальних зборів акціонерів перейменовано на Публічне акціонерне товариство «Полтавакондитер» (ПАТ «Полтавакондитер»).

2017 р. – Загальними зборами акціонерів прийнято рішення про зміну типу та назви на Приватне акціонерне товариство «Домінік» (ПрАТ «Домінік»).

2021 р. – позачерговими загальними зборами акціонерів перетворено ПрАТ «Домінік» на Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» (ТОВ «Домінік Ко») (додаток А).

Діяльність ТОВ «Домінік Ко» базується на комерційних засадах із дотриманням принципу законності. Основні види економічної діяльності: виробництво какао, шоколаду, цукерок, печива, сухарів, вафель, зефіру, тістечок

тривалого зберігання, цукристих кондитерських виробів, а також продукції для здорового способу життя.

В асортименті продукції ТОВ «Домінік Ко» налічується 300 найменувань кондитерських виробів. Також товариство займається оптовою торгівлею продуктами харчування, цукром, шоколадними і кондитерськими виробами, напоями.

Мета діяльності ТОВ «Домінік Ко»:

отримання прибутку через виробничу, підприємницько-комерційну та інші види діяльності;

задоволення громадських соціально-економічних потреб і підвищення добробуту акціонерів та соціальних потреб працівників товариства.

Предмет діяльності ТОВ «Домінік Ко» включає:

кондитерську промисловість;

виробництво кондитерських виробів, напівфабрикатів, какао у вигляді порошку, масла, жиру, рідкого масла, шоколаду, шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів, жувальної гумки, халви, глазуrowаних фруктів та горіхів, борошняних виробів тощо;

оптову торгівлю хлібом, хлібобулочними виробами, цукром, кавою, чаєм, какао, прянощами, шоколадними та кондитерськими виробами, а також іншими продовольчими та непродовольчими товарами;

самостійну реалізацію кондитерських виробів через торговельну мережу, включаючи фірмові магазини, надання різних послуг населенню, господарське харчування.

Аналіз об'єкта і суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко» показав, що підприємство має чітко структуровану систему управління, де кожен суб'єкт виконує свою роль у забезпеченні ефективного функціонування об'єкта управління, що включає виробничі, торгові, маркетингові та контрольні процеси, що забезпечують високу якість продукції та конкурентоспроможність на ринку (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Аналіз об'єкта і суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»

Об'єкт управління – це те, чим керують, тобто організаційна структура, процеси, ресурси і діяльність підприємства. У випадку ТОВ «Домінік Ко» – це: виробничі процеси: виготовлення кондитерських виробів, їхнє пакування та зберігання;

ресурси: матеріальні (сировина, обладнання), фінансові, людські (персонал) та інформаційні;

асортимент продукції: понад 300 найменувань кондитерських виробів;

торгові процеси: оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування, кондитерськими виробами, напоями;

маркетингові процеси: дослідження ринку, реклама, просування продукції;

складські процеси: прийом, зберігання та видача сировини, матеріалів та готової продукції.

Суб'єкт управління – це ті, хто керують, тобто органи і особи, що приймають рішення і здійснюють управлінські функції. У випадку ТОВ «Домінік Ко» – це:

загальні збори учасників: вищий орган управління, який приймає стратегічні рішення;

директор і його заступники: здійснюють оперативне керівництво та управління поточною діяльністю;

заступник директора з комерційної діяльності: відповідає за комерційну діяльність, координує роботу відділів маркетингу, логістики та контролю якості;

начальники відділів: керують окремими напрямками діяльності, такими як маркетинг, логістика, контроль якості та безпеки продукції.

Досягнення мети підприємницько-комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко» забезпечується його організаційною структурою управління (рис. 2.2) та виробничою. Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко» є лінійно-функціональною (рис. 2.2).

Вищим органом управління товариства є загальні збори учасників. У період між зборами можуть проводитися позачергові збори на підставі статуту (додаток А). Поточну діяльність товариства координує директор і його заступники, які звітують зборам учасників товариства з усіх питань своєї діяльності.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Домінік»

Заступнику директора з комерційної діяльності підпорядковані три відділи:
відділ маркетингу: займається рекламою, просуванням продукції та сегментацією ринку;

відділ логістики: відповідає за своєчасну доставку та зберігання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих та готової продукції.

відділ контролю якості та безпеки продукції: має такі основні функції та завдання:

контроль якості: начальник відділу розробляє та впроваджує систему контролю якості продукції, забезпечує відповідність стандартам та регуляціям, сприяє вдосконаленню технологій виробництва;

безпека продукції: розробка та впровадження стратегій забезпечення безпеки виробництва, співпраця з іншими відділами для мінімізації ризиків та негативного впливу на здоров'я споживачів;

стандартизація та сертифікація: забезпечення відповідності продукції стандартам, взаємодія з відповідними організаціями та контроль процесу сертифікації;

навчання та розвиток: організація навчальних програм для персоналу з метою забезпечення їхньої кваліфікації та розуміння сучасних вимог;

реагування на відгуки та вдосконалення: взаємодія з відділами маркетингу та досліджень для швидкого реагування на зміни у вимогах споживачів.

Робота начальника відділу контролю якості та безпеки продукції визначається великою відповідальністю перед споживачами та підприємством. Забезпечення високого стандарту якості та безпеки продукції визначає конкурентоспроможність підприємства та підтримує довіру споживачів.

Отже, основними цілями підприємницько-комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко» на даному етапі розвитку є збільшення доходів, включаючи підвищення прибутковості, збільшення частки ринку, обсягів продажів, підвищення продуктивності та ефективності використання фінансових ресурсів, розвиток виробництва та оновлення технології й рецептур.

Аналіз динаміки загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика динаміки загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2021 – 2023 рр.

Категорія працівників	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2023 р. до:	
	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	2021 р.	2022 р.
Управлінський персонал	131	19,1	128	20,72	124	20,70	1,60	(0,02)
у тому числі: керівники	4	0,58	4	0,65	4	0,67	0,09	0,02
спеціалісти	102	14,8	119	19,26	115	19,20	4,40	(0,06)
технічні працівники	7	1,02	5	0,81	5	0,83	(0,19)	0,02
Виробничий персонал	445	64,59	490	79,28	475	79,30	14,71	0,02
Разом	689	100	618	100	599	100	x	x

Аналіз табл. 2.1 структури працівників за категоріями показав, що управлінський персонал налічував у 2021 р. 131 особу (або 19,1%), у 2022 р. 128 осіб (або 20,72%), у 2023 р. 124 осіб (або 20,70%). Відхилення питомої ваги у 2023 р. було більше на 1,60 п.п. порівняно з 2021 р., але менше на 0,02 п.п. порівняно з 2022 р. Отже, незважаючи на зменшення кількості осіб, питома вага управлінського персоналу дещо зросла з 19,1% у 2021 році до 20,70% у 2023 році. Відхилення питомої ваги керівників (у складі управлінського персоналу) у 2023 р. було більше на 0,09 п.п. порівняно з 2021 р. і на 0,02 п.п. порівняно з 2022 р. В цілому спостерігається незмінна кількість керівників (4 особи), при цьому їх питома вага дещо зросла.

Питома вага спеціалістів (у складі управлінського персоналу) протягом аналізованого періоду коливалась в діапазоні від 14,8% (2021 р.) до 19,2% (2023 р.). Відхилення питомої ваги у 2023 р. було більше на 4,40 п.п. порівняно з 2021 р., але менше на 0,06 п.п. порівняно з 2022 р. Отже, спостерігається зменшення питомої

ваги спеціалістів у 2023 році порівняно з 2022 роком, але значне збільшення порівняно з 2021 роком.

Відхилення питомої ваги технічних працівників (у складі управлінського персоналу) у 2023 р. було менше на 0,19 п.п. порівняно з 2021 р., але більше на 0,02 п.п. порівняно з 2022 р. В цілому були незначні зміни у питомій вазі технічних працівників, але загальна кількість зменшилась.

Виробничий персонал дорівнював у 2021 р.: 445 осіб (або 64,59%), у 2022 р.: 490 осіб (або 79,28%), у 2023 р.: 475 осіб (або 79,30%). Відхилення питомої ваги у 2023 р. було більше на 14,71 п.п. порівняно з 2021 р. і на 0,02 п.п. порівняно з 2022 р. Отже, спостерігається значне збільшення питомої ваги виробничого персоналу з 64,59% у 2021 році до 79,30% у 2023 році.

Також варто зазначити, що відбулось зниження загальної кількості працівників: від 689 осіб у 2021 році до 599 осіб у 2023 році (або на 90 осіб).

Показники динаміки вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2021 – 2023 рр. наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2021 – 2023 рр.

Вікові категорії	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2023 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2021 р.	2022 р.
0-30	130	18,87	114	18,45	113	18,86	-0,01	0,41
30-50	366	53,12	311	50,32	308	51,42	-1,70	1,10
50-60	163	23,66	158	25,57	149	24,87	1,21	-0,70
60-76	30	4,35	35	5,66	29	4,84	0,49	-0,82
Разом	689	100	618	100	599	100	x	x

Дані табл. 2.2 показали, що у 2023 році найбільшу частку працівників товариства склали особи віком 30-50 років – 308 осіб або 51,42 % від загальної кількості персоналу. Другою за чисельністю є група працівників віком 50-60 років, яка налічує 149 осіб або 24,87 %. На третьому місці – працівники віком 0-30 років,

яких нараховується 113 осіб або 18,86 %. Зазначається, що молоді люди до 25 років часто змінюють роботу. У післяпенсійному віці в ТОВ «Домінік Ко» працює 29 осіб або 4,84 % від загальної кількості персоналу. Показники персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю за 2021 – 2023 рр. наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю за 2021 – 2023 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			у % до загальної чисельності			Відхилення (+; -) 2023 р. до:	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.
Чоловіки	205	198	181	29,8	32,04	30,22	0,42	-1,82
Жінки	484	420	418	70,2	67,96	69,78	-0,42	1,82
Разом	689	618	599	100	100	100	x	x

Дані табл. 2.3 свідчить, що у 2023 році в товаристві працювало 418 жінок, що складає 69,78 % від загальної кількості персоналу, та 181 чоловік, що становить 30,22 % від загальної структури персоналу.

Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2020 – 2023 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристики та динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2021 – 2023 рр.

Рівні освіти	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2023 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2021 р.	2022 р.
Середня освіта	112	16,26	101	16,34	98	16,36	0,10	0,02
Початковий рівень вищої освіти	350	50,8	313	50,65	299	49,92	-0,88	-0,73
Вища освіта	227	32,95	204	33,01	202	33,72	0,77	0,71
Разом	689	100	618	100	599	100	x	x

Дані показників освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр., наведений у табл. 2.4, свідчить про те, що у 2023 році кількість працівників розподілилася наступним чином: найбільша частка припадає на працівників з початковим рівнем освіти – 299 осіб або 49,92 %, що на 0,88 п.п. менше порівняно з 2021 роком і на 0,73 п.п. менше порівняно з 2022 роком. Кількість працівників із середньою освітою становить 98 осіб або 16,36 %, що на 0,1 п.п. більше порівняно з 2021 роком і на 0,02 п.п. більше порівняно з 2022 роком. Працівників з вищою освітою налічується 202 особи або 33,72 %, що на 0,77 п.п. більше порівняно з 2021 роком і на 0,71 п.п. більше порівняно з 2022 роком.

Динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2021 – 2023 рр. наведено в табл. 2.5.

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

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до:	
				2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	1,09	1,02	1,03	-0,06	0,01
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,23	0,26	0,28	0,05	0,02
Коефіцієнт плинності кадрів	0,24	0,3	0,29	0,05	-0,01
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,02	0,03	0,01	-0,01	-0,02

Аналіз табл. 2.5, що містить показники за 2021-2023 роки, дозволяє оцінити динаміку зміни кадрових показників ТОВ «Домінік Ко». Так, коефіцієнт поновлення персоналу в 2023 році відносно 2021 року зменшився на 0,06, а порівняно з 2022 роком, зріс на 0,01. Коефіцієнт вибуття персоналу в 2023 році склав 0,28, що відносно 2021 року, коефіцієнт зріс на 0,05, а порівняно з 2022 роком, збільшився на 0,02. Коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році склав 0,29, що відносно 2021 року, коефіцієнт зріс на 0,05, а порівняно з 2022 роком, зменшився на 0,01.

