

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут
менеджменту та освіти дорослих

Кафедра управлінських технологій

(Миненко Владислав Сергійович)

УДК 005:658.7

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

“(Контроль поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній

(на прикладі ТОВ «Logistic Plus Ukraine»)

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Управління логістичною діяльністю»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

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

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна

доктор економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ ПОТОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ.....	6
1.1. Нормативно-правова база забезпечення контролю поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній.....	6
1.2. Роль контролю у забезпеченні ефективної поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній.....	12
1.3. Організаційно-економічні підходи підвищення ефективності логістичної діяльності на логістичних компаніях в умовах розвитку контролінгу.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ПОТОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ ТОВ «LOGISTIC PLUS UKRAINE».....	29
2.1. Загальна характеристика логістичної компанії.....	29
2.2. Аналіз контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine».....	29
2.3. Проблеми контролю поточної діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine»...	40
РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛЮ ПОТОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ.....	44
3.1. Основні напрями підвищення ефективності контролю поточної діяльності логістичної компанії.....	52
3.2. Шляхи вдосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine».....	52
3.3. Економічна ефективність вдосконалення системи.....	68
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	91
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні ефективний розвиток логістичних компаній, підвищення їх конкурентоспроможності, стійкі позиції на ринку залежать від вдосконалення сфери забезпечення контролю над поточною діяльністю. У сучасних умовах розвитку ринкових відносин існує безліч зовнішніх і внутрішніх факторів, що забезпечують економічну безпеку логістичних компаній. До них слід віднести правові, економічні, організаційні, інформаційні та інші фактори. Система контролю поточної діяльності на логістичних компаніях вимагає більш пильного вивчення. Тому тема обґрунтування контролю поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Контроль поточної діяльності досліджують різні сучасні економісти (як теоретики, так і практики), наприклад, Бенько М. М., Бердар М. М., Буреніна Н. Б., Гуцаленко Л. В., Коцупатрий М. М., Марчук У. О. та ін. В їх роботах визначені завдання контролю поточної діяльності, його зв'язок з системою планування і бюджетування. Особливо варто відзначити, що проблему впровадження контролю поточної діяльності розглядають такі автори як: Давиденко В. В., Денисенко М. П., Левковець П. Р., Михайлова Л. І. та ін. Такі автори, як Деркач Е. М., Дікань Л. В., Загороднюк О. В., Іванова З. О., Каменська Т. О., Редько О. Ю. розуміють аудит як інструмент контролю в системі управління логістичною компанією. Натомість, Клімович Т. А., Клюс Ю. І., Корінько М. Д., Максимова В. Ф., Масленніков Є. І., Яценко М. С. ототожнюють поняття «аудит» та «ревізія». Викликає інтерес підхід Матвієнко-Біляєва Г. Л., Мельник А. О., Полянська А. С., Сумець О. М., Шумейко В. М. до поняття «моніторинг», а також їхня ідея інтегрованої моделі моніторингу.

Метою дослідження виступає формування теоретичних та практичних аспектів організації контролю поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити нормативно-правову базу забезпечення контролю поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній;
- визначити роль контролю у забезпеченні ефективної поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній;
- обґрунтувати організаційно-економічні підходи підвищення ефективності логістичної діяльності на логістичних компаніях в умовах розвитку контролінгу;
- надати загальну характеристику логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine»;
- провести аналіз контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine»;
- обґрунтувати проблеми контролю поточної діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine»;
- визначити основні напрями підвищення ефективності контролю поточної діяльності логістичної компанії;
- виявити шляхи вдосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine»;
- дослідити економічну ефективність вдосконалення системи.

Об'єктом дослідження виступає контроль поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

Предметом дослідження є систематизація механізму організації контролю поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній.

