

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Григорак М.Ю.
(підпис, П.І.Б)
«4» червня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)
форма навчання денна

Виконавець: Гнатюк Максим Едуардович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Марчук В.Є.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Кабан Н.Д.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра логістики

Освітнього ступеня

бакалавр

Форма навчання

денна

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(шифр найменування)

Освітньо-професійна програма

«Логістика»

(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри логістики

Григорак М.Ю.

(підпис, П.І.Б)

« 17 » травня 2021 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Гнатюка Максима Едуардовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві» затверджена наказом ректора від 28 квітня 2021 р. № 679/ст.

2. Термін виконання роботи: з 17.05.2021 р. по 06.06.2021 р. та з 14.06.2021 р. по 20.06.2021 р.

3. Дата подання роботи на випускню кафедру 04.06.2021 р.

4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація компанії «Нова Пошта», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з організації та управління.

5. Зміст пояснювальної записки: Необхідно: дослідити теоретичні засади підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства; провести аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» та проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства ТОВ «Нова Пошта»; розробити пропозиції щодо вдосконалення бізнес процесів на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» та економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	17.05.21-20.05.21	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення слабких місць, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.05.21-24.05.21	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків	25.05.21-29.05.21	виконано
4.	Редагування перших варіантів та підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	30.05.21-01.06.21	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	02.06.21-03.06.21	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	04.06.21	виконано

Студент _____
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф. Марчук В.Є.	17.05.21	17.05.21
Розділ 2	проф. Марчук В.Є.	21.05.21	21.05.21
Розділ 3	проф. Марчук В.Є.	25.05.21	25.05.21

9. Дата видачі завдання «17» травня 2021 р.

Керівник дипломної роботи: _____ Марчук В.Є.
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____ Гнатюк М.Е.
(підпис випускника) (П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві» складає 91 сторінку та містить 10 рисунків, 12 таблиць, 82 використаних джерела.

ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, ОПТИМІЗАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК, УПРАВЛІННЯ

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблено проєкт удосконалення логістичної системи на підприємстві на основі концепції управління ланцюгами поставок, який передбачає створення відділу логістики на «Нова Пошта», що дозволить вибудувати логістичну систему управління підприємством. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає в зменшенні товарних запасів.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними виробничими підприємствами для підвищення ефективності управління логістичними системами, зокрема ТОВ «Нова Пошта», та дозволить встановити тісний зв'язок між виробництвом і транспортуванням продукції.

Результати впровадження досліджень. Розроблені у дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «Нова Пошта», де було визнано можливість їх практичного застосування.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note for the thesis «Management of logistics business processes at the enterprise» is 91 pages and contains 10 figures, 12 tables and 82 sources used.

LOGISTIC ACTIVITY, LOGISTIC SYSTEM, OPTIMIZATION, EFFICIENCY, SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, MANAGEMENT

Results of work. Based on the results of the study, a project was developed to improve the logistics system at the enterprise based on the concept of supply chain management, which provides for the creation of a logistics department at LLC «Nova Poshta» which will allow building a logistics system for enterprise management. The economic effect of the implementation of the proposed measures is to reduce inventories, speed up the receipt of information, and reduce the time of delivery of goods.

Recommendations on the use of work results. The results of the study can be used by domestic manufacturing enterprises to improve the efficiency of managing logistics systems, in particular LLC «Nova Poshta», and will allow establishing a close relationship between production and transportation of products.

Research implementation results. The proposals developed in the thesis were submitted for consideration to the management team of LLC «Nova Poshta», where the possibility of their practical application was recognized.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НАПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Сутність організації управління логістичною діяльністю підприємства	11
1.2 Методика аналізу та оцінювання логістичної діяльності підприємства	19
1.3 Сучасні підходи до оптимізації логістичної діяльності підприємства.....	26
1.4 Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО– ГОСПОДАРСЬКОЮ І ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»	35
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	35
2.2 Характеристика фінансового-господарської діяльності підприємства	45
2.3 Аналіз та оцінювання ефективності організації управління логістичною діяльністю на підприємстві	48
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	57
3.1 Напрями оптимізації логістичної системи підприємства	57
3.2 Впровадження електронної системи документообігу	63
3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для тов «Нова пошта»	68
3.4. Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	87

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ВВП – валовий внутрішній продукт;
- ВНП – валовий національний продукт;
- ГАТТ – Генеральна угода з тарифів і торгівлі;
- ДСТУ – Державні стандарти України
- ЕД – експортна діяльність;
- ЕІО – експортно-імпортні операції;
- ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;
- НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;
- ПДВ – податок на додану вартість;
- ТН ЗЕД – товарна номенклатура зовнішньоекономічної діяльності;
- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;
- УКТ ЗЕД – український класифікатор товарів;
- ПП – приватне підприємство;
- CASE – Computer-Aided Software Engineering;
- CALS – Commerce At Light Speed;
- MRP II – manufacturing resource planning;
- ERP – Enterprise Resource Planning.

ВСТУП

Орієнтація на створення ринкового господарства потребує формування нової для України ринкової інфраструктури, яка забезпечує безперебійне функціонування економіки країни. Щоб вкладати засоби в формування інфраструктури, потрібно мати чітке уявлення на рівні країни, які інфраструктурні ланки повинні мати право на існування в господарській системі на кожному етапі переходу до ринкового господарства. На це спрямований логістичний аналіз. Головна ціль логістичного аналізу – виявити «вузькі місця» функціонування і виокремити шляхи їх ефективного використання для оптимального функціонування виробничих систем. В силу слабкої розробленості загальної концепції логістики цілком допустимі категорії «логістичний резерв» і «логістичний потенціал».

На сьогоднішній день всі підприємства користуються інноваційними технологіями, а тому їх стан є плачевним відносно економіки країни. Таким чином виникає необхідність розробки методів, які здатні зробити кращим їх стан, а також покращити стійкість. Одним з таких методів можна вважати активізацію логістичної діяльності підприємства, за основу базу якого беруть логістичний потенціал. Важливою складовою потенціалу логістики виступає логістичний менеджмент, що має певний вплив у розвитку підприємства. Все вище описане дає можливість створення стратегії розвитку підприємства.

В умовах перетворення економіки складно переоцінити те значення, яке має присутність інформації про рівень роботи, витрати для діяльності підприємства і є підсумком цієї діяльності. Користувачами такої інформації виступають власники та керівні підприємством, акціонери, кредитори, органи виконавчої влади. Цілі логістичного управління виробничими (транспортними, складськими) процесами і цілі управління витратами на підприємствах односпрямовані. Вирішення питань результативного управління підприємством як основного чинника формування фінальних підсумків фінансової діяльності

підприємств повинно базуватися на використанні методики та інструментарію логістики, що дозволить інтегровано розглядати процеси, які протікають на підприємствах. Комбінованою частиною завдання зростання продуктивності кожного підприємства є проблема оптимізації логістичних витрат, яка представляється як один з найважливіших аспектів завдання формування ланцюгів поставок.

Дослідження, огляд і класифікація витрат всередині ланцюга поставок продукції торгових підприємств є ключовими і виключно затребуваними питаннями в процесі утворення логістичного ланцюга.

Розгляд витрат в логістичних системах є одним з найважливіших і затребуваних питань. Становлення логістики, в першу чергу, обумовлюється прагненням до скорочення тимчасових і грошових витрат, які пов'язані з товарорухом і утворенням результативних логістичних ланцюгів.

Проте, ряд, як вітчизняних, так і зарубіжних вчених у своїх роботах робить акцент більше не на визначення логістичних витрат, а на їх склад і систематизацію, через велику трудомісткість заходів, які пов'язані з визначенням їх загального обсягу і вважають виконання великого числа облікових і розрахункових операцій. Компоненти логістичних витрат і фінансові є підсумком логістичних процесів по-різному відображаються як в бухгалтерському, так і в управлінському обліках. На їх величину і склад впливають величезна кількість факторів, які розглядають різноманітність і різну специфіку існуючих логістичних систем. Питанням управління логістичними процесами на підприємстві в інформаційному просторі України присвячено досить багато робіт, які носять загальнотеоретичний і вузько спеціальний характер.

Метою дипломної роботи є дослідження та удосконалення організації логістичної діяльності на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Відповідно до зазначеної мети поставлено такі задачі:

- розглянути теоретичну сутність організації та управління логістичною діяльністю на підприємстві;

- представити методичку аналізу та оцінювання логістичної діяльності підприємств;
- окреслити наукові підходи до ефективної організації логістичної діяльності на підприємстві;
- представити характеристику фінансово-господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати та оцінити ефективність організації та управління логістичною діяльністю на підприємстві;
- проаналізувати зовнішні фактори впливу на організацію управління логістичною системою підприємства;
- розробити удосконалене організації логістичної діяльності на підприємстві;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.
- об'єктом дослідження є процес організації логістичної діяльності на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення організації логістичної діяльності на підприємстві.

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти здійснено на застосуванні загальних та спеціальних методів дослідження: функціонально-вартісний аналіз, методи економічного та фінансового аналізу; логістичні методи.

Практична значущість роботи полягає у розробленні практичних рекомендацій удоскоанлення організації управління логістичною діяльністю на промислових підприємствах, а також у тому, що результати дослідження можуть бути використані ТОВ «Нова Пошта» для удосконалення організації управління логістичними процесами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НАПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність організації управління логістичною діяльністю підприємства

Постіндустріальний етап розвитку економіки України та необхідність побудови інтелектуального суспільства в умовах інтеграції, інформатизації та глобалізації світових господарських процесів потребують не тільки його демократизації, а й істотних змін в організації та управлінні всіма ієрархічними рівнями господарювання на основі інноваційно-інвестиційної моделі сталого розвитку економіки країни. З огляду на це принципово значущим стає застосування інноваційної моделі управління, яка зможе надати нові імпульси у розвиток економіки, вдосконалити механізми управління і забезпечити підвищення ефективності кожного суб'єкта підприємницької діяльності [1].

Для ефективного існування підприємств, завоювання ними конкурентних переваг на ринку необхідна обов'язкова, безперервна організаційно-технічна перебудова. Це дасть змогу наблизити рівень реально існуючого виробництва до його оптимального проекту, який відповідатиме досягнутому рівню знань, техніки, технології, організації і управління виробництвом. Така перебудова неможлива без безперервної та гнучкої адаптації підприємства до умов ринку, що постійно змінюються, до нестабільного податкового законодавства та методів державного регулювання.

Основоположним підходом до розробки такої моделі виступає логістизація економіки загалом і управління зокрема, яка неможлива без трансформування існуючої системи менеджменту й опанування прогресивних методів управління підприємницькою діяльністю на засадах логістики.

Пошук інноваційних моделей розвитку й управління підприємством, однією з яких є застосування логістичного підходу до управління підприємством, є важливою умовою досягнення стійкої конкурентоспроможності на ринку.

Основні передумови входження економіки України у сферу логістичного управління мають свою специфіку, зумовлену як тимчасовими факторами, пов'язаними з перехідним характером української системи господарювання, так і з більш тривалими та постійно діючими факторами, зокрема такими, як розміри і географічне розташування країни; види, обсяги, якість і доступність природних ресурсів; наявність інтелектуального потенціалу і кваліфікованих трудових ресурсів; розміри, спеціалізація і розподіл по території країни виробничих комплексів і центрів; рівень інтеграції у світовий економічний простір [2].

Труднощі імплементації основних положень логістики на вітчизняних підприємствах полягають насамперед у нестабільності економіки України, а найважливіші проблеми, пов'язані з ефективним

використанням логістики у вітчизняному підприємстві, на думку науковців [3, 4], можна поділити на об'єктивні й суб'єктивні.

Об'єктивними причинами є недосконалість методологічної бази впровадження логістики в реальний сектор економіки України; невизначеність меж використання логістики в існуючих господарських системах; нестійке правове поле діяльності підприємницьких структур, а також непродумана система оподаткування; відсутність необхідної структуризації діяльності господарських систем, яка потрібна для впровадження логістики; значне моральне і фізичне зношення виробничого устаткування; слаборозвинена транспортна інфраструктура, яка не відповідає сучасним вимогам (високий ступінь фізичного і морального зношення транспортних засобів і, як наслідок, низька ефективність їх функціонування); низький рівень розвитку виробничо-технічної бази складського господарства; недостатній рівень розвитку й використання сучасних систем електронних комунікацій, електронних мереж, систем зв'язку та телекомунікацій.

Суб'єктивними причинами є відсутність кваліфікованих фахівців з логістики і потенційне небажання менеджерів змінювати сталі стереотипи роботи на тлі загальної низької правової й управлінської культури. Начальники служб постачання, доставки, продажів, які звикли виконувати свої традиційні функції, перешкоджають упровадженню наскрізної схеми управління матеріальними потоками підприємства, оскільки цілі логістики не збігаються з цілями окремих функціональних підрозділів. Більше того, окреме підприємство, оптимізоване з погляду логістики, може виявитися неоптимальною ланкою в загальному логістичному ланцюзі у зв'язку з тим, що логістичний підхід передбачає залучення в ланцюг безпосередньо виробничого підприємства і пов'язаних з ним постачальників, посередників, клієнтів. Саме координація роботи логістичного ланцюга, що складається з різних підприємств, є найважчою при використанні логістичних методів управління.

Організація логістики на підприємствах, у логістичних системах, логістичних ланцюгах поставок є істотним чинником організаційного забезпечення ефективного логістичного управління як у вузькому (управління переміщеннями матеріальних ресурсів), так і в широкому розумінні як сутність управління підприємством, філософія управління. Зростання значення організації логістики в ефективності логістичного управління відбувалося у безпосередньому зв'язку з масштабами поширення концепції логістики на процеси та сфери діяльності підприємства [5, с. 365].

При традиційному підході до управління кожна ланка логістичного ланцюга має власну систему управління, зорієнтовану на власні цілі та критерії ефективності. Вихідний матеріальний потік кожної попередньої ланки логістичного ланцюга, сформований під впливом системи управління цієї ланки з урахуванням його цілей та критеріїв, є вхідним для наступної ланки. Результирующим матеріальним потоком усього логістичного ланцюга є вихідний потік останньої ланки. Її параметри отримують у результаті незалежних управлінських дій, які здійснюються послідовно в кожній з ланок логістичного ланцюга. Тому з точки зору загальних цілей управління вони є спонтанними.

Згідно з логістичним підходом управлінські дії додаються з боку єдиної логістичної системи управління до нового об'єкта – наскрізного матеріального потоку. Ці дії формуються з урахуванням загальних цілей та критеріїв ефективності логістичного ланцюга, що досліджується, тому параметри вихідного матеріального потоку є передбачуваними.

Логістичний підхід до управління підприємством спрямований на забезпечення раціоналізації поточкових процесів у межах керованої системи з позиції єдиного матеріалопровідного ланцюга, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях, а мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Таким чином, логістичне управління полягає в цілеспрямованому впливі на логістичні потоки з метою синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму [2].

Логістичне управління – це процес формулювання стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб споживача [6].

Логістичне управління – це цілеспрямований вплив на просторово-часове балансування бізнес– процесів, пов'язаних з формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є ефект синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємства [1].

Логістичне управління можна розглядати як замкнений управлінський цикл, який постійно повторюється. Логістичне управління як циклічний процес розглядають з позицій структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою [7, с. 12].

Логістичне управління – це процес або діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперервно і

включає планування, організацію, реалізацію та контроль товаропросування – руху сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкості руху, об'ємів руху, адаптивності) на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування логістичної системи товаропросування та логістичної сітки [6].

Логістична концепція проголошує необхідність виявляти індивідуальні потреби споживачів і відповідати на них, спрямовуючи наявні ресурси на їх повне задоволення. Основоположна ідея полягає в тому, що найбільшого успіху досягають ті компанії, всі продуктивні дії яких у поєднанні дозволяють виправдати очікування споживачів [8, с. 114]. Оскільки логістика забезпечує запити споживачів, пов'язані з часом і місцем наявності продуктів, а також до супутніх послуг, можна стверджувати, що управління логістикою – це управління обслуговуванням споживачів.

Проаналізувавши існуючі підходи до визначення терміну «логістичне управління», можемо сформулювати узагальнене визначення цього поняття: логістичне управління – це підхід до організації діяльності підприємства, який базується на засадах та принципах логістики, характеризується системною комплексністю управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками задля досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб підприємства та запитів споживачів з мінімальними витратами ресурсів та часу.

Загалом принципова відмінність логістичного підходу до управління від традиційного полягає у виокремленні єдиної функції управління колись розрізненими матеріальними потоками: у технічній, технологічній, економічній і методологічній інтеграції окремих ланок матеріалопровідного ланцюга в єдину систему, що забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками. Якщо раніше об'єктом управління були масові окремі матеріальні об'єкти, то при логістичному підході основним об'єктом стає потік, тобто множина об'єктів, що сприймаються як ціле [6].

Особливими характеристиками логістичного управління, як і управління загалом, можна окреслити наступні: один із специфічних видів діяльності, що відрізняє його від інших видів діяльності; головною формою логістичного управління виступає вплив відповідних суб'єктів управління (керівників) на його об'єкт (логістичну систему); вид діяльності, що здійснюється безперервно у часі та просторі; здійснюється як процес, що відбувається у чіткій структурно-логічній послідовності окремих його етапів; завжди підпорядкований визначеним цілям та завжди характеризується певним результатом; управлінська діяльність потребує раціонального використання необхідних ресурсів та відбувається в умовах ризику і невизначеності [9].

Функціональними галузями сучасного логістичного управління є: закупівельна логістика; виробнича логістика; розподільча логістика; транспортна логістика; логістика запасів; логістика складування; логістика сервісу; інформаційна логістика [6, с. 72].

