

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Ільїнський Сергій Сергійович

Кваліфікаційна робота

На тему: «Логістичний аудит в удосконаленні діяльності організацій»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: Управління логістичною діяльністю

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ С.С. Ільїнський

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна,

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Абс. – абсолютний;

АКІБ - акціонерний комерційний інноваційний банк;

Відн. – відносний;

Грн. – гривня;

Див. – дивіться;

Дод. – додаток;

ДП- дочірнє підприємство;;

ЗУ – закон України;

ПАТ- публічне акціонерне товариство;

Р. – рік;

Рис. – рисунок;

Рр. - роки

Табл. – таблиця;

Тис. – тисяча;

Тис. грн. – тисяч гривень;

Чол. – чоловік

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад та розробці рекомендацій щодо впровадження логістичного аудиту в удосконаленні діяльності організацій.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо впровадження логістичного аудиту в удосконаленні діяльності організацій ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено сутність поняття аудиту, логістичного аудиту в діяльності організації; класифіковано послуги логістичного аудиту та етапи його проведення; досліджено сутність та значення зовнішнього та внутрішнього аудитів логістики; здійснено загальну характеристику та виявити напрями діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»; проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»; обґрунтовано впровадження логістичного аудиту діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»; обґрунтовано напрями логістичного аудиту в удосконаленні діяльності організації ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»; впроваджено аудит системи матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»; обґрунтовано застосування сучасних інформаційних технологій для забезпечення логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 93 стор., 13 рис., 18 табл., 70 дж.

Ключові слова: управління, управління логістичною діяльністю, аудит, логістичний аудит, логістика, організації

ABSTRACT

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations and the development of recommendations for the implementation of logistics audit in the improvement of the activities of organizations.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical foundations and develop recommendations for the implementation of logistics audit in improving the activities of ZAMMLER UKRAINE LLC organizations.

To achieve the goal in the qualification work, the essence of the concept of audit, logistics audit in the activities of the organization is studied; the services of logistics audit and the stages of its implementation are classified; the essence and significance of external and internal audits of logistics are studied; a general characterization and identification of the activities of ZAMMLER UKRAINE LLC have been carried out; an analysis of the financial and economic indicators of the activities of ZAMMLER UKRAINE LLC has been carried out; the implementation of a logistics audit of the activities of ZAMMLER UKRAINE LLC has been substantiated; the directions of logistics audit in improving the activities of the organization of ZAMMLER UKRAINE LLC are substantiated; an audit of the logistics system was implemented at the enterprise ZAMMLER UKRAINE LLC; The use of modern information technologies to ensure the logistics audit of ZAMMLER UKRAINE LLC is substantiated.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and annexes. The volume of the qualification work is 93 pages, 13 figures, 18 tables, 70j.

Keywords: management, management of logistics activities, audit, logistics audit, logistics, organizations

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО АУДИТУ В УДОСКОНАЛЕННІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	10
1.1. Сутність поняття аудиту, логістичного аудиту в діяльності організації.....	10
1.2. Класифікація послуг логістичного аудиту та етапи його проведення.....	13
1.3. Сутність та значення зовнішнього та внутрішнього аудитів логістики	17
Висновки до Розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПРОЦЕСІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУДИТУ В УДОСКОНАЛЕННІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».....	23
2.1. Загальна характеристика та напрями діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».....	23
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».....	34
2.3. Впровадження логістичного аудиту діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».....	39
Висновки до Розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУДИТУ В УДОСКОНАЛЕННІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».....	50
3.1. Впровадження напрямів логістичного аудиту в удосконаленні діяльності організації ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».....	50

3.2. Впровадження аудиту системи матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».....	67
3.3. Впровадження сучасних інформаційних технологій для забезпечення логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».....	72 80
Висновки до Розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним із видів загального аудиту науковцями зазначається логістичний аудит, як певний процес отримання та опрацювання аналізу про здійснення логістичної діяльності підприємства. За іншим баченням логістичний аудит спрямовується на перевірку та системне аудиторське дослідження діяльності логістичної системи організації та її підсистем, а саме в здійсненні планування, закупівлі, розподілу, складуванні, виробництві та реалізації матеріалів, продукції, товарів. Метою впровадження логістичного аудиту є проведення аналізу та оцінювання логістичної діяльності організації з формуванням масиву інформація, яка може бути застосована для ефективного управління логістичною діяльністю та загалом в процесі управління підприємством та його підсистемами, дасть можливість виявити ресурси для зростання його ефективності. При цьому в процесі аудиту вирішується ціла низка завдань, які для діяльності кожної організації можуть мати різний характер та конкретні особливості.

Аналіз останніх наукових досліджень. Аналіз сучасних економічних досліджень із питань логістичного аудиту свідчить про поширення уваги до його впровадження в діяльності сучасного підприємства. Українські вчені як В. Алькема, Є. Крикавський, Ю. Пономарьова, М. Окландер, Т.Скоробогатова О. Сумець зробили значний внесок у розвиток логістики, саме вони найточніше відобразили застосування логістики на підприємствах. Питаннями розвитку логістики займались й науковці інших країн, такі зарубіжні дослідники як Ч. Сковроньок, А. Гаджинський, Д. Уотерс, досягли в розробці цього напрямку суттєвих та ґрунтовних результатів. Дослідженням концепцій та методів формування логістичних систем присвячені праці Д. Бауерсокса, М. Григорак, Д. Ламберта, В. Лукінського, С.Смерічевської, Н. Чухрай та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розробка рекомендації щодо впровадження логістичного аудиту в удосконаленні діяльності організацій.

У відповідності з наведеною метою, **завданнями** роботи визначено наступні:

- дослідити сутність поняття аудиту, логістичного аудиту в діяльності організації;
- класифікувати послуги логістичного аудиту та етапи його проведення;
- дослідити сутність та значення зовнішнього та внутрішнього аудитів логістики;
- здійснити загальну характеристику та виявити напрями діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»;
- провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»;
- обґрунтувати впровадження логістичного аудиту діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»;
- виявити напрями логістичного аудиту в удосконаленні діяльності організації ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»;
- впровадити аудит системи матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»;
- обґрунтувати застосування сучасних інформаційних технологій для забезпечення логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».

Об'єкт дослідження є процес логістичного аудиту в удосконаленні діяльності організації.

Предметом дослідження є впровадження логістичного аудиту в удосконаленні діяльності організації.

Методи дослідження. При написанні роботи використано наступні методи дослідження: синтезу та системного аналізу, комплексний підхід, процесний підхід, статистично-економічний аналіз, порівняння, методи експертної оцінки.

Новизна отриманих результатів полягає у тому, що в роботі: виявлено напрями логістичного аудиту в удосконаленні діяльності організації ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»; впроваджено аудит системи матеріально-технічного

забезпечення на підприємстві ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»; обґрунтовано застосування сучасних інформаційних технологій для забезпечення логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження виступають: фінансова звітність підприємства, установчі документи, організаційна структура управління закладом, інформація з офіційних джерел оприлюднення, періодичні видання, нормативно-правова база ведення діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Практична значущість дослідження полягає у тому, що розроблені рекомендації щодо впровадження логістичного аудиту в удосконаленні діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» можуть бути ефективно використані в діяльності інших підприємств та організацій.

Структура та обсяг роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО АУДИТУ В УДОСКОНАЛЕННІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Сутність поняття аудиту, логістичного аудиту в діяльності організації

На думку науковців поняття аудит *audire* в широкому значенні та в перекладі з латинської визначається як вміння слухати, досліджувати, чути. А термін аудитор з давніх часів визначався як ревізор книг, той хто досліджує. Таким чином термін аудит означає рахування книг. Відповідно до Міжнародних стандартів, аудит визначається як перевірка фінансової документації, яка дає можливість фахівцям дійти до висновку про те, що створені документи відповідають вимогам, які висуваються до звітності, в першу чергу з фінансових та з інших питань [3, с. 6].

Законом України “Про аудиторську діяльність” від 22.04.1993 р. № 3125-ХІІ аудит визначається як певний процес перевірки бухгалтерських звітів підприємства задля формулювання експертної думки фахівця аудитора щодо її достовірності, правомірності та відповідності нормам стандартів бухгалтерського обліку країни, та інших норм, прийнятих в країні та діючих законодавчих актів [4].

За іншим науковим джерелом аудитом називають вид економічної діяльності фахівців з аудиту, змістом якого є проведення перевірок звітної, платіжної, загалом фінансової облікової документації підприємства та його звітності. Таким чином головним завданням аудитора є визначення відповідності документації, яку він аналізує, чинним нормативним актам документом та виявлення можливих невідповідностей та порушень відхилень від прийнятих норм та стандартів бухгалтерського обліку [5, с. 237]. Принциповим у проведенні аудиту та роботі аудитора є його незалежність та неупередженість як об’єктивного експерта в здійсненні оцінювання та

вивченні відхилень чи невідповідностей. Таким чином значна частина дослідників вважає аудит незалежним дослідженням наявної фінансової звітності, що дає можливість об'єктивно оцінити її відповідність та отримати об'єктивну оцінку про реальний стан речей на підприємстві, в здійсненні його діяльності та веденні обліку.

Одним із видів загального аудиту науковцями зазначається логістичний аудит, як певний процес отримання та опрацювання аналізу про здійснення логістичної діяльності підприємства. За іншим баченням логістичний аудит спрямовується на перевірку та системне аудиторське дослідження діяльності логістичної системи організації та її підсистем, а саме в здійсненні планування, закупівлі, розподілу, складуванні, виробництві та реалізації матеріалів, продукції, товарів.

Метою впровадження логістичного аудиту є проведення аналізу та оцінювання логістичної діяльності організації з формуванням масиву інформація, яка може бути застосована для ефективного управління логістичною діяльністю та загалом в процесі управління підприємством та його підсистемами, дасть можливість виявити ресурси для зростання його ефективності.

При цьому в процесі аудиту вирішується ціла низка завдань, які для діяльності кожної організації можуть мати різний характер та конкретні особливості.

Так проведення процесу аудиту дає можливість виявити сильні та слабкі сторони об'єкту аудиторського дослідження;

- позитивні та негативні процеси, які відбуваються під час здійснення логістичних операцій;
- тенденції розвитку логістичних процесів, притаманні конкретній організації;
- можливості до розвитку, які має конкретний об'єкт дослідження;
- ефективність чи навпаки неефективність використання наявних та залучених для здійснення логістичної діяльності ресурсів;

- виявлення причин неефективного та недоцільного використання ресурсів;
- формування засад для оцінювання рівня конкурентоспроможності організації та логістичної діяльності, яку воно здійснює.

Одним із важливих завдань логістичного аудиту є ідентифікація наявних невідповідностей між плановими та фактичними показниками стану логістичної діяльності організації, роботи її функціональної логістичної системи. Це завдання виконується з широким застосуванням інструментарію аналізу та оцінювання, що забезпечує можливості повної ґрунтовної діагностики логістичних явищ та процесів, стану та відповідності ведення логістичної документації, яка супроводжує операції та діяльність загалом, та їх результативність. Таким чином логістичний аудит дає можливість дослідити логістичну систему організації згідно із прийнятою моделлю та положеннями. Це здійснюється з метою визначення відповідності бажаної запланованої моделі діяльності логістичної системи від її фактичного стану функціонування та виявлення відхилень від ідеальної моделі, процесів, прийнятого порядку дій.

Виявлені таким чином відхилення підлягають детальному аналізу визначення їх причини, джерел виникнення, пошуку та напрацювання рекомендацій щодо усунення виявлених невідповідностей та відхилень.

Узагальнюючи науковці зазначають, що логістичний аудит є перевіркою окремих складових елементів логістичної системи організації, їх стану та можливості ефективно здійснювати логістичні операції та функції.

За сучасних ринкових умов перелік послуг, які надають аудиторські компанії значно розширився. До них, крім здійснення аудиторських перевірок, віднесено ще такі послуги аудиторських компаній як ведення бухгалтерської діяльності підприємства на засадах аутсорсингу, здійснення консультувань з питань обліку, здійснення бухгалтерської діяльності та звітної документації; проведення експертизи фінансової та господарської діяльності організації, оцінювання, діагностика стану організацій та інші.

У документації Міжнародних стандартів з аудиту, фахівці які здійснюють ці роботи мають право надавати й інші послуги в сфері аудиту, такі як погодження, проведення процедури здійснення аудиту, а також збір та здійснення робіт з інформацією.

1.2. Класифікація послуг логістичного аудиту та етапи його проведення

В сучасних економічних умовах саме поняття аудиту набуває нового значення та розуміння.

Це пов'язано з широким застосуванням аудиту не лише як зовнішнього неупередженого експертного аналізу, який дає можливість перевірити бухгалтерську звітність та фінансову документацію організації. В сучасних умовах аудит застосовують з метою дослідження ефективності діяльності в різних сферах роботи організації. Таким чином протягом останніх років в діяльності організації аудиторським перевіркам почали підлягати документація логістичної діяльності підприємств та організацій, а сам аудит має назву – логістичного. При проведенні логістичного аудиту такій перевірці підлягають визначені напрями логістичної діяльності, складові логістики підприємств, процеси управління запасами, їх формування та використання, втрати підприємства на логістику, процеси організації внутрішньої логістики, процеси транспортування та інші процеси логістичної діяльності організації.

Основні види послуг аудиту в логістичній сфері представлено на рис.

1.1.



Рис. 1.1. Основні види послуг аудиту в логістичній сфері

Джерело: [1,2]

Так основними видами аудиторських послуг в сфері логістики прийнято вважати безпосередньо аудиторські перевірки логістичної системи підприємств, організацій, їх функцій, алгоритмів діяльності, документації в сфері логістичної діяльності підприємства. Також підприємствам, згідно із нормами вітчизняного права, аудиторськими компаніями можуть надаватися і інші послуги, такі як здійснення бухгалтерського обліку чи його відновлення, чи проведення перевірок адекватності, відповідності його ведення; надання підприємствам консультацій з питань обліку чи звітності підприємства, здійснення експертизи документації підприємства, здійснення оцінювання підприємств та організацій.

Зазначимо, що згідно норм Міжнародного законодавства з основними та супутніми послугами аудиторських компаній під час виконання замовлення та здійснення відповідної діяльності можуть безпосередньо надаватися послуги

аудиту, та так звані супутні послуги, а саме: збір необхідної для проведення аудиту інформації, проходження процедур погодження та саме проведення оглядових перевірок.

Логістичний аудит необхідно проводити дотримуючись етапів, зазначених на рис. 1.2.

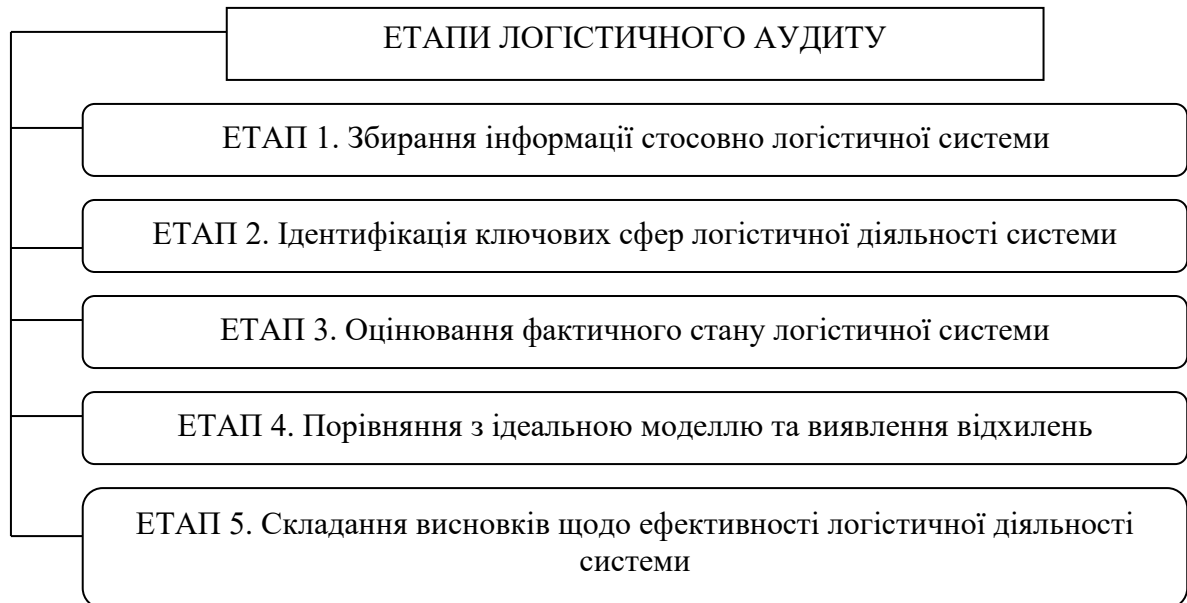


Рис. 1.2. Етапи проведення логістичного аудиту

Джерело: [1,2]

Загалом проведення аудиту логістичної діяльності, через певні періоди часу, дає можливість:

- виявити логістичні процеси та підтримувати їх на рівні, який гарантує якість логістичної діяльності та забезпечуватиме логістичні процеси підприємств та організацій;
- сформулювати умови підтримки логістичних процесів в роботі підприємства, що дасть можливість підтримувати якість та відповідність логістичних процесів на певному відповідному, бажаному рівні якості;
- розбудувати та підтримувати активні взаємовигідні відносини з партнерами, стейкхолдерами зовнішнього середовища логістики, а саме з постачальниками, підрядниками, субпідрядниками, покупцями, державними органами, структурами органів влади на місцях.

Перший етап полягає в необхідності збору інформації про діяльність логістичної системи підприємства, на дослідження якої буде здійснюватися аудит.

На другому етапі здійснюють виявлення головних сфер логістичної діяльності підприємств, організацій.

На третьому етапі змінюють аналіз та оцінку фактичного стану логістики організації, її реального функціонування за всіма доступними показниками та параметрами.

На четвертому етапі отримані результати логістичної діяльності організації порівнюють із моделлю, яка мала бути певним ідеалом та стандартом для функціонування та виявляють наявні відхилення, які можуть бути як з позицій погіршення ситуації, так і з позицій від'ємностей в кращу сторону.

На п'ятому етапі відбуваються підбиття підсумків аналізу, складають сам звіт та формують висновки про виявлену ефективність логістичної системи організації та її функціонування. Виконання зазначених етапів аудиту дає можливість накопичити інформацію, яка використовується для:

- виявлення найбільш важливих цілей та завдань діяльності підприємства;
- виявити та описати структуру існуючої на підприємстві логістичної системи та місця підприємства, його участі у ланцюгах постачання;
- визначення найбільш провідних цілей та завдань;
- формування логістичної системи підприємства;
- виявити розходження між фактичними та бажаними результатами в діяльності підприємства.