Методи дослідження: методи емпіричного дослідження; методи як емпіричного, так і теоретичного дослідження; методи теоретичного дослідження; загальні методи; загальнонаукові методи: аналіз; синтез; абстрагування; узагальнення; дедукція; індукція; моделювання; аналогія; логічний метод; історичний метод; класифікація; конкретно-наукові методи;

наукові методи теоретичного дослідження: емпіричні (спостереження; опис; вимірювання; експеримент; порівняння) і теоретичні (формалізація, аксіоматизація; гіпотетико-дедуктивний).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з приводу обґрунтування механізму організації контролю поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ ПОТОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Нормативно-правова база забезпечення контролю поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній

Нормативно-правова база забезпечення контролю поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній є однією з базових складових господарського порядку. У Господарському кодексі України записано, що «правовий господарський порядок в Україні формується на основі оптимального поєднання ринкового саморегулювання економічних відносин суб'єктів господарювання та державного регулювання макроекономічних процесів, виходячи з конституційної вимоги відповідальності держави перед людиною за свою діяльність і визначення України як суверенної і незалежної, демократичної, соціальної, правової держави» [2].

Інституційне середовище нормативно-правової бази забезпечення контролю поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній може бути представлено як ієрархічна система, що складається з окремих рівнів, на яких розташовуються відповідні нормативно-правові документи, своїм вмістом визначальні основні вимоги до учасників суспільних стосунків в частині забезпечення поступального розвитку регіонів. На верхньому рівні розташовуються нормативно-правові акти законодавчого органу держави – Верховної Ради України (Закони України), на нижньому рівні розташовуються нормативні документи виконавчої гілки влади – Президента України (Укази) і Кабінету Міністрів України (Постанови), ще нижче – центрального органу виконавчої влади по економічній політиці – Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (Методичні рекомендації) і так далі [21, с. 195]. При цьому кожен з названих рівнів виконує лише йому властиві функції (повноваження) і несе відповідальність за виконання рішень, що приймаються.

Зокрема, Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження Порядку здійснення контролю за якістю товарів, робіт і послуг оборонного призначення на всіх етапах їх розроблення, виробництва, модернізації, ремонту та утилізації, а також за цільовим використанням коштів» [3] визначає механізм здійснення контролю за якістю товарів, робіт і послуг оборонного призначення на всіх етапах їх розроблення, виробництва, модернізації, ремонту та утилізації, а також контролю за цільовим використанням коштів.

Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [4] визначає правові та організаційні засади, основні принципи і порядок здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності, повноваження органів державного нагляду (контролю), їх посадових осіб і права, обов'язки та відповідальність суб'єктів господарювання під час здійснення державного нагляду (контролю).

Проблемам співвідношення суспільства, індивіда і держави, економіки і держави, влади і соціальних порядків, що становить теоретико-методологічне підґрунтя для розуміння істоти і форм державного регулювання підприємницької діяльності, в останні роки приділяється досить пильну увагу. Все частіше акцентується увага на питаннях встановлення такого соціального порядку, який би забезпечував відповідність державного регулювання підприємницької діяльності інтересам суспільства і громадян, а не тільки на її успішності з точки зору досягнення чисто економічних цілей. У цьому контексті також посилюється значення інституційного підходу [10, с. 82]. У наведеній вище класифікації політика інституційних перетворень виділена в якості окремого напрямку. Хоча цілком зрозуміло, що і податкова, і бюджетна, і грошово-кредитна, і інші види державного регулювання підприємницької діяльності припускають інституційне забезпечення та включають як момент певні інституційні зміни. Однак те, що інституційна складова є моментом всіх інших видів державного регулювання підприємницької діяльності, не може бути підставою заперечення її

самостійного існування. Вона являє собою загальне підставу економічних перетворень і в той же час існує як особливий напрямок. Якщо мова йде про встановлення або перетворенні певної норми, правила, установи як організаційного втілення певних правил і норм, тобто певного інституту, то ми маємо справу з інституційною політикою [6, с. 781].

Особливе місце в системі актів щодо нормативно-правової бази забезпечення контролю поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній займають програмні документи – стратегії, концепції, доктрини, що становлять систему офіційно прийнятих у державі поглядів, оскільки є установчими. Зокрема, Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» [5] визначає правові та організаційні засади транспортно-експедиторської діяльності в Україні і спрямований на створення умов для її розвитку та вдосконалення.

Виходячи з вищевикладеного, можна передбачити, що в даний час в країні існує два рівні нормативно-правової бази забезпечення контролю поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній; а саме регіональний і міжрегіональний. На регіональному рівні економічне регулювання територіального розвитку здійснюється по вертикалі владної ієрархії, в тому числі між центром і регіонами, регіонами і територіальними співтовариствами, і спрямовано на дію чинників і зв'язків, що впливають на економічний і соціальний стан регіонів [10, с. 81].