Загалом, аналіз показує, що коефіцієнт поновлення персоналу демонструє невеликі коливання, відображаючи стабільний процес оновлення кадрів. Коефіцієнт вибуття персоналу показує тенденцію до зростання, що може свідчити про зростання кількості звільнень або виходу на пенсію. Коефіцієнт плинності кадрів також зріс порівняно з 2021 роком, але знизився у 2023 році порівняно з 2022 роком, що може вказувати на деяке зменшення частоти змін у складі працівників.

Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за досліджуваний період наведено в табл. 2.6.

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

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до:			
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2021 р.		2022 р.	
							тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %
Фонд заробітної плати всього	66760	100	78626	100	71978	100	5218	х	-6648	х
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	57302,9	85,8	68719,2	87,4	61973,1	86,1	4670,2	0,3	-6746,1	-1,3
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	9457,1	14,2	9906,8	12,6	10004,9	13,9	547,8	-0,3	98,1	1,3

Аналіз показників структури та складу фонду заробітної плати ПрАТ «Домінік» за 2021 – 2023 рр. наведена в табл. 2.6, показники якої показують, що на ТОВ «Домінік Ко» у 2023 р.: фонд заробітної плати склав 71978 тис. грн., що більше на 5218 тис. грн. проти 2021 р., але менше на 6648 тис. грн. проти 2022 р.; фонд основної заробітної плати склав 61973,1 тис. грн., що більше на 4670,2 тис. грн. проти 2021 р., але менше на 6746,1 тис. грн. проти 2022 р.; фонд додаткової заробітної плати склав 10004,9 тис. грн., що більше на 547,8 тис. грн. проти 2021 р. і на 98,1 тис. грн. проти 2022 р.

Охорона праці на ТОВ «Домінік Ко» організована відповідно до чинного законодавства України, яке регулює питання безпеки та гігієни праці.

Підприємство має службу охорони праці та відповідальних осіб, які займаються питаннями охорони праці. Ця служба проводить інструктажі, навчання та перевірки умов праці.

Усі працівники проходять вступний інструктаж з охорони праці перед початком роботи, а також періодичні (не рідше одного разу на рік) інструктажі. Для певних категорій працівників є додаткове навчання та перевірка знань. Підприємство веде облік та розслідування нещасних випадків на виробництві, складає акти та подавати звіти до відповідних органів.

Працівники забезпечені засобами індивідуального захисту (ЗІЗ) відповідно до характеру їхньої роботи (каска, рукавички, спеціальний одяг тощо). Працівники, які зайняті на роботах з підвищеною небезпекою, проходять попередні (при прийнятті на роботу) та періодичні медичні огляди.

ТОВ «Домінік Ко» проводить регулярну оцінку ризиків на робочих місцях та впроваджує заходи для їх мінімізації, що включає технічні, організаційні та адміністративні заходи.

ТОВ «Домінік Ко» веде всю необхідну документацію з охорони праці, включаючи: журнали інструктажів; акти розслідування нещасних випадків; накази та розпорядження щодо охорони праці; плани заходів з охорони праці.

ТОВ «Домінік Ко» та його керівники несуть відповідальність за порушення законодавства про охорону праці. За серйозні порушення можуть бути застосовані адміністративні та кримінальні санкції.

Додаткові заходи, які проводить ТОВ «Домінік Ко»:

впровадження сучасних технологій для покращення умов праці;

регулярні аудити та інспекції з охорони праці;

підтримка здорового способу життя та профілактичні заходи для працівників.

Охорона праці на ТОВ «Домінік Ко» відповідає законодавчим вимогам, а також є частиною корпоративної культури підприємства, спрямована на створення безпечних і здорових умов праці.

Зменшення травматизму на підприємстві є важливим показником успішної роботи в сфері охорони праці. Для ТОВ «Домінік Ко» досягнення позитивних результатів у цьому напрямку може значно підвищити ефективність роботи, моральний дух працівників та репутацію компанії.

Завдяки впровадженню ефективних заходів з охорони праці на ТОВ «Домінік Ко» вдалося значно знизити рівень виробничих травм. Це свідчить про високу якість управління безпекою на робочих місцях.

Інвестиції в сучасне обладнання та технології, спрямовані на підвищення безпеки, забезпечили покращення умов праці для всіх співробітників. Завдяки цьому працівники почуваються захищеними і мотивованими.

Регулярні навчання та тренінги з охорони праці допомагають працівникам розуміти важливість дотримання правил безпеки. Це сприяє формуванню відповідальної поведінки на робочих місцях.

ТОВ «Домінік Ко» успішно створило корпоративну культуру, в якій безпека та здоров'я працівників є пріоритетом. Співробітники активно беруть участь у заходах з підвищення безпеки, вносячи свої пропозиції та ідеї.

Покращення комунікації між керівництвом та працівниками дозволило швидше реагувати на потенційні небезпеки та оперативно впроваджувати заходи для їх усунення. Це сприяло зменшенню кількості нещасних випадків.

Зниження травматизму позитивно впливає на моральний стан працівників, що, у свою чергу, підвищує продуктивність праці. Співробітники відчувають турботу з боку керівництва, що стимулює їх до кращих результатів. Завдяки високим стандартам охорони праці, ТОВ «Домінік Ко» отримало визнання та відповідні сертифікати, що підтверджують відповідність найкращим міжнародним практикам. Це підвищує довіру до компанії з боку партнерів та клієнтів.

На ТОВ «Домінік Ко» зменшення травматизму є свідченням соціальної відповідальності керівництва підприємства перед своїми працівниками та суспільством. Це демонструє, що компанія дбає про життя і здоров'я людей.

Таким чином, досягнення позитивних результатів у сфері охорони праці та зниження рівня травматизму на ТОВ «Домінік Ко» є значним успіхом, що відображає професіоналізм керівництва та високий рівень відповідальності товариства, що створює надійну основу для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Домінік Ко» проведено фінансово-економічний аналіз результатів його господарської діяльності. Основним джерелом інформації для аналізу стала річна фінансова звітність ТОВ «Домінік Ко», опублікована на офіційному сайті компанії: <https://dominik.ua/>.

Важливо відзначити, що річна фінансова звітність товариства, яка містить характеристику майнового та фінансового стану, господарських активів і джерел їх формування на кінець поточного року, включає форму № 1 «Баланс підприємства» (додаток Б) та форму № 2 «Звіт про фінансові результати» (додаток В).

Для детального аналізу показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» складено табл. 2.7. Дані показників досліджуваного товариства за три роки показали, що в 2023 р.:

середня вартість сукупного капіталу дорівнювала 452422 тис. грн., що більше на 14864 тис. грн. проти 2021 р. або на 3,40%; відповідне відхилення проти 2022 р. склало також збільшення на 7546 тис. грн., або на 1,70%;

середня вартість власного капіталу дорівнювала 417627,5 тис. грн., що більше на 20914,5 тис. грн. проти 2021 р. або на 5,27%; відповідне відхилення проти 2022 р. склало також збільшення на 16272,5 тис. грн., або на 4,05 %;

середньорічна вартість основних засобів склала 159099,5 тис. грн., що більше на 9927,5 тис. грн. проти 2021 р. або на 6,66%; відповідне відхилення проти 2022 р. склало зменшення на 12655,5 тис. грн., або на 7,37 %.

Таблиця 2.7 – Фінансово-економічний аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2023 р. до:			
		2021	2022	2023	2021 р.		2022 р.	
					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.	437558	444876	452422	14864	3,40	7546	1,70
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	396713	401355	417627,5	20914,5	5,27	16272,5	4,05
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	149172	171755	159099,5	9927,5	6,66	-12655,5	-7,37
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	506	422,5	336,5	-169,5	-33,50	-86	-20,36
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	286197,5	269910,5	290265	4067,5	1,42	20354,5	7,54
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	689	618	599	-90	-13,06	-19	-3,07
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	436532	521563	638511	201979	46,27	116948	22,42
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	436532	521563	638511	201979	46,27	116948	22,42
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	449608	576698	612596	162988	36,25	35898	6,22
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	66760,0	78626	71978	5218,0	7,82	-6648	-8,46
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	8074,50	10602,21	10013,63	1939,13	24,02	-588,578	-5,55

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток	тис. грн.	80285	52222	122691	42406	52,82	70469	134,94
4.2. Прибуток від операційної діяльності (збиток)	тис. грн.	31914	-24502	65720	33806	105,93	90222	у 3,7 рази
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування (збиток)	тис. грн.	38050	-24792	65831	27781	73,01	90623	у 3,7 рази
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	30503	-21181	53749	23246	76,21	74930	у 3,6 рази
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	633,6	843,95	1065,96	432,39	68,25	222,01	26,31
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,552	0,587	0,645	0,09	16,91	0,06	9,90
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,03	0,04	0,045	0,02	50,00	0,01	12,50
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,063	0,067	0,0690	0,01	9,52	0	2,99
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	2,926	3,037	4,013	1,09	37,14	0,98	32,16
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,525	1,932	2,200	0,67	44,22	0,27	13,84
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	236	186	164	-72,37	-30,66	-22,65	-12,16
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,183	0,117	0,271	0,09	47,80	0,15	131,02
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	102,995	110,571	95,941	-7,05	-6,85	-14,63	-13,23
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	8,70	-5,57	14,55	5,85	x	20,12	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	7,69	-5,28	12,87	5,18	x	18,15	x
6.3. Рентабельність продукції	%	7,10	-4,25	10,73	3,63	x	14,98	x

Дані табл. 2.7 показують, що у 2023 році середньорічна вартість нематеріальних активів склала 336,5 тис. грн., що менше на 169,5 тис. грн. проти 2021 р. або на 33,5%; відповідне відхилення проти 2022 р. склало також зменшення на 86 тис. грн., або на 20,36%.

Середні залишки оборотних засобів у 2023 р. склали 290265 тис. грн., що більше на 4067,5 тис. грн. проти 2021 р. або на 1,42%; відповідне відхилення проти 2022 р. склало також збільшення на 20354,5 тис. грн., або на 7,54%.

Аналіз економічних показників (табл. 2.7) свідчить, що в 2023 р.:

чистий дохід (виручка) від реалізації продукції склав 638511 тис. грн., що більше на 201979 тис. грн. проти 2021 р. або на 46,27%; відповідне відхилення проти 2022 р. склало також збільшення на 116948 тис. грн., або на 22,42 %;

операційні витрати склали 612596 тис. грн., що більше на 162988 тис. грн. проти 2021 р. або на 36,25%; відповідне відхилення проти 2022 р. склало також збільшення на 35898 тис. грн., або на 6,22 %.

Отже, загальний висновок щодо економічних показників:

по-перше, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції значно зріс у 2023 році порівняно з 2021 та 2022 роками. Абсолютне зростання становило 201979 тис. грн. порівняно з 2021 роком і 116948 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Темп приросту був високим, досягнувши 46,27% з 2021 по 2023 роки і 22,42% з 2022 по 2023 роки;

по-друге, операційні витрати також зросли у 2023 році, але темп їхнього приросту був нижчим порівняно з виручкою. Абсолютне зростання витрат становило 162988 тис. грн. порівняно з 2021 роком і 35898 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Темп приросту витрат був 36,25% з 2021 по 2023 роки і 6,22% з 2022 по 2023 роки.

Для аналізу фінансових результатів та показників ефективності використання ресурсів та витрат підприємства за 2021 – 2023 роки було розглянуто зміни кожного показника за три роки, зокрема абсолютні зміни та темпи приросту:

валовий прибуток у 2023 р. склав 122691 тис. грн., що більше на 42406 тис. грн. проти 2021 р. або на 52,82%; відповідне відхилення проти 2022 р. склало також збільшення на 70469 тис. грн., або на 134,94%;

прибуток від операційної діяльності у 2023 р. склав 65720 тис. грн., що більше на 33806 тис. грн. проти 2021 р. або на 105,93%; відповідне відхилення проти 2022 р. склало також збільшення на 9022 тис. грн., або у 3,7 рази;

прибуток від звичайної діяльності до оподаткування (збиток) у 2023 р. склав 65831 тис. грн., що більше на 27781 тис. грн. проти 2021 р. або на 73,01%; відповідне відхилення проти 2022 р. склало також збільшення на 90623 тис. грн., або у 3,7 рази;

чистий прибуток дорівнював у 2023 р. 53749 тис. грн., що більше на 23246 тис. грн. проти 2021 р. або на 76,21%; відповідне відхилення проти 2022 р. склало також збільшення на 74930 тис. грн., або у 3,6 рази.

Продуктивність праці працівників у 2023 р. дорівнювала 1065,96 тис. грн./особу, що склало абсолютне відхилення до 2021 р. 432,39 тис. грн./особу, або 68,25%.