Аудит логістики спрямовується на залучення системного ефективного аналізу процесів логістики, що здійснюються на підприємстві, нової якості та ефективності, впровадження нових інноваційних технологій і водночас виведення факторів зовнішнього впливу та визнання слабких та критичних

місце в роботі підприємства. В результаті впровадження такого аудиту мали бути зменшені витрати логістики і водночас значною мірою зростати якість у впровадженні логістичних процесів.

1.3. Сутність та значення зовнішнього та внутрішнього аудитів логістики

Впровадження аудиту логістики організації складається з двох головних складових - внутрішнього та зовнішнього аудитів логістики.

Сутність зовнішнього аудиту логістики, на думку науковців, трактується як дослідження, перевірка фінансових звітів організації, які зобов'язані перевіряти відповідним чином фінансову та облікову звітність. Процедура зовнішнього аудиту здійснюється зовнішніми незалежними аудиторами, а саме аудиторськими компаніями, які мають відповідних фахівців та державні ліцензії, дозволи на здійснення відповідних видів аудиторських послуг.

Головними суб'єктами, які забезпечують здійснення на підприємствах зовнішнього аудиту є незалежні експерти аудитори, до обов'язків яких входить безпосередня діяльність, пов'язана із проведенням аудиторських перевірок суб'єктів господарювання за укладеними між аудиторською організацією та керівниками підприємств, що замовили аудиторські послуги договорами. Метою проведення зовнішнього аудиту є перевірка відповідності та коректності системи обліку і звітності, яку здійснює підприємство, ведення його бухгалтерського обліку, а також іншої документації.

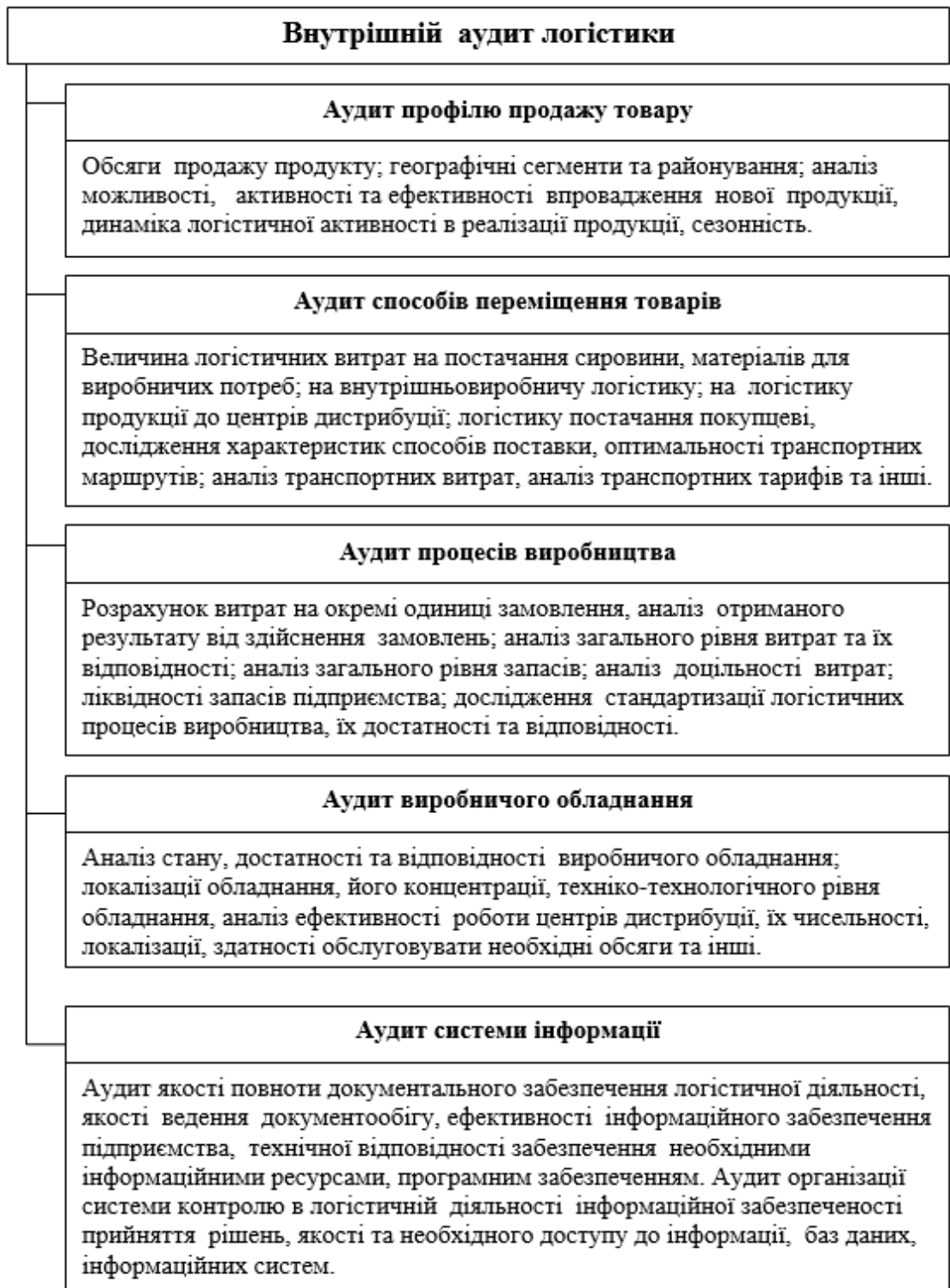


Рис.1.3. Складові внутрішнього аудиту в логістиці

Джерело: [1,2]

Крім цього одним із ключових завдань проведення зовнішнього аудиту підприємства може бути перевірка його фактичного фінансового стану для

проведення подальших процесів в роботі на фінансовому ринку, з цінними паперами, укладання угод щодо злиття чи спільної діяльності компаній. Таким чином зовнішній аудит - це аудит, проведений зовнішніми суб'єктами - аудиторськими компаніями, аудиторами. Проте проведення такого зовнішнього аудиту має й інше за своїм змістом значення. Так, зовнішній аудит також визначається як проведення аудиту перевірка, яка здійснюється як фахівцями самого підприємства зовнішнього ринкового середовища його функціонування, його ринкових позицій та налагодження взаємодії із головними стейкхолдерами. Зовнішній аудит також спрямований на оцінку обслуговування споживачів, здійснення інформаційних процесів взаємодії із стейкхолдерами та отримання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Внутрішній аудит зосереджений на дослідженнях внутрішніх процесів діяльності організації, він може здійснюватися власними силами організації. За визначенням внутрішній аудит забезпечує дослідження та оцінювання адекватності та відповідності систем управління підприємством, та систем організації контролю за його діяльністю при реалізації завдань функціонування. Внутрішній аудит може здійснюватися відповідними комісіями під головуванням керівника організації задля виявлення результатів та ефективності його існуючої системи контролю.

Аудит процесів виробництва досліджує ефективності здійснення логістики виробництва, в його процесі здійснюється розрахунок витрат на окремі одиниці замовлення, аналіз отриманого результату від здійснення замовлень; розрахунок та аналіз загального рівня витрат та їх відповідності та доцільності; аналіз загального рівня запасів; аналіз доцільності здійснення витрат; ліквідності запасів підприємства; дослідження наявності на підприємстві стандартизації логістичних процесів виробництва, їх достатності та відповідності.

Аудит виробничого обладнання включає аналіз та оцінку наявності, техніко –технологічного стану, рівня зносу, достатності та відповідності

виробничого обладнання; локалізації розміщення обладнання, його концентрації, техніко-технологічного рівня обладнання та відповідності технологій необхідному рівню, аналіз ефективності роботи центрів дистрибуції, їх чисельності, локалізації, здатності обслуговувати необхідні обсяги та інші.

Аудит системи інформації включає здійснення аудиту якості повноти документального забезпечення логістичної діяльності, якості ведення на підприємстві документообігу в логістичній сфері, ефективності інформаційного забезпечення підприємства, технічної відповідності забезпечення необхідними інформаційними ресурсами, програмним забезпеченням, а також здійснення аудиту організації системи контролю в логістичній діяльності, інформаційної забезпеченості прийняття рішень, якості та необхідного доступу до інформації, баз даних, інформаційних систем.

Внутрішній аудит здійснюється з метою виявлення невідповідності між практикою діяльності підприємства та потребами і очікуваннями покупців щодо результатів її функціонування, рівня обслуговування, який надає організація. Аудиту в першу чергу підлягатимуть комунікації та системи, які складаються у підприємства та забезпечуватимуть обслуговування та рівень ефективності функціонування систем контролю. Саме тому внутрішній аудит логістики має в першу чергу бути спрямованим на дослідження та переміщення інформації в межах самого підприємства, між його структурними підрозділами та у взаємодії підприємства з його споживачами, замовниками. Предметом аудиту можуть виступати показники часу постачання та здійснення розрахунків; оформлення замовлень; організація роботи з приймання замовлень та її опрацювання, вимоги, які при цьому висуваються; саме проведення поставок; переобліки на складах товарів та їх результати; порядок та практика проведення платежів; несвоєчасне надходження оплат; відповідність вимог до приймання товарів; наявність запасів товарів що не мають попиту чи запасів неліквідних товарів та інші.

Впровадження аудиту забезпечує можливість до оцінювання витрат, пов'язаних із формуванням та функціонуванням комунікацій підприємства. Під час здійснення такого логістичного аудиту доцільно виявити, як саме споживачі отримують інформацію про підприємство та його продукцію. Відповідно під час здійснення внутрішнього аудиту визначається, які саме види інформації про підприємство є доступними для споживачів, визначаються працівники підприємства, які відповідальні за надання, надходження цієї інформації; визначаються способи, із застосуванням яких відбувається взаємодія та обмін інформацією між відповідальними працівниками підприємства та споживачами, час який триває така спільна комунікація та споживачі отримують необхідні їм відповіді, обсяги інформації, на отримання якої можуть розраховувати споживачі та особи, які на підприємстві є відповідальними за роботу зі споживачами, клієнтами.

Висновки до розділу 1.

Удосконалення та розбудова логістичної системи підприємства, удосконалення роботи системи його матеріально-технічного забезпечення виробництва може здійснюватися за результатами аналізу та оцінки логістичної діяльності підприємства, що спираються на матеріали логістичного аудиту і на сучасні технологічні досягнення, апробовані зарубіжні й вітчизняні методи та досвід досягнення конкурентоспроможності підприємства. Для проведення процедури попереднього аналізу щодо логістичного реінжинірингу системи матеріально-технічного забезпечення й інфраструктури на її основі важливе значення мають дані всебічного логістичного аудиту системи закупівель (постачання), тобто аудиту системи взаємовідносин з постачальниками, системи зберігання матеріальних цінностей, що надходять на підприємство, транспортування сировини, об'єктів незавершеного виробництва до робочих точок технологічного процесу. Прийняті на основі логістичного аудиту попередні рішення і рекомендації експертів повинні бути покладені в основу детально

опрацьовуваного бізнес-плану з проведення необхідних перетворень інфраструктури матеріально-технічного забезпечення виробництва, який, у свою чергу, повинен бути об'єктом не менш детального аналізу з боку топ менеджменту підприємства, інвесторів і кредиторів.

Здійснення аудиту логістики дає можливість точно визначити такі *зовнішні чинники*, як: структура замовлень, параметри товарів, час поставок, рівень обслуговування ринку, ступінь вимог клієнтів і можливості їх поліпшення. Крім того, аудит логістики дає змогу вказати на слабкі сторони логістичних систем та процесів, що, своєю чергою, сприяє покращанню ефективності їх функціонування.

Результати досліджень основних аспектів формування зовнішнього та внутрішнього аудиту логістики дають можливість стверджувати, що ці два напрями, так само як і аудит логістики, потребують певного удосконалення, зокрема, для розвитку на ринку аудиту логістики необхідно здійснювати підготовку аудиторів з логістики, які б взяли на себе функцію незалежних учасників та сформували відповідне середовище функціонування зовнішнього аудиту логістики, яке сьогодні, на жаль, представлене тільки у вигляді елементів внутрішнього аудиту.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПРОЦЕСІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУДИТУ В УДОСКОНАЛЕННІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

2.1. Загальна характеристика та напрями діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» надають повний комплекс логістичних послуг з усіх видів перевезень, зберігання вантажів, митного оформлення та експортно-імпортних операцій.

ZAMMLER – перший український 3PL оператор, який першим став серед відчизняних логістичних компаній та успішно вийшов на міжнародний ринок. Також компанія вперше в Україні відкрила фулфілмент-центр для надання комплексної логістики клієнтам сфери e-commerce. На разі група компаній представлена у країнах (Україна, Польща, Китай та Республіка Казахстан), має власний автопарк у кількості 115 авто, оперує складськими площами у понад 55 тис.м². У групі компаній працює понад 600 співробітників [1].

«ZAMMLER GROUP» заснована у 2007 році. Відтоді постійно збільшує клієнтський портфель, впроваджує технологічні рішення для якісного надання послуг та займає лідерські позиції не лише серед вітчизняних, але й міжнародних логістичних компаній.

- ЗУ «Про господарські товариства»;
- ЗУ «Про оподаткування прибутку підприємств»;
- ЗУ «Про оплату праці»;
- Кодекс законів про працю;
- ЗУ «Про зовнішньоекономічну діяльність»;
- ЗУ «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті».

Підприємство постійно розвивається та не планує зупинитися на досягнутому. У 2008 придбано митний термінал та засновано ТОВ «ЗАММЛЕР МЛС». Відкрито структурний підрозділ компанії «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у Одесі. У 2009 розширення агентської мережі до 105 країн. У 2010 ЗАТ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» реорганізовано у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» та відкрито ТОВ «ЗАММЛЕР СКЛАД» — логістичний комплекс у Київській області. У 2013 відкрито представництво у Китаї — NINGBO ZAMMLER TRADING CO. LTD. У 2014 відкрито Європейське представництво ZAMMLER в Польщі із власним автопарком. У 2015 відкрито логістичний комплекс в м. Одеса із залізничною гілкою та засновано ТОВ «ЗАММЛЕР ФУЛФІЛМЕНТ» — логістика для e-commerce. У 2017 отримано сертифікат відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015. У 2018 відкрито структурний підрозділ ТОВ «ЗАММЛЕР СКЛАД» в м. Дніпро. У 2019 відкрито структурний підрозділ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» в аеропорті «Бориспіль». У 2020 відкрито представництво ZAMMLER в Казахстані та ZAMMLER POLSKA отримала сертифікат відповідності стандарту безпеки вантажних перевезень TAPA TSR. Кількість вантажівок у власному автопарку збільшилася до 115 машин. У 2021 ZAMMLER GROUP Віктор Шевченко очолив Комітет з підтримки експорту та інвестицій. ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" увійшла до складу Ради експортерів та інвесторів при МЗС України [1].

ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» надає одну з багатьох видів послуг таких як експорт та імпорт різних видів товару (табл. 2.1):

1. Електроніка та побутова техніка.
2. Промислове обладнання.
3. Авіаційне обладнання

Таблиця 2.1

Номенклатура основних видів товару

Вид товарів	Роки										Відхилення 2023р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021		2022		2023		+/-	%
	Млн. ум. од	%	Млн. ум. од	%	Млн. ум. од	%	Млн. ум. од	%	Млн. ум. од.	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	17,2	73,5 7	21,3	64,55	24,2	66,12	25,1	61,98	26,4	46,9	9,2	53,49
Кондиціонери	4,38	18,7 3	6,2	18,79	5,6	15,3	6,1	15,06	7,9	14,1	3,52	80,37
Фен	1,8	7,7	3,6	10,91	1,8	4,918	5,7	14,07	6,8	12,1	5	277,78
Генератори	-	-	1	3,03	2,6	7,104	1,9	4,691	2,7	4,8	2,7	-
Станки	-	-	0,9	2,727	2,4	6,557	1,7	4,198	2,3	4,1	2,3	-
Двигуни	-	-	-	-	-	-	-	-	10,2	18,1	10,2	-
Всього	23,38	100	33	100	36,6	100	40,5	100	56,3	100	32,92	140,80

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «ZAMMLER UKRAINE

Дані таблиці свідчать про те, що в 2019 році електроніка та побутова техніка(кондиціонери) займала найбільшу частку в імпорті основних видів

товару підприємства – 73,57%. У 2023 році цей показник зменшився до 46,9% за рахунок того, що почався імпорт електроніки та побутової техніки (фени), питома вага яких склала понад 18%. У 2023 році зросла кількість товарів всіх видів. Імпорт промислового обладнання (генератори) збільшилося на 9,2 млн. ум. од. (53,49%), промислове обладнання (станки) – на 3,53 млн. ум. од. (80,37%), авіаційне обладнання (двигуни) – на 5 млн. ум. од. (277,78%).

У 2020 році ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» почали імпортувати електроніку та побутову техніку (кондиціонери) та (фени) у обсягах 1 та 0,9 млн. ум. од. відповідно. У 2018 році обсяги товару промислового обладнання (станки) зросли на 2300 тис. ум. од., а обсяги авіаційного обладнання (двигуни) – на 2700 тис. ум. од.

Наступним кроком у ході дослідження буде аналіз трудових ресурсів ТОВ «ZAMMLER UKRAINE». Трудовими ресурсами вважається частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності. Всього на підприємстві в 2023 році працювало 600 працівників – 100 жінок та 500 чоловіків. Порівняно з 2019 кількість персоналу збільшилась на 50 чол.

Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» відображена в (табл 2.2). Отже, у 2023 році кількість персоналу збільшилася на 50 осіб порівняно з 2019 роком. Середня заробітна плата зросла на понад 3000 гривень і склала 7600 грн.

Коефіцієнт стабільності кадрів у 2023 році склав 0,927, що на 0,002 менше, ніж у 2019 році. Найбільшого значення коефіцієнт стабільності кадрів набув у 2021 році, коли на роботу було прийнято 7 працівників. Тоді показник склав 0,976. Найменшого ж значення коефіцієнт стабільності кадрів, а саме 0,682, набув у 2020 році, коли на підприємстві з'явилися 62 нових співробітників.

Коефіцієнт плинності кадрів, який визначається як відношення кількості працівників, які були звільнені за власним бажанням, через прогули та через

інші невиробничі причини, до середньооблікової чисельності персоналу, у звітному році зменшився на 0,035 порівняно з базовим роком і склав 0,005.