Отже, динамічний розвиток економічних відносин істотно впливає на відповідні зміни правової бази, коригуючи та змінюючи її. По суті, беручи до уваги визначальну роль права у забезпеченні контролю поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній, можна стверджувати, що адміністративне право інституційно оформлює відносини у сфері забезпечення контролю поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній, надає захисним механізмам статусу правових відносин, а це дозволяє праву впливати на розвиток цих відносин, здійснювати їх охорону його специфічними засобами. Однак доводиться констатувати відсутність єдиного системо-утворювального

нормативно-правового акта, який задав би темп регулювання суспільних відносин у сфері забезпечення контролю поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній, ввів би єдині правила для всіх учасників цих правовідносин [31, с. 128]. Приведені у відповідність з цим законом нормативно-правові акти отримали б обґрунтований імпульс до оновлення, а в низці випадків навіть до радикальної зміни. Факт появи такого закону запустив би процес створення нових нормативно-правових актів, які дали б змогу б охопити особливо проблемні напрями забезпечення контролю поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній, що потребують додаткового регулювання.

Дослідження та аналіз кінцевих результатів поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній здійснюється різними методами, які можуть використовуватись в сукупності або окремо один від одного це: контроль діяльності, аналіз діяльності, аудит, ревізія, контролінг. Різні автори для методів контролю та аналізу логістичної діяльності використовують по-різному весь комплекс апарату контролю і роблять акценти на різні методики, що в результаті призводить до урізноманітнення методів контролю, хоча досліджується одне явище – поточна діяльність вітчизняних логістичних компаній.

Автор С. В. Бардаш [7, с. 4] визначає поточну діяльність вітчизняних логістичних компаній як систематичний процес вимірювання і оцінки результатів реалізації стратегій і планів логістичної діяльності, здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення мети логістичної діяльності, а контроль логістичної діяльності представляє як всебічну об'єктивну перевірку поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній, яку проводять у певній послідовності, у ході якої виявляються проблеми, що виникли перед логістичною компанією. Контроль логістичної діяльності поділяється на три типи: стратегічний контроль логістичних компаній; тактичний контроль; оперативний контроль.

Стратегічний контроль логістичних компаній – це регулярна перевірка відповідальності цілей, стратегічних установок, програм логістичної компанії та інших стратегічних рішень та ринковим можливостям, які є і прогнозуються. Складовою частиною стратегічного контролю є аудит, що представляє собою незалежне всебічне дослідження середовища функціонування логістичної компанії, цілей, стратегій і діяльності з метою виявлення проблем і прихованого потенціалу, а також розробки плану дій щодо поліпшення логістичної діяльності [10, с. 81].

Тактичний контроль вітчизняних логістичних компаній полягає в тому, що фахівці з логістичної діяльності постійно стежать за контролінговими зусиллями і досягнутими результатами, зіставляють фактичні показники з плановими і при необхідності вдаються до коригуючих дій.

Оперативний контроль поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній зводиться до контролю прибутковості, де здійснюється оцінка і коригуючі дії з метою забезпечення прибутковості різних товарів, територій, груп споживачів, каналів розподілу, діяльності на різних ринках. При здійсненні контролю прибутковості особливе місце займає введення обліку витрат за видами діяльності, товарами, територіями, покупцями тощо [30, с. 98].

На противагу попереднім науковцям, Ю. І. Ключ [32, с. 134] поділяє поточну діяльність вітчизняних логістичних компаній на два напрямки: контроль результатів та аудит. До контролю результатів відносять контроль збуту та аналіз результатів діяльності служби логістичної діяльності логістичної компанії; контроль частки ринку; контроль прибутковості; контроль неекономічних показників.

До аудиту відносять: аудит мікро- та макросередовища логістичної компанії; аудит цілей і стратегій логістичної діяльності; аудит логістичних заходів (товар, ціна, розподіл, збуту); аудит організаційної структури логістичної компанії. Для стратегічного та оперативного аналізу

рекомендується використовувати такі методи: ABC-аналіз; SWOT-аналіз; портфоліо-аналіз; GAP-аналіз; маржинальний аналіз та інші [13, с. 7].