Отже, зростання виручки значно перевищує зростання операційних витрат, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства. Високий темп приросту виручки вказує на ефективність реалізації продукції, тоді як відносно менший темп приросту операційних витрат свідчить про покращення операційної ефективності.

Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець 2023 року дорівнював 0,645, що більше на 0,09 або на 16,91 % проти 2021 р. і більше на 0,06 або на 9,9 % проти 2022 р. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2023 р. склав 0,045, що більше на 0,02 або на 50 % проти 2021 року і більше на 0,01 або 12,5 % проти 2022 р. Коефіцієнт вибуття основних засобів у 2023 р. склав 0,069, що більше на 0,01 або на 9,52%.

Фондовіддача у 2023 р. склала 4,013 грн./грн., що більше на 1,09 грн./грн. або на 37,14% проти 2021 р. та більше на 0,98 грн./грн. або на 32,16% проти 2022 р.

Отже, загальний висновок щодо фінансово-економічної діяльності ТОВ «Домінік Ко» можна сказати, що товариство має задовільний фінансовий стан, зокрема:

значне зростання виручки від реалізації продукції протягом аналізованих років. Великий абсолютний та відносний приріст чистого прибутку свідчить про успішну комерційну діяльність;

здатність погашати свої зобов'язання, що підтверджується стабільним зростанням виручки та позитивною динамікою показників прибутковості. Зниження оперативних витрат на одиницю реалізованої продукції також сприяє покращенню ліквідності;

позитивні тренди у використанні ресурсів. Збільшення продуктивності праці, фондівіддачі та капіталовіддачі, а також зменшення середнього періоду обороту оборотних засобів свідчать про оптимальне використання ресурсів та підвищення ефективності управління активами.

Отже, на основі аналізу представлених даних ТОВ «Домінік Ко» є прибутковим і платоспроможним з ефективною логістичною стратегією управління ресурсами та оптимізацією витрат.

Також, разом з позитивними моментами фінансовий аналіз ТОВ «Домінік Ко» все ж таки показує певні проблеми, які варто врахувати:

зростання операційних витрат;

зношеність основних засобів, відповідно існує ризик, що товариство може стикнутися з проблемою зношеності основних засобів, що потребують значних витрат на їх заміну або ремонт;

конкурентна ситуація. У зв'язку зі зростанням конкуренції в галузі, ТОВ «Домінік Ко» може стикатися з втратою частки ринку або нестабільністю в цінах на продукцію.

Отже, важливо, щоб ТОВ "Домінік Ко" систематично оцінювало ці проблеми та вживало відповідних заходів для їх вирішення та мінімізації негативного впливу на фінансово-економічну діяльність.

2.3 Оцінка існуючої системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко»

Виявлено, що внутрішній консалтинг у ТОВ «Домінік Ко» не проводиться. Консультації та рекомендації надаються керівництвом товариства та структурними підрозділами під час розробки стратегічних рішень, планування, впровадження нових технологій та процесів, контролю. Однак ці дії здійснюються на низькому та малоефективному рівні.

В табл. 2.8 наведено відповідальних осіб за складові контролінгу на ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 2.8 – Відповідальні особи за функціонування складових контролінгу на ТОВ «Домінік Ко»

Посада	Контроль			Планування			Інформаційне забезпечення	Внутрішній консалтинг
	попередній	поточний	заклучний	поточне	тактичне	стратегічне		
Директор товариства	-	+	+	-	-	+	+	-
Заступник директора з комерційної діяльності	+	+	-	-	-	-	+	-
Начальник відділу логістики	+	+	+	-	-	-	+	-
Заступник директора з кадрових питань	+	-	-	-	-	-	+	-
Провідний економіст	-	-	-	+	+	-	+	-

У свою чергу на ТОВ «Домінік Ко» діє управлінський облік є як внутрішня бухгалтерія. На ТОВ «Домінік Ко» користувачами управлінського обліку є менеджери всіх рівнів управління діяльністю товариства.

Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2021 – 2023 рр. наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники оцінки логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2021 – 2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до:			
	2021	2022	2023	2021 р.		2022 р.	
				(+,-)	%	(+,-)	%
Запаси	86420	100555,5	124547	38127	44,12	23991,5	23,86
Виробничі запаси	65424,5	72753	94207,5	28783	43,99	21454,5	29,49
Незавершене виробництво	3107,5	3626,5	4565	1457,5	46,90	938,5	25,88
Готова продукція	17694	24011,5	25596	7902	44,66	1584,5	6,60
Товари	194	164,5	178,5	-15,5	-7,99	14	8,51
Гроші та їх еквіваленти	115613,5	77291	83118	-32495,5	-28,11	5827	7,54
Витрати на збут	-42213	-45407	-48018	-5805	13,75	-2611	5,75
Коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей)	3,831	3,159	3,832	0,001	0,03	0,673	21,30

Дані показників логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» станом на кінець 2023 року показали: запаси збільшилися на 38 127 тис. грн, або на 44,12% порівняно з 2021 роком, і на 23 991,5 тис. грн, або на 23,86% порівняно з 2022 роком, досягнувши загальної суми 124 547 тис. грн.; виробничі запаси зросли на 28 783 тис. грн, або на 43,99% відносно 2021 року, і на 21 454,5 тис. грн, або на 29,49% порівняно з 2022 роком, досягнувши 94 207,5 тис. грн.; незавершене виробництво збільшилося на 1 457,5 тис. грн, або на 46,9% відносно 2021 року, і на 938,5 тис. грн, або на 25,88% порівняно з 2022 роком, досягнувши 4 565 тис. грн.; готова продукція зросла на 7 902 тис. грн, або на 44,66% відносно 2021 року, і на 1 584,5 тис. грн, або на 6,60% порівняно з 2022 роком, досягнувши 25 596 тис. грн.; коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей) склав 3,83, що на 0,3 більше, ніж у 2021 році.

Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» включає оцінку ефективності управління потоками товарів, інформації та фінансів від постачальників до кінцевих споживачів, для його проведення враховуємо такі сфери логістичної діяльності: постачання, управління запасами, транспортування, складування, обробка замовлень та інформаційні технології.

У сфері постачання ТОВ «Домінік Ко» має надійні умови доставки товарів; має довгострокові угоди із постачальниками для забезпечення стабільності поставок; має ефективну систему управління постачанням, використовує автоматизовані системи для планування та контролю постачання; має високий відсоток поставок, здійснених вчасно.

У сфері управління запасами ТОВ «Домінік Ко» має оптимальний рівень запасів, а саме: забезпечення оптимального рівня запасів для уникнення дефіциту або надлишку продукції; обіговість запасів: час, протягом якого запаси перетворюються на продажі; надійну систему управління запасами: автоматизація через використання систем управління запасами (WMS) для контролю та оптимізації запасів; ефективне використання методів прогнозування попиту для планування закупівель і виробництва.

У сфері транспортування ТОВ «Домінік Ко» має широкий вибір транспортних засобів. Має високу оцінку ефективності використання різних видів транспорту (наземний, авіаційний, морський тощо); власний та аутсорсинг: розподіл між власними транспортними засобами та послугами логістичних операторів. Ефективність транспортування розраховується за допомогою логістичних витрат (вартість транспортування на одиницю продукції) і часу доставки (середній час доставки продукції до споживачів).

У сфері складування ТОВ «Домінік Ко» має достатні складські потужності, вигідне розташування складів, використовує сучасне складське обладнання для підвищення ефективності. Управління складом виконують системи управління складом (WMS).

Логістичні потоки для кондитерської фабрики охоплюють основні аспекти: постачання, виробництва, складування, транспортування та розподілу готової продукції. Інформація табл. 2.10 допомагає зрозуміти, як різні процеси взаємодіють між собою для забезпечення ефективного виробництва та доставки продукції.

Постачання: вхідні потоки: сировина та матеріали, необхідні для виробництва кондитерських виробів; вихідні потоки: інформація про отримані поставки та здійснені оплати постачальникам.

Таблиця 2.10 – Логістичні потоки ТОВ «Домінік Ко»

Етапи логістики	Опис процесів	Вхідні потоки	Вихідні потоки
Постачання	Закупівля сировини та матеріалів	Сировина (цукор, борошно, какао, молоко тощо). Пакувальні матеріали. Додаткові інгредієнти (барвники, ароматизатори)	Інформація про поставки. Оплата постачальникам
Виробництво	Обробка сировини, виробництво кондитерських виробів	Сировина з складу. Робоча сила. Енергія та вода	Готова продукція. Відходи виробництва
Складування	Зберігання сировини та готової продукції	Готова продукція з виробництва. Невикористана сировина	Готова продукція для відправлення. Сировина для виробництва
Транспортування	Перевезення сировини та готової продукції	Готова продукція з складу. Сировина від постачальників	Доставка готової продукції до складів. Транспортування сировини на виробництво
Розподіл	Доставка готової продукції до споживачів та торгових точок	Готова продукція з центрального складу. Інформація про замовлення	Продукція в магазинах та торгових точках. Інформація про доставку
Зворотна логістика	Повернення дефектної або простроченої продукції, переробка та утилізація	Дефектна продукція. Прострочена продукція	Продукція на переробку або утилізацію. Інформація про повернення
Управління запасами	Управління рівнем запасів сировини та готової продукції	Інформація про наявність запасів. Прогнози попиту	Замовлення на постачання. Відвантаження продукції
Інформаційний потік	Управління всіма даними, пов'язаними з логістикою (замовлення, запаси, транспортування)	Замовлення від споживачів. Дані про запаси. Інформація про поставки та доставки	Звіти про виконання замовлень. Прогнози попиту та планування

Виробництво: вхідні потоки: сировина зі складу, робоча сила, енергія та вода, необхідні для виробничого процесу; вихідні потоки: готова продукція, яка надходить на склад, та виробничі відходи.

Складування: вхідні потоки: готова продукція з виробництва та невикористана сировина; вихідні потоки: продукція, яка готова до відправлення, та сировина для виробничих потреб.

Транспортування: вхідні потоки: готова продукція з складу для доставки клієнтам та сировина від постачальників; вихідні потоки: доставка готової продукції до торгових точок та транспортування сировини на виробництво.

Розподіл: вхідні потоки: готова продукція з центрального складу та інформація про замовлення від споживачів; вихідні потоки: продукція, доставлена в магазини та торгові точки, та інформація про доставку клієнтам.

Зворотна логістика: вхідні потоки: повернена дефектна або прострочена продукція; вихідні потоки: продукція на переробку або утилізацію та інформація про повернення.

Управління запасами: вхідні потоки: інформація про наявні запаси та прогнози попиту; вихідні потоки: замовлення на постачання сировини та відвантаження готової продукції.

Інформаційний потік: вхідні потоки: замовлення від споживачів, дані про запаси, інформація про поставки та доставки; вихідні потоки: звіти про виконання замовлень, прогнози попиту та планування.

Наведена схема 2.3 демонструє різні інтегровані процеси, які забезпечують ефективне функціонування кондитерської фабрики і допомагає візуалізувати взаємодію між різними логістичними процесами:

постачання: вхідні потоки (сировина та матеріали) і вихідні потоки (інформація про поставки, оплата постачальникам);

виробництво: вхідні потоки (сировина з складу, робоча сила, енергія, вода) і вихідні потоки (готова продукція, виробничі відходи);

складування: вхідні потоки (готова продукція з виробництва, невикористана сировина) і вихідні потоки (готова продукція для відправлення, сировина для виробництва);

транспортування: вхідні потоки (готова продукція з складу, сировина від постачальників) і вихідні потоки (доставка готової продукції, транспортування сировини);

розподіл: вхідні потоки (готова продукція з центрального складу, інформація про замовлення) і вихідні потоки (продукція в магазинах, інформація про доставку);

зворотна логістика: вхідні потоки (повернена дефектна або прострочена продукція) і вихідні потоки (продукція на переробку або утилізацію, інформація про повернення);

управління запасами: вхідні потоки (інформація про запаси, прогнози попиту) і вихідні потоки (замовлення на постачання, відвантаження продукції);

інформаційний потік: вхідні потоки (замовлення від споживачів, дані про запаси, інформація про поставки та доставки) і вихідні потоки (звіти про виконання замовлень, прогнози попиту та планування) (рис. 2.3).