Загальною метою логістичного управління є реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів через найефективніше використання ресурсів в існуючих на даний момент умовах господарювання. Загальна мета діяльності кожного підприємства конкретизується у підцілях, які визначаються потребами оптимізації і раціоналізації підприємницької діяльності, розвитком інфраструктури логістичної системи з урахуванням чинного законодавства про створення сучасної матеріально–технічної бази виробництва і товарного обміну, активного використання прогресивних інформаційних технологій.

Незважаючи на багатоаспектність і широту цілей логістичного управління, науковці-логісти [5] визначають спільні цілі, властиві всім учасникам логістичних систем. Головними серед них вважаються: удосконалення процесів фізичного переміщення ресурсів і готової продукції в усіх структурах, охоплених логістичним управлінням; гармонізація стратегічних, тактичних і оперативних логістичних цілей із загальними цілями і стратегіями підприємств або інших учасників логістичного ланцюга; спрямування інтегрованої діяльності учасників

логістичного ланцюга на ефективне обслуговування клієнта за принципом «висока користь – припустимі витрати».

У процесі логістичного управління на підприємстві виокремлюють такі підсистеми організації логістичного управління: постачання, складська, транспортна, виробнича, збутова.

Підсистема постачання спрямована на удосконалення ефективності роботи шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, розробки процесу управління закупівлями, використання стандартних робочих методик, дослідження ринку, формування стратегії та тактики закупівлі.

Складська підсистема передбачає удосконалення процесів складування за допомогою впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їхньої стандартизації та раціонального розміщення.

Транспортна підсистема забезпечує розробку раціональних схем поставок, маршрутизацію перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничим та складським процесами, забезпечення обліку на транспорті.

Виробнича підсистема здійснює впровадження методів управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, облік матеріального потоку, дотримання виробничого циклу, підвищення якості продукції.

Збутова підсистема спрямована на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламацій, штрафів тощо.

Завдання логістики полягає в комплексному управлінні наскрізним матеріальним потоком, утворення логістичної системи підприємства доцільно починати зі сфери постачання, оскільки саме вона організовує вхід матеріального потоку до логістичної системи.

Логістична концепція управління впливає майже на кожен аспект формування прибутків і збитків фірм. Тому відповідні зміни в логістичній

стратегії впливають на фінансові результати діяльності фірм і роблять свій внесок у забезпечення їхньої довгострокової життєздатності.

Як головна підсистема загальної системи управління підприємством, логістичне управління спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Логістичне управління інвестиційною, інноваційною, виробничою, фінансовою, кадровою та інформаційною сферами діяльності сприяє реалізації стратегічних, а всіма поточними процесами в ланцюзі «закупівля ресурсів – транспортування – виробництво – складування – реалізація – сервісне обслуговування кінцевих споживачів» – тактичних цілей підприємства.

Науковцями визначено великий комплекс принципів реалізації логістичного управління, зокрема: принцип системного підходу; тотальних витрат; глобальної оптимізації; логістичної координації і інтеграції; використання теорії компромісів для перерозподілу витрат; відмова від випуску універсального технологічного та підйомно-транспортного обладнання; принцип розвитку логістичного сервісу; моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки; розробки необхідного комплексу підсистем; TQM (total quality management) – загального управління якістю; гуманізації всіх функцій і технологічних рішень у логістичній системі; стійкості і адаптивності [10].

Діяльність підприємства як логістичної системи, тобто такої, що підлягає логістичному управлінню, може бути подана за фазовим поділом трьома блоками [7]:

- логістика постачання, під якою розуміють комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідного інформаційного потоку від їх переміщення від постачальників до початкового виробничого складування;

- логістика виробництва, яка містить управління процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту;

- логістика збуту охоплює управління переміщенням готових виробів до замовника.

Відмінною рисою логістичного управління є системний, цілісний підхід до організації та здійснення переміщень матеріалів і готових виробів на всьому шляху від виготовлення до кінцевого споживання. Логістичний підхід надає можливість розглядати рух вантажу від постачальника до споживача як систему, що становить поєднання взаємодіючих логістичних ланцюгів.

Логістичне управління здійснюється на основі загальних принципів управління з урахуванням специфіки логістичної діяльності. Серед принципів логістичного управління можна виокремити такі [5]:

- системність і комплексність, які полягають в управлінні всіма поточковими процесами у взаємодії та узгодженні окремих етапів бізнес-процесів з метою оптимізації всієї логістичної системи;

- узгодження критеріїв оцінки ефективності функціонування окремих ланок логістичного ланцюга на мікро– і макрологістичному рівнях;

- організацію обліку витрат на управління матеріальними й пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього логістичного ланцюга;

- активніше використання інформаційних технологій та сучасних методів моделювання в управлінні логістичними системами та ін.

1.2 Методика аналізу та оцінювання логістичної діяльності підприємства

Компанії, які організували служби логістики на своїх підприємствах, неодмінно повинні проводити оцінку ефективності їх діяльності. Воно здійснюється у вигляді зворотного зв'язку-завдання управлінським ланкам– прийняття рішень службою логістики – їх здійснення-оцінка результатів діяльності управлінських ланок [18].

Варто зазначити, що на сучасному етапі вітчизняні та зарубіжні науковці досі не дають чіткого визначення поняття логістична система. Причиною цього є велика кількість різних напрямлень і методологічних підходів, що використовуються сучасними науковими дослідниками.

Поняття логістичної системи – це один з головних елементів логістики. Переважна більшість визначень, які можна зустріти в літературі, є частковими і тому не розкривають усіх властивостей об'єкта, або ж представлені занадто спрощено і тому не можуть охарактеризувати логістичну систему у повному обсязі для розуміння їх сутності. Тому сучасні науковці намагаються дати більш широке та містке визначення поняття "логістична система".

Під логістичною системою слід розуміти складну організаційно завершену (структуровану) економічну систему, що складається з елементів-ланок, взаємозалежних в єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм інформаційними та фінансовими потоками, метою функціонування якої є досягнення поставлених перед системою цілей і адаптація до ендогенних та екзогенних впливів шляхом оптимізації потокових процесів [5, с. 96].

Функціонування виробничої системи підприємства можна охарактеризувати як процес, що постійно повторюється, тому і логістичне управління також слід розглядати як замкнений управлінський цикл, який також постійно повторюється. Як циклічний процес логістичний механізм необхідно розглядати з позицій структурного, системного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою. Діяльність підприємства в межах логістичної системи, що підлягає логістичному управлінню, може бути представлена трьома основними блоками:

– логістикою постачання, під якою розуміють комплексне планування, організацію управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідної інформації від їх переміщення від постачальників до початкового виробничого складування;

– логістикою виробництва, яка включає управління поточними процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту;

– логістикою збуту, що охоплює управління переміщенням готових виробів до замовника [6, с. 82].

Ми погоджуємося з даними визначеннями і зазначаємо, що виходячи з вищесказаного, логістична система – це система, яка займається вирішенням проблем як безпосередньо виробництва, під час якого використовуються певні засоби виробництва, так і проблем планування та управління всього ланцюжка діяльності підприємства у системі «постачальник–виробник–споживач». Схематично зобразимо це наступним чином (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Загальна схема логістичної системи підприємства

Виділяють такі властивості даної системи:

1. Логістична система є цілісною сукупністю елементів, що взаємодіють один з одним. Виділяють такі елементи логістичних систем: закупівля, склади, запаси, транспорт, інформація, кадри, збут. Елементи логістичних систем різноякісні, але одночасно сумісні. Сумісність забезпечується єдністю мети, якій підпорядковане функціонування логістичних систем.

2. Між елементами логістичної системи є істотні зв'язки, які із закономірною необхідністю визначають інтеграційні якості системи.

3. Зв'язки між елементами логістичної системи певним чином упорядковані, тобто логістична система має організацію.

4. Логістична система володіє інтеграційними якостями, не властивими жодному з елементів окремо. Це здатність поставити потрібний товар у потрібне

місце необхідної якості з мінімальними витратами, а також здатність адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюється.

5. Складність логістичної системи характеризується такими основними ознаками, як наявність великої кількості елементів (ланок); складним характером взаємодії між окремими елементами; складністю функцій, виконуваних системою; наявністю складноорганізованого управління; дією на систему великої кількості стохастичних чинників зовнішнього середовища.

6. Логістичній системі властива ієрархічність, тобто підпорядкованість елементів нижчого рівня (порядку, рангу) елементам вищого рівня в плані лінійного або функціонального логістичного управління [5, с. 97].

Отже, дослідивши сутність поняття "логістична система" маємо змогу провести підсумок щодо функціонального значення логістичної системи підприємства, а саме: оптимізація інформаційного, матеріального та фінансового потоків, об'єднуючи їх в одну цілісну систему взаємодії. Прийняття управлінських рішень із впровадженням логістичних підходів дає можливість прискорити документообіг компанії, зменшує витрати часу, необхідного на виробничий процес і подальшу доставку продукції, а також дозволяє знизити собівартість шляхом зменшення витрат при транспортуванні, зберіганні запасів і реалізації готової продукції.

Також слід зауважити, що серед авторів немає єдиної думки щодо вирішення проблеми визначення та розрахунку показників ефективності логістичної системи підприємства. Можна виділити два базових напрями оцінювання ефективності логістичних систем: перший базується на оцінці та оптимізації логістичних витрат, а другий – на визначенні комплексних показників оцінки ефективності логістичних процесів, що включають як критерії якості, так і витрати. Використання методик оцінювання ефективності логістичної системи, що полягають у розрахунку перелічених вище показників, дозволяє системно підходити до аналізу проблем на підприємстві, але значним їх недоліком є необхідність розробки та використання стандартів для

оцінювання, що затримує реагування підприємства на зміни навколишнього середовища. [1, с. 126]

Таким чином, актуальним завданням є удосконалення методики оцінювання ефективності логістичної системи на автотранспортному підприємстві, базуючись на таких вимогах:

- врахувати специфіку функціонування логістичних систем на автотранспортних підприємствах;

- використати основні положення інтегрованого оцінювання ефективності функціонування логістичних систем на автотранспортному підприємстві з позицій процесного підходу;

- виділити показники ефективності окремих логістичних процесів, що впливають на кінцеві результати функціонування логістичної системи, базуючись на виділенні окремих підсистем транспортної логістики;

- встановити основні критерії (як фінансові, так і нефінансові) логістичних бізнес-процесів, що мають вплив на досягнення ефективності логістики автотранспортних підприємств;

- уточнити вплив підсистем на загальну ефективність логістичної системи [1, с. 128].

Основними показниками оцінки ефективності логістичної системи підприємства, повинні бути:

- моніторингові показники, що характеризують динаміку діяльності логістичної системи – рівень сервісу, елементи структури витрат;

- контрольні показники, що свідчать про результативність діяльності системи, на основі яких здійснюється коригування діяльності у випадку відхилень від нормативів;

- показники оперативного управління, що характеризують рівень мотивації персоналу [3, с. 132].

До показників, які характеризують логістичну систему, можна віднести показники оцінки логістичних активів (основних засобів, оборотного капіталу) – швидкість обертання запасів, термін окупності інвестицій, площа складських

приміщень, їх місткість, пропускна спроможність, обсяг готової продукції тощо. До показників, що відображають діяльність системи, належать показники ефективності, продуктивності, надійності та гнучкості логістичної системи [3, с. 133].

Узагальнивши погляди сучасних наукових дослідників та власні погляди, пропонуємо пристосувати метод Balanced Scorecard (BSC) для проведення комплексного аналізу логістичної системи підприємства. Даний метод дає можливість оцінити ступінь досягнення цілей, ефективність логістичних потоків і роботи логістичного підрозділу, а також кожного працівника, задіяного у логістичній системі, за допомогою ключових показників ефективності.

Застосування запропонованого методу у сфері логістики підприємства має охоплювати чотири основні аспекти, а саме:

- рівень реалізації логістичної стратегії;
- оцінка логістичної діяльності акціонерами та керівниками фірми;
- оцінка логістики підприємства внутрішніми працівниками та клієнтами фірми;
- шляхи оптимізації функціонування логістичної системи шляхом впровадження інновацій або підвищення кваліфікації працівників.

У процесі розробки і впровадження системи Balanced Scorecard повинна приймати участь проектна команда, яка включає спеціалістів з логістичного відділу, начальників інших підрозділів та консультантів.

Система Balanced Scorecard логістичного підрозділу включає дві групи показників:

1. Показники для оцінки взаємодії із зовнішніми суб'єктами ринку.
2. Показники для оцінки внутрішньої роботи підприємства.

Показники даних напрямів оцінки детальніше розглянемо на рис. 1.2.

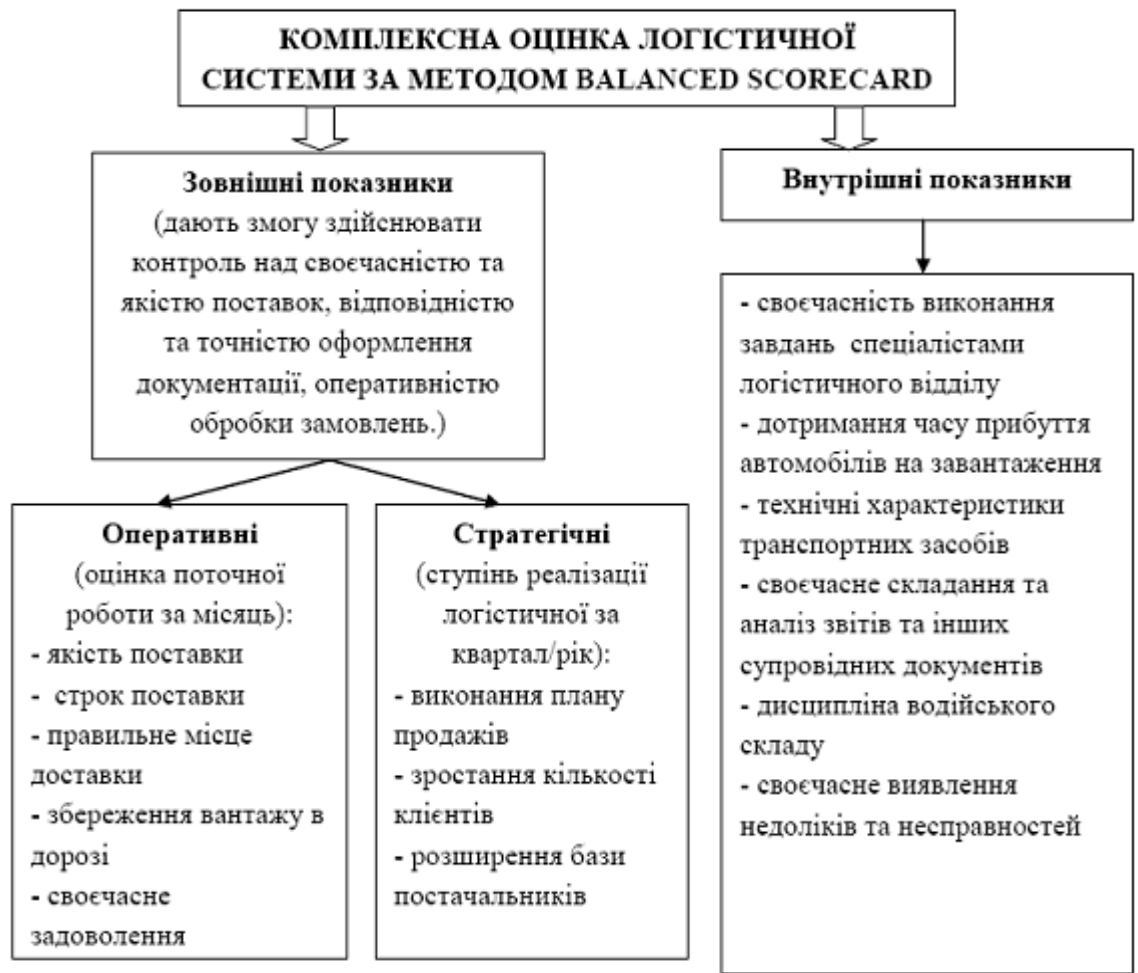


Рисунок 1.2 – Комплексна оцінка логістичної системи

Результатом роботи проектної команди має бути створення оптимального набору ключових показників для конкретного підприємства. В подальшому команда займається уточненням та удосконаленням системи BSC і визначає у якій послідовності вона буде впроваджуватися. Необхідно також розробити план для ознайомлення з інформацією про функціонування нової стратегії, а також забезпечити всебічну мотивацію працівників, з метою попередження ефекту протистояння змінам.

В процесі роботи може з'явитися потреба детально опрацювати стратегічний план підприємства щоб точно визначити показники, необхідні для аналізу ефективності логістики.

1.3 Сучасні підходи до оптимізації логістичної діяльності підприємства

У ринкових умовах ефективного функціонування підприємств складно уявити без добре налагодженої системи логістики. Безсумнівний той факт, що від рівня організації і управління логістичної системи залежить рівень конкурентоспроможності підприємства. Компетентність в галузі логістики, вміле володіння її методами може забезпечити лідерство в конкурентній боротьбі [26].

Говорячи про логістичну систему та її функціонування не можна не сказати про функції логістики. Як говорилося раніше, всі дії і процеси, що здійснюються в рамках логістики, спрямовані на раціональний рух матеріального потоку. Функції логістики мають ту ж мету.

Функції логістики:

- системоутворююча – організовує логістичні системи, а також координує дії учасників виробничого процесу;
- інтегруюча – забезпечує синхронну роботу відділів постачання, складу, збуту та ін;
- регулююча – контролює ефективне управління потоками;
- результуюча – визначає ефективність логістики на основі результату від виконання всіх функцій логістики та реалізації процесів виробництва [27].

У кожному з рівнів каналів розподілу виконується комплекс функцій логістики. Так, на операційному рівні функції виступають базою управління рухом ресурсів від постачання виробництва до розподілу результатів. В рамках постачання функції зосереджені в області управління рухом ресурсів від постачальника на склад підприємства або зі складу в безпосереднє виробництво. На виробничому процесі функції відповідають за переміщення сировини, але вже між етапами виробництва. Потім функції беруть участь в управлінні потоками готової продукції.