Представлені вище методи дослідження поточної діяльності логістичної компанії представляють собою частину дослідження господарської діяльності логістичної компанії, одним з напрямків якої є логістична діяльність. У своїй роботі Є. В. Крикавський та Н. І. Чухрай [37, с. 201-204] поряд із загальноприйнятими вище приведеними методами пропонують впроваджувати ревізію логістичної діяльності. Завдання ревізії логістичної діяльності полягає у встановленні тих пунктів плану, що не реалізуються і з яких причин, чи правильно визначена ціль та завдання логістичної діяльності, наскільки у стратегії логістичного плану враховані зміни в ситуації на ринку, в навколишньому середовищі тощо. Головним результатом ревізії логістичної діяльності має стати розробка пропозицій, на підставі яких необхідно коригувати діючі плани і які повинні бути враховані під час опрацювання майбутніх планів. План ревізії логістичної діяльності складається із наступних логічно пов'язаних частин: ревізія логістичного середовища; ревізія стратегії логістичної діяльності; ревізія організації служби логістичної діяльності; ревізія допоміжних систем логістичної діяльності; ревізія складових комплексу логістичної діяльності. Складові плану ревізії логістичної діяльності можуть змінюватися залежно від того, чи проводиться ревізія однієї із складових логістичної діяльності, чи здійснюється всебічна перевірка стану логістичної системи загалом на логістичних компаніях.

Пов'язуючи планування з контролем та аналізом логістичної діяльності І. М. Пальцун [47, с. 11] визначає такі види контролю поточної діяльності: контроль річних планів; контроль прибутковості; контроль ефективності; стратегічний контроль; контроль при управлінні логістичною діяльністю за результатами. Розглянуті види контролю поточної діяльності охоплюють здійснення функцій поточної діяльності логістичної компанії як всередині логістичної компанії, так і зовні. У зв'язку з цим виділяють три рівні

контролю над поточною діяльністю логістичної компанії: організація в цілому; підрозділ логістики; зовнішній контроль. Проведення контролю поточної діяльності здійснюється завжди з дотриманням відповідних цілей.

Отже, неможливо уявити успішне логістичні компанії, яке б розвивалося без застосування логістичних принципів. Таким чином при формуванні контролю поточної діяльності на логістичних компаній слід визначити ті принципи, за допомогою яких буде формуватися логістична діяльність, притаманна кожному окремому логістичну компанію. Правильне використання логістичних принципів управління допоможе логістичній компанії вижити в жорсткому конкурентному середовищі.

1.2. Роль контролю у забезпеченні ефективної поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній

Дослідження та аналіз кінцевих результатів організації ефективного контролю логістичної компанії здійснюється різними методами, які можуть використовуватись в сукупності або окремо один від одного це: контроль діяльності, аналіз діяльності, маркетинговий аудит, ревізія маркетингу, контролінг. Різні автори методів контролю та аналізу організації ефективного контролю використовують по-різному весь комплекс апарату контролю і роблять акценти на різні методики, що в результаті призводить до урізноманітнення методів контролю, хоча досліджується одне явище – маркетингова діяльність логістичної компанії. Зокрема, автор О. Б. Ватченко [12, с. 211] визначає контроль як систематичний процес вимірювання і оцінки результатів реалізації стратегій і планів маркетингу, здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення мети маркетингу, а контроль представляє як всебічну об'єктивну перевірку організації ефективного контролю логістичної компанії, яку проводять у певній послідовності, у ході якої виявляються проблеми, що виникли перед підприємством. Підходи авторів до трактування поняття «контроль» представлені на рис. 1.1.