Таблиця 2.2

Динаміка ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Показники	Роки					Відхилення 2018р. до 2014р.	
	2014	2015	2016	2017	2018	+/-	%
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8
Кількість персоналу, чол.у т.ч.	500	505	569	580	600	41	27,33
Чоловіки	200	334	418	420	500	50	55,68
Жінки	40	30	50	100	54	-8	-12,9
Прийнято за рік,чол.	12	62	7	16	13	1	8,33
Вибуло за рік, чол. у т.ч.	22	7	5	43	5	2	-90,91
Незаплановані звільнення	6	3	26	4	1	-5	-83,33
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	149	210	166	181	192	43	28,66
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,925	0,682	0,976	0,906	0,927	0,002	0,25
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,014	0,157	0,022	0,005	-0,035	-87,05
Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому	0,08	0,296	0,042	0,088	0,068	-0,012	-15,80
Коефіцієнт оборотуробочої сили по звільненню	0,147	0,033	0,259	0,028	0,01	-0,137	- 92,93
Коефіцієнт загального обороту	0,228	0,329	0,301	0,116	0,078	-0,150	- 65,71
Фонд оплати праці, тис. грн.	3851,84	5237,43	5461,71	8045,11	8677,28	4825,44	125,3
Середня заробітна плата 1 працівника (місячна), грн.	4981,4	5011,3	5514,6	6491,8	6562,1	1580,7	79,78

Джерело: Розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

У 2018 році було прийнято на роботу 13 чоловік, в той час як звільнено 5. Таким чином, коефіцієнти обороту робочої сили по прийому та по звільненню склали відповідно 0,068 та 0,01. У 2014 році звільнено було 22

працівника, а прийнято на роботу 12. Коефіцієнт обороту по найму становив 0,08, а по звільненню – 0,147. Отже, у звітному році коефіцієнт робочої сили по прийому зменшився на 0,012, а коефіцієнт обороту по звільненню зменшився на 0,137.

Коефіцієнт загального обороту також зменшився, склавши у звітному році 0,078. Основні фонди є найбільшою складовою виробничого капіталу підприємств. Вони утворюють основу підприємницької діяльності, додають їй стабільності та стійкості. Основні фонди мають низьку ліквідність. Це означає, щорозпродаж основних фондів призводить до великих проблем у підприємства.

Тому, збереження і ефективне використання основних фондів протягом нормативного або очікуваного терміну корисного використання та одночасно виведення з виробництва фізично і морально застарілих основних фондів, перш за все їх найактивнішої частини, – знарядь праці, їх заміна на новій технічній і технологічній основі з використанням накопиченої амортизації – такий зміст має для підприємства нормальний процес обігу капіталу, вкладеного в основні виробничі фонди. Ефективність використання основних фондів у ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» відображена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Ефективність використання основних фондів

Показники	Роки					Відхилення 2018р. до 2014р.	
	2014	2015	2016	2017	2018	+/-	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Середньорічна вартість основних фондів, млн. грн.	87,79	92,898	98,29	102,76	111,28	23,49	26,76
Фондоозброєність, тис. грн	588,54	443,26	592,11	568	579,83	-8,7	-1,48
Фондомісткість, грн.	1,58	1,09	0,91	0,59	0,81	-0,78	-49,1
Фондовіддача, грн.	0,63	0,94	1,09	1,68	1,24	0,61	96,47

Джерело: Розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

За даними таблиці, можна побачити, що з кожним роком середньорічна вартість основних фондів підприємства мала тенденцію до зростання. У базовому періоді середньорічна вартість склала 87,79 млн. грн., а у звітному році – 111,28 млн. грн. Отже, абсолютне відхилення складає 23,49 млн. грн., а відносне – 26,76%. Показник фондоозброєності у 2010 році становив 588,54 тис. грн., а у 2014 році – 579,83 млн. грн.

У таблиці 2.4 наведено дані щодо основних показників діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE», серед яких валовий товар, валовий та чистий прибуток, собівартість та чистий дохід.

Таблиця 2.4

**Основні виробничо-фінансові показники діяльності ТОВ
«ZAMMLER UKRAINE»**

Показники	Роки					Відхилення 2018р. до 2014р.	
	2014	2015	2016	2017	2018	+/-	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Валовий товар, млн. грн	55,43	87,38	107,49	172,94	138,04	82,61	149,03
на 1 середньооблікового працівника	0,372	0,417	0,648	0,956	0,719	0,348	93,6
Отримано чистого доходу, млн. грн.	38,16	59,63	72,89	129,7	103,31	65,16	170,76
на 1 середньооблікового працівника	0,256	0,285	0,439	0,717	0,538	0,283	110,5
Отримано валового прибутку/збитку, млн. грн.	1,55	4,7	5,88	22,92	16,77	15,23	983,26
на 1 середньооблікового працівника	0,01	0,022	0,033	0,127	0,087	0,077	742
на 1 тис. грн. вартості основних засобів	0,018	0,051	0,06	0,223	0,151	0,133	754,6
Отримано прибутку/збитку, млн. грн.	1,37	4,13	4,94	19,59	15,11	13,74	1002,78
на 1 середньооблікового працівника	0,009	0,02	0,03	0,108	0,079	0,07	756,8

на 1 тис. грн. вартості основ.з.	0,016	0,044	0,05	0,191	0,136	0,12	770
Собівартість	36,61	54,93	67,01	106,78	86,54	49,93	136,39
Чистий прибуток	1,1	3,35	4,09	16,33	12,7	11,6	1058,38

Джерело: Розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

За даними таблиці можна зробити висновок, що ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» є прибутковим підприємством. У період з 2014 по 2018 рр. збитки не спостерігались. Показники чистого доходу, валового прибутку, прибутку та чистого прибутку лише зростали. У базовому періоді чистий дохід підприємства склав 38,16 млн. грн. У звітному періоді даний показник збільшився на 65,16 млн. грн. Валовий прибуток, який визначається як різниця між чистим доходом, у 2014 році становив 1,55 млн, а у 2018 році – 16,77 млн. грн. Абсолютне відхилення склало 15,23 млн. Балансовий прибуток за звітний період збільшився на 13,74 млн. грн. порівняно з базовим і склав 15,11 млн. грн.

Слід відмітити значне зростання собівартості, порівнюючи 2018 рік з 2014. Причиною цьому є зростання імпорту товарів на 32,92млн. ум .од. (див. табл. 2.1).

Чистий прибуток, який є найважливішим фінансовим показником діяльності підприємства та джерелом його подальшого розвитку, також збільшився. У 2018 році чистий прибуток ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» склав 12,7 млн. грн., що на 11,6 млн. грн. більше, ніж у 2014 році.

Не дивлячись на значне зростання всіх виробничо-фінансових показників діяльності підприємства у 2018 році, найбільшого значені дані показники набули в 2017 році. Так, валовий товар склав 172,94 млн. грн., чиста виручка – 129,7 млн. грн., валовий прибуток – 22,92 млн. грн. прибуток – 19,59 млн. грн., чистий прибуток – 16,33 млн. грн. Собівартість імпорту товару також виросла та склала 106,78 млн. грн. Причинами зростання собівартості є великий імпорт товару та зростання собівартості одиниці товару.

ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» - група логістичних компаній, які представлені розгалуженою мережею представництв та партнерів. Головна мета підприємства – отримання прибутку з подальшим його розподілом між учасниками Товариства. Товариство утворене шляхом внесення учасниками вкладу до статутного капіталотовариства та участі в його підприємницькій діяльності з метою отримання прибутку. Якщо говорити про управлінську структуру, то управління ТОВ здійснюють:

- загальні збори учасників;
- генеральний директор;
- ревізійна комісія.

Вищим органом товариства є загальні збори учасників. Проводить загальні збори учасників голова зборів товариства, який обирається загальними зборами учасників. Генеральний директор відповідає за організацію та проведення зборів.

Виконавчим органом, який здійснює управління поточною діяльністю підприємства, є генеральний директор, який призначається зборами учасників на 3 роки. Генеральний директор здійснює керівництво всією поточною діяльністю товариства, приймає всі необхідні дії для вирішення питань, пов'язаних з діяльністю компанії, крім тих, які віднесено до компетенції загальних зборів учасників товариства. Генеральний директор підзвітний загальним зборам учасників, організовує виконання рішень загальних зборів учасників та є відповідальним перед учасниками та товариством за виконання своїх обов'язків. Генеральний директор не може приймати рішення, обов'язкові для учасників товариства. Генеральним директором виконуються будь-які рішення, прийняті загальними зборами учасників.

Генеральний директор ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» Віктор Шевченко є відповідальною особою за здійснення управління діяльністю підприємства в рамках річного бюджету, який затверджується загальними зборами учасників. Ревізійна комісія здійснює контроль за господарською та

фінансовою діяльністю підприємства. Склад ревізійної комісії затверджується на загальних зборах. До ревізійної комісії входять три члена, в тому числі – голова комісії. Генеральний директор не може бути членом ревізійної комісії. Кількісний склад ревізійної комісії визначається загальними зборами учасників.

Крім того, ревізійна комісія проводить перевірку діяльності генерального директора підприємства за дорученням загальних зборів, за їх дорученням чи з власної ініціативи. Комісія має право вимагати від посадових осіб ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» подання всіх необхідних матеріалів, різноманітних документів, особистих пояснень тощо. Перевірка діяльності виконавчого органу товариства може бути здійснена й іншими учасниками товариства, оскільки їх вимоги щодо належного документального забезпечення проведення перевірки є обов'язковим. Про результати здійснених перевірок ревізійна комісія доповідає загальним зборам учасників товариства. Комісія складає висновки щодо річних звітів та балансів компанії. Висновок ревізійної комісії – важливий елемент, без якого не може бути затверджений річний баланс ТОВ «ZAMMLER UKRAINE». За вимогою ревізійної комісії можуть бути скликані позачергові збори учасників товариства. Причиною цьому може стати виявлення зловживанням службовим положенням з боку посадових осіб підприємства та виникнення суттєвих загроз інтересам підприємства. Задля проведення позачергових зборів комісія звертається до генерального директора ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».

Слід зазначити, що організаційна структура підприємства чітко та повністю відповідає виробничому процесу. Організаційна структура товариства представлена наступним чином:

- загальні збори учасників
- генеральний директор ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»
- ревізійна комісія
- відділ з адміністративної діяльності;

- відділ по роботі з персоналом
- митно-брокерський відділ
- фінансовий відділ
- юридичний відділ
- департамент ІТ

Генеральний директор компанії керує відповідно до чинного законодавства України виробничо-господарської і фінансово-економічною діяльністю компанії в межах повноважень, наданих йому нормативно-правовими актами України, статутом товариства, внутрішніми нормативними документами компанії, трудовим договором та цією інструкцією, несучи всю повноту відповідальності за наслідки прийнятих рішень, збереження та ефективного використання майна компанії, а також фінансово-господарські результати його діяльності. Генеральний директор відноситься до категорії керівників, призначається і звільняється від займаної посади Наглядовою Радою Компанії.

Відділ адміністративної діяльності складається з обслуговуючого персоналу, що забезпечує належний рівень організації.

Відділ по роботі з персоналом здійснює ведення ефективної кадрової політики, забезпечує формування висококваліфікованих спеціалістів, розвиток та мотивація персоналу до раціональної та ефективної праці.

Митно-брокерський відділ здійснює проведення та оформлення митних операцій на території України.

Фінансовий відділ забезпечує своєчасне та повне ведення і відображення всіх банківських операцій, та надання інформації про стан активів і зобов'язань, результати фінансової діяльності та їх зміни.

Юридичний відділ здійснює юридичний супровід господарської та організаційної діяльності компанії, відповідальний за відповідність документообігу компанії нормам чинного законодавства України, здійснює представництво компанії перед третіми особами та органами державної влади.

Департамент інформаційних технологій організовує та забезпечує ефективне впровадження та функціонування сучасних інформаційних технологій.

Система управління підприємства ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» побудована відповідно до специфіки підприємства і задовольняє потреби компанії.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

В таблиці 2.5. представлено аналіз необоротних активів ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».

Таблиця 2.5.

Аналіз необоротних активів ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

Актив	Код	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002		-
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби :	1010	564,2	410,1
первісна вартість	1011	658,20	636,4
знос	1012	94,0	226,3
Довгострокові біологічні активи -	1020	0,00	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,00	0
Інші необоротні активи	1090	0,00	0
Усього за розділом I	1095	564,2	410,1

Джерело: звітність підприємства

За результатами проведеного аналізу необоротних запасів виявлено, що вартість основних засобів ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» по початок періоду

звітності становила 658,2 тис. грн., знос склав 94 тис. грн., і таким чином вартість основних засобів – обладнання, транспортних засобів на початок періоду звітності становила 564,2 тис. грн., на кінець звітного періоду дані щодо діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE», а саме основних засобів підприємства зазнали змін. Так, на кінець звітного періоду їх знос складав 226,3 тис. грн., а вартість основних засобів на балансі підприємства становила 410,1 тис. грн.

В таблиці 2.6 представлено аналіз запасів та оборотних активів ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».

Таблиця 2.6

Аналіз запасів та оборотних активів ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

Актив	Код	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
Запаси :	1100	140	200
у тому числі виробничі запаси	1103	45	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	820	960
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	4,4
в тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	95,6	67,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	120	15,6
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	0,5	0
Інші оборотні активи	1190	120,6	68,2
Усього за розділом II	1195	1341,7	1315,5

Джерело: звітність з підприємства

Дані здійсненого аналізу запасів та оборотних активів ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» дає можливість виявити результати та зробити наступні висновки. На початок звітного періоду запаси матеріальних ресурсів на складах підприємства становила 140 тис. грн., в тому числі виробничі запаси 45 тис. грн., обсяги дебіторської заборгованості склали 820 тис. грн., в тому числі

іншої дебіторської заборгованості 956,6 тис. грн., на початок звітнього періоду підприємство мало коштів на суму 120 на рахунках підприємства, а також інших необоротних активів на суму 120,6 тис. грн., слід зазначити, що на кінець звітнього періоду ці показники зазнали змін та дещо зросли.

Так обсяги запасів на кінець звітнього періоду становили 200 тис. грн., дебіторська заборгованість склала 960 тис. грн., в тому числі із розрахунків з бюджетом 4,4 тис. грн., інша поточна заборгованість до дебету була 67,3 тис. грн., гроші на рахунках залишалися в сумі 15,6 тис. грн., а інші необоротні активи підприємства були на суму – 68,2 тис. грн., загалом загальна сума запасів та необоротних активів підприємства ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» на кінець звітнього періоду становила 1315,6 тис. грн.

В таблиці 2.7. представлено аналіз власного капіталу ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».

Таблиця 2.7

Аналіз власного капіталу ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

Пасив	Код	На початок звітнього року, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	832,0	1153,3
Неоплачений капітал	1425	(100)	(100)
Усього за розділом I	1495	932	1253,3

Джерело: звітність підприємства

Аналіз власного капіталу ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» показав, що на початок звітнього періоду підприємство мало зареєстрований капітал на суму 100 тис. грн., слід зазначити що така ж його сума була представлена в звітах і

на кінець звітнього періоду. Нерозподілений прибуток в аналізі власного капіталу ТОВ «ZAMMLER UKRAINE». на початок звітнього періоду становив 832 тис. грн., на кінець звітнього періоду ця сума становила 1153,3 тис. грн., тобто зазнала незначного зростання. Загалом за результатами аналізу власного капіталу ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» сума власного капіталу підприємства з початку звітнього періоду становила 932 тис. грн., а на кінець звітнього періоду вона зросла до 1253,3 тис. грн.

В таблиці 2.8. наведено аналіз довгострокових та поточних зобов'язань ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».

Таблиця 2.8.

Аналіз довгострокових та поточних зобов'язань ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

Пасив	Код	На початок звітнього року, тис. грн.	На кінець звіт-го періоду, тис. грн.
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення		0	0
Цільове фінансування	1595		
Усього за розділом 2	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	844,2	124,1
розрахунками з бюджетом	1620	245,9	210
у тому числі з податку на прибуток	1621	122,9	76
розрахунками зі страхування	1625	0	6,4
розрахунками з оплати праці	1630	0	18,2
Поточні зобов'язання	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	104	28,3
Усього за розділом III	1695	832	156,1

Джерело: звітність підприємства

Аналіз довгострокових та поточних зобов'язань ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» показав, що на початок звітнього періоду сума поточної кредиторської заборгованості ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за товари та

послуги становила 844,1 тис. грн., на кінець періоду звітування вона зменшилась до рівня 124,1 тис. грн., оскільки значна частина боргових кредиторських зобов'язань підприємства за товари та послуги, які постачалися вже була погашеною. Водночас кредиторські зобов'язання за розрахунками з державним та місцевим бюджетами на початок звітної періоду становили 245,9 тис. грн., а на кінець звітної періоду їх сума також зменшилася до 76 тис. грн., за рахунок сплачених платежів та податків. Так, на початок звітної періоду сума нарахувань податку на прибуток становила 122,9 тис. грн., на кінець звітної періоду ця сума склала 76 тис. грн.

В таблиці 2.9. представлено аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».

Таблиця 2.9

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

Пасив	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт послуг	2000	6970,6	7180,4
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2040		
Разом доходи	2280	6970,6	7180,4
Собівартість реалізованої продукції, товарів, послуг	2050	3886,6	4135
Інші операційні витрати	2180	1585,1	1636
Інші витрати	2270		
Разом витрати	2285	5471,7	5771
Фінансовий результат до оподаткування	2290	1498,9	1409,4
Податок на прибуток	2300	479,65	451,01
Чистий прибуток	2350	1019,3	958,39

Джерело: звітність підприємства

На підприємстві на кінець звітної періоду додалися розрахунки зі страхування на суму 6,4 тис. грн. та розрахунки з оплати праці на суму 18,2

тис. грн. Інші поточні зобов'язання ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» на кінець звітнього періоду склали 104 тис. грн., а на кінець періоду звітності ця сума зменшилась до рівня 28,3 тис. грн. Загалом сума довгострокових та поточних зобов'язань ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» на початок періоду становила 832 тис. грн., а на кінець вона зменшилася до 156,1 тис. грн., що свідчить про позитивні результати операційно-господарської, фінансової діяльності підприємства та загалом управління фінансовими зобов'язаннями та активами.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» показав, що чистий дохід підприємства від реалізації товарів та послуг за звітний період становить 6970,6 тис. грн., що менше, ніж показники попереднього року, що становили 7180,4 тис. грн. Собівартість продукції минулого року становила 4135 тис. грн., тоді як на кінець звітнього періоду ця сума була 3886,6 тис. грн. Таким чином, протягом звітнього періоду сума собівартості продукції зменшилась як в частині самої собівартості, так і в частині інших операційних витрат, які зменшилися із 1636 тис. грн. за аналогічний період попереднього року до 1585,1 тис. грн. за звітний період. Разом сумарні витрати в попередньому році становили 5771 тис. грн., а за звітний період вони склали трохи менше 5471,7 тис. грн.