Як показує практичний досвід, розвиток логістичних систем на підприємствах знаходиться на різних щаблях і рівнях. Задля того, щоб ввести логістику в господарську діяльність, не кажучи вже про вдосконалення такої, знадобиться досить великий часовий період. Таким чином, привернення уваги до дослідження логістичної діяльності, визначення її характеру і особливостей обумовлено тим, що в Україні ця сфера знаходиться в стадії становлення. Багато керівників не мають чіткого уявлення про те, яке місце займає логістика в структурі підприємства [28].

Досить часто відсутня структуризація, при якій певні відділи несуть сувору відповідальність за виконання вузького кола завдань або навіть окремих процесів. На більшості підприємств не розробляється і не реалізовується логістична стратегія підприємства, що зумовило необхідність всебічного аналізу досліджуваної проблематики [29].

У зв'язку з тим, що найважливішими складовими ціни продажу реалізованої продукції є транспортні витрати, складські витрати і вартість логістичного сервісу, кожне підприємство прагне до скорочення термінів поставки продукції кінцевому споживачеві з найменшими витратами. Ефективна система управління та моніторингу логістики підприємства, впровадження сучасних ІТ для простежування руху продукції та вантажів забезпечить мінімізацію логістичних витрат. Сучасні реалії зумовили стратегічну спрямованість логістики. Реалізація корпоративної стратегії з оптимальними витратами ресурсів при управлінні матеріальними і супутніми потоками є стратегічним баченням логістики [30].

Так як логістика бере участь побічно в створенні вартості на підприємстві, то даний факт забезпечує потенціал в області оптимізації витрат, а отже, і в області підвищення рентабельності всіх сфер діяльності підприємства. В умовах конкуренції компанії-вантажоперевізники прагнуть залучити клієнтів до більш вигідних умов співпраці.

У ситуації, що склалася можна позначити деякі основні напрямки розвитку логістики [31]:

- мінімізація кількості складських приміщень у виробників;
- зростання числа сторонніх організацій, що займаються наданням логістичних послуг;
- розробка логістичних стратегій на підприємстві;
- застосування моделювання в логістичних системах.

Очевидний той факт, що дійсність змушує керівників віддавати перевагу стратегічному плануванню, мотивуючи це тим, що в умовах невизначеності щодо майбутньої зміни екзогенних факторів переважно розробляти логістичну стратегію [32].

Рішення про стратегічні альтернативи щодо удосконалення логістичної системи в значній мірі залежить від здатності правильно прогнозувати реакції основних конкурентів. У зв'язку з тим, що цілі підприємства динамічні, управління логістичним потенціалом повинно здійснюватися практично безперервно, носити не тільки оперативний, але і стратегічний характер і спиратися на все існуючі ресурси підприємства. Як показує практика, не існує універсальної методики дослідження даної проблематики і тому ефективність управління логістичним комплексом підприємства залежить від досвіду і знань керівників [33].

Очевидний той факт, що тільки нові принципи організації процесів управління можуть створити довгострокові переваги і забезпечити значний відрив від конкурентів [34]. Необхідно відзначити, що тільки стратегічні підходи до управління дозволять сформулювати і ефективно реалізувати управлінські рішення вгалузі логістики на основі методик стратегічного аналізу середовища функціонування підприємств.

Оптимізація логістичних бізнес процесів – процедура, яка дозволить звести до мінімуму витрати і ризику, скоротити витрати, поліпшити якість роботи і підвищити конкурентоспроможність підприємства. Підсумком оптимізації процесів логістики стануть:

- прискорення вирішення типових проблем;
- зменшення витрат виробництва;

- зростання швидкості виробництва продуктів і підвищення їх якості;
- оптимізація роботи з клієнтами;
- зниження витрат на навчання співробітників [35].

В результаті оптимізації логістичних бізнес-процесів вивільняються час і ресурси, які можна направити на вирішення стратегічних або інших питань. Принципи оптимізації виділяють чотири основні риси:

- спочатку необхідно виділити бізнес-процеси: оптимізувати хаос неможливо. Зафіксуйте поточні логістичні бізнес-процеси у вигляді моделей, щоб згодом вже вибудувувати їх заново, оцінювати оптимальність і покращувати;

- починайте оптимізацію бізнес-процесів логістики, рухаючись до загального від приватного – виявляючи, об'єднуючи в групи і усуваючи окремі недоліки. Якщо ж ви хочете використовувати зворотний підхід, рух від загального до приватного – використовуйте реінжиніринг;

- неоднозначність рішень. Усунувши неоптимальному по одному з критеріїв, ви можете погіршити інший процес. Тому дуже важливо оцінювати всі наслідки оптимізації, щоб зробити обґрунтований вибір;

- нелюбов співробітників до оптимальних процесів. Вам доведеться враховувати: наслідком оптимізації стане посилення експлуатації виконавців, що призведе до опору останніх. Здійснення оптимізації процесів логістики здійснення логістичних процесів і операцій неможливе без централізованого управління. Останнє вимагає регулярної оптимізації системи з урахуванням постійно мінливих умов зовнішнього середовища або діяльності самого підприємства [36].

Для оптимізації управління логістичними системами потрібно передбачати взаємодію:

- проектування логістичних операцій із завданням і проектуванням діяльності підприємства;

- логістичних операцій з іншими операціями системи, які здійснюються на підприємстві;

– інформаційних технологій з інформаційним забезпеченням системи.

Основні завдання оптимізації логістичних бізнес-процесів підприємства – контроль, оцінка та зменшення витрат руху товарів.

Перераховані завдання включають в себе:

– транспортні витрати на доставку товарів, здійснювану різними видами транспорту (навантажувач);

– транспортні витрати на навантаження, вивантаження товару, а також на можливі перевалки на шляху проходження товару;

– вартість комплектації і зберігання вантажу під час перевалки;

– транспортні витрати, які пов'язані з непродуктивним зберіганням (псування в місці зберігання, розкрадання в місці зберігання, втрата вантажу, порушення комплектації);

– витрати на формування, утримання запасів товару у компаній – посередників;

– «дефіцитні витрати», які пов'язані з відсутністю товарів в будь-яких ланках збутового ланцюга, з недоліком вміння управляти комплектацією, з неможливістю виконати замовлення, а також з непередбаченими кризовими економічними ситуаціями;

– вартість маркування одиниці, упаковки та оформлення супутньої документації;

– витрати на страхування вантажів, експедиторські операції, адміністративні операції, вантажні збори [38].

Оптимізація бізнес-процесів логістики включає в себе також контроль якості приймання – розвантаження вантажу: оцінка акуратності виконання операцій (наприклад навантаження одиниці товару за допомогою навантажувача); оцінка допущених в роботі помилок, оцінка інформації про їх характер і типовість.

Здійснення контролю управління логістичними процесами зводиться до наступних оцінок:

– продуктивності щоденної роботи і виконання завдань;

– навичок співробітників по виявленню причин і шляхів усунення проблем.

Для оптимізації бізнес-процесів логістики на складах застосовують такі інструменти:

- моделювання процесів;
- аудит; управління;
- реінжиніринг і стандартизацію бізнес-процесів складу;
- ощадливі технології, навчання і тренінги персоналу;
- системи диспетчеризації складських приміщень (інформація про стан);

мережеві графіки;

– технологічні карти (інформація про модулі і техпроцеси); оперативне планування роботи.

Ефективна організація логістичної системи на підприємстві дозволить керівнику уникнути таких наслідків:

- зростання собівартості продукції, зниження рентабельності виробництва;
- невідповідності товарних запасів потребам виробництва;
- зниження якості обслуговування клієнтів;
- збільшення часового проміжку доставки вантажів;
- неефективної організації матеріальних потоків [38].

Конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від рівня витрат, пов'язаних з роботою самого підприємства, але і від рівня витрат постачальників і каналів розподілу.

Для досягнення переваги сукупні витрати підприємства мають бути нижчі, ніж у конкурентів. Існують два шляхи досягнення цього:

- ефективніше, ніж конкуренти, використати ресурси і управляти чинниками, що впливають на витрати;
- перебудувати структуру витрат підприємства так, щоб виключити деякі елементи, що створюють витрати.

Тому практичні завдання оптимізації ресурсів в логістичних системах повинні вирішуватися за допомогою інформаційно-комп'ютерної підтримки у

рамках корпоративної системи управління фірми, за наявності досить потужних засобів моделювання (наприклад, методології SADT, технологій динамічного моделювання складних об'єктів CASE і CALS) і рішень з оптимізації (наприклад, у рамках систем MRP II/ERP) в умовах великої розмірності та високого рівня невизначеності [39].

Оптимізація ресурсів може здійснюватися на різних рівнях ієрархії логістичної системи, наприклад у рамках функціональної області, підсистеми, окремої логістичної функції. Одночасно має бути виконаний принцип глобальної оптимізації, тобто локальні критерії оптимізації і рішення, що приймаються на їх основі, не повинні суперечити глобальному оптимуму логістичної системи в цілому.

Резюмуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що завдання керівника полягає у взаємній ув'язці управління транспортом, складським господарством, кадрами, інформаційними потоками, комерційної діяльності в єдину матеріалопровідну систему і в пошуку ефективних рішень в області логістичної політики підприємства. Оптимізація різних процесів на підприємстві та зменшення витрат безпосередньо пов'язані з логістикою, що є основною метою фінансової безпеки діяльності будь-якої комерційної організації.

Таким чином, було розглянуто основні чинники і показники оцінки ефективності функціонування логічних систем, а також визначено основні проблеми оптимізації логістичної діяльності підприємства. Ефективний контроль логістичних витрат вимагає, щоб діяльність підприємства оцінювалася в цілому. Для розуміння бізнесу в цілому треба мати уявлення про результати діяльності усіх його функціональних областей. При контролі тільки над витратами, що утворюються в межах одного окремого бізнесу в логістичному ланцюжку, не можна сказати, що логістичні витрати дійсно знаходяться під контролем. Контроль над логістичними витратами вимагає, щонайменше, щоб були відомі усі витрати і був зрозумілий процес їх утворення.

Розвиток логістики як науки повинен забезпечити необхідний рівень логістичного сервісу, який передбачає встановлення прийняттого рівня обслуговування в сучасних умовах ринку.

1.4 Висновки до розділу 1

Під “логістичним процесом” розуміють системну структуру для прийняття рішень, яка поєднує транспортування, запаси, складський простір, системи обробки матеріалів, упаковку та інші пов’язані види діяльності, що включають витрати і сервіс від постачальника до споживача. Логістичний процес – це взаємовизначена і взаємозалежна сукупність видів логістичної діяльності підприємства (логістичних функцій і операцій), виконання яких спрямоване на перетворення «Входів» у «Виходи» з метою отримання результату, що складає цінність для споживача.

Важливо створити нормальний життєвий і робочий мікроклімат в колективах, чому сприяє задоволення роботою, заохочення за оригінальність прийнятих рішень, за сумлінну працю і відданість фірмі.

Використання аналітичних засобів дозволяє моделювати процеси – економічні (що відбувалися раніше на фірмі, а також досвід інших компаній), імітаційні (ситуації, які можливо виникнуть в майбутньому, і варіанти виходу з цих ситуацій). Економічні та імітаційні моделі повинні бути легко доступні співробітником фірми і розроблені у вигляді комп’ютерних програм.

У підвищенні ефективності управління службою логістики на фірмі значну роль відіграє і дотримання перерахованих раніше стандартів. Шляхом зіставлення їх з отриманими результатами в кількісному вираженні, порівнянням з планованими оцінюється діяльність співробітників служби логістики.

Таким чином, було розглянуто чинники і показники оцінки ефективності функціонування логічних систем, а також визначено основні проблеми

оптимізації логістичної діяльності. Контроль логістичних витрат вимагає, щоб діяльність підприємства оцінювалася в цілому. Для розуміння бізнесу треба мати уявлення про результати діяльності усіх його функціональних областей. При контролі тільки над витратами, що утворюються в межах одного окремого бізнесу в логістичному ланцюжку, не можна сказати, що логістичні витрати дійсно під контролем. Контроль над логістичними витратами вимагає, щонайменше, щоб були відомі усі витрати і був зрозумілий процес їх утворення.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що застосування принципів логістичного управління дало б змогу підприємству забезпечити високу конкурентоспроможність своєї продукції і послуг через оптимізацію витрат, найбільш повне задоволення споживачів у якісних товарах та сервісі. Такий ефект досягається шляхом значного скорочення запасів матеріальних ресурсів і готової продукції у сферах виробництва, постачання і збуту, скорочення тривалості виробничого циклу і циклу виконання замовлень клієнтів, упровадження гнучких автоматизованих і роботизованих виробництв, що дозволяють швидко переходити на випуск нових видів продукції, створення дистрибутивних каналів збуту тощо.

РОЗДІЛ 2

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО–ГОСПОДАРСЬКОЮ І ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Заснована у 2001 році «Нова Пошта» – українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб.

Група «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам – як юридичним особам, так і приватним особам – повний спектр логістичних і поштових послуг. У Групу входять українські та закордонні підприємства, які схематично представлені на рис. 2.1, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Ітернешнл».

«Нова Пошта» – лідер логістичного ринку експрес-перевезень, що забезпечує просту доставку кожному клієнту – у відділення, поштомати, на адресу – і дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не лише в Україні, але й за кордоном.

Мережа підприємства нараховує понад 2671 відділень по всій території України, а кількість відправлень перевищила 146 млн., за 2018 рік.

«НП Логістик» – компанія, що надає послуги фулфілменту: зберігання товару на складах, комплектацію та відправку замовлень отримувачу.

«ПОСТ ФІНАНС» – завдяки небанківській фінансовій установи, клієнти компанії здійснювати грошові перекази та операції з електронними грошима.

«Нова Пошта Ітернешнл» розвиває та виходить на міжнародну мережу, щоб надавати клієнтам послуги експрес-доставки не лише в Україні, але й за кордоном [103].

Група «Нова Пошта» працює із дотриманням усіх норм українського законодавства. У сукупності, Група перерахувала в бюджет країни близько 1,5 млрд грн податків і зборів за останні роки.

Місія підприємства – спрощувати життя своїм клієнтам, робивши доставку легкою для життя і бізнесу. Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує та удосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід.

Окрім відправки та отримання посилок та вантажів, у відділеннях «Нова Пошта» можна замовити, додаткові послуги, що розроблені з урахуванням побажань клієнтів.

Отже, як показує історія динамічного розвитку, вже понад 18 років компанія пропонує своїм клієнтам зручну, доступну та якісну послугу – доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України.

Компанія ТОВ «Нова Пошта» пропонує наступні технології доставки:

1. Дверь – Двері. Отримання вантажу або пошти за адресою з відправника та його доставку за адресою отримувача.
2. Склад – Двері. Доставка вантажу з відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» за адресою знаходження отримувача.
3. Двері – Склад. Отримання вантажу за адресою відправника та його доставку до відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» в місті отримувача.

Додаткові послуги які пропонує ТОВ «Нова Пошта» є такі:

1. Доставка та повернення вантажів до роздрібних мереж – передбачає доставку товару клієнта в будь-які торгово-роздрібні мережі (супермаркети, філіали, представництва, мережі автозаправок тощо) у будь-яку точку України. Цей вид партнерства дозволяє оптимізувати і спростити логістичні та організаційні процеси, відповідно до специфіки задоволення клієнтів.
2. Доставка палетованного вантажу – передбачає формування палети з окремих вантажів або перевезення сформованих палет за зниженими тарифами.
3. Доставка автомобільних шин і дисків – передбачає перевезення шин і дисків за зниженими цінами.

4. Зворотня доставка – передбачає повернення документів за вантаж відправнику.

5. Післяплата за товар – передбачає розрахунок за вантаж, суму вартості якого відправник доручає одержати транспортній компанії. Одержана сума надходить на банківський рахунок відправника.

6. Виклик машини – передбачає надання відправнику відповідного транспорту на обумовлений час під завантаження

7. Переадресація – передбачає зміну типу послуги або адреси доставки вже оформленого вантажу за бажанням клієнта відправника.

8. Підйом вантажу на поверх – передбачає підйом вантажу на поверх при доставці за адресою. Маса одного місця вантажу не повинна перевищувати 75 кг. Замовити послугу може тільки клієнт відправника. Якщо вага відправлення по одній товарно-транспортній накладній менше 30 кг, послуга надається безкоштовно (без попереднього замовлення).

Зберігання вантажу – передбачає зберігання вантажу у відділенні ТОВ «Нова Пошта» 1 (один) календарний місяць з дня надходження вантажу. Безкоштовно вантаж може зберігатися протягом 5-ти робочих днів, включаючи день, коли він мав бути одержаний отримувачем. За зберігання вантажу на складі більше 5-ти днів нараховується доплата у розмірі 20% від вартості перевезення вантажу, без урахування суми комісії за кожний наступний робочий день.

Упаковка вантажу – передбачає пакування вантажу у найбільш зручний вид упаковки. Зазначимо, що послуга надається в кожному відділенні ТОВ «Нова Пошта». Пакування вантажу застосовується для уникнення пошкоджень при транспортуванні, складуванні, зберіганні, а також для захисту від впливу зовнішнього середовища.

Види упаковки: фірмові пакети, розраховані на 1-2 кг; картонний конверт; картонні коробки різних розмірів; мішок поліпропіленовий; обрешетування дерев'яне; палетування. Для захисту відправлення існують додаткові види пакування: картонні коробки різних розмірів з ущільнювачем; повітряно-пухирчаста плівка; стрейч-плівка; поролон; гофро-картон.

З кожним роком оператор збільшує кількість відділень в Україні. Так, їх динаміка представлена на рис. 2.1.