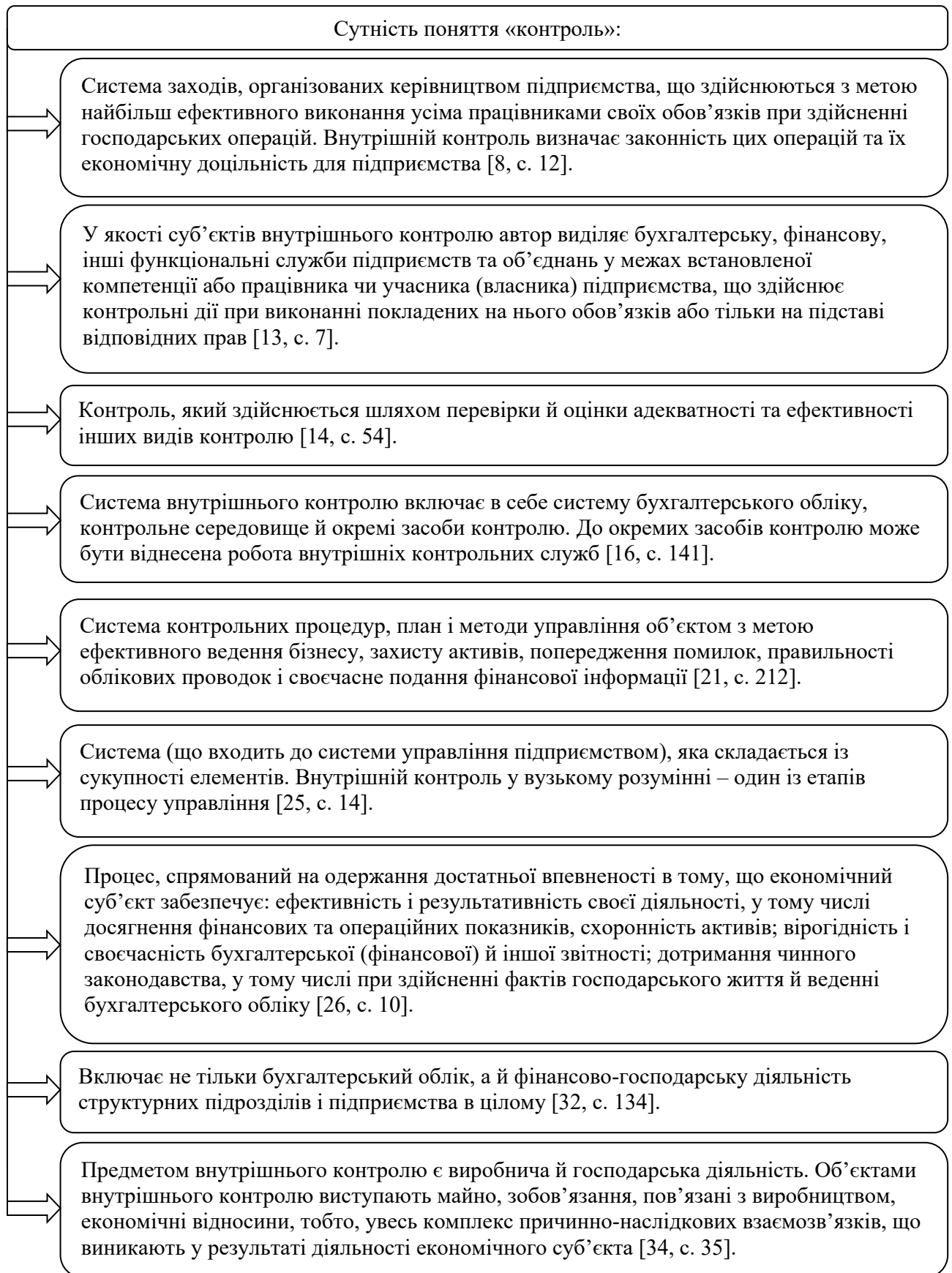


Рис. 1.1. Підходи авторів до трактування поняття «контроль».

Джерело: згруповано автором на основі [8, с. 12; 13, с. 7; 14, с. 54; 16, с. 141; 21, с. 212; 25, с. 14; 26, с. 10; 32, с. 134; 34, с. 35].

Сьогодні дедалі більше підприємств приділяють особливу увагу внутрішньому контролю, оскільки він є найважливішим елементом налагодженого механізму управління. В економічній літературі наразі не склалося однозначного трактування поняття контролю взагалі і контролю зокрема. Роль контрольної функції управління визначимо головними завданнями:

- забезпечення достовірною, повною, взаємопов'язаною інформації про стан об'єкта контролю;
- визначення фактичного стану об'єкта в даний момент часу;
- порівняння реального стану об'єкта з бажаним (прогнозованим з урахуванням всієї послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей);
- прогнозування стану та поведінки об'єкта або його частини на заданий момент часу;
- завчасне визначення місця і причин відхилення значень характеристик об'єкта від заданих параметрів;
- зміна стану та поведінки об'єкта таким чином, щоб при зміні в допустимих межах зовнішніх умов були забезпечені необхідні умови функціонування об'єкта;
- забезпечення стійкого стану об'єкта при настанні граничних значень характеристик об'єкта [29, с. 11].