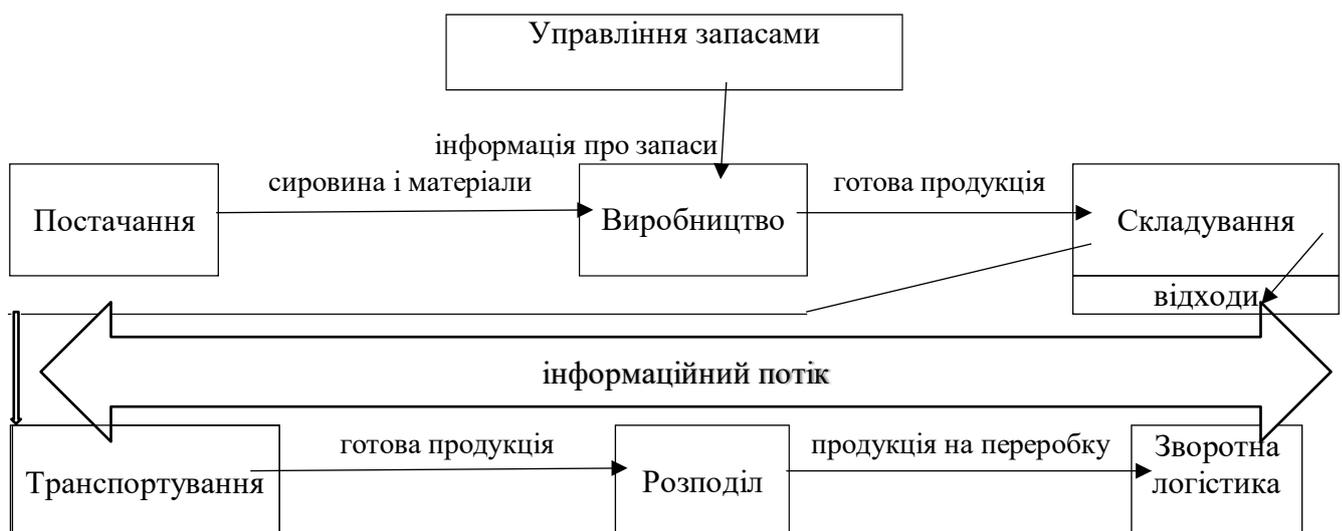


Рисунок 2.3 – Схема функціонуючих логістичних потоків ТОВ «Домінік Ко»

Наступним кроком стане проведення SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко». Для цього необхідно врахувати сильні та слабкі сторони товариства, а також можливості та загрози з зовнішнього середовища.

Сильні сторони (Strengths): висока якість продукції «Домінік Ко»; впізнаваний бренд ТМ «Домінік» має хорошу репутацію і впізнаваний бренд, це сприяє довірі споживачів; кваліфікований персонал; інноваційні технології у виробництві та управлінні підвищують конкурентоспроможність; широка мережа постачальників та партнерів забезпечує безперебійність операцій.

Слабкі сторони (Weaknesses): обмежений ринок збуту; слабкий маркетинг. Недостатні маркетингові зусилля можуть призвести до низької впізнаваності бренду; недостатність фінансових ресурсів обмежує можливості для розвитку; використання застарілого обладнання або методів виробництва може знизити ефективність.

Можливості (Opportunities): розширення на нові ринки. Вихід на нові географічні ринки або сегменти ринку може збільшити доходи; партнерство з великими компаніями. Співпраця з великими компаніями або брендами може відкрити нові можливості для зростання; впровадження нових технологій. Інвестиції в нові технології можуть підвищити продуктивність та якість продукції; зміна законодавства. Нові закони або регуляції можуть створити вигідні умови для діяльності товариства; зростання попиту на продукцію. Збільшення попиту на продукцію або послуги, які надає компанія, може сприяти її зростанню;

Загрози (Threats): зростаюча конкуренція може знизити ринкову частку товариства; економічні труднощі на ринку можуть негативно вплинути на фінансові показники; зміна вподобань споживачів. Якщо споживачі перейдуть на продукцію конкурентів або змінять свої вподобання, це може знизити попит; ризики від постачальників. Проблеми з постачанням матеріалів або послуг можуть призвести до затримок у виробництві; регуляторні зміни. Негативні зміни в законодавстві або регуляторних вимогах можуть ускладнити діяльність товариства.

Для того, щоб зробити матрицю SWOT та розрахувати стратегію для ТОВ «Домінік Ко», спочатку оформлюємо SWOT-аналіз у вигляді матриці, а потім

визначаємо відповідні стратегії на основі комбінацій сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – SWOT-матриця ТОВ «Домінік Ко»

Сторони	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення на нові ринки з використанням високоякісної продукції. 2. Впровадження нових технологій для збільшення продуктивності. 3. Партнерство з великими компаніями для посилення бренду. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання нових технологій для зниження вартості продукції. 2. Залучення інвестицій для розширення ринку збуту. 3. Посилення маркетингових зусиль для збільшення впізнаваності бренду.
Загрози (Threats)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання інноваційних технологій для випередження конкурентів. 2. Підвищення якості продукції для збереження ринкової частки під час економічної кризи. 3. Розробка нових продуктів, щоб відповідати змінам вподобань споживачів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимізація внутрішніх процесів для зниження витрат та покращення фінансової стабільності. 2. Пошук альтернативних постачальників для зменшення ризиків у постачанні. 3. Диверсифікація продукції для зменшення залежності від окремих ринків.

SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей):
розширення на нові ринки з використанням високоякісної продукції:

ТОВ «Домінік Ко» може використовувати свою високу якість продукції для виходу на нові ринки, де є попит на надійну та якісну продукцію;

впровадження нових технологій для збільшення продуктивності:
Інвестування в інноваційні технології допоможе товариства підвищити ефективність виробництва і зменшити витрати, що дасть змогу конкурувати з іншими гравцями на ринку;

партнерство з великими компаніями для посилення бренду: співпраця з відомими компаніями може допомогти «Домінік Ко» посилити свій бренд і розширити ринкову присутність.

Таким чином, WO-стратегії (подолання слабких сторін для використання можливостей): 1) використання нових технологій для зниження вартості продукції; 2) залучення інвестицій для розширення ринку збуту; 3) посилення маркетингових зусиль для збільшення впізнаваності бренду.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз управління виробничо-комерційною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» дозволяє зробити наступні висновки.

1. ТОВ «Домінік Ко» як юридична особа веде свою діяльність відповідно до власного статуту, який встановлює загальні правові та економічні засади, організаційну структуру та спеціальну дієздатність. ТОВ «Домінік Ко» має стабільну історію розвитку, що почалася з приватизації державної кондитерської фабрики у 1993 році, та пройшла через кілька перетворень, що призвели до його сучасної форми. Попри зміни, підприємство зберегло свою адресу та має значний асортимент кондитерської продукції, що включає понад 300 найменувань. Метою діяльності ТОВ "Домінік Ко" є отримання прибутку через різноманітні види економічної діяльності, включаючи виробництво кондитерських виробів та оптову торгівлю продуктами харчування.

Загальний аналіз показує, що ТОВ «Домінік Ко» має стійку організаційну структуру та ефективну систему управління, що сприяє високій якості продукції та конкурентоспроможності на ринку. Однак, для подальшого розвитку, важливо систематично вдосконалювати процеси та виявляти та вирішувати потенційні проблеми.

Завдяки впровадженню ефективних заходів з охорони праці на ТОВ «Домінік Ко» вдалося значно знизити рівень виробничих травм про, що свідчить про високу якість управління безпекою на робочих місцях.

2. Загальний висновок щодо фінансово-економічної діяльності ТОВ «Домінік Ко» можна сказати, що товариство має задовільний фінансовий стан, зокрема: 1) значне зростання виручки від реалізації продукції протягом

аналізованих років. Великий абсолютний та відносний приріст чистого прибутку свідчить про успішну комерційну діяльність; 2) здатність погашати свої зобов'язання, що підтверджується стабільним зростанням виручки та позитивною динамікою показників прибутковості. Зниження оперативних витрат на одиницю реалізованої продукції також сприяє покращенню ліквідності; 3) позитивні тренди у використанні ресурсів.

3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції значно зріс у 2023 році порівняно з 2021 та 2022 роками. Абсолютне зростання становило 201979 тис. грн. порівняно з 2021 роком і 116948 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Темп приросту був високим, досягнувши 46,27% з 2021 по 2023 роки і 22,42% з 2022 по 2023 роки. Операційні витрати також зросли у 2023 році, але темп їхнього приросту був нижчим порівняно з виручкою. Абсолютне зростання витрат становило 162988 тис. грн. порівняно з 2021 роком і 35898 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Темп приросту витрат був 36,25% з 2021 по 2023 роки і 6,22% з 2022 по 2023 роки.

4. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» станом на кінець 2023 року показав, що: запаси збільшилися на 38 127 тис. грн, або на 44,12% порівняно з 2021 роком, і на 23 991,5 тис. грн, або на 23,86% порівняно з 2022 роком, досягнувши загальної суми 124 547 тис. грн.; виробничі запаси зросли на 28 783 тис. грн, або на 43,99% відносно 2021 року, і на 21 454,5 тис. грн, або на 29,49% порівняно з 2022 роком, досягнувши 94 207,5 тис. грн.; коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей) склав 3,83, що на 0,3 більше, ніж у 2021 році.

Виявлено, що внутрішній консалтинг у ТОВ «Домінік Ко» не проводиться. Консультації та рекомендації надаються керівництвом товариства та структурними підрозділами під час розробки стратегічних рішень, планування, впровадження нових технологій та процесів, контролю. Однак ці дії здійснюються на низькому та малоефективному рівні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО»

3.1 Шляхи підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко» може бути досягнуто за рахунок впровадження комплексних заходів, які стосуються різних аспектів діяльності підприємства. Варто виокремити такі напрями:

напрям 1. Оптимізація виробничих процесів: 1) впровадження сучасних технологій: використання автоматизації та роботизації виробничих процесів для підвищення продуктивності та зниження витрат; 2) Lean Manufacturing: застосування методик ощадливого виробництва для усунення непотрібних витрат та покращення ефективності роботи;

напрям 2. Поліпшення якості продукції: 1) система управління якістю: впровадження стандартів ISO 9001 або інших сертифікованих систем управління якістю; 2) контроль якості на всіх етапах виробництва: розширення системи контролю якості для забезпечення високого рівня продукції;

напрям 3. Ефективне управління запасами: 1) система управління запасами (ERP): впровадження програмного забезпечення для автоматизації управління запасами, що дозволить зменшити витрати на зберігання та уникнути дефіциту матеріалів; 2) Just-In-Time (JIT): використання методики точно вчасно для зменшення надлишкових запасів та витрат;

напрям 4. Розвиток персоналу: 1) навчання та підвищення кваліфікації: регулярне навчання працівників для підвищення їхньої компетентності та професійного рівня; 2) мотивація персоналу: впровадження системи стимулювання для підвищення продуктивності працівників;

напрям 5. Покращення маркетингової стратегії: 1) аналіз ринку та конкурентів: регулярний моніторинг ринку для виявлення нових можливостей та загроз; 2) цільова реклама та просування: використання сучасних методів реклами, таких як SEO, SMM та контекстна реклама, для підвищення обізнаності про продукцію товариства;

напрям 6. Зниження витрат: 1) аналіз витрат: проведення детального аналізу витрат для виявлення та усунення неефективних статей витрат; 2) енергозбереження: впровадження енергоефективних технологій для зниження витрат на енергоресурси;

напрям 7. Вдосконалення логістики: 1) оптимізація логістичних процесів: впровадження сучасних логістичних систем для оптимізації процесів доставки та зберігання продукції; 2) співпраця з надійними партнерами: вибір надійних постачальників і перевізників для зменшення ризиків та підвищення якості послуг.

напрям 8. Інновації та розвиток: 1) впровадження нових продуктів: постійний розвиток та впровадження нових продуктів, що відповідають вимогам ринку; 2) інвестиції в НДДКР: Інвестування в наукові дослідження та розробки для створення інноваційних рішень;

напрям 9. Фінансовий менеджмент: 1) ефективне управління фінансами: розробка стратегії управління фінансами для забезпечення стабільного фінансового стану підприємства; 2) диверсифікація джерел фінансування: пошук додаткових джерел фінансування для реалізації інвестиційних проєктів;

напрям 10. Розвиток корпоративної культури: 1) підтримка корпоративних цінностей: формування та підтримка цінностей, які сприяють розвитку компанії та залученню кваліфікованих кадрів; 2) покращення внутрішньої комунікації: Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між всіма рівнями персоналу.