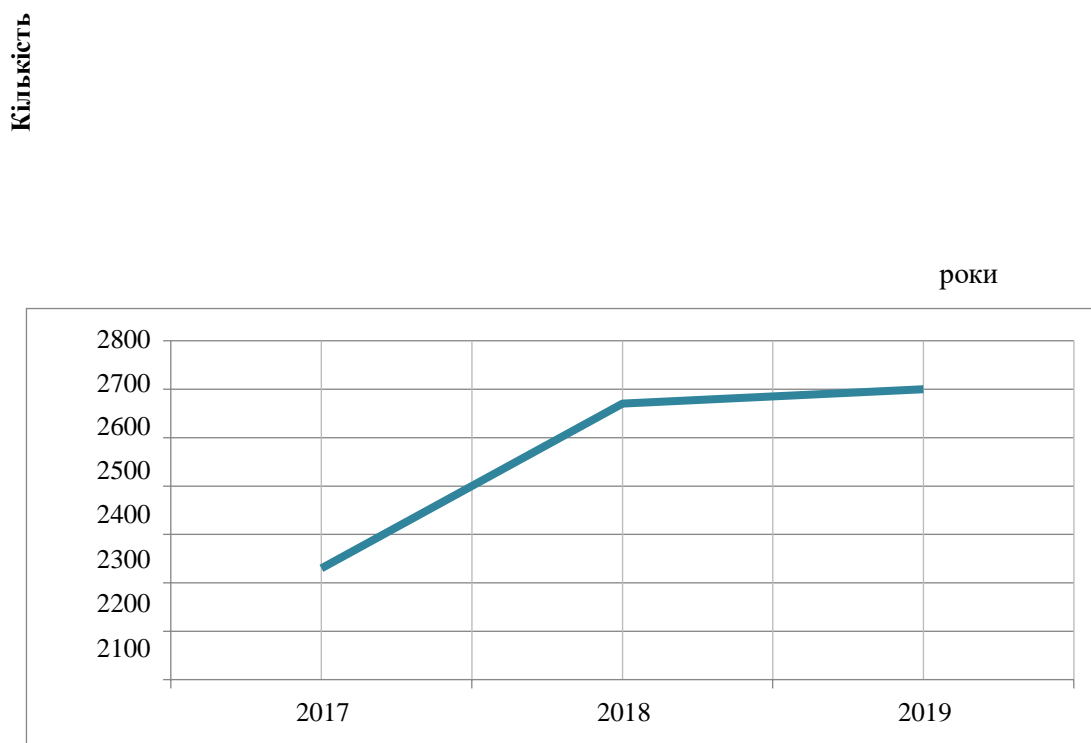


Рисунок 2.1 – Динаміка відкриття нових філіалів ТОВ «Нова Пошта» по Україні протягом 2016 – 2018 рр.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» дуже розгалужена, як це видно з рис. 2.2. Виходячи із даної організаційної структури підприємства ТОВ

Впроваджена програма лояльності збільшує можливості – це винагорода активним клієнтам ТОВ «Нова Пошта». Мета її полягає в нарахуванні балів за кожну послугу з використаннями карти учасника і подальшим обміном накопичених балів на послуги компанії та спеціальні подарунки.

«Нова Пошта», можна побачити, що кожен підрозділ самостійний, але безпосередньо взаємно пов'язаний з іншими підрозділами організаційної системи підприємства. Результати роботи будь-якого підрозділу апарату управління оцінюються показниками, що характеризують реалізацію ними своїх

цілей і завдань. По кожній підсистемі формуються «ієрархія» послідовності, а також правил роботи, охоплюючи всю організацію від верху до низу.

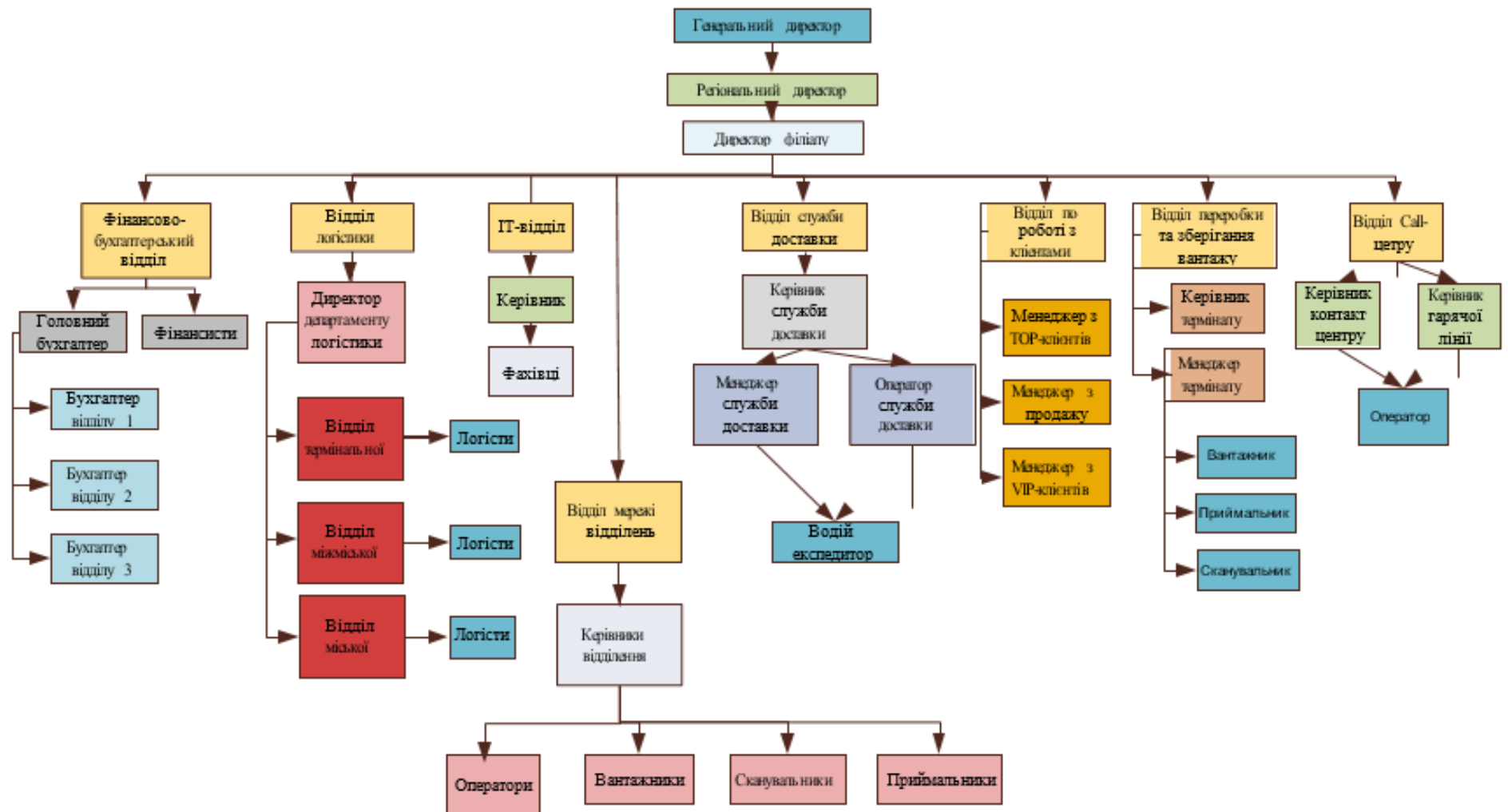


Рисунок 2.2 – Організаційна структура компанії ТОВ «Нова Пошта»

Далі представимо характеристику кожного з відділів компанії [103]. Фінансово-бухгалтерський відділ в компанії ТОВ «Нова Пошта» працює з різними категоріями і групами клієнтів, розробляючи та втілюючи фінансові системи та інструменти, які забезпечують прибутковість компанії. Їх вплив є визначним при виборі стратегічного напрямку, розробки портфоліо чи планів розширення.

Бухгалтерський відділ забезпечує досягнення бізнес-результатів компанії, при веденні точних та своєчасних облікових записів згідно вимог законодавства. На основі даних бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, компанія щодня приймає рішення щодо найвигідніших інвестицій, їх окупності та подальших планів.

Департамент логістики. Даний відділ підпорядковує під себе найбільшу завантаженість на ефективну роботу ТОВ «Нова Пошта». Оскільки в їх обов'язках є контроль міжміської логістики, міської логістики та термінальної логістики.

ІТ-відділ. Без ІТ – відділу неможливе ефективне управління сучасними інформаційними системами. За його допомогою забезпечується безперервна робота ІТ – інфраструктури і таким чином активне функціонування всього бізнесу.

Основні функції ІТ-відділу:

- дослідження і відстеження новітніх інформаційних технологій;
- забезпечення безперебійної роботи устаткування і користувачів;
- проектування, розробка, впровадження та супровід програмних продуктів;
- регулярне відстеження ситуації в бізнесі для задоволення інформаційних потреб компанії;
- формування потреб в капіталовкладеннях в технологічну інфраструктуру;
- підтримання високого рівня освіченості співробітників в сфері інформаційних технологій.

Відділ мережі відділень. Відділення ТОВ Нова Пошта є самостійним структурним підрозділом організації до яких звертаються по питанням отримання та відправлення вантажу.

Основними завданнями відділень є:

- прийом, огляд та видача вантажу клієнтові;
- надання цілісної та ефективної упаковки для відправлення вантажу;
- прийом заяв на переадресування, повернення вантажу, зміни дати доставки та зміни даних щодо одержувача вантажу;
- надання клієнтові інформації щодо роботи організації.

Відділ по роботі з клієнтами. Основне завдання цього відділу полягає у виконання поставлених планів продажу, пошуку нових та обслуговування вже існуючих клієнтів з дотриманням високих стандартів клієнтського сервісу. Менеджери відділу особисто зустрічаються з клієнтом, розроблюють комерційну пропозицію, узгоджують його потреби, за необхідності заключають договір та супроводжують клієнта на всіх етапах співпраці з нами. Важливість цього відділу для компанії важко переоцінити, адже його частка перевезень у структурі складає щонайменше 37%, що представлено на рис. 2.3.

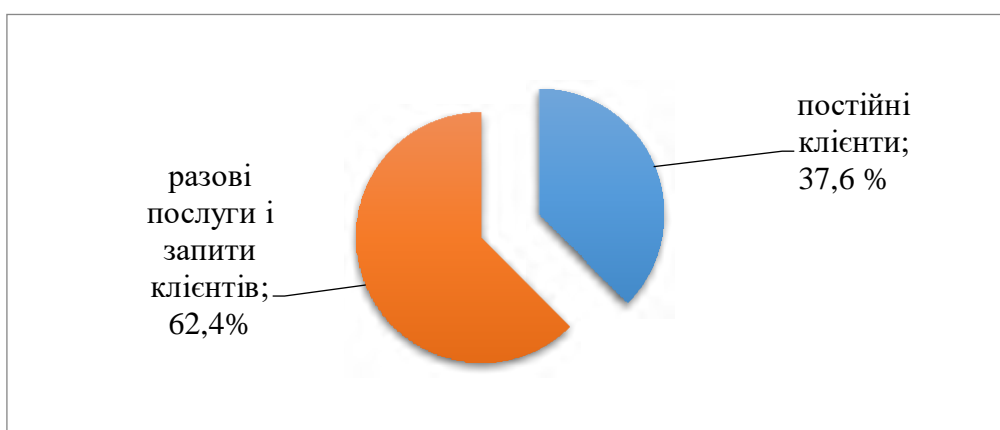


Рисунок 2.3 – Частка клієнтів в загальному обсязі наданих послуг за 2019 рік

Таким чином можна зазначити, що компанія «Нова Пошта» – надійний партнер для більше ніж 80000 компаній, серед яких національні виробники та

роздрібні мережі, мережі автозаправок, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та багато інших.

Далі проаналізуємо ринок конкурентів ТОВ «Нова Пошта».

ПП «Нічний експрес» здійснює регулярні вантажоперевезення по встановлених маршрутах по Україні з 2001 року. Для цього необхідно привезти вантаж в офіс «Нічного експреса» в місті відправлення або оформити заявку на виїзд. Отримувач може забрати його в будь-який зручний для нього час. Вартість доставки від 10 грн.

Ін – Тайм – експрес доставка вантажів по Україні. Доставляє вантажі вагою від 100 грам до 10 тонн на будь-який населений пункт України. Компанія пропонує:

- доставку вантажу протягом 1-2 робочих днів, на деяких напрямках – до 3 днів;
- вигідні тарифні пакети, зручну систему розрахунків;
- безкоштовне зберігання вантажу на складі до 10 днів;
- упаковку вантажів різних типів (від конверта до палети);
- дбайливе ставлення до вантажів, безпеку перевезення;
- програму «Ін-Тайм на ринках» (відкриті представництва на оптових ринках України).

«Автолюкс». З 1998 року компанія «Автолюкс» розпочала діяльність з перевезення вантажів. Цей вид послуг став першою організованою системою в нашій країні. Обладнано 80 офісів в 54 містах України для організації відправки та прийому вантажу. Все устаткування, транспортні засоби і велика частина нерухомості підприємства є власністю компанії. Виконує експрес-доставку не тільки вантажів в та пошти але і пасажирські перевезення. Вартість доставки від 13 грн.

Гюнсел – компанія заснована в 1997. З початку свого заснування метою компанії було забезпечити безпечне і комфортне перевезення пасажирів, а у вантажних перевезеннях – постійно розширюючись завдяки інвестиціям, створити мережу, яка охоплювала б всю країну. Вартість доставки від 14 грн.

Євро Експрес – компанія заснована в 2003 році і на сьогоднішній день налічує понад 700 співробітників в 82 представництвах по всій Україні. Перевезення від 0,01 кг до 20 т за 24 – 48 годин в більшості міст України. Вартість доставки від 20грн .

САТ – терміново доставляє вантажі від 5 грам до 5 тонн з виїздом до відправника та доставкою до дверей одержувача більш ніж в 250 населених пунктів України. Мережа підрозділів в 36 містах і щоденні рейси дозволяють доставляти товари одержувачам за 24-48 годин. Вартість доставки від 7грн .

Делівері – основна місія, це надати компаніям доступ до максимально широкого спектру послуг, забезпечити для кожного клієнта, незалежно від розміру компанії та обсягу бізнесу, високі стандарти обслуговування . Компанія здійснює автоперевезення відповідно до графіка вантажних перевезень. Існують наступні схеми доставки вантажу: «Склад– склад», «Склад-Двері», «Двері-Склад», «Двері–Двері».

Укрпошта – це понад 12,8 тис. об'єктів поштового зв'язку: поштамти, поштові відділення, пересувні, сезонні відділення поштового зв'язку та точки присутності по всій Україні.

В рамках компанії сформувалося кілька векторів розвитку, серед яких – міжнародний напрямок («Нова пошта Інтернешнл»). У 2014 році «Нова пошта» відкрила представництва в Грузії та Молдові, а через рік вийшла на ринок міжнародної доставки в 200 країн світу.

У 2016 році американське видання Inc. включило компанію «Нова пошта» до рейтингу топ-5000 європейських компаній, що демонструють найшвидший темп розвитку.

Отже варто зауважити, що для глобальних перевізників, які в основному орієнтовані на міжнародні відправлення, головною проблемою сьогодні є митне законодавство, що гальмує розвиток міжнародних експрес-перевезень. Решта проблем чинить менший вплив на розвиток бізнесу транснаціональних компаній, і їх рішення залежить скоріше від самих компаній-операторів ринку експрес-доставки. Для національних операторів залишається на першому місці

вирішення питання впровадження передових ІТ-технологій та повноцінних інвестицій в навчання персоналу. В цілому ринок на сьогоднішній день продовжує зберігати високі, за світовими стандартами, темпи зростання, що привертає все нових і нових гравців і тим самим підвищує конкуренцію.

2.2 Характеристика фінансового-господарської діяльності підприємства

Для визначення виробничого та фінансового потенціалу підприємства необхідно провести комплексний економічний аналіз його діяльності.

Показники доходності ТОВ «Нова Пошта» послуг за період 2016-2019 рр. проаналізуємо в табл. 2.1 [29].

Таблиця 2.1 – Показники доходності ТОВ «Нова Пошта» послуг за 2016-2019 рр.

№	Назва показника	Роки			
		2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
2	Письмова кореспонденція	13408,07	3674,68	15754,65	14593,10
3	Грошові перекази	4126,25	5525,72	5596,99	5397,32
4	Посилки	4538,77	4305,72	2477,01	1994,96
5	Періодичні видання	5088,81	6399,12	5757,73	4697,23
6	Доставка з Інтернет – магазинів	11888,21	23169,33	34554,40	36696,48
7	Торгівельна діяльність	24280,23	10042,94	5435,24	4326,99
8	Зберігання вантажу	3378,96	3452,00	3834,82	4189,99
9	Послуги електров'язку	207,27	302,60	1838,04	1637,08
10	Інші послуги	2072,63	2229,89	4713,41	1935,35
11	Загальна сума	68764,20	69549,00	79881,30	75424,50

Прибутковість компанії показує результативність діяльності з надання послуг з експрес-доставки товарів.

Дослідження показало, що з 2016-2019 рр. показники прибутку компанії «Нова Пошта» збільшуються з кожним роком (рис. 2.4) [29].