Загалом фінансовий результат роботи підприємства ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за звітний період становив 1498,9 тис. грн., тоді як за аналогічний період попереднього року ця сума склала 1409,4 тис. грн. Податок на прибуток за звітний період підприємства склало в сумі 479,65 тис. грн., а чистий прибуток підприємства від здійснення його фінансово-господарської діяльності на кінець звітнього періоду становив 1019,3 тис. грн.

2.3. Впровадження логістичного аудиту діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

З метою дослідження стану та процесів впровадження фінансово-економічної логістики, транспортно-експедиційної діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» було відібрано показники індикатори впровадження логістичного аудиту за відповідними напрямками та проведено внутрішній аудит. Аудиторами експертами виступали призначені за наказом керівника підприємства керівники працівники структурних підрозділів завдяки яким була сформована робоча група для проведення даного аудиту.

В таблиці 2.10. представлено розрахунки та результати впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудиту продукції підприємства.

Таблиця 2.10

Розрахунки та результати впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудиту продукції підприємства

Напрями/показники	Експертна оцінка	Вагов. Коєф.	Значення показника.
Аудит продукції, яка випускається			
Річний обсяг виробництва продукції за асортиментом продукції та регіонами	7	0,127	0,889
Якість та відповідність продукції вимогам та потребам ринку	9	0,123	1,107
Терміни придатності продукції	9	0,125	1,125
Умови зберігання продукції	8	0,128	1,024
Відповідність пакування, маркування продукції	7	0,125	0,875
Вартість транспортування та складування продукції	8	0,125	1
Рівень рентабельності товару	8	0,125	1
Визначення етапу життєвого циклу на якому знаходиться продукція	8	0,122	0,976
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА:	64		7,996

Джерело: сформовано автором згідно [1,2]

За розрахунками впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудит виробничих потужностей показник становить 7,314 балів

В таблиці 2.11.представлено розрахунки та результати впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудит виробничих потужностей

Таблиця 2.11

Розрахунки та результати впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудит виробничих потужностей

Напрями/показники	Експертна оцінка	Вагов. Коєф.	Значення показника.
Аудит виробничих потужностей			0
Стан технологічних потужностей, їх відповідність потребам виробництва	7	0,127	0,889
Відсоток завантаженості виробничих потужностей	7	0,122	0,854
Відповідність рівня сучасних технологій в виробництві даних видів продукції	8	0,121	0,968
Відповідність місце розташування виробничих потужностей	9	0,121	1,089
Ефективність управління міжцеховими переміщеннями ресурсів	7	0,127	0,889
Ефективність здійснення внутрішньовиробничих логістичних операцій	7	0,126	0,882
Гнучкість виробничих потужностей підприємства	7	0,124	0,868
Дотримання регламенту контролю якості і відповідності технологічних процесів та виготовленої продукції	7	0,125	0,875
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА:	59		7,314

Джерело: сформовано автором згідно [1,2]

Наступним кроком впровадження логістичного аудиту стало складання значень всіх отриманих показників та отримання результату проведеного аудиту за кодом визначеним напрямом.

На першому етапі проведення аудиту було визначено показники індикатори за кожним із напрямів впровадження аудиту. Експертами була виставлена бальна оцінка показника в діапазоні від 1 до 10 де 1 це найгірше значення показника а 10 є найвищим найкращим балом оцінювання.

Крім цього за кожним напрямом впровадження аудиту та за кожним показником оцінювання було визначено вагові коефіцієнти важливості значення кожного показника – індикатора впровадження аудиту в загальній сукупності.

В таблиці 2.12. представлено розрахунки та результати впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудиту споживачів.

Таблиця 2.12

Розрахунки та результати впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудиту споживачів

Напрями/показники	Експертна оцінка	Вагов. Коєф.	Значення показника.
Аудит споживачів			
Структура споживачів за місцем знаходження	6	0,146	0,876
Структура споживачів за обсягами закупівель та асортименту	5	0,142	0,71
Обсяг продажів за окремими споживачами	7	0,147	1,029
Рівень рентабельності продажів за окремими споживачами	5	0,141	0,705
Сформованість інформаційного забезпечення співробітництва із споживачами	6	0,143	0,858
Динаміка сезонності в замовленнях споживачів	7	0,142	0,994
Прогнозування обсягів реалізації продукції	8	0,142	1,136
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА:	44		6,308

Джерело: сформовано автором згідно [1,2]

Після визначення балу експертної оцінки за кожним показником отримані бали помножувалися на ваговий коефіцієнт показника і таким чином було отримано значення проказника-індикатора.

За розрахунками впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудиту продукції підприємства отримано загальний результат 7,99 балів.

За розрахунками та результатами впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудиту споживачів показник становить 6,308 балів.

В таблиці 2.13. представлено розрахунки та результати впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудит постачальників.

Таблиця 2.13.

Розрахунки та результати впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудит постачальників

Напрями/показники	Експертна оцінка	Вагов. Коеф.	Значення показника.
Аудит постачальників			
Структура постачальників за вартісними та кількісними показниками	8	0,077	0,616
Структура матеріальних ресурсів	8	0,077	0,616
Доступність розташування джерел постачання	8	0,077	0,616
Термін роботи із постачальниками	9	0,077	0,693
Вигідність базових контрактних умов постачання	9	0,077	0,693
Ефективність здійснення постачання продукції за окремими постачальниками	8	0,077	0,616
Вартість та оптимальність операцій з транспортування сировини	7	0,077	0,539
Сумісність інформаційних систем підприємства та постачальників	7	0,077	0,539
Якість організації транспортування та складування матеріальних ресурсів	8	0,077	0,616
Ефективність управління запасами матеріальних ресурсів	9	0,077	0,693
Відсоток неякісної сировини, браку продукції отриманої від постачальників	9	0,077	0,693

Відсоток повернення та обміну постачальниками неякісної сировини та бракованої продукції на доброякісну	7	0,072	0,504
Обсяг ризиків пов'язаних із постачанням продукції від постачальників	6	0,074	0,444
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА:	103		7,878

Джерело: сформовано автором згідно [1,2]

За результатами розрахунків впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудит постачальників показник оцінки становить 7,878 балів.

В таблиці 2.14. представлено розрахунки та результати впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудит конкурентів.

Таблиця 2.14.

Розрахунки та результати впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудит конкурентів

Напрями/показники	Експертна оцінка	Вагов. Коєф.	Значення показника.
Аудит конкурентів			
Частки ринку розподілені між основними конкурентами та підприємством	5	0,143	0,715
Рівень конкурентних переваг компаній конкурентів підприємства	6	0,143	0,858
Ефективність ланцюгів постачання та збуту продукції розбудованих основними конкурентами	7	0,143	1,001
Ефективність методів з допомогою яких отримують замовлення основні конкуренти	6	0,143	0,858
Ефективність систем логістичного управління, що використовуються основними конкурентами	7	0,141	0,987
Застосування стандартів логістичного обслуговування споживачів яких дотримуються основні конкуренти	8	0,143	1,144
Відсоток замовлень невиконаних основними конкурентами внаслідок відсутності необхідних обсягів продукції	6	0,141	0,846
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА:	45		6,409

Джерело: сформовано автором згідно [1,2]

За розрахунками результатів впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудит конкурентів показник оцінки становить 6,409 балів.

В таблиці 2.15. представлено розрахунки та результати впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудит логістичних каналів.

Таблиця 2.15

Розрахунки та результати впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудит логістичних каналів

Напрями/показники	Експертна оцінка	Вагов. Коєф.	Значення показника.
Аудит логістичних каналів			0
Розвиненість структури логістичних каналів розподілу продукції	7	0,124	0,868
Ефективність функціонування логістичних каналів розподілу продукції	8	0,124	0,992
Обсяг витрат на формування логістичних каналів розподілу	9	0,124	1,116
Гнучкість каналів та можливість реорганізації логістичного каналу	7	0,124	0,868
Інформаційне забезпечення логістичних каналів розподілу продукції	8	0,124	0,992
Рівні наявних товарних запасів та їх відповідності потребам замовників	7	0,124	0,868
Рівень транспортного забезпечення логістичних каналів по доставці продукції	7	0,125	0,875
Ефективність управління замовленнями на постання продукції	7	0,124	0,868
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА:	60		7,447

Джерело: сформовано автором згідно [1,2]

За результатами розрахунків впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудит логістичних каналів оцінка становить 7,447 балів.

В таблиці 2.16. представлено розрахунки та результати впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудиту логістичного сервісу

За результатами розрахунків впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудиту логістичного сервісу результати оцінки становлять 6,723 бали.

Таблиця 2.16.

Розрахунки та результати впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудиту логістичного сервісу.

Напрями/показники	Експертна оцінка	Вагов. Коєф.	Значення показника.
Аудит логістичного сервісу			0
Кількість скарг споживачів їх причина	7	0,083	0,581
Обсяги поверненої продукції та їх причини	8	0,083	0,664
Суми збитків підприємства внаслідок повернення продукції	7	0,083	0,581
Якість логістичного сервісу за показниками:		0,084	0
– надійності доставки	7	0,083	0,581
– якості доставки	7	0,083	0,581
– гнучкості доставки	7	0,083	0,581
– доступності продукції	7	0,083	0,581
– гнучкості форм оплати	6	0,083	0,498
Ефективність системи контролю за виконанням договірних зобов'язань	5	0,083	0,415
Наявність стандартів (нормативів) логістичного обслуговування	6	0,083	0,498
Сформованість та дотримання нормативного профілю обслуговування споживачів	7	0,083	0,581
Наявність та можливість здійснення спеціального обслуговування на вимогу споживачів	7	0,083	0,581
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА:	81		6,723

Джерело: сформовано автором згідно [1,2]

В таблиці 2.17. представлено розрахунки та результати впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудиту логістичного менеджменту.

Таблиця 2.17.

Розрахунки та результати впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудиту логістичного менеджменту

Напрями/показники	Експертна оцінка	Вагов. Коєф.	Значення показника.
Аудит логістичного менеджменту			
Структура та склад відділу логістики підприємства його відповідність потребам підприємства	8	0,125	1
Рівень формалізації діяльності відділу логістики підприємства	8	0,125	1
Кількісний та якісний склад логістичного персоналу підприємства	9	0,125	1,125
Ефективність системи логістичного управління	7	0,125	0,875
Рівень забезпеченості логістичної діяльності підприємства (ресурсами, нормативною документацією методиками, тощо)	8	0,125	1
Рівень інформаційного забезпечення логістичної діяльності підприємства	8	0,125	1
Ефективність системи контролю та оцінки ризиків логістичної діяльності підприємства	8	0,125	1
Дослідження основних економічних показників логістичної діяльності підприємства	8	0,125	1
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА:	64	1	8

Джерело: сформовано автором згідно [1,2]

За результатами розрахунків впровадженого логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за напрямом аудиту логістичного менеджменту загальна оцінка становить 8 балів

Сумарні значення показників ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» з всіма напрямками впровадження логістичного аудиту представлено в таблиці 2.18

Таблиця 2. 18.

Сумарні значення показників ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» з всіма напрямками впровадження логістичного аудиту

Напрями/показники	Експертна оцінка	Вагов. Коєф. Напрямю	Значення показника.	зважений показник
Аудит продукції, яка випускається	64	0,125	7,996	0,9995
Аудит виробничих потужностей	59	0,125	7,314	0,91425
Аудит споживачів	44	0,125	6,308	0,7885
Аудит постачальників	103	0,125	7,878	0,98475
Аудит конкурентів	45	0,125	6,409	0,801125
Аудит логістичних каналів	60	0,125	7,447	0,930875
Аудит логістичного сервісу	81	0,125	6,723	0,840375
Аудит логістичного менеджменту	64	0,125	8	1
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА: ІНДЕКС				7,259375

Джерело: сформовано автором згідно [1,2]

За результатами розрахунків сумарних значень показників ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» з всіма напрямками впровадження логістичного аудиту виявлено, що загальний Індекс проведеного логістичного аудиту становить 7,259 балів, що в діапазоні оцінки від 1 до 10., свідчить про стабільно добрий результат впровадження на підприємстві логістичної діяльності.

Висновки до розділу 2.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» показав, що чистий дохід підприємства від реалізації товарів та послуг за звітний період становить 6970,6 тис. грн., що менше, ніж показники попереднього року, що становили 7180,4 тис. грн. Собівартість продукції минулого року становила 4135 тис. грн., тоді як на кінець звітного періоду ця сума була 3886,6 тис. грн. Таким чином, протягом звітного періоду сума собівартості продукції зменшилась як в частині самої собівартості, так і в частині інших операційних витрат, які зменшилися із 1636 тис. грн. за аналогічний період попереднього року до 1585,1 тис. грн. за звітний період.

Разом сумарні витрати в попередньому році становили 5771 тис. грн., а за звітний період вони склали трохи менше 5471,7 тис. грн.

Загалом фінансовий результат роботи підприємства ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» за звітний період становив 1498,9 тис. грн., тоді як за аналогічний період попереднього року ця сума склала 1409,4 тис. грн. Податок на прибуток за звітний період підприємства склало в сумі 479,65 тис. грн., а чистий прибуток підприємства від здійснення його фінансово-господарської діяльності на кінець звітного періоду становив 1019,3 тис. грн.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУДИТУ В УДОСКОНАЛЕННІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

3.1. Впровадження напрямів логістичного аудиту в удосконаленні діяльності організації ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

Зростання ефективності здійснення логістичної чи комерційної діяльності організація актуалізує питання аналізу та оцінювання її фактичного стану та знаходження шляхів і напрямів, з впровадженням яких можливе значне зростання фінансово-економічних показників діяльності, ефективності та результативності здійснення цих діяльностей. Одним із таких дієвих інструментів, які забезпечують можливості здійснення аналізу та оцінки їх стану та ефективності є логістичний аудит. Саме тому впровадження логістичного аудиту як певного системного процесу збору та опрацювання значних масивів логістичної комерційної інформації є одним із найбільш дієвих та доцільних у застосуванні. Здійснення логістичного аудиту організовують та здійснюють за окремими підсистемами функціонування організації, які визначають як напрямки. Таким напрямками виступають підсистеми діяльності організації, а саме підсистема закупівель, доставки, складу та управління запасами, підсистема виробництва, підсистема просування та реалізації продукції та за необхідності інші підсистеми організації.

Впровадження аудиту за підсистемами діяльності передбачає дотримання наступних етапів:

- 1). етап збирання первинної інформації, що надходить в організацію з різних джерел чи після її опрацювання, реєстрації відповідальних та її подальший аналіз;
- 2). проведення аудиторської перевірки;

Етапи впровадження аудиту за підсистемами діяльності представлено на рис. 3.1.

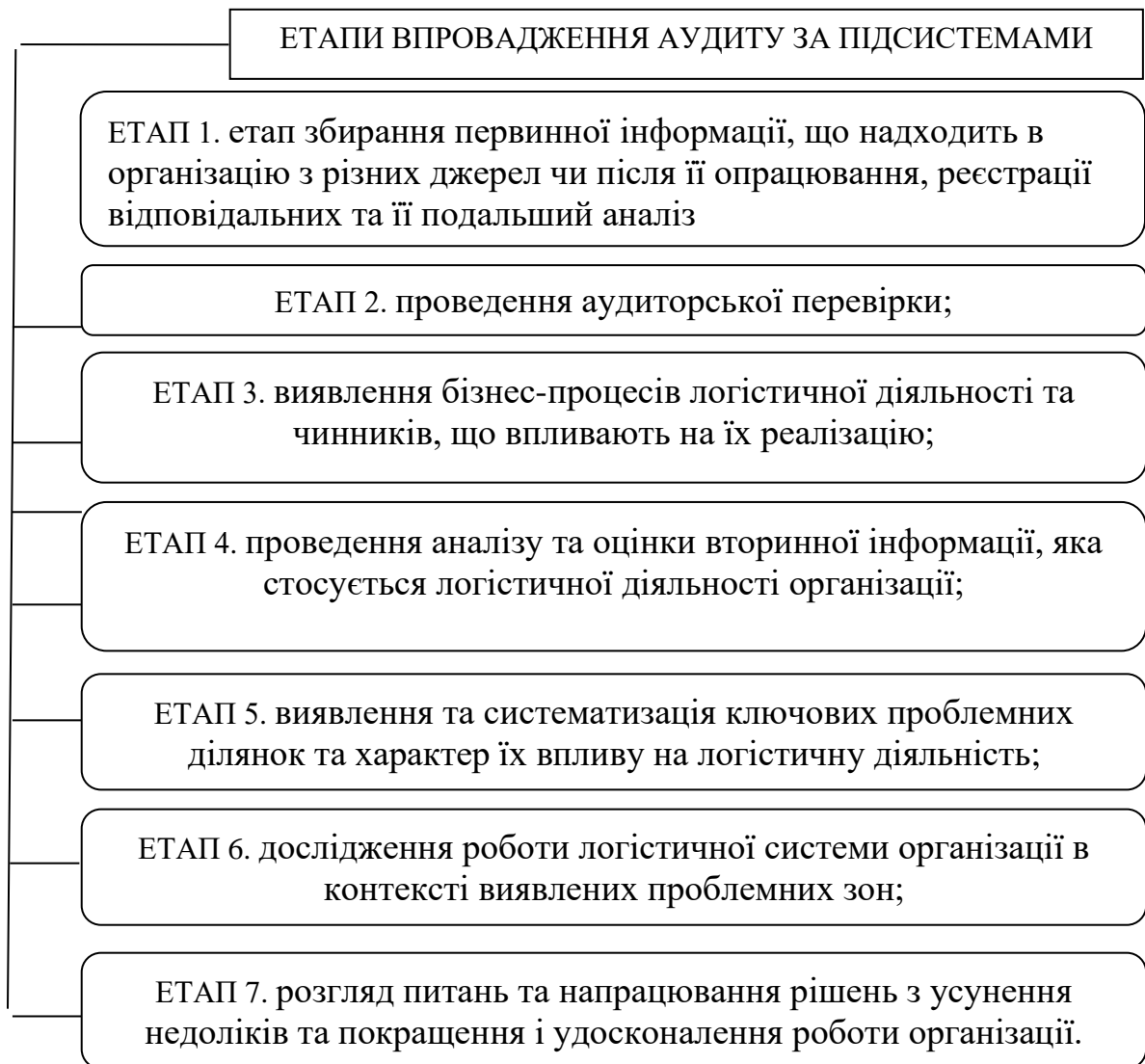


Рис.3.1. Основні етапи проведення аудиту за підсистемами ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

Джерело: [1,2]

3). виявлення бізнес-процесів логістичної діяльності та чинників, що впливають на їх реалізацію;

4). проведення аналізу та оцінки вторинної інформації, яка стосується логістичної діяльності організації;

5). виявлення та систематизація ключових проблемних ділянок та характер їх впливу на здійснення логістичної діяльності організації;

6). дослідження роботи логістичної системи організації в контексті виявлених проблемних зон;

7). розгляд питань та напрацювання рішень з усунення недоліків та покращення і удосконалення роботи організації.