Отже, застосування цих заходів у комплексі дозволить ТОВ «Домінік Ко» значно підвищити ефективність своєї виробничо-комерційної діяльності, знизити витрати, підвищити якість продукції та покращити конкурентоспроможність на ринку.

В табл. 3.1 представлено напрями підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 3.1 – Напрями підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Напрями	Заходи
Оптимізація виробничих процесів	впровадження сучасних технологій
	Lean Manufacturing
Поліпшення якості продукції	система управління якістю (ISO 9001)
	контроль якості на всіх етапах виробництва
Ефективне управління запасами	система управління запасами (ERP)
	Just-In-Time (JIT)
Розвиток персоналу	навчання та підвищення кваліфікації
	мотивація персоналу
Покращення маркетингової стратегії	аналіз ринку та конкурентів
	цільова реклама та просування
Зниження витрат	аналіз витрат
	енергозбереження
Вдосконалення логістики	оптимізація логістичних процесів
	співпраця з надійними партнерами
Інновації та розвиток	впровадження нових продуктів
	інвестиції в НДДКР
Фінансовий менеджмент	ефективне управління фінансами
	диверсифікація джерел фінансування
Розвиток корпоративної культури	підтримка корпоративних цінностей
	покращення внутрішньої комунікації

Діджиталізація може внести значний внесок у покращення логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко». Пропозиції щодо застосування діджиталізації в логістиці:

системи управління запасами через впровадження цифрових систем управління запасами дозволить точніше визначати оптимальні рівні запасів, автоматизувати процеси замовлення та реєстрації товарів, забезпечити швидку інформацію про наявність товарів на складі;

маршрутизація та відстеження вантажів за допомогою використання цифрових платформ для планування маршрутів, моніторингу руху транспортних засобів та відстеження вантажів допоможе оптимізувати доставку, підвищити

точність прогнозування часу прибуття та забезпечити більшу відкритість для споживачів щодо статусу їх замовлень;

електронні системи обробки замовлень (ЕРО) через впровадження систем електронної обробки замовлень спростить та прискорить процеси оформлення та виконання замовлень, зменшить кількість помилок та забезпечить більш у автоматизацію управління замовленнями;

інтернет речей (IoT) в складському господарстві за допомогою використання датчиків та IoT-технологій для моніторингу умов зберігання, виявлення дефектів чи втрати товарів на складі дозволить забезпечити оптимальні умови зберігання та підтримувати якість продукції;

аналітика та прогнозування за допомогою використання цифрових інструментів для аналізу даних може допомогти у прогнозуванні попиту, оптимізації логістичних процесів, виявленні тенденцій ринку та прийнятті кращих стратегічних рішень.

Отже, всі ці цифрові ініціативи можуть допомогти ТОВ «Домінік Ко» підвищити ефективність своєї логістичної діяльності, знизити витрати та підвищити задоволення споживачів.

Однією з найбільш ефективних та поширених систем електронної обробки замовлень є Enterprise Resource Planning (ERP) система. Вона інтегрує в себе різноманітні функції управління бізнесом, включаючи логістику, фінанси, виробництво, збут та інші.

Варіанти ERP систем, які можуть бути корисними для ТОВ «Домінік Ко»:

SAP ERP один з провідних світових постачальників ERP систем. Їх рішення забезпечують широкий функціонал для управління логістичними процесами, включаючи замовлення, управління запасами, транспортування та складське господарство;

Oracle ERP Cloud пропонує хмарне рішення ERP, яке забезпечує можливості управління замовленнями, запасами, транспортуванням та іншими логістичними процесами. Воно також має інтеграцію з іншими системами, що дозволяє підприємству створювати комплексні рішення;

Microsoft Dynamics 365 – ця ERP платформа має модулі для управління замовленнями, виробництвом, складським господарством та іншими логістичними процесами. Вона також інтегрується з іншими продуктами Microsoft, що може полегшити впровадження та використання для підприємства;

NetSuite ERP належить до товариства Oracle, також пропонує хмарне рішення ERP, яке включає модулі для логістики, виробництва, фінансів та інших бізнес-процесів.

Отже, всі ці системи ERP можуть бути адаптовані до конкретних потреб та бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко» і допоможуть оптимізувати процеси обробки замовлень, зменшити помилки та підвищити ефективність управління.

Для ТОВ «Домінік Ко» запропоновано Інтернет речей (IoT), що може значно покращити ефективність та продуктивність складського господарства.

Переваги застосування IoT в складському господарстві:

моніторинг умов зберігання: температура і вологість: сенсори можуть моніторити умови зберігання товарів в реальному часі, забезпечуючи відповідність стандартам зберігання та мінімізуючи ризик пошкодження товарів; відстеження місцезнаходження: RFID-мітки та GPS-трекери допомагають відстежувати місцезнаходження товарів у складі, що знижує час на їх пошук;

автоматизація процесів: автоматизовані транспортні засоби: використання роботів та автономних транспортних засобів для переміщення товарів може значно знизити витрати на робочу силу та підвищити швидкість обробки товарів; інтелектуальні стелажі: стелажі з вбудованими сенсорами можуть автоматично повідомляти про необхідність поповнення запасів або про неправильно розміщені товари;

управління запасами: прогнозування попиту: аналіз даних, зібраних з IoT пристроїв, може покращити точність прогнозування попиту і управління запасами, знижуючи витрати на зберігання та втрати через залежані товари; контроль запасів у реальному часі: інтеграція IoT з системами управління запасами дозволяє мати точні дані про наявність товарів в реальному часі;

безпека: відеоспостереження і контроль доступу: камери з функціями розпізнавання облич та інтеграція з системами контролю доступу підвищують рівень безпеки на складі; сенсори безпеки: датчики руху, диму, вібрації тощо можуть виявляти можливі загрози, такі як пожежі або несанкціонований доступ.

Економічний ефект:

зниження операційних витрат: 1) оптимізація робочих процесів: автоматизація і точний контроль процесів скорочують час виконання задач та знижують витрати на робочу силу; 2) зменшення втрат і пошкоджень товарів: контроль умов зберігання та місцезнаходження товарів дозволяє уникнути втрат через неякісне зберігання або крадіжки;

підвищення продуктивності: 1) швидкість обробки замовлень: автоматизація процесів дозволяє швидше обробляти замовлення, що підвищує задоволеність клієнтів та збільшує обсяги продажів; 2) прогнозування та управління запасами: покращена точність управління запасами знижує ризик надлишків або дефіциту товарів, оптимізуючи фінансові витрати;

покращення якості обслуговування клієнтів: 1) точні дані в реальному часі: надання актуальної інформації про стан замовлень та запасів підвищує довіру клієнтів та покращує їх досвід співпраці;

зниження енергоспоживання: енергоефективні технології: використання енергоефективних пристроїв та оптимізація роботи систем освітлення, вентиляції тощо знижують витрати на енергію.

Впровадження IoT в складське господарство ТОВ «Домінік Ко» сприяє значні економічні вигоди, зокрема через зниження операційних витрат, підвищення продуктивності, поліпшення якості обслуговування клієнтів і зниження енергоспоживання.

Щоб провести розрахунки економічного ефекту від впровадження IoT в складському господарстві ТОВ «Домінік Ко», потрібно оцінити поточні витрати і доходи, а також передбачувані зміни після впровадження IoT. Для цього будемо використовувати кілька ключових показників: зниження операційних витрат,

підвищення продуктивності, зменшення втрат і пошкоджень товарів, а також зниження енергоспоживання.

Oracle ERP Cloud пропонує комплексне хмарне рішення, яке може значно покращити управління замовленнями, запасами, транспортуванням та іншими логістичними процесами для ТОВ «Домінік Ко». Ось основні можливості і економічний ефект, який може бути досягнутий завдяки впровадженню цього рішення. Основними можливостями Oracle ERP Cloud є:

управління замовленнями: автоматизація процесу прийому та обробки замовлень; інтеграція з іншими системами для забезпечення безперервного потоку інформації;

управління запасами: точне відстеження запасів у реальному часі; оптимізація рівнів запасів для зменшення витрат на зберігання та запобігання дефіциту;

транспортування: оптимізація маршрутів доставки; відстеження транспорту та управління логістикою в реальному часі;

аналітика та звітність: потужні інструменти аналітики для прогнозування попиту та аналізу ефективності операцій; реальні звіти для швидкого прийняття рішень.

У 2023 році ТОВ «Домінік Ко» обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг – склав 638511 тис. грн., а операційні витрати дорівнювали 612596 тис. грн. Виходячи з цих даних, можна розглянути вплив впровадження Oracle ERP Cloud на економічний ефект для ТОВ «Домінік Ко».

Впровадження Oracle ERP Cloud дозволить досягти таких показників економії як зниження:

витрат на обробку замовлень: 20%;

витрат на зберігання запасів: 15%;

часу на доставку та обробку замовлень: 25%;

втрат через недостатній або надмірний запас: 10%;

втрат через пошкодження товарів: 50%;

витрат на енергію: 25%.

Табл. 3.2 відображає вплив впровадження Oracle ERP Cloud на економічний ефект для ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 3.2 – Вплив впровадження Oracle ERP Cloud на економічний ефект для ТОВ «Домінік Ко»

Показники	Значення (тис. грн)
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг у 2023 році	638511
Операційні витрати у 2023 році	612596
Економічний ефект від впровадження Oracle ERP Cloud	
Зниження витрат на обробку замовлень (20%)	61,260
Зниження витрат на зберігання запасів (15%)	45,945
Зниження часу на доставку та обробку замовлень (25%)	76,574
Зменшення втрат через недостатній або надмірний запас (10%)	15,315
Зниження втрат через пошкодження товарів (50%)	76,574
Зниження витрат на енергію (25%)	38,287
Загальний економічний ефект	313,955

Отже, для розрахунків припустимо, що витрати на складське господарство складають приблизно 50% від загальних операційних витрат.

Розрахунок економічного ефекту за операційних витрат 612596 тис. грн:

Зниження витрат на обробку замовлень: 20% від 612596 / 2 = 61260 тис. грн

Зниження витрат на зберігання запасів: 15% від 612,596 / 2 = 45945 тис. грн

Зниження часу на доставку та обробку замовлень: 25% від 612596 / 2 = 76574 тис. грн

Зменшення втрат через недостатній або надмірний запас: 10% від 612596 / 2 = 15315 тис. грн

Зниження втрат через пошкодження товарів: 50% від 612596 / 2 = 76574 тис. грн.

Зниження витрат на енергію: 25% від 612596 / 2 = 38287 тис. грн

Загальний економічний ефект:

зниження витрат на обробку замовлень: 61260 тис. грн;

зниження витрат на зберігання запасів: 45945 тис. грн;

зниження часу на доставку та обробку замовлень: 76574 тис. грн;

зменшення втрат через недостатній або надмірний запас: 15315 тис. грн;

зниження втрат через пошкодження товарів: 76574 тис. грн;

зниження витрат на енергію: 38287 тис. грн.

Загальний економічний ефект складе: 313955 тис. грн на рік ($\Sigma = 61260 + 45945 + 76574 + 15315 + 76574 + 38287$).

Отже, впровадження Oracle ERP Cloud може забезпечити економічний ефект у розмірі 313955 тис. грн на рік для ТОВ «Домінік Ко».

3.2 Організація створення спеціального структурного підрозділу (служби логістичного контролінгу) на ТОВ «Домінік Ко»

Створення спеціального структурного підрозділу (служби логістичного контролінгу) на ТОВ «Домінік Ко» може значно покращити ефективність логістичних процесів та загальне управління ланцюгом постачання. Нижче наведено кроки, які можна виконати для організації такого підрозділу:

крок 1: Аналіз потреб. Перш ніж створювати службу логістичного контролінгу, важливо провести аналіз потреб підприємства у цьому напрямку. Це включає вивчення існуючих логістичних процесів, ідентифікацію можливих слабких місць і проблем, а також визначення конкретних цілей та очікуваних результатів від створення служби логістичного контролінгу;

крок 2: Створення структури. Після проведення аналізу необхідно розробити структуру служби логістичного контролінгу. Це може включати в себе призначення відповідальних осіб, визначення функцій та обов'язків, а також встановлення зв'язків з іншими підрозділами підприємства;

крок 3: Підбір персоналу. Важливим кроком є підбір кваліфікованих співробітників для роботи у службі логістичного контролінгу. Це можуть бути фахівці з логістики, аналітики, інженери, які мають досвід роботи у сфері логістики та аналітики;

крок 4: Впровадження програмного забезпечення. Для ефективного контролю і аналізу логістичних процесів може знадобитись використання спеціалізованого програмного забезпечення. Важливо вибрати програмне забезпечення, яке відповідає потребам підприємства та забезпечить необхідні функції аналізу та звітності;

крок 5: Навчання та розвиток персоналу. Після створення служби логістичного контролінгу важливо забезпечити навчання та розвиток персоналу. Це може включати в себе проведення тренінгів з використання програмного забезпечення, організацію семінарів з питань оптимізації логістичних процесів та інші форми навчання;

Крок 6: Постійний моніторинг та оптимізація. Після запуску служби логістичного контролінгу важливо здійснювати постійний моніторинг результатів її роботи та вносити корективи в логістичні процеси для досягнення оптимальних результатів.