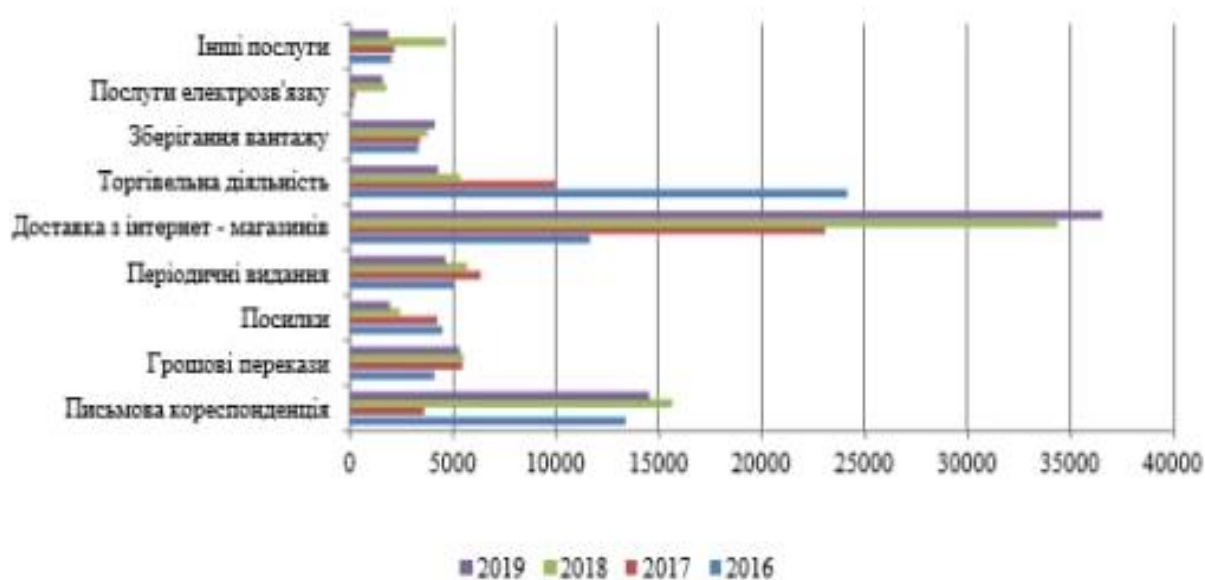


Рисунок 2.4 – Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» послуг за 2016-2019 рр.

Проаналізуємо показники витрат ТОВ «Нова Пошта» за період з 2016– 2019 рр. Вагомі значення мають показник оплати праці, витрати купівельної вартості, витрати на утримання транспорту, сплата податків, амортизаційні витрати тощо (табл. 2.2).

Перемінні витрати (закупівля матеріалів), транспортні витрати, витрати за споживання електроенергії визначаються у відсотковому значенні від наданого обсягу послуг (робіт). З аналізу бачимо, що показник характеризує ефективність діяльності компанії – в 2018 р. 105,5%, а в 2019 р. 112,8%.

Аналіз динаміки витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2016-2019 рр. показав збільшення економічних показників. Фінансові показники (доходи) ТОВ «Нова Пошта» у 2019 р збільшилися на 32,8% (рис. 2.5).

Таблиця 2.2 – Показники витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2016-2019 рр.

№	Назва показника	Роки			
		2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
2	Заробітна плата і нарахування на ФОП	24233,92	24655,86	28060,25	26551,85
3	Витрати на утримання транспорту	2403,35	2555,63	2964,52	2365,23
4	Обслуговування технічних засобів	565,23	566,34	570,70	582,10
5	Опалення і електроенергія	1365,28	1689,67	1970,54	1752,32
6	Амортизація	1975,95	1843,74	2170,25	1624,21
7	Плата банку за готівку	1273,35	1240,00	1387,52	1420,20
8	Купівельна вартість	12224,52	12485,36	15244,21	17210,56
9	Податки	3320,20	3284,21	3447,20	3074,00
10	Витрати на матеріали	730,25	794,32	848,21	872,54
11	Перерахунок ПДВ	850,60	904,32	1410,25	1478,14
12	Оплата послуг електрозв'язку	542,25	596,65	680,85	772,35
13	Оренда	410,20	460,20	410,20	410,20
14	Всього	49373,1	50628,3	58153,1	54993,7



Рисунок 2.5 – Динаміка витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2016-2019 рр. [29]

Методика комплексної оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє забезпечити:

- комплексну оцінку діяльності підприємства за періодами з виявленням резервів збільшення ефективності функціонування;
- техніко-економічне впровадження нових форм господарювання;
- надання зваженої оцінки про товаровиробників та забезпечення оптимального вибору партнерів по бізнесу [29].

Для комплексного аналізу та оцінки ефективності формування витрат на підприємстві існує певна система економічних показників, які дають змогу отримати детальнішу інформацію щодо ефективності витрат певного підприємства.

2.3 Аналіз та оціювання ефективності організації управління логістичною діяльністю на підприємстві

Сьогодні велика кількість українських підприємств активно бере участь у зовнішньоекономічній діяльності, це безпосередньо пов'язано з тим, що внутрішній ринок України не в змозі задовольнити споживання всіх товарів і послуг, пропонує виробниками, тому підприємства є змушені розширювати свої ринки.

ТОВ «Нова Пошта» виходить на зарубіжні ринки, де дуже сильна конкуренція з боку іноземних компаній. Щоб зайняти певну нішу на зарубіжному ринку, необхідно визначити стратегічні напрямки розвитку, поліпшити експортну діяльність, поліпшити якість послуг, що надаються – це дозволить домогтися довгострокової конкурентної переваги.

Основною метою формування структури управління ЗЕД в ТОВ «Нова Пошта» є отримання максимального прибутку в довгостроковій перспективі від участі в міжнародному бізнесі. Ця структура на підприємстві вимагає постійного

розвитку та вдосконалення, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища і управління. Форми і методи управління зовнішньоекономічною діяльністю в ТОВ «Нова Пошта» повинні постійно змінюватися.

Для підвищення ефективності експортної діяльності ТОВ «Нова Пошта» необхідно визначити ті країни, які привабливі для співпраці, вивчити існуючі зовнішньоекономічні зв'язки. Підприємство має проводити ретельний аналіз системи міжнародної торгівлі, досліджувати економічне середовище країни, в яку вона повинна безпосередньо проникнути, а також обов'язково враховувати політичні, культурні та правові особливості свого середовища.

Для того щоб підприємство було конкурентоспроможним на зовнішньому ринку, воно повинно сформулювати стратегію, тобто базовий напрямок, який буде орієнтований на внутрішні можливості підприємства та на ринкові умови, в яких воно працює [26, с.46].

Ця стратегія повинна враховувати такі фактори:

- формування чітких цілей виходу на зовнішній ринок;
- попит на цей товар або послугу за кордоном;
- потенціал і розмір зовнішнього ринку.

Підприємству, що прагне впровадити ефективну зовнішньоекономічну діяльність, доцільно поліпшити маркетингову складову своєї діяльності [17, с.172]. Для цього необхідно проводити більш ефективні маркетингові заходи (рис. 2.6).

Для того, щоб знайти шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, компанії «Нова Пошта» необхідно:

- вивчити динаміку розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- проаналізувати раціональне використання всіх ресурсів, зацікавленість споживачів у послугах і продуктах підприємства на зовнішньому ринку;
- дослідити проблеми підвищення ефективності і розвитку зовнішньоекономічної діяльності;

- визначити напрями вдосконалення системи управління зовнішньоекономічними зв'язками підприємства;
- вдосконалення організаційно-економічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності експортних товарів і послуг;
- оцінити рівень і якість виконання підприємством зобов'язань за договорами з зарубіжними партнерами, визначити ефективність і вигоди такого співробітництва;
- визначити метод аналітичної оцінки ефективності окремої експортної операції.

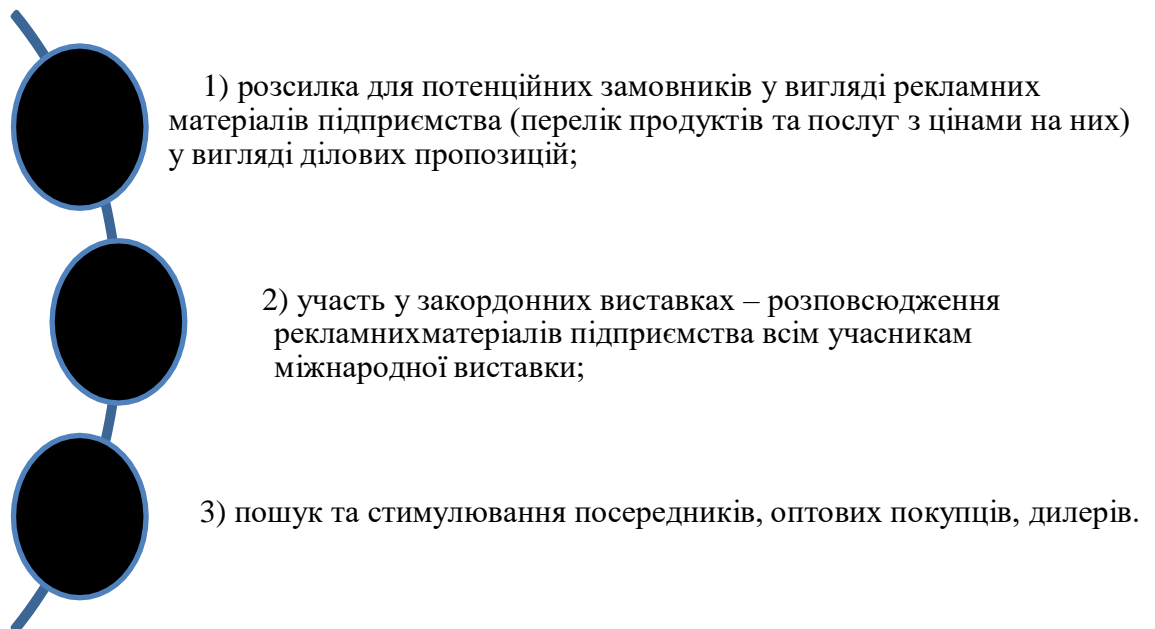


Рисунок. 2.6 – Маркетингові заходи для впровадження ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Одним з можливих способів поліпшення експортних послуг ТОВ «Нова Пошта» є пошук нових партнерів, тобто пошук кращого покупця з економічної точки зору. Одним з важливих кроків для будь-якого бізнесу є вибір підрядника. У деяких випадках це основний спосіб поліпшити експортні операції. Вибір іноземного партнера залежить від сукупності факторів, які в сукупності відображають суть виходу підприємства на закордонні ринки, рис. 2.7.

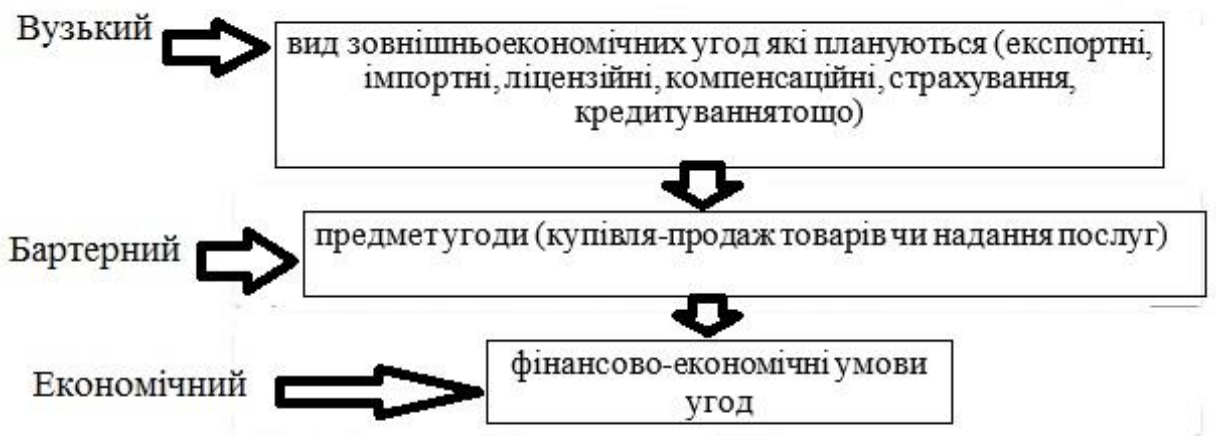


Рисунок. 2.7 – Чинники, які впливають на вибір партнерів при проведенні ЗЕД підприємства ТОВ «Нова Пошта»

На вибір партнера також впливають такі фактори:

- ціни на послуги і товари;
- технічний рівень продукції підприємства;
- організація НДДКР і їх вартість;
- організація управління підприємством, в тому числі ЗЕД;
- фінансове становище підприємства;
- діючі в цій країні норми і правила, що регулюють співробітництво з

потенційним партнером.

Для оцінки партнерів ТОВ «Нова Пошта» можна використовувати такі характеристики [29, с.91]:

Ділова репутація підприємства визначає, наскільки добре воно виконує свої зобов'язання, який його досвід в конкретній галузі бізнесу, його здатність вести переговори.

Ступінь солідності потенційного партнера. Ступінь солідності визначається більшою мірою показниками ефективності, масштабом виконуваних операцій, платоспроможністю.

Коментарі від існуючих клієнтів або тих фірм, з якими компанія співпрацювала в минулому.

Рівень позиціонування компанії на зарубіжних ринках. Якщо компанія є посередником, то необхідно провести більш серйозне розслідування. Перш за все, досліджується фінансова ситуація, необхідно перевірити обсяг продажів за певний період, наявність власних торговельних мереж і їх якість.

Кількість можливих напрямків вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта» досить широкий. Компанії необхідно вибрати найбільш реалістичні й досяжні напрямки з усіх можливих варіантів розвитку зовнішньоекономічних зв'язків.

Компанії також необхідно визначити ряд критеріїв, яким повинні відповідати шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Основним критерієм має стати підвищення рентабельності виробництва і реалізації послуг, а також збільшення прибутку.

Важливим фактором вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності є аналіз і оцінка сильних і слабких сторін підприємства. Аналіз сильних сторін дозволить підприємству оцінити перспективи розвитку підприємства на зовнішньому ринку, а аналіз слабких сторін – ризики на зовнішньому ринку.

Проведене дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволило скласти SWOT-аналіз, який міг би оцінити можливості компанії та вплив зовнішніх фактів на її діяльність. Давайте поглянемо на SWOT-аналіз для ТОВ «Нова Пошта», який представлений на рис. 2.8.

Кожне з полів матриці SWOT розглядає всі параметри компанії і виділяє ті, які будуть інтегровані в процес управління поведінкою підприємства.

«Співачка» полів. Високі обсяги надання послуг, високу якість послуг і низькі ціни свідчать про здатність Нової Пошти задовольняти потреби споживачів. Збільшивши ці показники, компанія може завойовувати нову піну за кордоном, а також розширювати кількість годинниць для задоволення великих потреб. Ефективна система розподілу послуг в компанії більш приваблива для інших груп споживачів. Крім того, лідерство конкурентів в тому, що «Нова Пошта» має великий досвід перемоги в цій галузі.

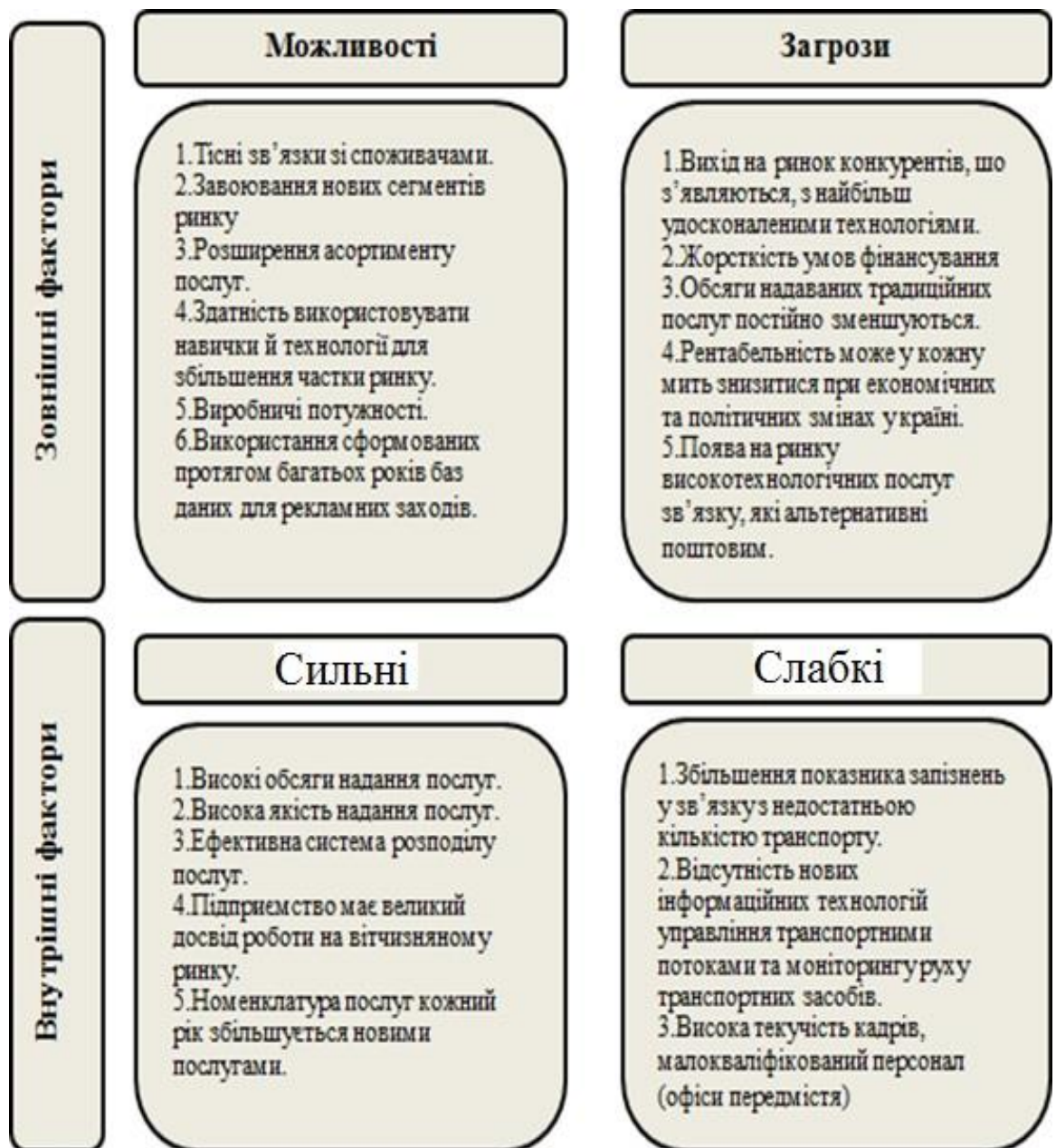


Рисунок 2.8 – SWOT – аналіз для ТОВ «Нова Пошта»

Поле «Можливості». За допомогою досить тісних зв'язків з основними споживачами послуг, а також здатністю використовувати свої навички, можна забезпечити достатню логістичну діяльність підприємства. За рахунок виходу на нові ринки та вибір найбільш вигідних маршрутів міжнародних вантажних автомобільних перевезень, а це означає, збільшення прибутку у майбутньому, можна провести модернізацію й установлення технічного й комп'ютерного забезпечення, впровадження сучасних інформаційних систем моніторингу руху транспорту, побудову транспортного маршруту тощо. Можливість створення з

європейськими та іншими партнерами спільного транспортно-експедиторського підприємства – забезпечить сталу роботу парку автомобілів та продаж експедиторських послуг стороннім перевізникам.