Таким чином удосконалення діяльності організації потребує впровадження проведення внутрішнього аудиту за такими основними напрямками, як:

– Аудит продукції, яку випускає підприємство організації або послуг, які вона надає:

– аудит потужностей підприємства, на яких здійснюється виробництво продукції чи надання матеріальних послуг;

– аудит постачальників з детальним дослідженням постачальників, субпідрядників, підрядників підприємства, що постачають матеріали, товари, сировину чи комплектуючі;

– аудит споживачів та його сегментних груп, що виступають покупцями та замовниками продукції підприємств чи послуг, які вони надають; аудит продукції;

– аудит логістичних каналів, які формує та використовує підприємство, в тому числі ланцюгів постачання, чи логістичних каналів постачання підприємства в його участі у глобальних ланцюгах постачання;

– аудит конкурентів, який вивчає конкурентів підприємства та дає можливість виявити конкурентні позиції підприємства на ринку та його переваги чи недоліки у порівнянні із позиціями основних конкурентів на ринку;

– аудит логістичного сервісу, який вивчає, як та на яких засадах повинен здійснюватися логістичний сервіс підприємства, та які саме послуги включають цей логістичний сервіс, їхній склад, доцільність, ефективність;

– аудит логістичного менеджменту, завданням якого є виявлення, дослідження та оцінювання ефективності управління процесами логістичної діяльності та загалом логістичною системою підприємств, організацій та підготовка рекомендацій, спрямованих на покращення та удосконалення роботи цієї системи.

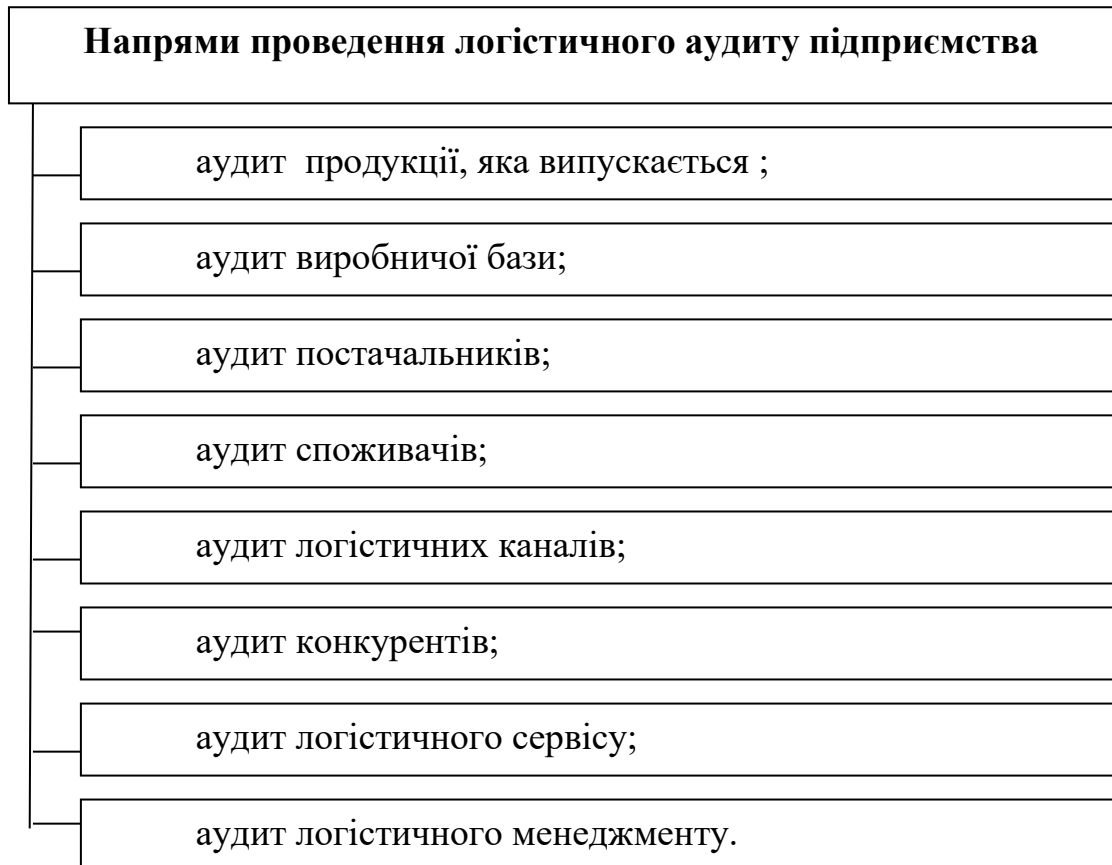


Рис. 3.2. Основні напрями проведення аудиту за підсистемами ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

Джерело: [1,2]

Таким чином впровадження логістичного аудиту на підприємстві повинно здійснюватися за наступними основними напрямками.

Першим напрямом є аудит продукції. За цим напрямом в процесі проведення логістичного аудиту досліджується сама продукція підприємства, яка випускається на його виробничих потужностях та в подальшому реалізується цим підприємством під своїм брендом, торговою маркою.

Процес аудиту продукції підприємства, його складові представлено на рис 3.3.

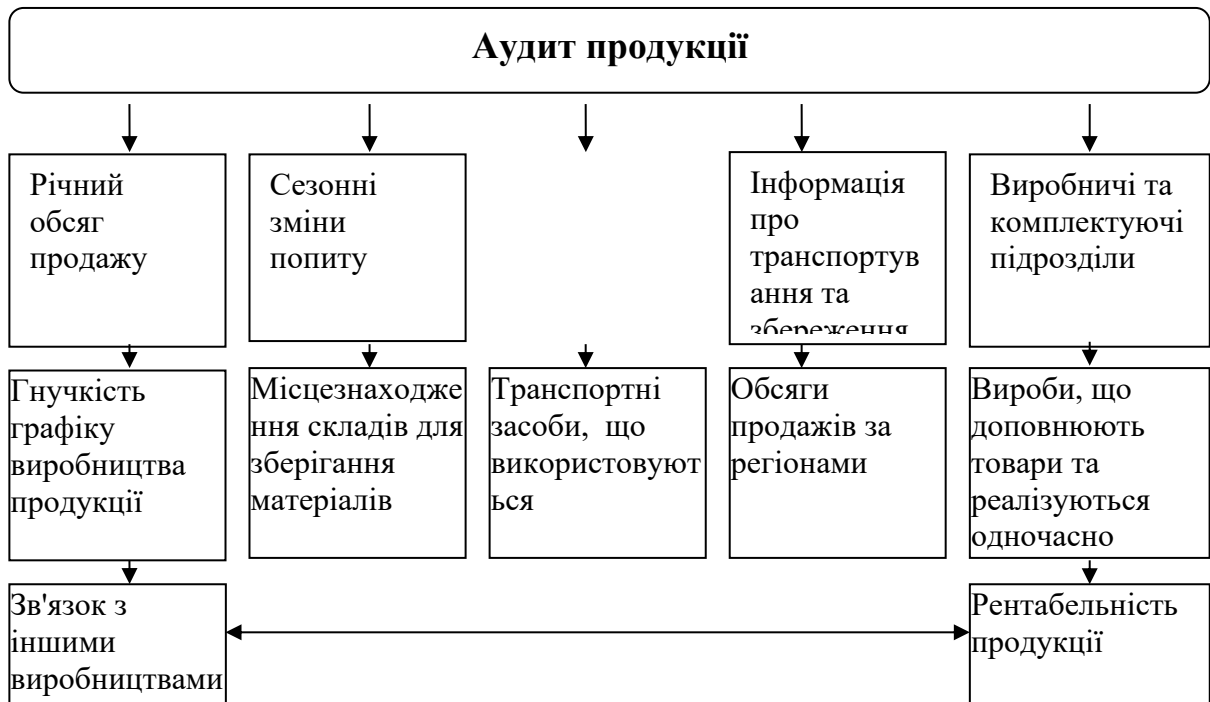


Рис. 3.3. Процес аудиту продукції підприємства та його складові ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

Джерело: [1,2]

Під час аудиту продукції підприємства проводять аналіз та оцінювання обсягів виробленої продукції за визначений період, як правило це період року, а також досліджують обсяги продажу продукції за аналогічний період та порівнюють ці величини. В тому числі досліджують обсяги виробництва за товарними групами, географічними сегментами, та окремими моделями, товарів та послуг в межах асортиментних груп; досліджують відмінність характеристики продукції за їх логістичними складовими, такими як якість продукції, її патентна чистота, рівень уніфікації та стандартизації продукції, відповідності термінів придатності та умов збереження продукції; показниками ергономічності продукції, показниками якості продукції.

Не менш важливими показниками продукції, які досліджують в процесі аудиту продукції є якість продукції та її відповідність стандартам, в тому числі

міжнародним стандартам, та загалом вимогам, які висуваються покупцями до даних видів товарів, їх постачання, збереження, транспортування.

Наступними показниками аудиту є відповідність пакування продукції та можливість якісно транспортувати цю продукцію, перевозити її на склад, до магазинів, можливість далі реалізувати її в роздрібних мережах, потім доставляти до самих покупців. Таким чином якість пакування відобразатиме якість пакування товару для його подальшого транспортування, переміщення, збереження як у виробника, так і під час реалізації і після її купівлі споживачем. Не менш важливого значення має маркування товару, адже на упаковці товару має бути зазначена вся необхідна і визначена законодавством і стандартами інформація. Крім цього в такому аудиті аналізують відповідність процесів пакування, можливості повторного використання пакування виробів, а також характеристики продукції, пов'язані із можливістю доповнення товару чи взаємозамінності товарів.

Крім цього в процесі аудиту продукції досліджують та аналізують життєві цикли продукції, на яких етапах життєвого циклу перебуває та чи інша продукція, стратегію логістики продукції, її формування, реалізацію та стратегію, яку обирає підприємство для своїх товарів в підтриманні конкурентних позицій на ринках. При цьому показниками, за якими виконують аудит продукції підприємства, є: показники обсягів обробки продукції протягом звітного року за асортиментом та за окремими територіальними сегментами, за рік та за місяцями, кварталами протягом всього визначеного для проведення аудиту періоду; показники відповідності товарів наявному ринковому попиту, очікування споживачів; показники термінів придатності товарів; показники, які визначають та характеризують умови, необхідні для зберігання товарів в придатному для подальшої реалізації стані; показники відповідності упаковки продукції (з урахуванням відповідності первинної упаковки, вторинної та транспортної упаковки товарів, а також відповідність маркування продукції визначеним та прийнятим законодавством вимогам; показники, що характеризують умови зберігання

товарів; показники вартості перевезення продукції та її подальшого зберігання на складах; показники рентабельності продукції; показники, які визначають етап життєвого циклу товару на час проходження аудиту.

Наступним важливим напрямом логістичного аудиту в логістичній організації є напрям аудиту виробничих потужностей.

Аудит виробничих потужностей має склад та структуру, представлену на рис 3.4., а його основним призначенням є виявлення ефективності завантаження та відповідності використання виробничих баз, обладнання підприємства в здійсненні ним виробничої операційної діяльності і оцінювання, таким чином виробничого техніко-технологічного потенціалу підприємства, та прогнозування його перспектив для подальшого розвитку та зростання обсягів виробництва.

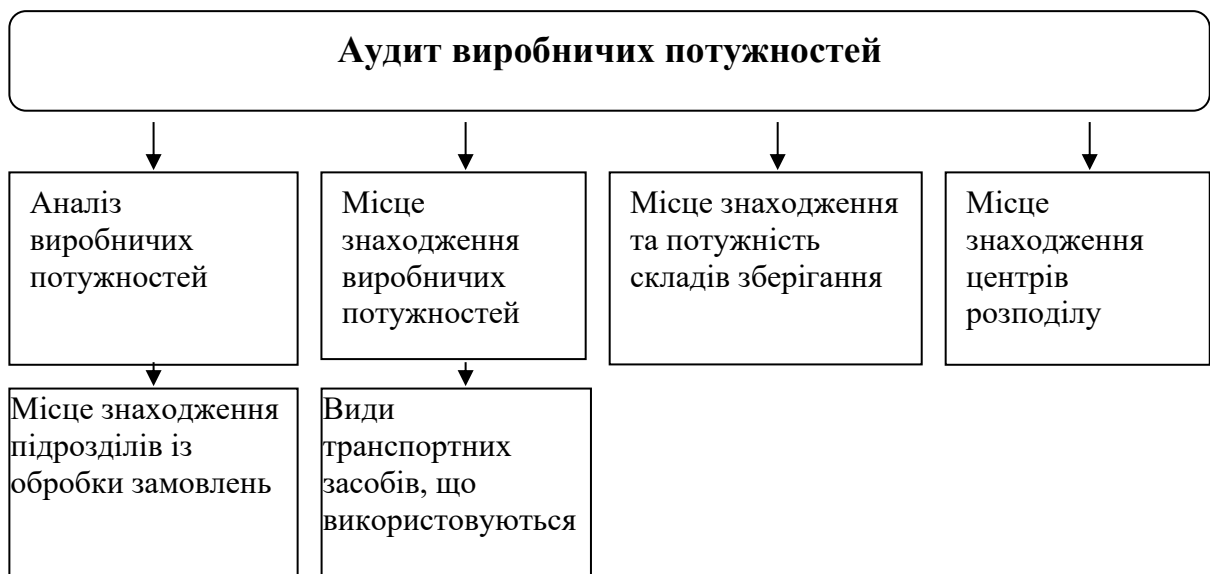


Рис. 3.4. Складові та напрямки аудиту виробничих потужностей підприємства ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

Джерело: [1,2]

Під час проведення аудиту виробничих потужностей вивчають техніко-технологічний стан обладнання, приладів, машин, їх потужність, відсоток фактичного завантаження та загальний обсяг можливого завантаження, діяльність підрозділів та служб підприємства, які безпосередньо здійснюють

технічне забезпечення роботи технологічної бази та підтримання її в належному робочому стані. Обов'язковим чином досліджують наявність графіків планування, модернізації, капітальних та поточних ремонтів, відображення та дотримання цих графіків у фактичному виконанні робіт. Не менш важливого значення в аудиті має виявлення сильних та слабких сторін в роботі обладнання та загалом розбудови та функціонування виробничих потужностей підприємства, їх можливостей до проведення значних змін, удосконаленні діяльності. Окрема увага логістичного аудиту приділяється питанням розташування виробничої бази – приміщень та цехів, складських приміщень та їх віддаленості від центрів розподілу та реалізації виробленої продукції. Показниками, які досліджуються за цим напрямом логістичного аудиту також є аналіз наявності, достатності, ефективності та доцільності використання підприємством транспортних засобів.

Показниками, які застосовують з метою проведення аудиту виробничих потужностей підприємства можуть виступати такі показники, як: показник стану технологічних потужностей підприємства; показник відповідності потужностей обсягам виробництва продукції; показник частки завантаження, використання виробничих потужностей в процесі здійснення виробничої діяльності підприємства; відповідність рівня технологій сучасним вимогам та рівню технологічності в даних видах діяльності, галузі; показник розміщення виробничих потужностей; показник ефективності переміщення, руху ресурсів та незавершеного виробництва між окремими ділянками, цехами підприємства; показник автоматизації процесів виробництва продукції; показник оптимізації процесів внутрішньовиробничої логістики; показник гнучкості процесів виробництва продукції, їх можливостей до адаптації та змін виробничого циклу; показник наявності технологічних та технічних можливостей для випуску нових видів продукції; показник частки зупинок та непланового ремонту обладнання; показник частки відходів виробництва; показник частки браку виробленої продукції із загального обсягу

виробництва; показник дотримання положень контролю якості процесів виробництва продукції, та дотримання технології її виробництва.

Наступним напрямом логістичного аудиту, який доцільно здійснити досліджуючи діяльність підприємства - є аудит споживачів.

Аудит споживачів направлений на виявлення та дослідження фактичних споживачів товарів чи послуг, вироблених підприємством. Під час проведення цього аудиту здійснюється сегментування дійсних споживачів відповідно до їхнього розміщення та відповідними умовами, за якими постачаються товари; здійснюють розподіл майбутніх споживачів та визначають рівень обслуговування; проводять аналіз продукції, замовленої покупцями, її обсяги, номенклатуру; виявляють фактичну наявність товарів; визначають впливи чинників сезонності при реалізації продукції споживачам.

Показники та складові аудиту споживачів представлені на рис 3.5.