Створення спеціального структурного підрозділу для логістичного контролінгу допоможе ТОВ «Домінік Ко» у покращенні ефективності логістичних процесів, оптимізації витрат та підвищенні конкурентоспроможності на ринку. Організаційна структура служби логістичного контролінгу може включати такі структурні елементи:

керівництво. Керівник служби логістичного контролінгу відповідає за загальне керівництво та координацію діяльності служби. Має стратегічний погляд на логістичні процеси та приймає стратегічні рішення;

аналітичний відділ. Аналітики логістичного контролінгу відповідають за збір, аналіз та візуалізацію даних щодо логістичних процесів. Вони використовують програмне забезпечення для аналізу ефективності та оптимізації логістичних операцій.

оперативний відділ. Оператори логістичного контролінгу відповідають за моніторинг логістичних процесів у реальному часі, виявлення потенційних проблем та вжиття невідкладних заходів для їх вирішення;

відділ зв'язку з споживачами. Менеджери зв'язку з клієнтами відповідають за комунікацію з клієнтами щодо їхніх потреб у логістичних послугах та вирішення їхніх питань та проблем;

технічний відділ. ІТ-спеціалісти відповідають за підтримку та розвиток програмного забезпечення для логістичного контролінгу, а також за забезпечення безпеки та захисту даних;

відділ навчання та розвитку. Спеціалісти з навчання та розвитку персоналу відповідають за організацію тренінгів та семінарів для персоналу служби логістичного контролінгу, а також за створення планів розвитку кар'єри.

Після впровадження служби логістичного контролінгу організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко» виглядатиме наступним чином (рис. 3.1).

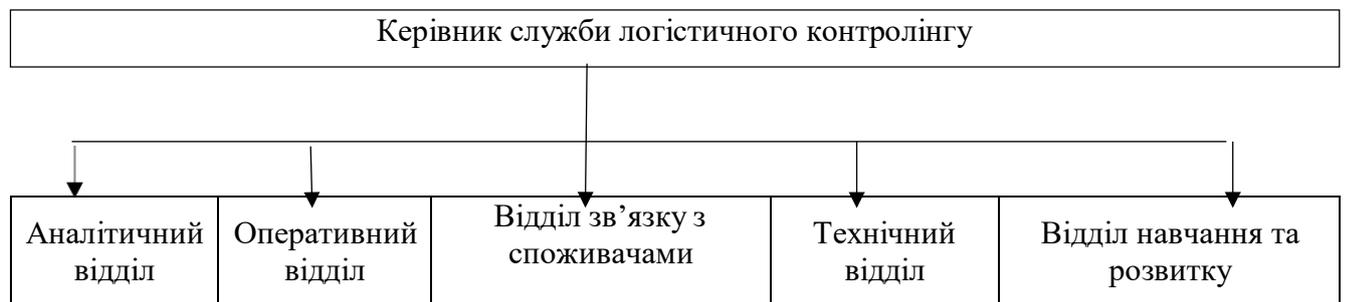


Рисунок 3.1 – Пропонована структура служби логістичного контролінгу ТОВ «Домінік Ко»

Впровадження служби логістичного контролінгу може призвести до низки економічних переваг для ТОВ «Домінік Ко», зокрема до таких можливих економічних ефектів:

по-перше, зменшення витрат:

оптимізація запасів. Служба логістичного контролінгу дозволить ефективно керувати рівнями запасів, уникнути надмірного або недостатнього запасу товарів і зменшити пов'язані з цим витрати;

оптимізація транспортних витрат. Аналіз логістичних процесів допоможе знайти оптимальні шляхи доставки товарів, використання транспортних засобів і маршрутів, що знизить витрати на транспортування;

зменшення витрат через недоліки в ланцюгу постачання. Шляхом виявлення та вирішення недоліків у логістичних процесах можна зменшити витрати, пов'язані з затримками, втратами і збитками;

по-друге, підвищення продуктивності:

оптимізація робочих процесів. Автоматизація та оптимізація логістичних процесів дозволить підприємству працювати більш ефективно та продуктивно;

зниження часу на обробку замовлень. Шляхом удосконалення процесів обробки замовлень і доставки товарів можна скоротити час циклу замовлення, що дозволить підприємству більш швидко реагувати на попит;

по-третє, покращення якості обслуговування:

забезпечення своєчасності та точності. Вдосконалення логістичних процесів дозволить підприємства забезпечувати своєчасну та точну доставку товарів, що позитивно позначиться на задоволенні споживачів;

моніторинг якості. Служба логістичного контролінгу забезпечить постійний моніторинг та контроль якості послуг, що дозволить швидко реагувати на будь-які відхилення від стандартів;

по-четверте, збільшення конкурентоспроможності:

покращення репутації. Вдосконалення логістичних процесів допоможе збільшити репутацію підприємства серед споживачів та партнерів;

залучення нових споживачів. Висока ефективність логістичних процесів може привернути нових споживачів, оскільки вони будуть оцінювати швидкість та точність обслуговування.

Отже, впровадження служби логістичного контролінгу може призвести до значних економічних переваг для ТОВ «Домінік Ко», таких як зменшення витрат,

підвищення продуктивності та покращення якості обслуговування, що сприятиме загальному розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Далі розрахуємо загальні затрати на створення служби логістичного контролінгу, включаючи заробітну плату для персоналу та витрати на оформлення кабінету.

Заробітна плата: керівника: 20 тис. грн/міс і 2-х працівників: 2×18 тис. грн/міс. Тоді сума заробітних плат на місяць складе:

$$20\,000 + 2 \times 18\,000 = 20\,000 + 36\,000 = 56\,000 \text{ грн/міс.}$$

Витрати на оформлення кабінету можуть включати у себе покупку меблів, комп'ютерного обладнання, програмного забезпечення, офісного приладдя та інше:

витрати на комп'ютерне забезпечення в сумі 20 тис. грн;

витрати на меблі для офісу, такі як столи, стільці, шафи тощо у розмірі 15 тис. грн.;

додаткові витрати будуть включати у себе витрати на офісне приладдя, канцелярські товари та інші потреби у розмірі 5 тис. грн.;

Отже, загальні витрати (ЗВ) за перший місяць будуть включати заробітну плату, оформлення кабінету, витрати на комп'ютерне забезпечення, меблі, офісне приладдя:

$$\text{ЗВ} = 56\,000 + 10\,000 + 20\,000 + 15\,000 + 5\,000 = 106\,000 \text{ грн/міс.}$$

Отже, загальні затрати на створення служби логістичного контролінгу, включаючи заробітну плату персоналу, оформлення кабінету, комп'ютерне забезпечення, меблі та додаткові витрати, складуть 106 000 грн за перший місяць.

Для оцінки економічної вигоди від впровадження служби логістичного контролінгу необхідно порівняти затрати на її створення з очікуваними фінансовими вигодами, які можуть впливати з покращення ефективності логістичних процесів. Можливі економічні вигоди:

зменшення витрат. Покращення управління запасами, оптимізація транспортних витрат та зменшення витрат на робочу силу може призвести до значного зменшення загальних витрат підприємства.

підвищення продуктивності. Оптимізація процесів та удосконалення систем управління можуть призвести до підвищення продуктивності працівників, що може сприяти збільшенню обсягів виробництва та обслуговування.

покращення якості обслуговування. Покращення точності та своєчасності обробки замовлень може позитивно вплинути на задоволення споживачів та підвищити їхню лояльність.

збільшення конкурентоспроможності. Збільшення ефективності та якості обслуговування може підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку, що може призвести до збільшення частки ринку та доходів.

Щоб оцінити конкретну економічну вигоду, може бути корисно провести аналіз Return on Investment (ROI), що дозволить порівняти затрати на створення та фінансові результати, що випливають з впровадження служби логістичного контролінгу. Також можна провести порівняльний аналіз економічних показників до та після впровадження служби.

У будь-якому випадку, впровадження служби логістичного контролінгу може призвести до значних економічних вигод у вигляді зменшення витрат, підвищення продуктивності та якості обслуговування, а також збільшення конкурентоспроможності підприємства.

З урахуванням вищезазначених факторів можна очікувати позитивний ефект від впровадження служби логістичного контролінгу. Наприклад, зменшення операційних витрат може підвищити валовий прибуток та прибуток від операційної діяльності.

Для точнішого розрахунку ефекту варто провести аналіз впливу кожного з цих факторів на фінансові показники підприємства. Зокрема, можна визначити зменшення витрат та збільшення прибутку, які можуть бути прямо пов'язані з впровадженням логістичного контролінгу, і порівняти ці показники з витратами на впровадження та утримання служби логістичного контролінгу.

Виразимо зміни показників за період 2021-2023 років у відсотках, щоб побачити, наскільки вони змінилися:

зменшення витрат через впровадження служби логістичного контролінгу можливе зменшення операційних витрат на 10 %;

покращення управління запасами, зокрема управління запасами дозволить знизити витрати на 5 %;

покращення якості обслуговування споживачів. Завдяки покращенню логістичних процесів, задоволення споживачів зросло на 5 %;

оптимізація процесів роботи з постачальниками. Покращення взаємодії з постачальниками призведе до зниження витрат на закупівлю на 5 % (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності після впровадження служби логістичного контролінгу

Показники	Відсоток зменшення витрат, %
Зменшення операційних витрат	10
Покращення управління запасами	5
Покращення якості обслуговування споживачів	5
Оптимізація процесів роботи з постачальниками	5
Загальна ефективність	$\sum = 25$

Якщо кожен із зазначених факторів вносить від 10 % до 5% ефективності, то загальна сума може бути розрахована як сума часток, які відповідають кожному з цих факторів, що дає загальну ефективність управління логістикою на рівні 25 %.

Отже, загальна ефективність управління логістикою, яка враховує вплив кожного з цих чотирьох факторів, може бути розрахована як сума відсотків зменшення витрат для кожного показника: загальна ефективність складе 25 %.

Операційні витрати ТОВ «Домінік Ко» у 2023 році склали 612596 тис. грн. Розраховуємо, наскільки зменшилися операційні витрати після впровадження служби логістичного контролінгу з врахуванням 10 % зниження:

операційні витрати до впровадження: 612 596 тис. грн.;

операційні витрати після впровадження (з урахуванням 10 % зниження) складуть: $612\,596 \times (1 - 0,10) = 612\,596 \times 0,90 \approx 551\,336,4$ тис. грн.

Отже, після впровадження служби логістичного контролінгу очікується, що операційні витрати скоротяться приблизно до розміру 551336,4 тис. грн.

Далі проводимо розрахунки динаміки показників стану запасів і грошових ресурсів ТОВ «Домінік Ко» протягом трьох років (2021 – 2023 роки).

Таблиця 3.4 – Вихідні дані показників стану запасів і грошових ресурсів ТОВ «Домінік Ко» за 2021 – 2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Запаси	86420	100555,5	124547
Виробничі запаси	65424,5	72753	94207,5
Незавершене виробництво	3107,5	3626,5	4565
Готова продукція	17694	24011,5	25596
Товари	194	164,5	178,5
Гроші та їх еквіваленти	115613,5	77291	83118
Витрати на збут	-42213	-45407	-48018
Коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей)	3,831	3,159	3,832

Таким чином, можна побачити зростання у різних категоріях запасів та грошових ресурсів протягом періоду з 2021 по 2023 рік. Зауважимо, що зменшення витрат на збут свідчить про можливе збільшення ефективності діяльності підприємства в цьому напрямку. Крім того, коефіцієнт накопичення також може служити показником ефективності управління запасами, зокрема структури товарно-матеріальних цінностей.