Поле «Слабкі». Збільшення конкурентних підприємств на зарубіжних ринках з більш удосконаленими технологіями, а також недостатня логістична підтримка ТОВ «Нова Пошта» можуть привести до втрати підприємством значної частки ринку поштових послуг.

Аналізуючи сильні й слабкі сторони можна зробити наступні висновки. На даний момент ТОВ «Нова Пошта» має досить стабільні позиції на ринку. За оцінками експертів, ринок послуг експрес-доставки в Україні є одним з найперспективніших і динамічніших в Україні, а компанія "Нова Пошта" завдяки своєму досвіду, клієнтоорієнтованості і доступності поза сумнівом збільшуватиме свою долю на національному та міжнародному ринку.

Однак істотним недоліком є недостатнє технічне оснащення, відсутність інформаційних технологій забезпечення моніторингу руху власних транспортних засобів, побудова оптимальних схем розвезення продукції та ін., все це, відіграє велику роль у виході на міжнародний ринок.

Поле завантаження. Вихід на нові зарубіжні ринки може вплинути на зміну цін на послуги, а також на частку національного ринку поштових послуг, яка відповідає Новій поштою. Але, знижуючи ціни на рахунки інших фабрик, ви можете зберегти свої конкурентні спроможності. Висока якість послуг і ефективна система їх реалізації забезпечують компаніям захист від конкурентів.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства тісно пов'язана з транспортним забезпеченням, яке являється однією з важливих складових процесу організації доставки товарів від місця їх виготовлення до місця споживання.

Отже, головним завданням, підвищення ефективності експортної діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» є удосконалення логістичної діяльності підприємства; вибір найбільш вигідних маршрутів міжнародних вантажних

автомобільних перевезень; укладання договору з закордонним транспортно-експедиторським або поштовим підприємством про спільну діяльність.

2.4 Висновки до розділу 2

В другій частині дипломної роботи було проведено аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-перевезень. ТОВ «Нова Пошта» – це приватна транспортно-експедиційна компанія, її організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

На ринку експрес-перевезень компанія існує з 2001 року та займає одну з лідируючих позицій.

В роботі було детально проаналізовано організаційну структуру ТОВ «Нова Пошта» з деталізацією роботи кожного відділу.

Були проаналізовані основні показники виробничо-господарської діяльності. Так, аналіз динаміки доходів діяльності ТОВ «Нова Пошта» протягом останніх років показав на їх щорічне збільшення.

Аналіз показників витрат показав, що найбільш питому вагу мають витрати по оплаті праці, та витрати по купівельній вартості. Дослідження показало, що в цілому компанія працює стабільно та прибутково.

Підприємство експрес доставки відіграє величезну роль у формуванні фінансового потенціалу стає система яку використовують та впровадження нової організаційної системи. Підвищити стабільне фінансове становище підприємства можна такими способами – залученням зовнішніх інвестицій, оптимізацією використання власних ресурсів, впровадження нових інформаційних, виробничих технологій, які дозволять оптимізувати процес виробництва й доцільніше використати те, що є в резервах підприємства.

Для аналізу логістичної діяльності підприємства було застосовано SWOT-аналіз, який показав, що слабкою стороною є велика кількість конкурентних

підприємств на зарубіжних ринках з більш удосконаленими технологіями, а також недостатня логістична підтримка ТОВ «Нова Пошта» можуть привести до втрати підприємством значної частки ринку поштових послуг.

Однак істотним недоліком є недостатнє технічне оснащення, відсутність інформаційних технологій забезпечення моніторингу руху власних транспортних засобів, побудова оптимальних схем розвезення та ін., все це, відіграє велику роль у формуванні додаткових фахівців на поштових відділах. Існуюча система документообігу не відповідає перспективам та можливостям підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Напрями оптимізації логістичної системи підприємства

Для класифікації логістичних процесів та впровадження логістичного управління в повсякденній діяльності «Нової пошти» необхідно створити самостійний підрозділ в організаційній структурі компанії-логістичної служби, які безпосередньо підпорядковуються управлінню компанією.

У більшості випадків кількість замовлень можуть заважати експертам з логістики висвітлювати всі аспекти виконання замовлень якісно та детально. У зв'язку з цим необхідно відрізнити процес управління замовленнями від фактичного процесу координації. Завдання логістичних служб полягає не у вирішенні нових проблем та конфліктів, а також у їх перегляді та перерозподілі інших послуг компанії, а не в зануренні у незліченні, а іноді і чисто технічні деталі процесу виконання замовлення та координації великих завдань.

Однак, якщо в структурі управління компанії відсутній фахівець служба логістики в відділах по місту, такого роду інтеграція немислима. Це заважає ефективному функціонуванню компанії та перешкоджає її подальшому формуванню. Це піднімає питання про необхідність реорганізації структури управління.

Створення логістичних підрозділів з фахівцями дозволить пов'язати завдання управління логістикою внутрішніх бізнес-процесів компанії з бізнес-процесами партнерів та клієнтів в одну систему. Логістичний сектор зріс у геометричній прогресії, що відображається в організації власних розподільчих мереж великих компаній та формуванні ринку постачальників логістичних послуг.

Логістика стає ефективним інструментом підвищення продуктивності компанії, тому багато компаній прагнуть оптимізувати управління своїми ланцюгами поставок і створити додану вартість у процесі доставки товарів кінцевим споживачам.

Виходячи з цього, модель логістичної системи, створена в ТОВ «Нова пошта», повинна враховувати сучасну тенденцію роботи логістичної системи, без необхідності децентралізації її обов'язків щодо впровадження між різними службами та відділами.

Ключовою передумовою впровадження теорії інтегрованого управління ланцюгами поставок є організація бізнес-процесів на підприємстві на високому рівні, оскільки управління ланцюгами поставок – це інтеграція та управління ключовими бізнес-процесами в ланцюгу поставок.

На відміну від складських запасів, для збільшення або зменшення виробничих потужностей потрібно багато часу. Ці ризики можна зменшити за рахунок більшої гнучкості, тобто використання однакових виробничих потужностей для виробництва різних видів продукції. Основною метою оптимізації виробництва є формування найкращого виробничого плану, процесу складання та навіть реалізація розумного розташування обладнання на основі огляду та прогнозування попиту.

Надмірні резерви зберігання можуть негативно позначитися на фінансових показниках. У цьому випадку необхідно консолідувати запаси, зробити загальні компоненти для різних видів продукції та відкласти кінцевий етап виробництва до отримання всіх замовлень. Тому, щоб ефективно здійснювати управління резервами, ми повинні спочатку забезпечити його прозорість, а потім встановити тісні відносини щодо управління резервами (включаючи склад) з іншими підрозділами та підрядниками компанії.

Оптимізація логістики, перш за все, полягає у зменшенні втрат. Уся система управління ланцюгами поставок має забезпечувати споживачів особливо якісною продукцією, тобто продукцією з найменшими втратами якості. Іншими словами, в процесі від виробництва до покупця якість товару насправді

неухильно падає, а завдання управління ланцюгами поставок полягає у зміні атрибутів товару до мінімуму. З цією метою ланцюг поставок повинен швидко реагувати на постійно мінливі умови, забезпечувати швидкий потік товарів, прозору інформацію та сприяти тісній інтеграції між компанією та її партнерами та підрядниками. Якщо виробник не знає, скільки резервів має роздрібний торговець, ланцюг поставок не буде функціонувати належним чином, і навпаки. На початковому етапі ТОВ «Нова пошта» має зосередитись на вдосконаленні внутрішніх процесів та функцій. Насправді всі вдосконалення зосереджені у двох основних сферах закупівель та логістики. Результатом функціональної інтеграції є значне зменшення кількості підрядників та постачальників 3-PL, раціоналізація товарного асортименту та оптимізація витрат на закупівлі. Цей місцевий результат обмежений одним функціональним відділом або відділом бізнесу і не має повноважень над усією компанією.

На пізнішому етапі еволюція ланцюга поставок розшириться до міжфункціонального рівня. Якщо попередня логістика в "Новій пошті" (Нова пошта) зведена до складування та транспортування, то на новому етапі формування логістика також стане загальною системою планування, управління та контролю логістики. У цей період логістика стала приймати все більше і більше функцій, які раніше виконувались у відділі продажів. Це пов'язано зі складністю перевезень вантажів та необхідністю використання спеціальних знань та методів логістики. Керівництво зрозуміє ефективність нового стандарту і спробує поширити його на "Нову Пошту". Основна увага приділяється вдосконаленню процесу постачання продукції та послуг у кожному ланцюжку поставок. З цією метою певні напрямки діяльності автоматизуються та запроваджуються спеціальні інформаційні технології (управління складом, транспортування). Стратегія закупівель зосереджена на встановленні тактичних відносин із вузьким колом підрядників. На цьому рівні головним фактором є точне прогнозування управління попитом, яке є ключем до ефективного планування продажів та операцій.

Бар'єром для переходу на третій рівень може бути недовіра керівництву "Нової пошти" до зовнішніх партнерів та небажання ділитися з ними інформацією. Керівництво, яке пододало ці стереотипи, перетворює компанію на наступний сучасний рівень з максимальною прозорістю та співпрацею. На цьому рівні закупівлі здійснюються кількома основними підрядниками. Ділові партнери беруть участь у плануванні діяльності компанії та розробляють нові продукти та послуги. Департамент логістики встановлює тактичну співпрацю з кваліфікованими постачальниками 3-PL та впроваджує в них інформаційні системи для підвищення прозорості обміну інформацією та потоку вантажів між партнерами по ланцюгах поставок. Маркетинг та продажі беруть участь у формуванні ланцюжка поставок, забезпечуючи участь ключових клієнтів у конфігурації послуг через інтерактивний Інтернет-портал. Поєднання сучасних спеціальних технологій співпраці та обміну інформацією (CRM, SRM, електронна комерція, електронна комерція) дозволяє компанії та її зовнішнім партнерам досягти високого ступеня прозорості в кожному ланцюжку поставок, тим самим скорочуючи час обробки замовлень, надання послуг час та ефективність Управління фізичними джерелами.

Факти довели, що підвищення ефективності ланцюга поставок є запорукою подальшого формування та конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта». Використання сучасних спеціальних технологій для інтегрованого управління логістикою відіграє важливу роль у побудові правильного ланцюжка поставок для забезпечення найвищого споживача задоволення.

У мікрологістичному ланцюгу, що функціонує в умовах різної виробничо-господарської діяльності підприємства чи організації, може використовуватися модульна структура відділів та груп служб логістики. У Новій Пошті рекомендується використовувати опцію для промислових підприємств з повним виробничим циклом, масовим споживанням матеріальних ресурсів та широкою різноманітністю послуг.

Цей варіант передбачає використання просторової структури, яку він утворює, і являє собою процес безлічі ітерацій, що виконуються в наступному порядку (за допомогою ітерації):

- здійснено ряд логістичних функціональних блоків, кількість яких залежить від діяльності суб'єктів господарювання;
- згідно з кількістю працівників та обсягом використовуваних матеріально-технічних ресурсів формується відділ або група логістичного обслуговування;
- встановлюються принципи формування організаційної структури по кожному відділу або групі служби логістики;
- функції відділу та групи логістичного обслуговування визначаються відповідно до повного комплексу логістичного бізнесу, що здійснюється підприємством у напрямку виробничо-господарської діяльності;
- розрахувати кількість працівників, необхідних кожному відділу або групі логістичних послуг, виходячи з обсягу виконаних логістичних операцій;
- матеріальні та інформаційні потоки формуються під час взаємодії між логістичними службами та іншими організаційними структурами підприємства. Запропонована структура дозволяє паралельно розподіляти унікальні функції протягом усього управління матеріальними потоками на підприємстві.

Обов'язковим робочим документом, що відображає склад інформації в об'єкті, є логічна інформаційна схема (ЛІС) об'єкта (табл. 3.1), що дозволяє відобразити перелік усієї інформації про обіг у відділі продажів (вхід, вихід, норматив посилання), та за об'єктом Основні види робіт, що виконуються в групі.

Таблиця 3.1 – Логіко-інформаційна схема відділу збуту

№	Перелік процедур	Виконавці				Вхідна інформація	Вихідна інформація	Нормативно довідкова інформація
		Менеджер по роботі з підприємствами споживачами	Менеджер по роботі з регіональними представниками	Менеджери по роботі з магазинами	Менеджери по роботі з приватним сектором			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Прийняття рішення про роботу зі споживачем і вибір споживача	+	+	+	+	Заявка від споживача на придбання продукції	Заявка на наявність продукції	Методика вибору споживача
3	Відправка запиту на склад про наявність продукції	+	+	+	+	Заявка від споживача на придбання продукції	Запит про наявність необхідної продукції	
4	Оформлення поставки продукції	+	+	+	+	Заявка на покупку продукції	Замовлення та його копії на придбання продукції	Методичні вказівки, засновані на податковому кодексі та загальних правилах обліку
5	Відправка продукції споживачеві	+	+	+	+	Рахунокфактура на поставку продукції	Підтвердження споживача про отримання продукції	
6	Отримання оплати, виробленої споживачем за отриману продукцію	+	+	+	+	Рахунокфактура на поставку продукції	Квитанція про оплату споживачем	

Форма конкретного документа, як правило, залежить не тільки від витрат на оплату праці працівників, які склали ці документи, але й від витрат на оплату

праці персоналу, який досліджує, аналізує та використовує ці документи для довідки.

3.2 Впровадження електронної системи документообігу

Завдяки йому доступні консультації фахівців, методичні посібники. Це допомагає впоратися з труднощами, що можуть виникати в роботі з рішеннями; При необхідності, можна створювати і допрацьовувати індивідуальні проекти.

Для вдосконалення системи управління міжнародними транспортно-експедиторськими операціями ТОВ «Нова Пошта», пропонується запровадити систему GPS стеження і контролю палива за нормовитратами – систему FMS-T, що є ефективним засобом зниження собівартості послуг, а отже і зниження цін на послуги підприємств.

Даний варіант обладнання у своїй більшості використовується на автомобілях з бензиновими двигунами, тому що встановлення датчика рівня палива або недоцільно дорого, або технічно неможлива.

Нова версія 1С: Підприємство дає змогу завжди працювати з актуальними формами документів, власноруч проводити налаштування інтерфейсу, а також вести кілька підприємств у одній базі. Також, вісімка зберігає усі данні в одній базі, що дозволяє проводити резервне копіювання, та за необхідності відновлювати базу. Розглянемо відмінності більш детально.

Програма автоматично вкладає ці деталі у файл на початковому етапі компіляції.

За допомогою таблиці повторення показників у документі можна визначити перелік таких документів (табл. 3.2). Вона повинна виявити:

- продукція особистих даних у справі;
- відповідність інформації, що міститься у файлі дослідження, завданням об'єкта дослідження;

- будь-який документ відповідає прямому призначенню;
- характер застосування документа за призначенням.

Це також може скоротити час, необхідний для визначення найбільш часто використовуваних типів документів, які можна побачити в таблиці. 3.3 Інформаційна тенденція відділу продажів відображається у вигляді наступних графічних зображень та тексту:

- дорожня карта документа;
- документи бізнес-процесу.

Таблиця 3.2 – Повторюваність показників у документах

№	Найменування окремих реквізитів	Види документів					Всього
		Звіт про прибутки та збитки	Акт приймання-передачі	Рахунок-фактура	Бухгалтерський баланс	Відомість оплати праці	
1	2	3	4	5	6	7	8
2	Реквізити організації	+	+	+	+	+	5
3	Податкові відрахування	+			+	+	3
4	ПДВ			+	+		2
5	Прибуток/збиток	+			+		2
6	Виручка від реалізації	+					1
7	Відрахування в пенсійний фонд				+	+	2
8	Відрахування на медичне страхування				+	+	2
9	Посилання на договір		+				1
10	Відкладення податкових зобов'язань	+			+		2

За даними табл. 3.2 видно, що найбільш часто використовуваними реквізитами є відрахування: на страхування, до Пенсійного фонду; а також реквізити організації і прибуток/збиток. Дана пропозиція призведе до оптимізації роботи персоналу, прискорить складання документів та зменшить кількість помилок в них.

Документування робіт відділу логістики ТОВ «Нова Пошта» за процедурою «Поставка продукції» показаний в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Документування робіт відділу логістики ТОВ «Нова Пошта» за процедурою «Поставка продукції»

№	Перелік процедур	Назва документа				
		Заявка від споживача на продукцію	Заявка на склад про наявність продукції	Бланк замовлення на продукцію	Рахунок–фактура	Договір
1	2	3	4	5	6	7
2	Вибір споживача	О				Х
3	Оформлення запиту на склад		О	Х		
4	Оформлення поставки споживачеві			О	Х	
5	Відвантаження необхідної продукції				О	Х
6	Ступінь використання документа	1	1	2	3	2

Умовні позначення:

О – документ, необхідний для початку робіт за процедурою; Х – документ, що виникає після закінчення робіт.