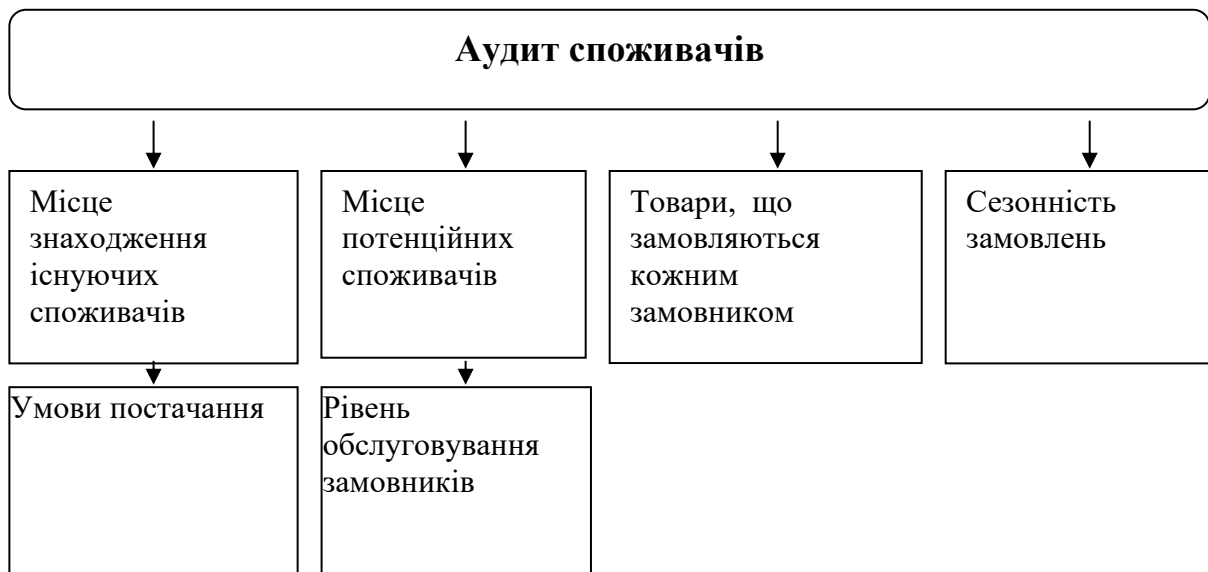


Рис. 3.5. Показники та складові аудиту споживачів ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

Джерело: [1,2]

Так, основними показниками, за якими фахівцями аудиторами здійснюється аудит споживачів, виступають показники:

- показники дослідження сегментів споживачів за їх географічним розташуванням;
- показники сегментів споживачів за кількістю здійснених покупок та асортименту продукції, яку вони споживають;
- показники обсягів реалізації продукції та окремими покупцями;
- показники активності інформаційного забезпечення процесів просування та реалізації продукції покупцям;
- показники активності та інтенсивності впровадження рекламної компанії підприємства;
- показники сезонності та загальної динаміки в реалізації продукції та послуг;
- показники прогнозування майбутніх обсягів продажу продукції, послуг підприємства;
- показники сформованості та широти використання каналів комунікації зі споживачами;
- показники активності використання цифрових електронних технологій в просуванні продукції споживачам;
- показники застосування нових цифрових інформаційних технологій в реалізації продукції підприємства;
- показники наявності та сформованості каналів зворотного зв'язку зі споживачами;
- показники оцінки рівня задоволення споживачів отриманою продукцією чи послугами.

Наступним напрямом аудиту, який потребує здійснення на підприємстві є аудит постачальників. Аудит постачальників дає можливість виявити, наскільки ефективно будується робота з постачальниками та наскільки відповідальним є відбір постачальників, а також наскільки ефективно будуються процеси забезпечення підприємства всіма необхідними ресурсами, сировиною, комплектуючими для забезпечення виробництва продукції, надання послуг чи забезпечення ефективної роботи підприємства загалом.

Основні показники та напрями аудиту постачальників представлена на рис 3.6.



Рис 3.6. Показники аудиту постачальників підприємства ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

Джерело: [1,2]

Аудит постачальників забезпечує аналіз та оцінювання джерел постачання на підприємство сировини, матеріалів, комплектуючих та всього, що є необхідним для забезпечення виробничих потужностей та впровадження комерційної діяльності, а також надійності постачальників. Показниками, за якими необхідно здійснювати аналіз та оцінку постачальників, підрядників, субпідрядників при їх відборі є такі показники, як: надійність постачальника, який повинен мати багаторічний досвід роботи на ринку, хорошу надійну репутацію, відсутність боргів, судових рішень та обтяжень, не повинен мати зв'язків із кримінальними чи корупційними структурами; місце розташування постачальника та його складів, з яких буде здійснюватися відвантаження продукції покупцеві; наявність та розбудованість інформаційних систем підприємства, що забезпечуватимуть їм можливість ефективної безперебійної роботи та обробки отриманих від покупців замовлень на постачання сировини та матеріалів, вчасно в оперативному режимі без затримок та бюрократичних

перепон; важливим показниками можливостей подальшої ефективної взаємодії з постачальниками є сумісність інформаційних систем підприємства та його постачальників, що також забезпечуватиме можливість швидких та ефективних комунікацій. Інакшими важливими показниками у відборі постачальників є ціна сировини, матеріалів, товару, можливість отримання знижок. А також аналіз доцільності використання тих чи інших видів транспортування, їх вартості, що також позначатиметься на обсягах логістичних витрат на доставку та отримання матеріалів і товарів від постачальника та підрядника.

Провідними показниками, за якими здійснюється аналіз постачальників в процесі проведення аудиту, є:

- показники чисельності та складу постачальників;
- показники структури ТМЦ товарно-матеріальних цінностей - матеріалів, сировини та товарів, що постачаються;
- показники часового періоду роботи з постачальниками; показники переваги за базовими умовами постачання;
- показники зручності розташування постачальників та джерел постачання;
- показники ефективності транспортування ТМЦ, матеріалів;
- показники оптимальної вартості операцій з придбання ТМЦ;
- показники сумісності інформаційних систем організації з інформаційними системами постачальників;
- показники відповідності управління запасами організації;
- показники якості та відповідності складського обслуговування;
- показники якості та відповідності транспортного обслуговування;
- частка неякісних матеріалів та сировини з дефектами виробництва, що надійшла від постачальників в загальному обсязі постачання за звітний період;
- найменування та показники ризику в роботі з постачальниками;

- частка заміни браку матеріалів постачальником до загального обсягу виявленого браку за звітний період;
- показники постійності наявності матеріалів товарів на складах постачальників;
- частка сировини матеріалів невідповідної якості в загальному обсязі постачання;
- показники якості менеджменту постачальників в супроводі та обслуговуванні покупців.

Наступним напрямом аудиту, який необхідно здійснити в організації в загальному комплексі аудиторської перевірки є аудит конкурентів.

Аудит конкурентів дає можливість вивчити ринкове середовище, на якому функціонує підприємство, здійснюючи свою виробничу, операційну та комерційну діяльність. Під час проведення аудиту конкурентів застосовують широкий перелік методів дослідження, які дають можливість виявити із застосуванням яких засобів та інструментів маркетингу та управління конкуренти мають можливості ефективно працювати та отримувати замовлення на постачання продукції та якими саме каналами просування та продажу здійснюють процеси реалізації продукції конкуренти.

Важливими завданнями аудиту конкурентів є:

- дослідження того, з якою швидкістю відбувається отримання замовлень та їх опрацювання і реалізація продукції компаній конкурентів, як швидко вони опрацювують замовлення, постачаючи товари покупцям;
- які основні цінові, якісні, естетичні переваги мають товари конкурентів в порівнянні із товарами підприємства;
- яка вартість товарів та продукції, яку постачають конкуренти;
- яку систему знижок чи які програми лояльності пропонують покупцям конкуренти з метою стимулювання продажу продукції;
- як швидко працює система доставки товарів покупцям та якими є вартість та час такої доставки;
- яка якість обслуговування покупців персоналом компаній конкурентів;

- яка частка повернення неякісних товарів та які умови їх повернення;
- як побудовані у конкурентів системи зворотного зв'язку з покупцями, клієнтами та наскільки вони ефективні;
- частка замовлень чи обсягів продукції, яку не встигають охопити та реалізувати конкуренти внаслідок відсутності потрібної покупцям продукції чи внаслідок несвоєчасного постачання;
- досвід конкурентів у захисті своїх прав та активів у майнових судових суперечках;
- якість укладання договорів та юридичного супроводу підприємств конкурентів;
- поширеність та відомість торгових марок підприємств конкурентів;
- аналіз відгуків та думок покупців щодо якості та відповідності отриманої продукції та авторитету компанії конкурента в цілому.

Основні складові впровадження аудиту конкурентів представлено на рис. 3.7.

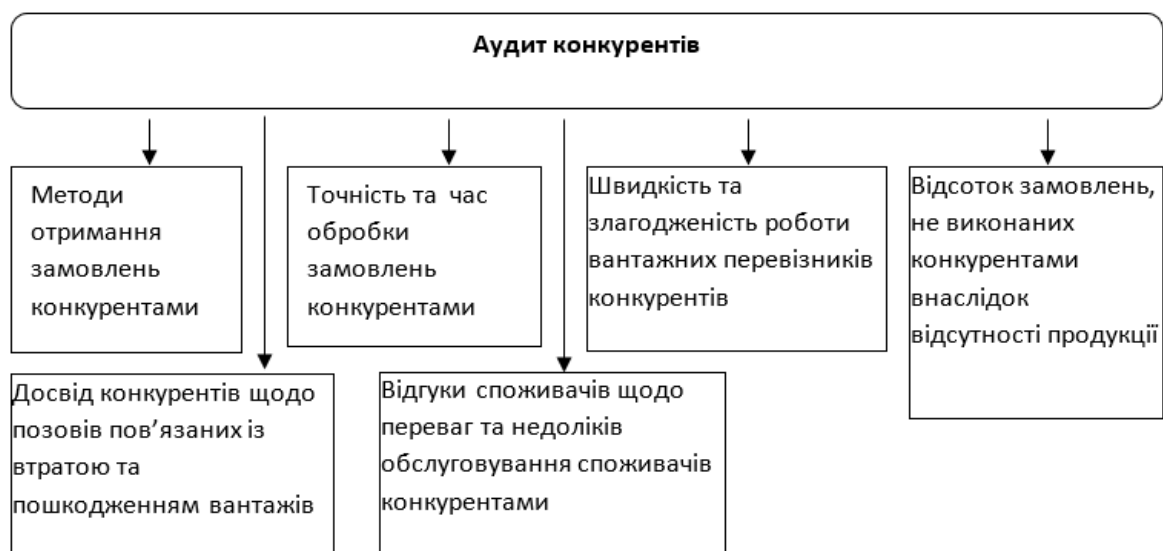


Рис. 3.7. Основні складові впровадження аудиту конкурентів ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

Джерело: [1,2]

Аудит логістичних каналів спрямований на дослідження каналів просування та реалізації продукції. В процесі аудиту логістичних каналів здійснюється аналіз та оцінка ефективності умов укладених контрактів на просування та реалізацію продукцію, організації та відповідності системи поставок; умов договорів постачання; співробітництва із контрагентами (рис. 3.8.).

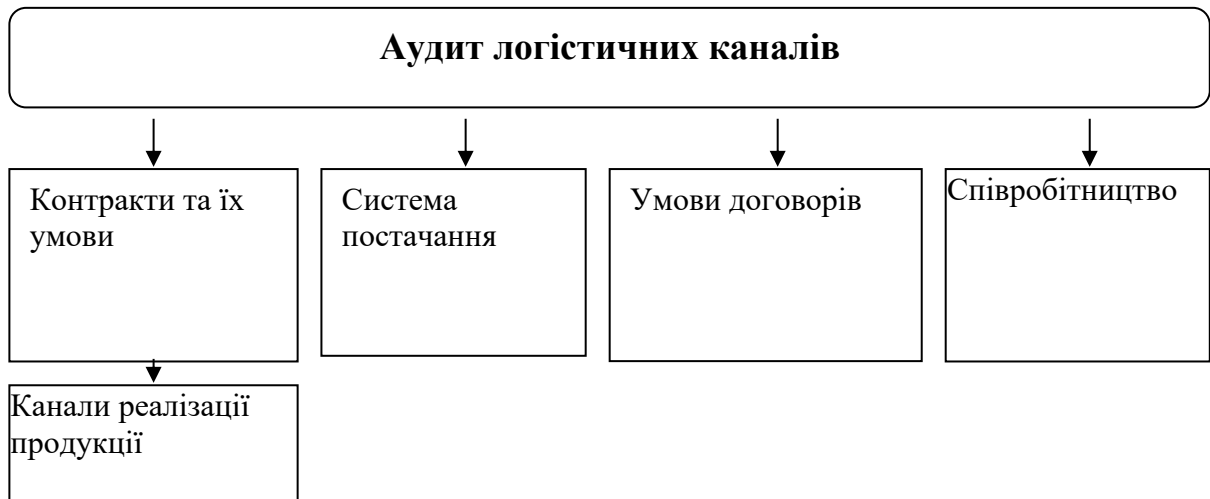


Рис. 3.8. Складові аудиту логістичних каналів

Джерело: [1,2]

Основними показниками, що досліджуються в процесі аудиту логістичних каналів є показники:

- розвиненості структури логістичних каналів розподілу продукції;
- ефективності функціонування логістичних каналів розподілу продукції;
- обсягів витрат на формування логістичних каналів розподілу;
- гнучкості каналів та можливості скорочення чи реорганізації логістичного каналу;
- інформаційного забезпечення логістичних каналів розподілу продукції;
- рівня наявних товарних запасів та їх відповідності потребам замовників;

- рівня транспортного забезпечення логістичних каналів по доставці продукції;
- ефективності управління замовленнями на постання продукції.

Аудит логістичного сервісу спрямований на дослідження та оцінку якості та відповідності логістичних послуг, що надаються замовникам та споживачам в процесі та після здійснення постачання продукції, послуг що є послугами логістичного сервісу (рис. 3.9).

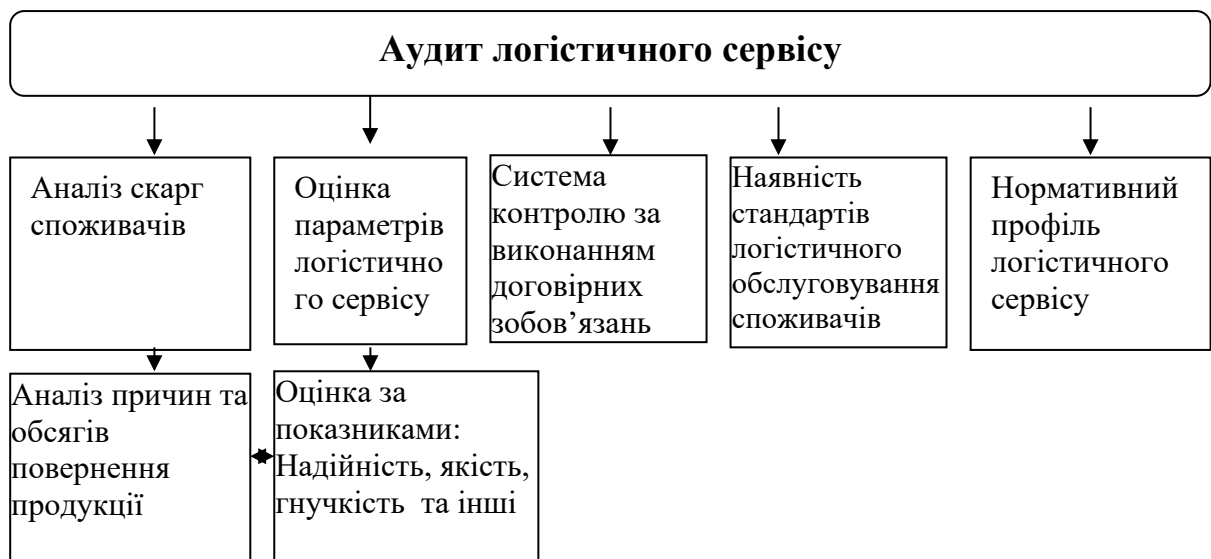


Рис. 3.9. Складові аудиту логістичного сервісу

Джерело: [1,2]

Основними показниками, що досліджуються в процесі аудиту логістичного сервісу є показники:

- кількість скарг споживачів їх причина;
- обсяги поверненої продукції та їх причини;
- суми збитків підприємства внаслідок повернення продукції;
- якість логістичного сервісу за показниками: надійності доставки, якості доставки, гнучкості доставки, доступності продукції та гнучкості форм оплати;
- обсяги та рентабельність приладів за окремими споживачами;

- ефективності системи контролю за виконанням договірних зобов'язань;
- наявність стандартів (нормативів) логістичного обслуговування
- сформованість та дотримання нормативного профілю обслуговування споживачів;
- наявність та можливість здійснення спеціального обслуговування на вимогу споживачів.

Наступний вид аудиту, аудит логістичного менеджменту представлено на рис. 3.10.



Рис. 3.10. Складові аудиту логістичного менеджменту

Джерело: [1,2]

Аудит логістичного менеджменту досліджує логістичну структуру підприємства та тип організації функціонального підрозділу, що здійснює управління логістичною діяльністю підприємства а також ефективність його діяльності; структури та взаємозв'язки логістичної системи підприємства її дієвості та відповідності потребам підприємства. Рівень забезпечення логістичної діяльності підприємства ресурсним, фінансовим, інформаційно-правовим та методичним забезпеченням; ефективності управління логістичною діяльністю підприємства.

Основними показниками, що досліджуються в процесі аудиту логістичного менеджменту є показники:

- структура та склад відділу логістики підприємства його відповідність потребам підприємства;
- рівень формалізації діяльності відділу логістики підприємства;
- кількісний та якісний склад логістичного персоналу підприємства;
- ефективність системи логістичного управління;
- рівень забезпеченості логістичної діяльності підприємства (ресурсами, нормативною документацією методиками, тощо);
- рівень інформаційного забезпечення логістичної діяльності підприємства;
- ефективність системи контролю та оцінки ризиків логістичної діяльності підприємства;
- дослідження основних економічних показників логістичної діяльності підприємства.

Результати проведеного логістичного аудиту є підставою для оцінки ефективності функціонування логістичної системи підприємства, її відповідності меті та цілям діяльності підприємства та є основою для розроблення програми заходів як спрямовуються на удосконалення зростання ефективності функціонування логістичної системи підприємства а також розробки та реалізації комплексу заходів та дій із метою зростання ефективності виконання тих чи інших логістичних операцій.

3.2. Впровадження аудиту системи матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

Розбудова виробництва та відповідних технічних технологічних баз виробництва продукції потребує проведення робіт та дій з розбудови ефективної системи їх матеріально-технічного забезпечення. Одним із

важливих напрямів проведення сучасного аудиту є дослідження того, наскільки відповідно, своєчасно та ефективно здійснюється таке матеріально-технічне постачання виробничих баз підприємства чи ділянок його операційної діяльності та з якою якістю функціонує система матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Сьогодні загальним поширеним трендом є зростання інноваційності та технологічності виробничих процесів підприємства, автоматизація та модернізація виробничих баз, з впровадженням нового обладнання, нових передових технологій виробництва. Проте разом з удосконаленням технічної бази та технологій має здійснюватися робота з удосконалення та покращення діяльності самого підприємства та його матеріально-технічного забезпечення.