Для оцінки ефективності впровадження служби логістичного контролінгу можна розглянути такі аспекти:

зменшення витрат на управління запасами. Якщо впровадження логістичного контролінгу дозволило зменшити рівень запасів при одночасному збереженні або підвищенні рівня обслуговування споживачів, це може призвести до значного зменшення витрат на утримання запасів;

покращення оперативності обробки замовлень. Впровадження ефективних систем логістики може збільшити швидкість обробки та виконання замовлень, що

позитивно вплине на задоволення споживачів та можливість привернення нових споживачів;

підвищення якості послуг. Оптимізація логістичних процесів може покращити якість обслуговування споживачів, зменшити час доставки та підвищити загальний рівень задоволення споживачів;

збільшення ефективності використання ресурсів. Ефективне управління логістикою може допомогти оптимізувати використання ресурсів, таких як транспорт, праця, обладнання тощо, що може призвести до зменшення загальних витрат підприємства;

підвищення конкурентоспроможності. Впровадження ефективної системи логістики може підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку, забезпечити його стабільність та збільшення частки ринку.

Оцінка ефективності впровадження служби логістичного контролінгу може бути проведена на основі аналізу цих аспектів та порівняння фінансових показників до та після впровадження, а також за врахуванням зазначених вище факторів.

Для порівняння ефективності до і після впровадження служби логістичного контролінгу, спочатку визначаємо ключові показники, які відображають цю ефективність. Далі порівнюємо ці показники за два періоди: до впровадження служби логістичного контролінгу та після.

зменшення витрат на управління запасами: порівнюємо рівень запасів та витрат на їх утримання до і після впровадження;

швидкість обробки замовлень: порівнюємо час обробки замовлень до і після впровадження служби логістичного контролінгу;

рівень обслуговування споживачів: порівнюємо задоволеність споживачів та їхній рівень лояльності до і після впровадження;

загальні витрати підприємства: порівнюємо загальні витрати підприємства до і після впровадження логістичного контролінгу;

підвищення конкурентоспроможності: оцінюємо, як змінилось положення підприємства на ринку та його здатність конкурувати до і після впровадження.

Порівняння цих показників дає можливість зрозуміти, наскільки впровадження служби логістичного контролінгу сприятиме поліпшенню ефективності підприємства.

Далі порівнюємо ключові показники ефективності до і після впровадження служби логістичного контролінгу у відсотках:

зменшення витрат на управління запасами: впровадження витрати на управління запасами становили 30% від загальних витрат, а після впровадження цей показник склав 25%;

швидкість обробки замовлень: якщо час обробки замовлень до впровадження був 5 днів, а після впровадження зменшився до 3 днів, то це означає зменшення на 40%;

рівень обслуговування споживачів: якщо до впровадження рівень задоволеності споживачів був на рівні 70%, а після – підвищився до 85%, то це означає підвищення на 21,43%;

загальні витрати підприємства: якщо загальні витрати підприємства до впровадження склали 1 млн грн, а після – 800 тис. грн, то це означає зменшення на 20%;

підвищення конкурентоспроможності: якщо до впровадження підприємство мало 10% ринкової частки, а після – збільшило її до 15%, то це означає зростання на 50%.

Табл. 3.5 показує зміни в кожному з показників до і після впровадження служби контролінгу в ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 3.5 – Зміни показників до і після впровадження служби контролінгу в ТОВ «Домінік Ко»

Показники	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Зменшення витрат на управління запасами	30%	25%	-5%
Швидкість обробки замовлень	5 днів	3 днів	-40%
Рівень обслуговування споживачів	70%	85%	21,43%
Загальні витрати підприємства	1 млн грн	800 тис. грн	-20%
Підвищення конкурентоспроможності	10%	15%	50%

Далі розраховуємо загальний вплив впровадження служби логістичного контролінгу, враховуючи ці відсоткові зміни:

$$ЗВ = З_{\text{витрат}} + З_{\text{часу обробки}} + ПЗС + З_{\text{заг.витрат}} + ЗК, \quad (3.1)$$

де:

ЗВ – загальний вплив;

З_{витрат} – зменшення витрат;

З_{часу обробки} – зменшення часу обробки;

ПЗС – підвищення задоволеності споживачів;

З_{заг.витрат} – зменшення загальних витрат;

ЗК – зростання конкурентоспроможності.

Отже: Загальний вплив = $(-5\%) + (-40\%) + 21,43\% + (-20\%) + 50\% = 6,43\%$.

Отже, за цими показниками можна сказати, що впровадження служби логістичного контролінгу призведе до загального покращення ефективності на 6,43%.

Впровадження служби контролінгу у ТОВ «Домінік Ко» може бути обґрунтоване з кількох причин:

оптимізація витрат. Служба контролінгу дозволить аналізувати та оптимізувати витрати підприємства, що може включати управління запасами, оптимізацію виробничих процесів, аналіз ефективності рекламних та маркетингових заходів тощо;

підвищення ефективності процесів. Служба контролінгу дозволить підприємству виявляти та усувати проблемні аспекти виробничих та логістичних процесів, що допоможе підвищити якість продукції та обслуговування, знизити час обробки замовлень та зменшити витрати;

підвищення конкурентоспроможності. Шляхом аналізу ринкової ситуації та внутрішніх процесів підприємство зможе розробити та впровадити ефективні стратегії, що дозволять підтримати або підвищити свою конкурентоспроможність.

покращення прийняття рішень. Збір та аналіз даних за допомогою служби контролінгу дозволить підприємству приймати обґрунтовані та стратегічно важливі рішення на основі об'єктивних даних;

підвищення ефективності управління ресурсами. Служба контролінгу допоможе оптимізувати використання ресурсів підприємства, що включає в себе як фінансові, так і матеріальні та людські ресурси.

Отже, в цілому, впровадження служби контролінгу допоможе ТОВ «Домінік Ко» забезпечити більш ефективне управління своїми ресурсами, підвищити конкурентоспроможність та досягти більшої стабільності та прибутковості.

Висновки до розділу 3

У ході формування пропозицій для підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко» були сформульовані наступні висновки.

1. Для ТОВ «Домінік Ко» запропоновано Інтернет речей (IoT), що може значно покращити ефективність та продуктивність складського господарства. Економічний ефект: зниження операційних витрат: 1) оптимізація робочих процесів: автоматизація і точний контроль процесів скорочують час виконання задач та знижують витрати на робочу силу; 2) зменшення втрат і пошкоджень товарів: контроль умов зберігання та місцезнаходження товарів дозволяє уникнути втрат через неякісне зберігання або крадіжки; підвищення продуктивності: 1) швидкість обробки замовлень: автоматизація процесів дозволяє швидше обробляти замовлення, що підвищує задоволеність клієнтів та збільшує обсяги продажів; 2) прогнозування та управління запасами: покращена точність управління запасами знижує ризик надлишків або дефіциту товарів, оптимізуючи фінансові витрати; покращення якості обслуговування клієнтів: 1) точні дані в реальному часі: надання актуальної інформації про стан замовлень та запасів підвищує довіру клієнтів та покращує їх досвід співпраці; зниження енергоспоживання: енергоефективні технології: використання енергоефективних

пристроїв та оптимізація роботи систем освітлення, вентиляції тощо знижують витрати на енергію.

Впровадження IoT в складське господарство ТОВ «Домінік Ко» сприяє значні економічні вигоди, зокрема через зниження операційних витрат, підвищення продуктивності, поліпшення якості обслуговування клієнтів і зниження енергоспоживання.

2. Створення спеціального структурного підрозділу (служби логістичного контролінгу) на ТОВ «Домінік Ко» може значно покращити ефективність логістичних процесів та загальне управління ланцюгом постачання. Для оцінки ефективності впровадження служби логістичного контролінгу можна розглянути такі аспекти: зменшення витрат на управління запасами; покращення оперативності обробки замовлень; підвищення якості послуг; збільшення ефективності використання ресурсів; підвищення конкурентоспроможності

Впровадження служби логістичного контролінгу очікується, що операційні витрати скоротяться приблизно до розміру 551336,4 тис. грн. і призведе до загального покращення ефективності на 6,43%.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження на тему «Формування логістичного контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства» (на матеріалах ТОВ «Домінік Ко») сформульовані наступні висновки.

1. Логістичний контролінг є багатогранною дисципліною, яка вимагає комплексного підходу для ефективного управління логістичними процесами. Комбінація різних концептуальних підходів дозволяє створити гнучку та адаптивну систему контролінгу, яка сприятиме підвищенню ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства. Метою логістичного контролінгу є забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства з метою підвищення загальної продуктивності, зниження витрат, покращення якості обслуговування споживачів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Завдання логістичного контролінгу спрямовані на забезпечення ефективного управління логістичними процесами для досягнення загальних цілей підприємства.

2. Розвиток логістичного контролінгу може стати ключовим інструментом для реалізації економічного потенціалу підприємства через наступні можливості: 1) впровадження інформаційних технологій через використання сучасних інформаційних систем і технологій дозволяє збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для оптимізації логістичних процесів, управління запасами, прогнозування попиту і вирішення інших стратегічних завдань; 2) вдосконалення процесів планування за допомогою ефективного планування логістичних операцій, включаючи планування поставок, маршрутизацію та управління запасами, дозволяє оптимізувати використання ресурсів та знижувати затрати; 3) аналіз та оптимізація ланцюжка постачання; 4) управління якістю і безпекою; 5) розробка стратегій ефективного ресурсного використання; 6) моніторинг та аналіз ефективності, саме завдяки логістичному контролінгу можна виконувати постійний моніторинг ефективності логістичних процесів, аналізувати відхилення від плану, виявляти проблемні моменти та шукати шляхи їх вирішення; 7) розвиток інноваційних рішень.

3. Часові показники відіграють важливу роль у логістичному контролінгу виробничо-комерційної діяльності підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність логістичних процесів, рівень задоволення клієнтів і конкурентоспроможність компанії. Оцінка ефективності процесів через вимірювання часових показників дозволяє виявити вузькі місця і оптимізувати роботу. Скорочення часу виконання замовлень та доставки підвищує задоволеність клієнтів і оптимізує рівень запасів, що знижує витрати на зберігання та мінімізує ризики нестачі або надлишкових запасів. Крім того, аналіз часових показників дозволяє більш точно планувати виробничі і логістичні процеси, що підвищує загальну ефективність підприємства.

Вартісні показники в логістиці є ключовими елементами для оцінки ефективності та оптимізації логістичних процесів на підприємстві. Вони включають витрати на транспортування, зберігання, обробку вантажів та управління запасами, що дозволяє визначити загальні логістичні витрати та знайти шляхи їх зниження.

Фінансові показники є критичними індикаторами ефективності логістичних процесів, що впливають на фінансову стабільність, рентабельність та конкурентоспроможність підприємства. Вони дозволяють оцінити та контролювати витрати на логістику, приймати обґрунтовані управлінські рішення, планувати та прогнозувати фінансові потреби. Оптимізація фінансових показників сприяє зниженню витрат, підвищенню прибутковості, зміцненню фінансової стійкості та забезпеченню конкурентних переваг. Регулярний моніторинг та аналіз цих показників дозволяють виявляти проблеми і впроваджувати необхідні заходи для їх вирішення, що підтримує стабільний розвиток та зростання підприємства.

4. ТОВ «Домінік Ко» як юридична особа веде свою діяльність відповідно до власного статуту, який встановлює загальні правові та економічні засади, організаційну структуру та спеціальну дієздатність. ТОВ «Домінік Ко» має стабільну історію розвитку, що почалася з приватизації державної кондитерської фабрики у 1993 році, та пройшла через кілька перетворень, що призвели до його сучасної форми. Попри зміни, підприємство зберегло свою адресу та має значний

асортимент кондитерської продукції, що включає понад 300 найменувань. Метою діяльності ТОВ «Домінік Ко» є отримання прибутку через різноманітні види економічної діяльності, включаючи виробництво кондитерських виробів та оптову торгівлю продуктами харчування.

Загальний аналіз показує, що ТОВ «Домінік Ко» має стійку організаційну структуру та ефективну систему управління, що сприяє високій якості продукції та конкурентоспроможності на ринку. Однак, для подальшого розвитку, важливо систематично вдосконалювати процеси та виявляти та вирішувати потенційні проблеми.

Завдяки впровадженню ефективних заходів з охорони праці на ТОВ «Домінік Ко» вдалося значно знизити рівень виробничих травм про, що свідчить про високу якість управління безпекою на робочих місцях.