В даному випадку найбільшим ступенем використання володіють наступні документи: рахунок-фактура, бланк замовлення на продукцію, договір.

Створення підвідділу фахівця з логістики забезпечить передумови для успіху логістичного напрямку нашої компанії, який буде:

- точно формулювати функції кожного працівника у відділі логістики;
- надати необхідну інформацію про кількість співробітників у відділі логістики, яка потрібна в найближчій чи довгостроковій перспективі; складання прогнозів майбутніх логістичних операцій, процедур, функцій і робіт, що носять в більшості своїй інноваційний характер;
- прогнозувати майбутні логістичні операції, процедури, функції та робочі місця, більшість з яких є інноваційними;
- вибирайте потреби та значення майбутніх менеджерів для кожного саду в організаційній структурі, а не вибирайте посади для майбутніх працівників.

– далі обчислюємо основні показники економічної вигоди від реалізації проектних заходів.

На першому етапі, відповідно до цілей проекту, необхідно визначити фактори та джерела економічного впливу, а також витрати, які необхідно сплатити для реалізації проектної діяльності. Результати представлені у табличній формі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Рух грошових коштів проекту, тис. грн

№ з/п	Показник	Період					
		1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8
Надходження грошових коштів							
1	Зниження витрат через раціоналізацію розподілу функцій між працівниками відділу логістики та підвищення вимог при прийомі на роботу.	15400	16100	16300	16550	17000	17100
2	Зниження собівартості виробленої продукції за рахунок зниження трудомісткості виконання окремих функцій в ході автоматизації бізнес процесів, використання нових технічних засобів і раціоналізації документообігу.	5650	5650	6740	6750	7200	7200
3	Зниження витрат при роботі зі споживачами, у зв'язку з використанням системи з фіксованим інтервалом між замовленнями і правильному управлінні інформаційною системою зі зворотним зв'язком	3460	3510	3680	3940	3950	4020
4	Разом потік грошових коштів	24510	25260	26720	27240	28150	28320
Відтік грошових коштів							
5	Витрати на технічне забезпечення	25000					
6	Витрати на програмне забезпечення	12000	1600	1600	1600	1600	1600
7	Витрати на кадрове забезпечення та витрати на навчання персоналу	18000	7000	7000	7000	7000	7000
8	Витрати на забезпечення комунікацій	8000	1500	1500	1500	1500	1500
9	Інші поточні витрати	3000	1000	1000	1000	1000	1000
10	Разом відтік грошових коштів	66000	11100	11100	11100	11100	11100
11	Баланс грошових коштів	-41490	14160	15620	16140	17050	17220
12	Вільні грошові кошти	-41490	-27330	-11710	4430	21480	38700
13	Норма дисконту	12%					
14	Чистий дисконтований дохід	-36926	-24324	-10422	3943	19117	34443
15	Індекс прибутковості	1,23					
16	Чистий дисконтований дохід	150062					
17	Дисконтований термін окупності	2 роки 3 місяці					

Робочими документами для цього розділу є:

- звіт про рух грошових коштів;
- зведена таблиця показників економічної вигоди проекту.

Варто представити формули, за допомогою яких потрібно розраховувати дані показники, та їх розрахунки

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} - I_0 \quad (3.1)$$

де CF_t – грошові надходження в році t , що будуть отримані завдяки інвестиціям у проєкті;

d – ставка дисконту;

n – тривалість проєкту (років); I_0 – початкові інвестиції;

$$NPV = 150062 - 121500 = 28562.$$

$$PI = NPV / I_0,$$

де NPV – вартість майбутніх грошових потоків; I_0 – початкові інвестиції.

$$PI = 150062 / 121500 = 1,23.$$

Підсумкові результати розрахунку показників економічної ефективності представлені у зведеній таблиці показників економічної ефективності проєкту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Зведена таблиця показників економічної ефективності проєкту

№	Показники економічної ефективності	Величина
1	2	3
2	Тривалість проєкту	2 роки 3 місяці
3	Ставка дисконтування	12%
4	Термін окупності	2 роки 3 місяці
5	Дисконтований термін окупності	2 роки 3 місяці
6	Чистий дисконтований дохід	150062
7	Індекс прибутковості	1,23

Отже, створення відділу логістики на ТОВ «Нова Пошта» дозволить максимально зменшити товарні запаси, значно скоротити час доставки товарів,

найбільш прискорити процес отримання необхідної інформації, підвищити рівень і якість сервісу, удосконалюючи, в кінцевому підсумку виробничу діяльність досліджуваного підприємства.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для тов «Нова пошта»

Проведемо економічне обґрунтування запропонованих заходів, впровадження системи FMS-T на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» (системи GPS стеження і контролю палива) та системи «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями».

Визначимо необхідний обсяг початкових витрат для впровадження на ТОВ «Нова Пошта» системи FMS-T та системи «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» та внесемо дані у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Вартість початкових витрат при впровадженні на ТОВ «Нова Пошта» системи FMS-T та системи «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями», тис. грн.

№	Стаття витрат	1 рік впровадження	2 рік впровадження	Всього
Система FMS-T				
1	2	3	4	5
2	Установка датчиків для легкових автомобілів	3100	1200	4300
3	Установка датчиків для вантажних автомобілів	4200	3100	7300
4	Вартість програмного забезпечення	6800	5400	12200
5	Система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»			
6	Покупка ліцензійного програмного забезпечення	15 000	2 000	17 000
7	Установка програмного забезпечення	1000	-	1000
8	Сервісне обслуговування	2000	1300	3300
9	Навчання користувачів системи	1500	800	2300

Отже, найбільше витрат у системі FMS-T, буде становить вартість програмного забезпечення – 6800 тис. грн. Вартість початкових витрат системи FMS-T за 2 роки впровадження становитиме 23800 тис. грн., а системи

«1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» – 23600 тис. грн., з них найбільше витрат потребує покупка ліцензійного програмного забезпечення, у 1 рік впровадження аж 15000 тис. грн.

Проведемо аналіз економічної доцільності запропонованих систем та наведемо результати у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Розподіл виконаних варіантів.

№	Показник	Система FMS-T	Система «1С: Підприємство.TMS Логістика. Управління перевезеннями»	Всього виручки від реалізації послуг
1	2	3	4	5
2	Зміна чистого доходу (виручки) від реалізації послуг, %	1,5	0,9	2,4
3	Абсолютне значення чистого доходу (виручки) від реалізації послуг, тис. грн.	$5833 * 0,015 = 87,5$	$5833 * 0,009 = 52,5$	140

Аналізуючи табл. 3.7, можна побачити, що показник зміни чистого доходу від реалізації послуг системи FMS-T більший, ніж у системі «1С: Підприємство.TMS Логістика Управління перевезеннями», на 0,6%, та становить 1,5%. Це означає, що впровадження системи FMS –T більш вигідніше для підприємства ніж система «1С: Підприємство.TMS Логістика. Управління перевезеннями». Але, якщо розглядати разом два проекти, тоді показник абсолютного значення чистого доходу (виручки) від реалізації послуг збільшиться на 140 тис. грн, а показник зміни чистого доходу(виручки) від реалізації послуг на 2,,4 %.

Фінансові результати після впровадження обох систем занесемо у табл. 3.8.

При впровадженні на підприємстві нових рішень, і програмних також, необхідно розробляти економічне обґрунтування даного рішення.

Таблиця 3.8 – Фінансові результати після впровадження систем FMS-T та «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» на підприємство ТОВ «Нова Пошта»

№	Показник	Система FMS-T	«1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»
1	2	3	4
2	Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	87500	52500
3	Собівартість наданих послуг, тис.грн	23800	23600
4	Валовий прибуток, тис.грн	63700	28900
5	Операційні витрати, тис. грн	9500	3300
6	Прибуток від реалізації наданих послуг, тис. грн	54200	25600
7	Податок на прибуток підприємства (15 %), тис. грн. (р.5*0,15)	290,5	65,5
8	Чистий прибуток, тис. грн	53909,5	25534,5
9	Рентабельність реалізації, %	53	47

Розрахувавши фінансові результати після впровадження систем FMS-T та «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» на підприємство ТОВ «Нова Пошта», можна побачити, що чистий дохід від реалізації 1-ї системи, становить 87500 тис. грн, а 2-ї – 52500 тис. грн. Чистий прибуток системи FMS-T – 53909,5 тис. грн, «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» – 25534,5 тис.грн. Операційні витрати при цьому становлять 9500 тис. грн. та 3300 тис. грн., відповідно.

Отже, можна зробити висновок, що данні проекти є прибутковими та ефективними, тому ці проекти треба впроваджувати на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Визначимо необхідний обсяг початкових витрат для впровадження на ТОВ «Нова Пошта» системи FMS-T та системи «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» та внесемо дані у табл. 3.9.

Тому найбільшою вартістю в системі FMS-T буде вартість програмного забезпечення – 6,8 млн. Грн. Початкова вартість впровадження системи FMS-T протягом 2 років становить 23 800 000 грн

Таблиця 3.9 – Вартість початкових витрат при впровадженні на ТОВ «Нова Пошта» системи FMS-T та системи «ІС: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями», тис. грн.

№	Стаття витрат	1 рік впровадження	2 рік впровадження	Всього
Система FMS-T				
1	2	3	4	5
2	Установка датчиків для легкових автомобілів	3100	1200	4300
3	Установка датчиків для вантажних автомобілів	4200	3100	7300
4	Вартість програмного забезпечення	6800	5400	12200
5	Система «ІС: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»			
6	Покупка ліцензійного програмного забезпечення	15 000	2 000	17 000
7	Установка програмного забезпечення	1000	-	1000
8	Сервісне обслуговування	2000	1300	3300
9	Навчання користувачів системи	1500	800	2300

Ми проаналізуємо економічну доцільність запропонованої системи та перелічимо результати в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Результати запропонованих систем.

№	Показник	Система FMS-T	Система «ІС: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»	Всього виручки від реалізації послуг
1	2	3	4	5
2	Зміна чистого доходу (виручки) від реалізації послуг, %	1,5	0,9	2,4
3	Абсолютне значення чистого доходу (виручки) від реалізації послуг, тис. грн.	$5833 * 0,015 = 87,5$	$5833 * 0,009 = 52,5$	140

Аналізуючи таблицю 3.2, ми можемо побачити, що коефіцієнт зміни чистого доходу від продажів послуг системи FMS-T на 0,6% і на 1,5% перевищує показник системи "ІС: Підприємство. Логістика TMS з управління транспортом". Це означає, що впровадження системи FMS-T є кращим, ніж "ІС: Підприємство. Управління транспортом" для компанії. Але, якщо розглядати разом два проекти, тоді показник абсолютного значення чистого доходу

(виручки) від реалізації послуг збільшиться на 140 тис. грн, а показник зміни чистого доходу(виручки) від реалізації послуг на 2,4 %.

Проведемо економічне обґрунтування запропонованих заходів, впровадженні системи FMS-T на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» (системи GPS стеження і контролю палива) та системи «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями».

«1С: Підприємство. Логістика TMS. «Управління перевезеннями» -23 600 000 гривень, найдорожчим з яких є вартість придбання ліцензійного програмного забезпечення, до 15 000 тисяч гривень за рік впровадження.

Розрахувавши фінансові результати після впровадження систем FMS-T та «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» на підприємство ТОВ «Нова Пошта», можна побачити, що чистий дохід від реалізації 1-ї системи, становить 87500 тис. грн, а 2-ї – 52500 тис. грн. Чистий прибуток системи FMS-T – 53909,5 тис. грн, «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» – 25534,5 тис.грн. Операційні витрати при цьому становлять 9500 тис. грн. та 3300 тис. грн., відповідно.

Отже, можна зробити висновок, що данні впровадження є прибутковими та ефективними, тому ці проекти треба впроваджувати на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

3.4 Висновки до розділу 3

В даному розділі було визначено що організації та оперативному управлінню потоками належить провідна роль в оперативному управлінні підприємством, у своєчасному постачанні товарів і особливо в забезпеченні підвищення ефективності виробництва, так як в їх рамках вирішуються всі питання, пов'язані з використанням виробничих ресурсів у часі і просторі.

Факти довели, що підвищення ефективності ланцюга поставок є запорукою подальшого формування та конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта». Використання сучасних спеціальних технологій для інтегрованого управління логістикою відіграє важливу роль у побудові правильного ланцюжка поставок для забезпечення найвищого споживача задоволення.

У мікрологістичному ланцюгу, що функціонує в умовах різної виробничо-господарської діяльності підприємства чи організації, може використовуватися модульна структура відділів та груп служб логістики. У Новій Пошті рекомендується використовувати опцію для промислових підприємств з повним виробничим циклом, масовим споживанням матеріальних ресурсів та широкою різноманітністю послуг.

Одним із способів удосконалення логістичного обслуговування, як одного із факторів підвищення експортної діяльності є інформаційне забезпечення. Для цього була впроваджена реалізація системи «1С: Підтримка. TMS Logic» – продукту для автоматизації та розширення взаємодії з клієнтами.

Було економічно обгрунтовано доцільність введення даних продуктів на підприємство. За отриманими результатами – впровадження даних проектів дає позитивний результат і вони можуть бути запропонованими для їх подальшої реалізації на підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Під “логістичним процесом” розуміють системну структуру для прийняття рішень, яка поєднує транспортування, запаси, складський простір, системи обробки матеріалів, упаковку та інші пов’язані види діяльності, що включають витрати і сервіс від постачальника до споживача. Логістичний процес – це взаємовизначена і взаємозалежна сукупність видів логістичної діяльності підприємства (логістичних функцій і операцій), виконання яких спрямоване на перетворення «Входів» у «Виходи» з метою отримання результату, що складає цінність для споживача.

Важливо створити нормальний життєвий і робочий мікроклімат в колективах, чому сприяє задоволення роботою, заохочення за оригінальність прийнятих рішень, за сумлінну працю і відданість фірмі.

Використання аналітичних засобів дозволяє моделювати процеси – економічні (що відбувалися раніше на фірмі, а також досвід інших компаній), імітаційні (ситуації, які можливо виникнуть в майбутньому, і варіанти виходу з цих ситуацій). Економічні та імітаційні моделі повинні бути легко доступні співробітником фірми і розроблені у вигляді комп’ютерних програм.

У підвищенні ефективності управління службою логістики на фірмі значну роль відіграє і дотримання перерахованих раніше стандартів. Шляхом зіставлення їх з отриманими результатами в кількісному вираженні, порівнянням з планованими оцінюється діяльність співробітників служби логістики.

Таким чином, було розглянуто чинники і показники оцінки ефективності функціонування логічних систем, а також визначено основні проблеми оптимізації логістичної діяльності. Контроль логістичних витрат вимагає, щоб діяльність підприємства оцінювалася в цілому. Для розуміння бізнесу треба мати уявлення про результати діяльності усіх його функціональних областей. При контролі тільки над витратами, що утворюються в межах одного окремого бізнесу в логістичному ланцюжку, не можна сказати, що логістичні витрати

дійсно під контролем. Контроль над логістичними витратами вимагає, щонайменше, щоб були відомі усі витрати і був зрозумілий процес їх утворення.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що застосування принципів логістичного управління дало б змогу підприємству забезпечити високу конкурентоспроможність своєї продукції і послуг через оптимізацію витрат, , найбільш повне задоволення споживачів у якісних товарах та сервісі. Такий ефект досягається шляхом значного скорочення запасів матеріальних ресурсів і готової продукції у сферах виробництва, постачання і збуту, скорочення тривалості виробничого циклу і циклу виконання замовлень клієнтів, упровадження гнучких автоматизованих і роботизованих виробництв, що дозволяють швидко переходити на випуск нових видів продукції, створення дистрибутивних каналів збуту тощо.

Відтак, кінцевою метою проведення комплексного аналізу логістичної системи підприємства є виявлення резервів та пошук шляхів удосконалення логістичної системи, серед яких головними напрямками є:

- оптимізація потоків матеріальних ресурсів, транспортування товарів та готової продукції;
- забезпечення відповідності між стратегією, тактикою та оперативними цілями логістичної стратегії та загальними цілями і стратегією підприємства;
- створення раціонального алгоритму взаємодії між усіма учасниками логістичного ланцюга, з метою якісного обслуговування клієнтів за принципом "підвищення якості – зменшення витрат".

В другій частині дипломної роботи було проведено аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-перевезень. ТОВ «Нова Пошта» – це приватна транспортно-експедиційна компанія, її організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

На ринку експрес-перевезень компанія існує з 2001 року та займає одну з лідируючих позицій.

В роботі було детально проаналізовано організаційну структуру ТОВ «Нова Пошта» з деталізацією роботи кожного відділу.

Були проаналізовані основні показники виробничо-господарської діяльності. Так, аналіз динаміки доходів діяльності ТОВ «Нова Пошта» протягом останніх років показав на їх щорічне збільшення.

Аналіз показників витрат показав, що найбільш питому вагу мають витрати по оплаті праці, та витрати по купівельній вартості. Дослідження показало, що в цілому компанія працює стабільно та прибутково.

Підприємство експрес доставки відіграє величезну роль у формуванні фінансового потенціалу стає система яку використовують та впровадження нової організаційної системи. Підвищити стабільне фінансове становище підприємства можна такими способами – залученням зовнішніх інвестицій, оптимізацією використання власних ресурсів, впровадження нових інформаційних, виробничих технологій, які дозволять оптимізувати процес виробництва й доцільніше використати те, що є в резервах підприємства.