Сучасна логістика спрямована не лише на забезпечення підприємств сировиною, матеріалами чи ресурсами. Невід'ємною складовою логістики сучасного підприємства є організація його забезпечення комплектуючими елементами та обладнанням, необхідними для виробництва продукції відповідної якості та забезпечення безперебійної роботи виробничих баз підприємства. Проте процеси удосконалення логістичної системи потребують аналізу та оцінювання ефективності їх функціонування проведення такого аналізу потребує застосування логістичного аудиту разом з іншими напрямами і напряму матеріально-технічного забезпечення підприємства. При цьому окрема увага такого логістичного аудиту повинна бути приділена розбудові інфраструктури такого матеріально-технічного забезпечення.

Впровадження інновацій в змінах модернізації оновлені виробничих баз та їхнього матеріально-технічного забезпечення здійснюється планово і розпочинається з питань актуалізації мети та завдань таких інноваційно-технологічних змін. Відповідні процеси потребують збору та опрацювання значного обсягу інформації, який є необхідним для ефективної системної діяльності підприємства. Під час впровадження логістичного аудиту його початковими етапами також виступають етапи збору та опрацювання інформації, яка забезпечує змістову та інформаційну частину аудиту.

Аналітична частина реалізується із використання та опрацювання зібраної інформації, проведення перевірки та складання відповідних аналітичних звітів.

Етап збору інформації для забезпечення інформаційної складової аудиту являє собою повну сукупність заходів та дій діагностичного характеру, засобів контролю застосування і використання яких забезпечує аудиторам можливість визначити технічний, технологічний, стан обладнання техніки та технологій що використовується, та оцінити рівень її ефективності, як з технічних, так і з економічних позицій. Водночас таким же чином здійснюється дослідження рівня технологічності та ефективності всіх допоміжних підрозділів та забезпечувальних служб і ділянок виробництва, операційної діяльності підприємства. Такий аналіз необхідний для розуміння керівниками проблем функціонування та позицій підприємства з його техніко-технологічною базою її станом та рівнем в ринковому конкурентному середовищі, у порівнянні із техніко-технологічними базами, оснащенням його основних ринкових конкурентів. Це дасть можливість в майбутньому виявити слабкі ділянки в роботі підприємства та покращити їх.

Невід'ємною складовою проведення такого аудиту виступає перевірка наявності та відповідності функціонування таких забезпечувальних підрозділів, якості їхньої організації та функціонування. Адже саме вони формують та складають необхідну для роботи операційних підрозділів інфраструктуру внутрішнього забезпечення. Крім цього значна увага при проведенні такого аудиту приділяється налагодженню та ефективності внутрішньої комунікації між самими функціональними підрозділами, службами, цехами, ділянками виробництва, так і у відповідно для рівня управління з відповідністю виконання отриманих планів вказівок чи розпоряджень.

Початковими етапами впровадження такого аудиту можуть виступати аналіз та оцінка стану внутрішньої та зовнішньої інфраструктури матеріального та технічного забезпечення підрозділів виробничої, операційної

діяльності організації, оцінювання - наскільки ефективно використовуються підприємством ті можливості, які надає ринок, з ідентифікацією та розумінням можливостей, розумінням причин та наслідків, втрачених і невикористаних підприємством вигод та переваг, та напрацюванням рекомендацій для наступних етапів інноваційних техніко-технологічних змін.

При цьому слід мати на увазі, що тільки порівняно невелика кількість менеджерів середньої ланки має достатньо широку систематизовану освіту та необхідну підготовку в області вирішення завдань логістичного аудиту. Основна маса працюючих на проблемних підприємствах управлінців лише теоретично знайома з основами загальної ланцюжка логістичного процесів, що використовуються на підприємстві, їх рівнем і можливостями, але не їх ефективністю з точки зору загальної ефективності в умовах ринкової економіки. Стандартні інструменти логістичного аудиту дуже часто розглядаються ними як якийсь абстрактний процес, що має кінцевою метою позначитись на їх особистих інтересах у найближчому майбутньому. Саме тому основний акцент при формуванні груп для проведення логістичного аудиту слід робити на залученні експертів з числа найбільш кваліфікованих і компетентних фахівців. Конкретним результатом логістичного аудиту є коротка, але досить обґрунтована характеристика інфраструктури матеріально-технічного забезпечення підприємства, її системи управління та інформаційної бази, а також обґрунтована характеристика системи постачання й кооперації.

Логістичний аудит можна також визначити як цільовий аналіз та обробку даних функціональної, між функціональної та виробничо-технічної сукупності інформації. Сама по собі вона не може стати достатньою основою відповідних висновків для проведення інноваційних перетворень інфраструктури матеріально-технічного забезпечення виробництва без глибокого, всебічного розгляду між функціональної взаємодії внутрішніх технологічних і зовнішніх ланцюжків як всередині так і зовні підприємства. Це не завжди легко особливо при сталих, вже давно сформованих структурних

і зовнішніх схемах більшості проблемних підприємств і вимагає певного часу та зусиль для подолання внутрішнього спротиву окремих керівників, а також для паралельної структурної перебудови управління в цілому. Таким чином, логістичний аудит можна розділити на основні частини: загальний логістичний аудит, який представляє за своєю суттю різнобічний процес збору та аналізу інформації, спрямованої на пошук концептуальних підходів для проведення інноваційних перетворень інфраструктури матеріально-технічного забезпечення виробництва включаючи зовнішні транспортні операції та внутрішній логістичний аудит забезпечує формування умов для пошуку нових, у тому числі й нестандартних рішень (відхід від неперспективних методів, перехід на нові сучасні системи забезпечення діяльності виробництва типу ЛТ, з їх використанням у випадку необхідності інноваційних підходів). Технологічно спрямований логістичний аудит, який є формою допоміжного аналізу виробничо-технологічної бази на основі наявних у розпорядженні підприємства інформаційних інструментів стосовно її забезпечення (номенклатура сировини, матеріалів тощо, їх ціни, вплив на собівартість продукції, робіт та послуг, технології їх виконання, організація робіт із забезпечення об'єктами та предметами праці виробничого процесу) для проведення окремих цільових процедур таких як вартісний аналіз матеріалів і сировини, що закуповуються, оцінка ефективності деяких локальних пропозицій і т. п.

Проведення аудиту матеріально-технічного забезпечення безпосередньо пов'язані з аналізом об'єктів аудиту.

Такими об'єктами аудиту будуть виступати процеси технічного обслуговування та забезпечення, а саме:

- організація здійснення процесу техніко-технологічного забезпечення; організація робіт з технічного обслуговування;
- ефективність управління процесами техніко-технологічного та матеріального забезпечення операційної та виробничої діяльності;

- відповідність та актуальність переліку вимог, які висуваються до техніко-технологічного забезпечення;
- відповідність формування черги вимог;
- аналізу внутрішніх потреб підприємства в сировині, матеріалах, товарах, комплектуючих, покупних виробих напівфабрикатах;
- дослідження ефективності функціонування логістичної підсистеми та управлінням цією системою;
- оцінювання транспортного забезпечення, його ефективності та діяльності.

Як працює транспортне забезпечення процесів постачання сировини, матеріалів, товарів.

При цьому джерелами надходження інформації, необхідної для здійснення аудиту матеріально-технічного забезпечення можуть виступати: внутрішні бухгалтерські документи, документи відділів виробництва, транспортних та технічних підрозділів та інших структурних підрозділів, які безпосередньо задіяні в процесах матеріально-технічного забезпечення підприємства; проведення опитувань провідних менеджерів підприємства, керівниками та працівниками підрозділів технічного забезпечення, підрозділів виробництва, складу та інших забезпечуючих служб чи структурних підрозділів.

Водночас слід розуміти, що лише незначна чисельність менеджерів середнього рівня управління має відповідну профільну освіту, необхідні знання та компетентності, необхідну для впровадження внутрішнього аудиту. Загалом, керівники структурних підрозділів, професійні менеджери мають уявлення про алгоритми вирішення проблемних завдань, в тому числі під час проведення аудиту. Проте такі знання здебільшого є теоретичними і потребують подальшого вдосконалення, підвищення кваліфікації та набуття практичних навичок фахівцями.

3.3. Впровадження сучасних інформаційних технологій для забезпечення логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»

Інтенсивний розвиток логістичних систем підприємств, сприйняття логістики як концепції зорієнтованої на отримання бажаного рівня конкурентоспроможності, необхідність генерування та подання у відповідному часі відповідної інформації стосовно розв'язання складних логістичних завдань зумовлюють розвиток нового напрямку аудиту – аудиту логістики. Розвиток ринкових відносин зумовлює сьогодні розширення трактування аудиту не тільки з позиції перевірки бухгалтерської та фінансової звітності, але й перевірки ефективності здійснення різних сфер економічної діяльності підприємства. Зокрема, за останні роки на підприємствах виникає необхідність проведення перевірки логістичної діяльності в категоріях витрат, використання запасів та обслуговування клієнтів, що зумовило формування нового напрямку аудиту – аудиту логістики. Періодичне проведення логістичної діяльності дає змогу:

- сформувати логістичні процеси на рівні, який гарантує якість логістичного продукту та забезпечує тривале задоволення потреб клієнта;
- створити такі умови логістичної підтримки функціонування підприємства, які забезпечать постійне досягнення і утримування задуманої якості.

Аудит логістики в своїй повній формі полягає у тому, щоб проаналізувати логістичні процеси на підприємстві відносно якості, продуктивності, застосованої технології і впливу зовнішніх чинників, а також виявленні вузьких місць і критичних пунктів. У результаті проведення аудиту повинні бути зменшені логістичні витрати з одночасним поліпшенням якості реалізованих логістичних процесів. У різних компаніях прийняті різні системи показників для оцінки діяльності тієї чи іншої ланки системи управління: постачання, виробництва, збуту і т.д. Оцінка стану логістичної системи підприємства зазвичай зводиться до кількісних показників - квадратні метри

використовуваних складських площ або тонно-кілометрів виконаних автомобільних і залізничних перевезень. В останні роки все більшого значення набуває така методологія оцінки ефективності логістики та управління ланцюгами поставок на підприємстві як логістичні аудит. Логістичний аудит діє можливість оцінки всіх аспектів ланцюга постачань компанії, включаючи взаємовідносини з постачальниками та клієнтами, планування, документообіг, логістичну інфраструктуру, контроль якості та відповідністю витрат на логістику місцевим ринковим умовам.

В даний час в багатьох країнах світу використовується методологія логістичного аудиту, розроблена американською компанією Logistics Field Audit, Inc.. У класичному вигляді аудит за технологією LFA припускає дослідження по семи розділами: схема бізнесу, місія і стратегія; аналіз товарної номенклатури; аналіз системи управління запасами; аналіз системи планування; аналіз логістичних витрат; аналіз ІТ забезпечення; аналіз логістичної служби. Кожен з розділів має свою структуру дослідження, метою якого є виявити проблемні місця, визначити можливості покращень, розробити плани впровадження нових технологій. Результати логістичного аудиту формулюються в формах і термінах, звичних для фінансових директорів і вищих керівників, що приймають відповідальні фінансові рішення.

Структура дослідження будується на основних принципах LFA. Принцип LFA № 1: «Чітка відповідність стратегії управління ланцюгом поставок з глобальними стратегіями компанії». Кожного разу, коли компанія визначає нову стратегію (стратегію продажів, позиціонування на ринку, стратегію клієнтських відносин тощо), необхідно чітко визначати конкретні логістичні стратегії. Завдання кожного структурного підрозділу повинні відповідати стратегії розвитку бізнесу в цілому. Так, наприклад, компанії, яка декларує високий клієнтський сервіс, необхідно усвідомлювати, що за цим стоїть незмінне зростання витрат на обслуговування клієнтів (наприклад, своєчасна доставка товарів, зниження розміру мінімального замовлення,

високі вимоги до якості упаковки). Стратегії активного освоєння регіональних ринків відповідають необхідності створення масованих запасів товарів у регіонах. Все це безпосередньо впливає на зростання логістичних витрат. При цьому стратегія продажів і стратегія управління ланцюгами поставок повинні відповідати загально корпоративній стратегії розвитку бізнесу. Найчастіше, вибираючи стратегію розвитку, компанії не враховують ринкові тенденції. Так, наприклад, масоване освоєння регіональних ринків роздрібними мережами призводить до "дублювання" логістичної функції в ланцюзі поставок.

Направляючи зусилля на утримання асортименту у всіх регіонах, ритейлери формують стратегічні запаси на регіональних складах. У той же час, дистриб'ютори, з метою утримати свої позиції як постачальників даної роздрібною мережі, теж створюють склади в цьому регіоні. Таке "дублювання" приводить до зростання логістичних витрат і, як наслідок, зниження прибутку підприємства. Логістичні параметри товару є важливим аспектом структури знань про товар. Цей аспект дозволяє розраховувати необхідну ємність логістичної інфраструктури (складські приміщення, транспорт), ефективно використовувати об'єкти інфраструктури та вести облік не тільки товару, але й операцій, вироблених з ним.

Розвинена система товарного планування вимагає управлінського об'єднання корпоративних знань (фінансові, маркетингові та логістичні) про товар, створення керованої асортиментної матриці. Одним з найважливіших розділів логістичного аудиту за технологією LFA є аналіз системи управління запасами. При цьому варто розуміти, що в даному випадку мова йде не про розрахунок мінімального страхового запасу продукції, способи його розрахунку і утримання (як пропонують багато підручників), а про систему взаємодії між управлінням закупівлями, запасами сировини, матеріалів, готової продукції та збутом.

Аналізуючи систему управління запасами, необхідно розуміти, хто є суб'єктами управління закупівлями, запасами та збутом. Яким чином

побудувати взаємини між цими підрозділами і наскільки гнучкі вони в рамках взаємодії. Варто зазначити, що такий показник, як широта охоплення аспекту запасів, є дуже важливим у системі планування. При максимально широкому охопленні запасів компанія враховує не тільки запаси на власних складах і в дорозі, динаміку реалізації та обсяг запасів продукції у дистриб'ютора, аж до роздрібною точки. Це дозволяє максимально ефективно створювати короткострокові плани поставок. При створенні власного виробництва та подовження ланцюжка поставок параметр широти охоплення аспекту запасів стає визначальним при ефективному управлінні товаропотоками і логістичними витратами.

Безпосередньо з аналізом управління запасами пов'язаний і аналіз системи планування підприємства. У цьому розділі аудиту розглядаються такі питання: структура планування; глибина планування запасів по всьому ланцюгу поставок; аналіз сезонних коливань і маркетингова оцінка несезонних коливань; оцінка невиконання планів. Найчастіше визначальним показником для системи планування беруть маркетинговий аналіз ринку і прогноз продажів. При цьому варто розуміти, що служба маркетингу завжди завищує показники, виправдовуючи майбутній маркетинговий бюджет, а відділ продажу найчастіше занижує плани в надії на майбутні бонуси. Практично ніколи питання планування не узгоджується з відділом логістики. Адже дуже важливо розуміти, наскільки реально операційна служба може доставляти, зберігати й обробляти. Участь керівника логістичної служби в процесі планування на найвищому рівні дозволяє уникнути незбалансованих навантажень на операційну службу, які, у свою чергу, ведуть до зростання логістичних витрат і падіння якості обробки, правильно розрахувати ємність необхідної інфраструктури, а отже, правильно розрахувати логістичний бюджет. LFA-технологія визначає три основних джерела прихованих логістичних витрат і, відповідно, три основні галузі логістичного аналізу, в результаті проведення якого можна досягти підвищення фінансової ефективності компаній через поліпшення логістичної функції: зниження

операційних витрат; зменшення оборотного капіталу; поліпшення коефіцієнта повернення на активи.

Принцип LFA № 2: «Локалізація логістичних витрат». Багато компаній не підраховують сукупну вартість своєї логістичної функції через брак досвіду в аналізі витрат, обмеженість у часі або організаційний бар'єр. Проте досягнення вимірних результатів у реалізації корпоративних стратегій без цього кроку практично нереально. Зниження операційних витрат - це одна з ключових зон аналізу логістичних витрат і потенційних зон вдосконалення логістичних процесів.

Основними зонами виявлення прихованих витрат є: складські, інвентаризаційні, транспортні, витрати зовнішньоекономічної діяльності, витрати забезпечення логістичної функції та структурні логістичні витрати. Варто розуміти, що, розраховуючи бюджет операційної логістики, компанії не завжди враховують багато що визначають параметри, що і ведуть до появи прихованих витрат. Наприклад, витрати, пов'язані з обробкою реверсивних логістичних потоків. Іншими словами, повернення товару від клієнтів у зв'язку з браком, заміною товару чи іншими факторами. Реверсивні потоки є високо витратною статтею бюджету у всіх компаніях. Як приклад впливу реверсивної логістики на загальні логістичні витрати варто відзначити, що за оцінкою експертів міжнародної мережі LFA, ці витрати складають до 15% логістичного бюджету компаній, що працюють у сфері дистрибуції.

Найважливішим аспектом у структурі логістичних витрат є величина оборотного капіталу. Логістика може вплинути на оборотний капітал багатьма способами. Наприклад, прискорення обороту товарів на складі, зменшення безпечного рівня стоків і загального рівня запасів, зменшення дебіторської заборгованості шляхом поліпшення обробки замовлень клієнтів та досягнення повноти інформації для скорочення розбіжностей з клієнтами, підвищення задоволення клієнтів і прискорення оплати клієнтами рахунків, оптимізації циклічності, яка впливає як на прискорення складського обороту, так і на прискорення обігу готівкових коштів. Зниження оборотного капіталу є

основним інтересом компанії, тому що веде до прямого підвищення її вартості. Провідна компанія з виробництва комп'ютерів "Dell Computers Corporation" прославилася на фондовому ринку завдяки негативному оборотному капіталу.

Швидкий обіг товарів і здатність отримувати оплату від клієнтів раніше, ніж оплачувати рахунки постачальників, і, як наслідок, можливість мати негативний оборотний капітал, перевертає традиційне розуміння про управління оборотним капіталом. Не варто забувати і такий параметр, як підвищення коефіцієнта повернення на активи. Коефіцієнт повернення на активи (Return on Assets, ROA), або прибуток, віднесена до основних засобів, є основним показником діяльності фірми. Десятки чи навіть сотні мільйонів доларів вкладено в логістичні системи клієнта у формі дистрибутивних центрів, складського обладнання, транспортного парку. Капітал на придбання вище зазначених активів виділяється власниками компанії, які, у свою чергу, очікують прибутку на зроблені інвестиції. Логістика може приносити цінність шляхом прямого підвищення коефіцієнта повернення на активи компанії.