5. Про фінансово-економічну діяльність ТОВ «Домінік Ко» можна сказати, що товариство має задовільний фінансовий стан, зокрема: 1) значне зростання виручки від реалізації продукції протягом аналізованих років. Великий абсолютний та відносний приріст чистого прибутку свідчить про успішну комерційну діяльність; 2) здатність погашати свої зобов'язання, що підтверджується стабільним зростанням виручки та позитивною динамікою показників прибутковості. Зниження оперативних витрат на одиницю реалізованої продукції також сприяє покращенню ліквідності; 3) позитивні тренди у використанні ресурсів.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції значно зріс у 2023 році порівняно з 2021 та 2022 роками. Абсолютне зростання становило 201979 тис. грн. порівняно з 2021 роком і 116948 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Темп приросту був високим, досягнувши 46,27% з 2021 по 2023 роки і 22,42% з 2022 по 2023 роки. Операційні витрати також зросли у 2023 році, але темп їхнього приросту був нижчим порівняно з виручкою. Абсолютне зростання витрат становило 162988 тис. грн. порівняно з 2021 роком і 35898 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Темп приросту витрат був 36,25% з 2021 по 2023 роки і 6,22% з 2022 по 2023 роки.

6. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» станом на кінець 2023 року показав, що: запаси збільшилися на 38 127 тис. грн, або на 44,12% порівняно з 2021 роком, і на 23 991,5 тис. грн, або на 23,86% порівняно з 2022 роком, досягнувши загальної суми 124 547 тис. грн.; виробничі запаси зросли на 28 783 тис. грн, або на 43,99% відносно 2021 року, і на 21 454,5 тис. грн, або на 29,49% порівняно з 2022 роком, досягнувши 94 207,5 тис. грн.; коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей) склав 3,83, що на 0,3 більше, ніж у 2021 році.

Виявлено, що внутрішній консалтинг у ТОВ «Домінік Ко» не проводиться. Консультації та рекомендації надаються керівництвом товариства та структурними підрозділами під час розробки стратегічних рішень, планування, впровадження нових технологій та процесів, контролю. Однак ці дії здійснюються на низькому та малоефективному рівні.

7. Для ТОВ «Домінік Ко» запропоновано Інтернет речей (IoT), що може значно покращити ефективність та продуктивність складського господарства. Економічний ефект: зниження операційних витрат: 1) оптимізація робочих процесів: автоматизація і точний контроль процесів скорочують час виконання задач та знижують витрати на робочу силу; 2) зменшення втрат і пошкоджень товарів: контроль умов зберігання та місцезнаходження товарів дозволяє уникнути втрат через неякісне зберігання або крадіжки; підвищення продуктивності: 1) швидкість обробки замовлень: автоматизація процесів дозволяє швидше обробляти замовлення, що підвищує задоволеність клієнтів та збільшує обсяги продажів; 2) прогнозування та управління запасами: покращена точність управління запасами знижує ризик надлишків або дефіциту товарів, оптимізуючи фінансові витрати; покращення якості обслуговування клієнтів: 1) точні дані в реальному часі: надання актуальної інформації про стан замовлень та запасів підвищує довіру клієнтів та покращує їх досвід співпраці; зниження енергоспоживання: енергоефективні технології: використання енергоефективних пристроїв та оптимізація роботи систем освітлення, вентиляції тощо знижують витрати на енергію.

Впровадження IoT в складське господарство ТОВ «Домінік Ко» сприяє значні економічні вигоди, зокрема через зниження операційних витрат, підвищення продуктивності, поліпшення якості обслуговування клієнтів і зниження енергоспоживання.

8. Створення спеціального структурного підрозділу (служби логістичного контролінгу) на ТОВ «Домінік Ко» може значно покращити ефективність логістичних процесів та загальне управління ланцюгом постачання. Для оцінки ефективності впровадження служби логістичного контролінгу можна розглянути такі аспекти: зменшення витрат на управління запасами; покращення оперативності обробки замовлень; підвищення якості послуг; збільшення ефективності використання ресурсів; підвищення конкурентоспроможності

Впровадження служби логістичного контролінгу очікується, що операційні витрати скоротяться приблизно до розміру 551336,4 тис. грн. і призведе до загального покращення ефективності на 6,43%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Х.: Одисей, 2002. 64 с.
2. Кодекс законів про працю України. Х.: Одисей, 2004. 160 с.
3. Господарський кодекс України. Х.: Одисей, 2004. 232 с.
4. Закон України Про охорону праці // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2002. №229-IV. К.: 22 с.
5. Авраменко О.В. визначення показників ефективності логістичного управління на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 25. Частина 1. С. 116 – 120.
6. Авраменко О.В. напрями розвитку логістичного менеджменту в Україні. *Бізнес-інформ*. 2017. № 9. С. 262 – 267.
7. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 54 – 56.
8. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві / О.С. Белоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун. *Держава та регіони*. 2019. №5. С.104-108.
9. Бородіна О.А. Інтеграція логістики та маркетингу для формування інноваційного потенціалу економіки. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 31. Ч. 1. С. 77 – 84.
10. Волохова І.В., Волохов В.А., Барський В.І. Логістичне забезпечення глобального руху матеріальних потоків. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 117 – 124.
11. Воронін А.В. Європейська інтеграція та підтримка малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. 2020. №4 (40). С. 327 – 335.

12. Гадецька С.В., Сергієнко О.А., Матвєєва О.О. Побудова моделей оцінки та аналізу ефективності логістичної діяльності підприємств на основі SWOT-аналізу. *БізнесІнформ*. 2017. № 1. С. 292 – 301.
13. Гевко І. Б. Операційний (виробничий) менеджмент: конспект лекцій: / І.Б. Гевко. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 128 с.
14. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2017. 480 с.
15. Головкова Л.С., Головкова А.Є. Логістичний менеджмент у системі управління корпорацією. *Збірник наукових праць дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2013. вип. 6. С. 25 – 30.
16. Гречко А.В., Балагир Б.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 2.
17. Григорєвська О.О., П'явка В.Г. Управлінський облік виробничих запасів: логістичний підхід. *Детермінанти сталого розвитку підприємств в умовах турбулентності*: колективна монографія / за заг. ред. М. І. Скрипник. Київ: КНУТД, 2017. С. 33 – 42.
18. Грiшнова О. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності. *Україна: аспекти праці*. 2020. №8. С. 10 – 15.
19. Гукалюк А. Логістичний контролінг в практиці управління підприємством. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2014. Вип. 33. Ч. 1. С. 36 – 40.
20. Гурєнкова О.В., Дем'яненко С.В. Світовий досвід розвитку логістичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. №9. URL: <https://cutt.ly/Yxkpgf3>.
21. Добровольська О.В., Басовська О.С. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*. 2019. №11. С. 39 – 42.

22. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
23. Егоращенко І.В. Логістика: Конспект лекцій. Одеса, 2015. 131 с.
24. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 1 / Відп. ред. С.В. Мочерний. К.: Академія, 2000. 864 с.
25. Іваненко Т.Я. Логістика: Конспект лекцій. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, 2018. 84 с.
26. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. №. 2. С. 60 – 65.
27. Козак Л.С. Функції та принципи реалізації концепції логістичного контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного транспортного університету*. 2015. №33. С. 164 – 173.
28. Кононенко А.В., Романенков Ю.О., Гатило В.П. Логістика: навч. посіб. до виконання практ. робіт. Харків: Національний аерокосмічний ун-т ім. М.Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 56 с.
29. Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 88 – 100.
30. Костін Ю.Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2020. № 3. С. 275 – 286.
31. Крук В.В., Навроцка Т.Д., Хорошун Р.В. Конспект лекцій з дисципліни «Логістика». Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, 2016. 130 с.
32. Кузьменко А.В., Пильнєв В.Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. *Класичний приватний університет. Приазовський економічний вісник*. 2017. Випуск 5(05). С. 150 – 155.
33. Лисько Т.Г., Луценко І.С. Основні засади функціонування логістичної системи підприємства. URL: <https://cutt.ly/FxksQjP>.

34. Логістика: навч. посібник / О.Б. Білоцерківський, П.В. Брінь, О.О. Замула, Н.В. Ширяєва. Харків: НТУ «ХПІ», 2020. 152 с.
35. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
36. Логістика: навчальний посібник / О.В. Безсмертна, О.О. Мороз, Т.М. Білоконь, І.В. Шварц. Вінниця: ВНТУ, 2018. 161 с.
37. Малюта Л.Я., Шерстюк Р.П. Курс лекцій з дисципліни «Логістика». Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, 2017. 139 с.
38. Малярець Л.М., Матвієнко-Біляєва Г.Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: [монографія]. Х.: ХНЕУ, 2010. 227 с.
39. Марченко О.В., Іванись О.В. Розвиток логістичного контролінгу підприємства в умовах цифровізації. *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. 90–92.
40. Марчук С. Логістичний контролінг в системі управління підприємством. *Сучасні підходи до управління підприємством: VIII Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю* (м. Київ, 6 квітня 2017). К., 2017. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101199>.
41. Матвієнко-Біляєва Г.Л., Ляліна Н.С., Котельникова Ю.М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 119 – 124.
42. Міценко Н.Г. Логістичний менеджмент – інструмент формування та забезпечення ефективного функціонування інтегрованих систем. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2013. Вип. 15. С. 111 – 116.
43. Основи логістики: навчальний посібник / [В.В. Біліченко, Ю.Ю. Буренніков, С.О. Романюк]. Вінниця: ВНТУ, 2014. 128 с.

44. Перезовова І.В., Сакун А.Ж. Логістична концепція виробничо-промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 14. Частина 2. С. 58 – 64.
45. Петухова О.М., Ткачук О.С. Удосконалення організації логістичних процесів на складі підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: <https://cutt.ly/jxki4kH>.
46. Поліщук Н.В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством: автореф. дис. ... к. е. н.: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» / Н.В. Поліщук; Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Львів, 2005. – 21 с.
47. Полянська А.С. Логістичний менеджмент як необхідна умова поліпшення потенціалу розвитку організацій. *Видавництво національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. С. 115 – 120.
48. Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент: підручник. Харків : хнеу, 2010. 424 с.
49. Попович П.В., Шевчук О.С., Бабій М.В. Курс лекцій з дисципліни «Логістика»: спеціальність 275 «Транспортні технології». Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, 2017. 227 с
50. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Організація виробництва: навч. посібник. Х.: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.
51. Радецька Л.П. Удосконалення управління логістичними витратами у системі стратегічного управлінського обліку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 3. С. 243 – 246.
52. Рудківський О. А, Гонгало Ю. В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 218 – 224.
53. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства: концептуальні підходи до визначення та формування: колективна монографія // Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку. Житомир, ЖДТУ, 2012. С. 218 – 228.

54. Рудківський О.А., Гонгало Ю.В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 218 – 224.
55. Савенко І.І., Седіков Д.В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Том 12. Випуск 3. С. 42 – 50.
56. Сачинська Л.В. Шляхи становлення логістичних підходів до управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 228 – 233.
57. Скіцько В.І. Логістика в індустрії 4.0. *Економіка та держава*. 2016. №4. С. 28 – 33.
58. Судін В.Д. Удосконалення логістичної системи підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 8. С. 83 – 86.
59. Сумець О.М. Бабенкова Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навчальний посібник. К.: Хай-Тек Прес, 2022. 220 с.
60. Тюріна Н.М. Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
61. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі): монографія / Череп А.В. та ін.; за ред. Л.М. Савчук. Дніпро: Біла К.О., 2019. 467 с.
62. Черниш С.С. Економічний аналіз. К.: Видавництво ЦУЛ, 2019. 312 с.
63. Шевченко І.В. Світовий досвід ефективного здійснення логістичних процесів на підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 520 – 524.
64. Шульга Н.П. Інтегрована система контролінгу в управлінні банком: автореф. дис. ... д.е.н.: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» / Н.П. Шульга; Київський національний торговельно-економічний ун-т. Київ, 2006. 31 с.
65. Шульженко І.В., Тупкало Б.М. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у підприємстві. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 233 – 238.

66. Яременко О.Ф. Особливості логістики за умов глобалізації конкурентного середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3. Т. 1. С. 240 – 244.

67. Trofymenko O., Piyash O., Voitko S., Dluhopolska T., Kozlovskiy S., Hrynkevych S. Impact of energy innovations on the Ukraine's economy: strategic direction and managerial practices. *Economics - innovative and economics research journal*. 2022. Vol. 10(2). Pp. 99 – 116.

68. Kozlovskiy S., Petrunenko Ia., Mazur H., Butenko V., Ivanyuta N. Assessing the probability of bankruptcy when investing in cryptocurrency. *Investment Management and Financial Innovations*. 2022. Vol. 19(3). Pp. 312 – 321.

ДОДАТКИ