Для аналізу логістичної діяльності підприємства було застосовано SWOT-аналіз, який показав, що слабкою стороною є велика кількість конкурентних підприємств на зарубіжних ринках з більш удосконаленими технологіями, а також недостатня логістична підтримка ТОВ «Нова Пошта» можуть привести до втрати підприємством значної частки ринку поштових послуг.

Однак істотним недоліком є недостатнє технічне оснащення, відсутність інформаційних технологій забезпечення моніторингу руху власних транспортних засобів, побудова оптимальних схем розвезення та ін., все це, відіграє велику роль у формуванні додаткових фахівців на поштових відділах. Існуюча система документообігу не відповідає перспективам та можливостям підприємства.

В розділі 3 було визначено що організації та оперативному управлінню потоками належить провідна роль в оперативному управлінні підприємством, у своєчасному постачанні товарів і особливо в забезпеченні підвищення ефективності виробництва, так як в їх рамках вирішуються всі питання, пов'язані з використанням виробничих ресурсів у часі і просторі.

Факти довели, що підвищення ефективності ланцюга поставок є запорукою подальшого формування та конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта». Використання сучасних спеціальних технологій для інтегрованого управління логістикою відіграє важливу роль у побудові правильного ланцюжка поставок для забезпечення найвищого споживача задоволення.

У мікрологістичному ланцюгу, що функціонує в умовах різної виробничо-господарської діяльності підприємства чи організації, може використовуватися модульна структура відділів та груп служб логістики. У Новій Пошті рекомендується використовувати опцію для промислових підприємств з повним виробничим циклом, масовим споживанням матеріальних ресурсів та широкою різноманітністю послуг.

Цілком природно, що інформація, необхідна для контролю за здійсненням документообігу компанії, буде істотно відрізнятися від інформації про хід виконання загальної системи програми що функціонує на підприємстві. Те ж саме можна сказати про необхідність відповідності системи контролю положенню посадової особи, що його здійснює. Крім того, система контролю в системі ТОВ «Нова Пошта» зовсім інша, чим в малих та середніх фірмах. Сама природа контролю вказує на те, що чим більше в його системі враховуються конкретний зміст і структура плану, тим більш ефективно вона буде задовольняти вимогам керування.

Звідси випливає висновок: оскільки контроль системи має на меті забезпечити виконання плану, він повинний бути чітко прив'язаний до нього.

Бізнес-процеси підконтрольно повинні відповідати також і організаційній структурі, тому що остання є засобом чіткого розміщення кадрів на підприємстві і допомагає розподілити відповідальність за ефективне виконання плану. У цьому зв'язку система контролю повинна бути порівнянна з організаційною структурою

Одним із способів удосконалення логістичного обслуговування, якодного із факторів підвищення експортної діяльності є інформаційне забезпечення. Для

цього була впроваджена реалізація системи «1С: Підтримка. TMS Logic» – продукту для автоматизації та розширення взаємодії з клієнтами.

Було економічно обгрунтовано доцільність введення даних продуктів на підприємство. За отриманими результатами – впровадження даних проектів дає позитивний результат і вони можуть бути запропонованими для їх подальшої реалізації на підприємстві.

В даному розділі було визначено що організації та оперативному управлінню матеріальними потоками належить провідна роль в оперативному управлінні підприємством, у своєчасному постачанні продукції і особливо в забезпеченні підвищення ефективності виробництва, так як в їх рамках вирішуються всі питання, пов'язані з використанням виробничих ресурсів у часі і просторі.

Застосування систем управління матеріальними потоками в практиці діяльності «Нова Пошта» пояснюється необхідністю скорочення часових інтервалів між отриманням і постачанням товарів кінцевому споживачеві.

Виявлені недоліки в роботі відділу збуту і транспорту були розглянуті і винесені пропозиції щодо їх усунення.

А саме:

- щодо раціоналізації розподілу функцій між працівниками відділу, щодо збільшення кількості працівників відділу та підвищення вимог при прийомі на роботу нових співробітників;

- пропозиції щодо зменшення трудомісткості окремих процедур і щодо раціоналізації документообігу та інформаційних потоків, що проходять через відділ і циркулюючих всередині нього.

Для здійснення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- вивчена логістична система підприємства;
- вивчено організаційну структуру та управління розподілом;
- вивчено аспекти управління запасами, а також аспекти інформаційної системи.

Для вдосконалення системи управління міжнародними транспортно-експедиторськими операціями ТОВ «Нова Пошта», пропонується запровадити систему GPS стеження і контролю палива за нормовитратами – систему FMS-T, що є ефективним засобом зниження собівартості послуг, а отже і зниження цін на послуги підприємств.

Даний варіант обладнання у своїй більшості використовується на автомобілях з бензиновими двигунами, тому що встановлення датчика рівня палива або недоцільно дорого, або технічно неможлива.

Отже, можна зробити висновок, що данні впровадження є прибутковими та ефективними, тому ці проекти треба впроваджувати на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

В результаті можна зробити висновок, що робота є економічно обґрунтованою, прибутковою і з невеликим терміном окупності, і терміном виконання бізнес-процес. Прогнозоване збільшення витрат є невисоке, але продуктивне. Підсумкові результати розрахунку показників економічної ефективності показали, що даний проєкт доцільний до виконання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.2001 (із змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 29. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https:// zakon2.rada.gov.ua](https://zakon2.rada.gov.ua)
2. Закон України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності» від 23.12.1998 р. № 351– IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/351-14>
3. Закон України «Про порядок ліцензування експорту товарів» від 09.09.2009 р. № 991. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https:// zakon2.rada.gov.ua](https://zakon2.rada.gov.ua)
4. Закон «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28 грудня 2014 року N 334/94 – ВР: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http : www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
5. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень» № 2164-VIII від 05 жовтня 2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
6. Закон України «Про валюту і валютні операції» від 21.06.2018 р.
7. № 2473-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
8. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] / Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 02.06.2016 №1405-VIII – Режим доступу: <http://akon.rada.gov.ua/>
9. Митний кодекс України від 13 березня 2012 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2012. – № 44-45. – № 46-47. – № 48. – Ст. 552
10. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/>.

11. Алесинская Т. В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления [Текст] / Т. В. Алесинская.– Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 121 с.
12. Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства [Текст] / Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – №1 (45). – С. 213-220.
13. Амітан, В. Н. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах [Текст] / В. Н. Амітан, Р. Р. Ларіна, В. Л. Пілюшенко. – Донецьк: ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2003. – 73 с.
14. Ананко І.М. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем на аТП [Текст] / І.М. Ананко // Економіка транспортного комплексу. – 2014. – №24. – с. 125-138
15. Андрійчук Ф.К. Фінансування зовнішньої торгівлі: суть, особливості, джерела [Текст] / Ф.К. Андрійчук // Ринок цінних паперів України. – 2010.
16. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку [Текст] / Б. М. Андрушків // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 198-203.
17. Антонюк, Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації [Текст] / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
18. Бабайлов В.К. Менеджмент: наука и практика: учебник [Текст] / В. К. Бабайлов. – Х.: ХНАДУ, 2015. – 275 с.
19. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика [Текст] / О.Я. Базілінська. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 328 с.
20. Батракова Т. І. Сутність поняття "економічна ефективність" діяльності підприємства в ринкових умовах [Текст] / Т.І. Батракова. – Науковий вісник ПУЕТ. – 2015. – № 1 (1). – С. 172 – 178.
21. Березін О. В., Дуда С. Т., Міценко Н. Г. Управління потенціалом підприємства [Текст] / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко: Навчальний посібник. – Львів: Магнолія, 2011. – 308 с.

22. Білик І. І. Логістичні концепції ефективного обслуговування на споживчому ринку [Текст] // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіону: методологічні підходи (Збірник наукових праць). Випуск 3(53) /НАН України Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2005 р.

23. Володіна Є. В. Моделювання логістичних процесів в сучасній підприємницькому середовищі [Текст] // Російське підприємництво. 2004. № 8. – С. 3– 9.

24. Глогусь О. Логістика: навч. Посібник [Текст] / О. Глогусь; ТАНГ. – Тернопіль: Економічна думка, 1998. – 166 с.

25. Григорак М. Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства [Текст] / М. Ю. Григорак, А. О. Бондуrowsька // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2011.– № 5 (159). – Частина 2. – С. 232 – 236.

26. Григорак М. Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства [Текст] / М. Ю. Григорак, А. О. Бондуrowsька // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2011.– № 5 (159). – Частина 2. – С. 232 – 236.

27. Дикань В. Л. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем через утворення територіально-промислового кластера [Текст] / В. Л. Дикань – Українські залізниці. – №9. – 2014. – С. 22–26.

28. Долгов А. П. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модел: Учебное пособие [Текст] / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. – СПб.: Бизнес– пресса, 2005. – 384 с.

29. Дудар Т. Г. Основи логістики: навч. посіб. / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 163 с.

30. Дудар Т. Г. Основи логістики: навч. посіб. [Текст] / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 163 с.

31. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства [Текст] / Ю. О. Жук // Економічний простір. – 2013. – № 71. – С. 162-172.
32. Забуранна, Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку [Текст] / Л. В. Забуранна // Сталій розвиток економіки. – 2010. – № 7. – С. 120–123.
33. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация [Текст] / Д. А. Иванов. – М.: Вершина, 2006. – 176 с.
34. Іваницька Т. Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв [Текст] / Т. Є. Іваницька
35. Казарина Л. А. Логистика по контракту [Текст] / Л. А. Казарина // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2004. – № 3. – С. 70-75.
36. Казарина Л. А. Логистические издержки: проблемы учета и оценки [Текст] / Л. А. Казарина // Вестник ТГПУ. – 2012. – № 9(72). – С. 24–27.
37. Кальченко А. Г. Логістика [Текст]: підручник / А. Г. Кальченко ; М-во освіти і науки України. – 2-ге вид., без змін. – Київ: КНЕУ, 2006. – 284 с.
38. Кальченко А. Г. Основи логістики [Текст] / А. Г. Кальченко. – Київ: Знання, 1999. – 136 с.
39. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія [Текст] / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 292 с.
40. Колодка Я.В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільськогосподарської галузі [Текст] / Я.В. Колодка // Інноваційна економіка. – 2014. – №2. – с.131-136
41. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма [Текст] / Н. В. Короленко // Ефективна економіка. – 2013. –

42. Косарева Т. В. Логістична система: сутність дефініцій [Текст] / Т. В. Косарева // Економіка АПК. – 2008. – № 11. – С. 12–18.
43. Кочубей Д. В. Оцінка ефекту від впровадження логістичних інформаційних систем [Текст] / Д. В. Кочубей // Бізнес Інформ. – 2014. – № 6. – С. 228-232
44. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: [підручник] / Є. В. Крикавський.
45. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник [Текст] / Є. Крикавський. – Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. – 448 с.
46. Крикавський Є. Логістичне управління: [Текст] Підручник – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
47. Крикавський, Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. [Текст] / Є. В. Крикавський. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, Інтелект-Захід, 2006. – 454 с.
48. Кристофер М. Маркетинговая логистика [Текст] / М. Кристофер, Х. Пэк. – М.: Технологии, 2005. – 200 с
49. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень [Текст] / І.О. Лемеш // Управління розвитком. – 2013. – №1 (141) . – 96-98.
50. Логистика как форма оптимизации рыночных связей [Текст] / Под ред. Л. С. Федорова. – М.: Институт мировой экономики и международных отношений РАН, 2006. – 122 с.
51. Логістика: Учеб.пособіе для студентів вузів [Текст] / М. Н. Григор'єв, А.П. Боргів, С. А. Уваров. – М.: Гардаріки, 2006. – 463 с.
52. Мельник, О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці [Електронний ресурс] / О. В. Мельник // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
53. Мішеніна Н. В., Туренко Ю.О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири [Текст] /

Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко // Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент". – 2015. – №5 (64). – с.89-92

54. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія [Текст] / Р. Р. Ларіна, О. Г. Череп, І. Ю. Грішин, А. О. Ілаєва. – Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2011. – 234 с.

55. Николайчук В. Е. Логистика: теория и практика управления: учебн. Пособие [Текст] / В. Е. Николайчук, В. Г. Кузнецов. – Донецк: НОРД-ПРЕСС, 2006. – 540 с.

56. Нікшич С. М. Оптимізування логістичних витрат у сфері управління хімічним підприємством [Електронний ресурс] / [С. М. Нікшич, Є. В. Крикавський, М. М. Мамчин, Р. Л. Сопільник] URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2762/1/40.pdf>.

57. Омельченко В. Я. Стратегия развития логистических систем в условиях глобализации мировой экономики [Текст]: монография / В. Я. Омельченко. – Донецк, ДонНУ, 2008. – 370 с.

58. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи [Текст] / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3(36). – С. 166–170.

59. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи [Текст] / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3(36). – С. 166–170.

60. Питуляк Н. С. Логістична система – основа підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг [Текст] / Н. С. Питуляк // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 218-221.

61. Показники ефективності інвестиційного проекту [Текст] / Хелпікс – інтернет помічник. – 2015. URL: <https://helpiks.org/5-7689.html>.

62. Поканевич, Ю. В. Управління, як складна багатовимірна категорія / Ю. В. Поканевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/files/404/11824824.pdf>.

63. Пономарьова, Ю. В. Логістика: навч. посіб [Текст] / Ю. В. Пономарьова. – К.: ЦНЛ, 2003. – 189 с.
64. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Електронний ресурс] URL: [http:// www.refine.org.ua/ pageid-5425-3.html](http://www.refine.org.ua/pageid-5425-3.html).
65. Пушкар М. С. Логістичні системи підприємства: облік, аналіз і аудит : монографія [Текст] / М. С. Пушкар, А. Г. Богач, В. Г. Мельник. – Тернопіль : Екон. думка, 2007. – 202 с.
66. Решетник М. Оценка издержек и эффективности функционирования логистической системы предприятия [Текст] // Риск (Рынок. Информация. Снабжение. Конкуренция). – 2011. – № 1. – С. 31–34.
67. Родимченко А. О. Формування методичних підходів до оцінки рівня розвитку логістичної системи [Текст] / А. О. Родимченко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 45-49.
68. Родников А. Н. Логистика: Терминолог. Словарь [Текст] / А. Н. РОДНИКОВ. – Москва : Инфра-м, 2000. – 340 с.
69. Родников А. Н. Логистика: Терминолог. Словарь [Текст] / А. Н. РОДНИКОВ. – Москва : Инфра-м, 2000. – 340 с.
70. Савіна Н. Б. Інвестування у логістичні системи [Текст]: монографія / Н. Б. Савіна; Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. – 328 с.26
71. Сметаніна А. В. Взаємодія служби логістики із суміжними структурними підрозділами [Текст] / А. В. Сметаніна // Управління розвитком. – 2014. – № 1. – С. 143-145.
72. Смиричинський В. В. Логістика: навч.-метод. Посібник [Текст] / В. В. Смиричинський.
73. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення [Текст] / О. В. Солодка // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2010. – № 2. – С. 21–23.

74. Струтинська Ірина. Проблема визначення класу логістичного центру на вітчизняному ринку логістичної нерухомості [Текст] / Ірина Струтинська // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 6. – С. 211–219.

75. Терентьев П. А. Классификации и модели логистики возвратных потоков [Текст] // Логистика сегодня. – 2010. – № 4(40). – С. 242–251.

76. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник [Текст] / За ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.

77. Фролова, Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : дис... д-ра екон. наук [Текст] / Л. В. Фролова – Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган– Барановського. – Донецьк, 2005. <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/136901.html>.

78. Хаджинова, О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” / О. В. Хаджинова. – Донецьк, 2006. – 23 с.

79. Чухрай Н. Логістичне обслуговування : підручник для вузів [Текст] / Н. Чухрай ; М-во освіти і науки України. – Л. : Львів. політехніка, 2006. – 292 с.

80. Шевців Л. Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: [монографія] / Л. Ю. Шевців, І. Петецький. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2011. – 244 с.

81. Шевців Л. Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: [монографія] / Л. Ю. Шевців, І. Петецький. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2011. – 244 с.

82. Шевчун М. Б. Особливості управління логістичними процесами на торговельних підприємствах [Текст] / М. Б. Шевчун // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 3. – С. 353-356.

Баланс компанії

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	113538	104485
первісна вартість	1001	182683	195854
накопичена амортизація	1002	69145	91369
Незавершені капітальні інвестиції	1005	330256	437370
Основні засоби:	1010	546694	2108977
первісна вартість	1011	906067	3101898
знос	1012	359373	992921
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	100639	100639
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	57406	89651
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	36668	38995
Усього за розділом I	1095	1185201	2880117
Запаси	1100	113628	96635
Виробничі запаси	1101	112609	96635
Незавершене виробництво	1102		

Готова продукція	1103		
Товари	1104	1019	
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	534697	445265
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	142669	172415
з бюджетом	1135	40891	21600
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140	14015	29833
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	840437	587721
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	213380	921223
Готівка	1166	3166	4144
Рахунки в банках	1167	49745	680375
Витрати майбутніх періодів	1170	12771	13270
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	1912488	2287962
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	3097689	5168079

Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13453318	10515739
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10504342)	(8550741)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	2948976	1964998
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	145518	124853
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(1244681)	(1087128)
Витрати на збут	2150	(337356)	(247477)
Інші операційні витрати	2180	(488313)	(261500)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1024144	493746
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	493080	251504
Інші доходи	2240		16
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(429857)	(180216)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(219010)	(54399)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	868357	510651
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-85403	-58002
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	782954	452649
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

Додаток В

Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	782954	452649

Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	1328450	1183904
Витрати на оплату праці	2505	4202519	3527543
Відрахування на соціальні заходи	2510	824113	686604
Амортизація	2515	675301	131360
Інші операційні витрати	2520	5544309	4617435
Разом	2550	12574692	10146846

Розрахунок показників прибутковості акцій

Середньорічна кількість простих акцій	2600
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615
Дивіденди на одну просту акцію	2650