Підвищення ефективності дистрибуції і продуктивності знижують інвестиції в матеріали й устаткування (зменшення активів), і в той же час підвищують прибуток, пов'язаний з діючими дистрибуційними центрами. Таким чином, позитивний вплив виявляється одночасно на чисельник і знаменник коефіцієнта повернення. У багатьох випадках удосконалення логістичної системи дозволяє скоротити або взагалі усунути необхідність дорогого складського обладнання, не втрачаючи рівня ефективності. Транспортні парки можуть бути скорочені за рахунок поліпшеного складання графіків та ефективного управління. Аналізуючи ІТ-забезпечення компанії в процесі логістичного аудиту за LFA - технології, необхідно враховувати, що завданням інформаційної системи з точки зору логістики є не тільки облік товарно-матеріальних цінностей, а й управління товарними потоками. Оскільки складська логістика грає роль ключової ланки в управлінні запасами і товаророзподілі, питання про вибір автоматизованої системи управління складами (Warehouse Management System, WMS) став останнім часом

актуальним для широкого кола компаній. Сучасна WMS повинна не тільки відповідати поточним вимогам бізнесу, але і підтримувати його подальший розвиток.

Головне завдання впровадження WMS - підвищення ефективності складських процесів і, як результат, підвищення ефективності всього бізнесу. Типове оману деяких керівників полягає в тому, що облікові функції бухгалтерської програми або аналогічних програм, що реєструють рух товару по складу, цілком дозволяють автоматизувати управління складом. Саме WMS допомагає приймати рішення в процесі функціонування складу, коли складність і швидкість операцій перевищує можливості людського розуму.

Принцип LFA № 3: «Визначення і постійний облік логістичних показників». Облік і оцінка логістичних показників стають ключовими факторами постійного покращення на шляху до лідерства в галузі. Коли вартість логістичної функції підрахована, для досягнення стратегічних цілей слід сформулювати конкретні принципово вимірювані параметри операційної діяльності, визначити методологію підрахунків і систему оцінок. Необхідно організувати неперервний моніторинг логістичної функції компанії. З досвіду аналізу операційної логістичної служби в процесі логістичного аудиту, керівництво великих компаній найчастіше не приділяє операційній логістиці належної уваги. Так, у багатьох компаніях-виробниках не існує поділу на логістичну службу для забезпечення виробництва та логістичну службу забезпечення дистрибуції. Функціональне призначення складу є основним визначальним фактором для визначення бізнес-процедур, схем взаємодії з іншими підрозділами. Незважаючи на масове будівництво нових складських об'єктів, до цих пір якість складської інфраструктури (особливо в регіонах) не завжди відповідає рівню сервісу, заявленим компанією. При цьому навантаження на операційну логістику (як на склади, так і на транспорт) постійно збільшується, і, як зазначено вище, не завжди є спланованою і адекватною. Для оцінки роботи операційних підрозділів необхідно розуміти, як на вартість руху товару по складу впливає: технологія роботи складу (як

побудований ланцюжок операцій на складі і розподілені ресурси обладнання, техніки та персоналу); якість управління складом; внутрішні втрати: недостачі і пересортиця; ефективність управління запасами; ефективність роботи транспортної служби (своєчасність підвозу та вивезення товару); можливість планування навантажень на склад (як у рамках добового графіка, так і з урахуванням річних коливань). Мистецтво логістичного аудиту полягає у необхідності розробки правильної структури дослідження. З одного боку зрізи дослідження повинні проходити в потрібних точках, з іншого - проведення аудиту і впровадження його рекомендацій не повинні призвести до зупинки діяльності підприємства.

Отже, логістичний аудит - найбільш ефективний управлінський інструмент, який широко використовується провідними світовими компаніями, - забезпечує суттєве скорочення дистанції між отриманням об'єктивної оцінки логістичної функції компаній, розробкою рекомендацій і впровадженням інновацій, що досягається введенням логістів-аудиторів в практику реальних операцій. Здійснення аудиту логістики дає можливість точно визначити такі зовнішні чинники, як структура замовлень, параметри товарів, час поставок, рівень обслуговування ринку, ступінь вимог клієнтів і можливості їх поліпшення. Крім того, аудит логістики дає змогу вказати на слабкі сторони логістичних систем та процесів, що, своєю чергою, сприяє покращанню ефективності їх функціонування.

Висновки до розділу 3.

Логістичний аудит як системний процес отримання та оцінки комерційної діяльності здійснюється за підсистемами: закупівлі, планування виробництва, доставки, складування, продажу, тощо.

Аудит за підсистемами включає послідовне виконання наступних етапів: аналіз первинної інформації, отриманої з корпоративної інформаційної служби; підготовка до проведення аудиту; формалізація логістичних бізнес-процесів та факторів впливу на виконання; діагностика вторинної інформації

про стан логістики на підприємстві; структурування ключових проблемних зон та наслідків для логістичної системи; розгляд підприємства в режимі “on-line”; розробка рішень з розширки “ вузьких місць.

Визначають наступні напрями логістичного аудиту: аудит продукції, яка випускається; аудит виробничих потужностей; аудит постачальників; аудит споживачів; аудит логістичних каналів; аудит конкурентів; аудит логістичного сервісу; аудит логістичного менеджменту.

Логістичний аудит можна також визначити як цільовий аналіз та обробку даних функціональної, між функціональної та виробничо-технічної сукупності інформації. Сама по собі вона не може стати достатньою основою відповідних висновків для проведення інноваційних перетворень інфраструктури матеріально-технічного забезпечення виробництва без глибокого, всебічного розгляду між функціональної взаємодії внутрішніх технологічних і зовнішніх ланцюжків як всередині так і зовні підприємства. Це не завжди легко особливо при сталих, вже давно сформованих структурних і зовнішніх схемах більшості проблемних підприємств і вимагає певного часу та зусиль для подолання внутрішнього спротиву окремих керівників, а також для паралельної структурної перебудови управління в цілому. Таким чином, логістичний аудит можна розділити на основні частини: загальний логістичний аудит, який представляє за своєю суттю різнобічний процес збору та аналізу інформації, спрямованої на пошук концептуальних підходів для проведення інноваційних перетворень інфраструктури матеріально-технічного забезпечення виробництва включаючи зовнішні транспортні операції та внутрішній логістичний аудит забезпечує формування умов для пошуку нових, у тому числі й нестандартних рішень (відхід від неперспективних методів, перехід на нові сучасні системи забезпечення діяльності виробництва типу JIT, з їх використанням у випадку необхідності інноваційних підходів). Технологічно спрямований логістичний аудит, який є формою допоміжного аналізу виробничо-технологічної бази на основі наявних у розпорядженні підприємства інформаційних інструментів стосовно

її забезпечення (номенклатура сировини, матеріалів тощо, їх ціни, вплив на собівартість продукції, робіт та послуг, технології їх виконання, організація робіт із забезпечення об'єктами та предметами праці виробничого процесу) для проведення окремих цільових процедур таких як вартісний аналіз матеріалів і сировини, що закупаються, оцінка ефективності деяких локальних пропозицій і т. п.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити такі висновки. В роботі здійснено дослідження теоретичних засад та розроблено рекомендації щодо впровадження логістичного аудиту в удосконаленні діяльності організацій.

У першому розділі роботи - досліджено сутність поняття аудиту, логістичного аудиту в діяльності організації; класифіковано послуги логістичного аудиту та етапи його проведення; досліджено сутність та значення зовнішнього та внутрішнього аудитів логістики.

У другому розділі роботи здійснено загальну характеристику та виявити напрями діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»; проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»; обґрунтовано впровадження логістичного аудиту діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»;

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями логістичного аудиту в удосконаленні діяльності організації ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»; впроваджено аудит системи матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»; обґрунтовано застосування сучасних інформаційних технологій для забезпечення логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».

Отже, логістичний аудит - найбільш ефективний управлінський інструмент, який широко використовується провідними світовими компаніями, - забезпечує суттєве скорочення дистанції між отриманням об'єктивної оцінки логістичної функції компаній, розробкою рекомендацій і впровадженням інновацій, що досягається введенням логістів-аудиторів в практику реальних операцій. Здійснення аудиту логістики дає можливість точно визначити такі зовнішні чинники, як структура замовлень, параметри товарів, час поставок, рівень обслуговування ринку, ступінь вимог клієнтів і можливості їх поліпшення. Крім того, аудит логістики дає змогу вказати на

слабкі сторони логістичних систем та процесів, що, своєю чергою, сприяє покращанню ефективності їх функціонування.

Новизна отриманих результатів полягає у тому, що в роботі: виявлено напрями логістичного аудиту в удосконаленні діяльності організації ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»; впроваджено аудит системи матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «ZAMMLER UKRAINE»; обґрунтовано застосування сучасних інформаційних технологій для забезпечення логістичного аудиту ТОВ «ZAMMLER UKRAINE».

Практична значущість дослідження полягає у тому, що розроблені рекомендації щодо впровадження логістичного аудиту в удосконаленні діяльності ТОВ «ZAMMLER UKRAINE» можуть бути ефективно використані в діяльності інших підприємств та організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf
2. . Логістичний консалтинг: навчальний посібник. В.Г. Алькема, О.С. Кириченко, А.С. Філатов. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020, - 340с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/navchalni-posibniki/1056-lohistychnyi-konsaltnh>
3. Грішнова О.М. Економіка праці і соціально трудові відносини. – К: Кондор.-2016.- 356с.
4. Грішова О. Проблеми ринкової трансформації освіти та професійної підготовки //Україна: аспекти праці. — 2018. — № 1. — С. 26-28.
5. Єсінова О.Л. Економіка праці і соціально трудові відносини. – К: Академвидав.-2017.- 332с.
6. М.І. Дрозач. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду. Наука та інновації. 2008. Т 4. № 3. С. 88–94
7. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення // Україна: аспекти праці.- К.- 2015-№ 4.-с. 22-26.
8. Криклій А. Безперервне професійне навчання персоналу як чинник підвищення конкурентноспроможності українських виробників// Економіка та держава.- К.-2004-№7.-с.23-25.
9. Куценко В.І. Кадри вирішують все// Економіка та держава.- 2008. №3.-с. 93-99.
10. HR-менеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник/ О. М. Руденко [та ін.]. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 124 с.
11. Адміністративний менеджмент для магістрів: підручник/ за заг. ред. О. М. Теліженка, С. В. Глівенко. Суми: Університетська книга, 2016. 872

с.

12. Аппело, Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами/ пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: Ранок: Фабула, 2019. 432 с.
13. Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навчальний посібник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 304 с.
14. Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Т. В. Божидарнік, Н. М. Василик. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.
15. Виробничий менеджмент: підручник/ М. П. Бутко [та ін.]; ред. М. П. Бутко. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 424 с.
16. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
17. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с
18. Кириченко, О. (2023). ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЇЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ. Вчені записки Університету «КРОК», (3(71), 46–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46>
19. Кириченко, О. (2024). УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТА БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ, ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ. Вчені записки Університету «КРОК», (2(74), 131–138. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/722>
20. Кириченко, О. (2024). АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ, ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. Вчені

записки Університету «КРОК», (1(73), 158–165.
<https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetukrok/article/view/686>

21. Кириченко, О. (2023). УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ВПРОВАДЖЕННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ, МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. Вчені записки Університету «КРОК», (4(72), 94–101.
<https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetukrok/article/view/645>

22. Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (1(69), 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>

23. Кириченко О. С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с.
<https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1351-investytsiinoinnovatsiine-zabezpechennia-promyslovosti-ukrainy-v-umovakh-chetvertoi-promyslovoi-revoliutsii>

24. Кириченко, О. (2022). Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», (3(67), 26–33. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-26-33>

25. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 217 с.

26. Менеджмент організації: теорія та практика: навчальний посібник

/ за заг. ред. Г. А. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.

27. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., доповнене. Харків: Фоліо, 2020. 192 с.

28. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

29. Тимохова Г.Б., Білокінь Т.А. Менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 344 с.

30. Базилевич В. Розвиток внутрішнього ринку в умовах глобалізації: тенденції та суперечності. *Банківська справа*. 2004. № 2. С. 7–13.

31. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.

32. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20–25.

33. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.

34. Веремієнко Т. Соціокультурна динаміка в процесі глобальних трансформацій. *Міжнародна економічна політика*. 2008. №1. С.152–167

35. Виноградський М.Д ., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2002. 654 с.

36. Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний посібник / М. Г. Грещак О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; За ред. М. Г. Грещака. Київ: Вид-во КНЕУ, 2001. 228 с.

37. Войчак А. В. Маркетинг: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Київ: Вид-во КНЕУ, 1999. 84 с.

38. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.

39. Гебер Н. А. Генеза концепцій управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С. 78–82.

40. Гелд Д., Мак-Грю Е. Глобалізація/антиглобалізація /пер. з англ. І. Андрущенко. Київ: К.І.С., 2004. 180 с.
41. Глобалізація і безпека розвитку: монографія / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін.; керівник авт. кол. і наук. ред. О. Г. Білорус. Київ: КНЕУ, 2001. 733 с.
42. Глобальна економіка XXI століття: людський вимір : монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот [та ін.]; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. Київ: КНЕУ, 2008. 420 с.
43. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во „Знання”, КОО, 2001. 254 с.
44. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.
45. Євтушенко О. Н., Андріяш В.І. Глобалізація політики та перспективи її розвитку в сучасних умовах. *Державне управління*. 2012. № 196. С. 30–35.
46. Зеліско І. М., Пономаренко Г.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств: монографія. Київ, 2015. 280 с.
47. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
48. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2006. 292 с.
49. Куриляк В. Є., Литовченко В.В. Глобалізація і моральна відповідальність менеджменту. *Журнал європейської економіки*. 2015. Т. 14, № 2. С. 109–127.
50. Куриляк В. Є., Литовченко В.В. Формування креативної організації у глобальному інформаційному середовищі. *Журнал європейської економіки*. 2017. Т. 16, № 2 (61). С. 193–206.
51. Лиходій В. Г. Маркетинг: навч.-практ. посіб. Київ: Вид-во НАУ, 2002. 404 с.

52. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. Київ: Знання, 2019. 520 с.
53. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. Київ: МАУП, 2000. 128 с.
54. Олійник О. М. Концептуалізація глобалізації: методологічні аспекти. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. № 38. С. 41–51.
55. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. Київ: Кондор, 2020. 256 с.
56. Пересада А. А. Інвестиційні процеси в Україні. Київ: Лібра, 1998. 392 с.
57. Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / за ред. О. Е. Вільямсона, С. Дж. Вінтера; Пер. з англ. А. В. Кулікова; наук. ред. пер. В. П. Кузьменко. Київ: А.С.К., 2002. 336 с.
58. Рульєв В. А., Гуткевич С.О., Мостянська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібн. Київ: Кондор, 2013. 310 с.
59. Сучасні міжнародні системи та глобальний розвиток (соціальнополітичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри): навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 556 с.
60. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
61. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: навч. посіб. Київ: МАУП, 2005. 160 с.
62. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4(32). С.7-16
63. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.
64. Шкурат М. Є. Генезис теоретичних поглядів і визначення сутності поняття «управління персоналом». *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2015. № 2. С. 179–182.

65. Левченко О.М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії. – К.: Видавничий дім „Корпорація”, 2015. – 292 с.
66. Левченко О.М., Ткачук О.В. Зарубіжний досвід розвитку кадрів в системі якості підприємства.- Вісник ХНУ. Економічні науки.-2013.-№3 .Т2.- с. 227-230.
67. Савченко В. Визначення перспективних напрямів та обсягів професійного навчання безробітних відповідно до потреб ринку праці// Україна: аспекти праці.- К:.- 2014. №5.- с. 12-18.
68. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу.- К.: КНЕУ, 2002.- 351 с.
69. Сардак С.Е. Фінансування управління та розвитку персоналу// економіка і суспільство.- 2018. № 19.- с.927-935.
70. Тюхпгенко Н. А. Організаційно-методичні аспекти професійної орієнтації: Автореф. дис. Одеса, 2018.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А.1.



BUREAU VERITAS
Certification

ZAMMLER UKRAINE LLC AND ASSOCIATED COMPANIES

ISO 45001:2018

Scope of certification

Complex of logistic services for all types of cargo transportation, customs clearance and export-import operations. Warehouse logistics: storage, registration, freight consolidation, packaging, preparing goods for transportation and complex of cargo loading-unloading operations.

Site Name/Location	Site Address	Site Scope
ZAMMLER UKRAINE LLC AND ASSOCIATED COMPANIES	3, Proviantnska Str., Kyiv, 04116, Ukraine	Complex of logistic services for all types of cargo transportation, customs clearance and export-import operations.
ZAMMLER SKLAD LLC	70, Moiseieva Str., Martusivka, Boryspil distr., Kyiv reg., 08343, Ukraine	Warehouse logistics: storage, registration, freight consolidation, packaging, preparing goods for transportation and complex of cargo loading-unloading operations.

Certificate No. **UA230006** Version: **0** Revision date: **09 March 2021**



Olena Svyrydenko
Signed on behalf of BVCH SAS UK Branch



0008

Certification body address: 5th Floor, 66 Prescot Street, London E1 8HG, United Kingdom
Local office: 5th floor, 28, Simon Petlyura St., Kyiv, 01032, UKRAINE
Further clarifications regarding the scope and validity of this certificate, and the applicability of the management system requirements, please call: +380 44 354 16 00

2 / 2



BUREAU
VERITAS

Bureau Veritas Certification

ZAMMLER UKRAINE LLC

Head office: 3, Proviantaska Str., Kyiv, 04116, Ukraine

This is a multi-site certificate, additional site(s) are listed on the next page(s)

Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch certifies that the Management System of the above organisation has been audited and found to be in accordance with the requirements of the management system standards detailed below

ISO 9001:2015

Scope of certification

Complex of logistic services for all types of cargo transportation, customs clearance and export-import operations. Warehouse logistics: storage, registration, freight consolidation, packaging, preparing goods for transportation and complex of cargo loading-unloading operations.

Original cycle start date:	23 January 2017
Expiry date of previous cycle:	NA
Certification / Recertification Audit date:	NA
Certification / Recertification cycle start date:	20 January 2023

Subject to the continued satisfactory operation of the organization's Management System, this certificate expires on: **22 January 2026**

Certificate No. **UA230800** Version: **0** Revision date: **20 January 2023**


Olena Svyrydenko
 Signed on behalf of BVCH SAS UK Branch

Certification body address: **5th Floor, 66 Prescott Street, London E1 8HG, United Kingdom**
 Local office: **5th floor, 28, Simon Petlyura St., Kyiv, 01032, UKRAINE**



0008

Further clarifications regarding the scope and validity of this certificate, and the applicability of the management system requirements, please call: **+380 44 354 16 00**