Функцію контролю не можна розглядати з позицій ієрархічності, обов'язковості її послідовного виконання. Контроль може бути як першою стадією управління, так і виявлятися на всіх або деяких стадіях, або лише на останній. Функція контролю має специфічними характеристиками. Якщо інші функції мають особливими властивостями, що виражаються в своїх завданнях, то контроль має властивість універсальності. Він охоплює всі частини, елементи управлінського процесу, тому специфічний по відношенню до всіх інших функцій управління [33, с. 215].

Незважаючи на те, що контроль як самостійна функція відіграє значну роль в системі управління, що не заперечується факт взаємозв'язку і взаємопроникнення контролю і таких функцій управління, як планування і прогнозування, організація, узгодження і координація, облік і аналіз. Розглянемо зв'язок контролю з іншими функціями управління [23, с. 171].

Зважаючи на вищевикладені трактування, на нашу думку, цілями організації контролю на підприємстві можуть бути наступні (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Цілі контролю підприємства.

Джерело: [23, с. 212].

У світовій практиці широко застосовується поняття «management by objectives» («управління за цілями»). Встановлення конкретних логістичних показників в минулому (планування) дозволяє оцінити фактичні результати роботи, порівнюючи їх з встановленими контрольними показниками. Такий метод управління об'єднує планування і контроль в області людських ресурсів і дозволяє проводити оцінку кадрового потенціалу на основі певних критеріїв.

На думку О. М. Сумець [55, с. 37], основними елементами контролю є:

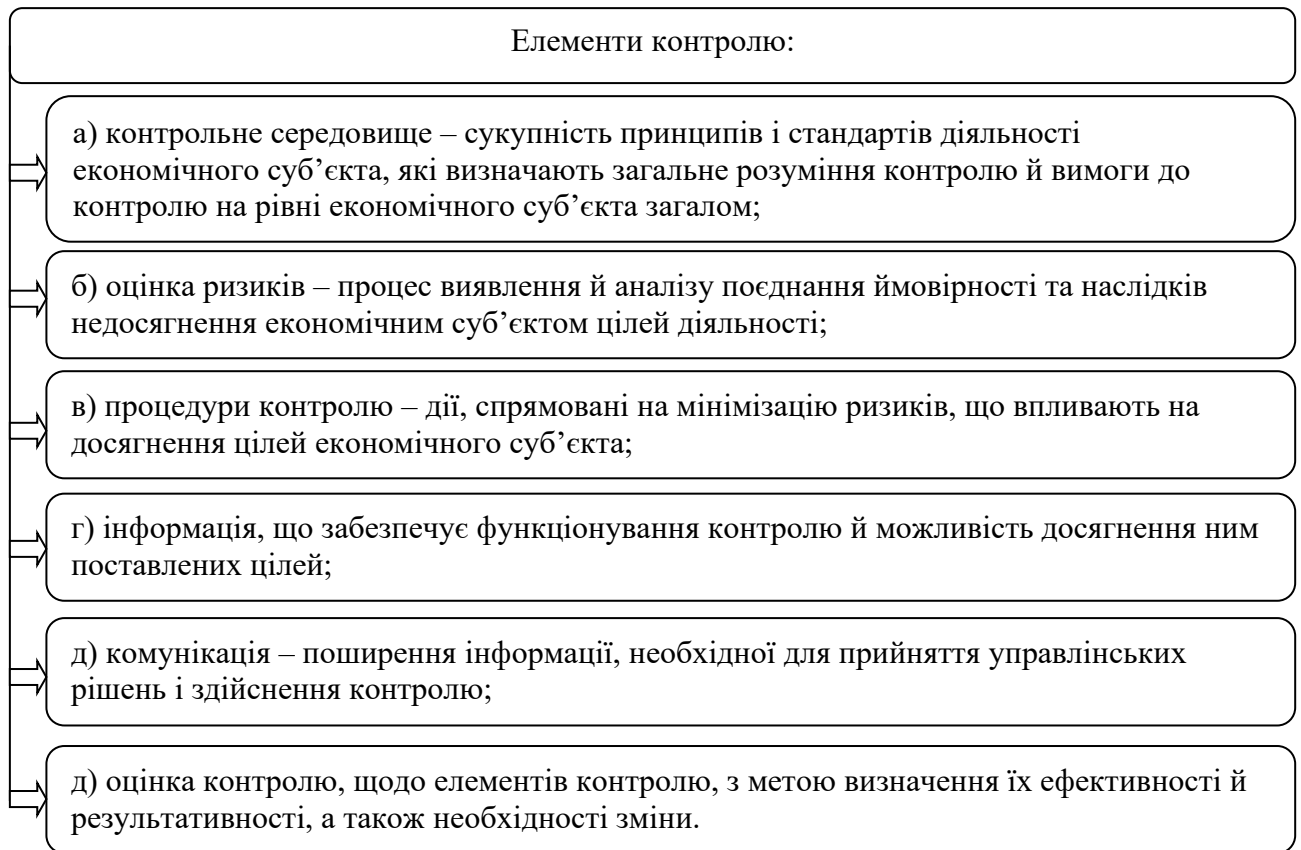


Рис. 1.3. Елементи контролю.

Джерело: [55, с. 37].

Зв'язок функції контролю з функцією організації видна через функціонування суб'єктів контролю. Для здійснення безпосередній вплив на об'єкт управління і контролю, суб'єкт контролю повинен мати у своєму розпорядженні відповідним кадровим складом, мати певний порядок взаємодії між ланками системи управління і методи контролю. Також в процесі контролю необхідно знайти оптимальне кількісне співвідношення між суб'єктом і об'єктом управління. Громіздкість або, навпаки, недостатність ланок системи контролю робить практично неможливим отримання бажаних результатів, знижується ініціатива працівників і ефективність логістичного процесу. Організаційна структуру повинна відповідати стратегічним планам організації, забезпечувати ефективну взаємодію елементів структури і досягнення намічених цілей контролю [11].

Отже, саме в процесі здійснення контролю та обліку і виявляється кардинальна відмінність між ними. Облік як функція управління констатує

наявність певних факторів у діяльності об'єкта, таких як майно, грошові кошти, кадри, фонди, прибуток. У процесі обліку відображаються в основному кількісні показники, їх формування та використання. Тоді як контроль, ґрунтуючись на даних обліку, передбачає отримання не тільки кількісної, але і якісної інформації, в тому числі виявлення відхилень і порушень в обліковій інформації. З іншого боку, облік є засобом, методом і формою контролю, дозволяючи здійснити контроль за логістично-господарською діяльністю об'єкта управління. У цьому протиріччі виявляється сутність контролю: з одного боку, контроль є самостійною повноцінною функцією управління, а з іншого – є одним з методів інших функцій управління. У той же час відмінна риса контролю від інших функцій управління полягає в постійному, регулярному і досить тісному взаємовідносини між об'єктом і суб'єктом управління. Саме таке взаємовідношення дозволяє суб'єкту управління ефективно здійснювати інші функції управління. За допомогою функції контролю, на наш погляд, і здійснюється взаємодія всіх функцій управління, їх єдність і взаємозв'язок. В основі цих відносин лежить принцип зворотного зв'язку, який реалізується за допомогою функції контролю [28, с. 137].

Оптимальна організація діяльності суб'єктів контролю дозволяє не тільки визначити суть порушення, їх місце і адресат виправлення, але і підвищити ефективність контролю і відповідно продуктивність праці. Було б неправильно пов'язувати контроль лише з виявленням недоліків і помилок. Тому дієвість контролю значно посилюється, коли він тісно взаємопов'язаний з функцією позитивної мотивації праці. Наявність процесу контролю і контролюючих органів позитивно впливає на кадровий склад. При досягненні певних результатів працівники отримують додаткові мотиви до більш продуктивної праці, при цьому впливають як виявлені порушення, так і їх відсутність. Відсутність відхилень і помилок дозволяє працівникам апарату управління стимулювати діяльність логістичних ланок моральними або економічними методами, а при їх наявності – домагатися цих же цілей

адміністративним впливом. Контроль поділяється на три типи: стратегічний контроль; тактичний контроль; оперативний контроль (рис. 1.4).

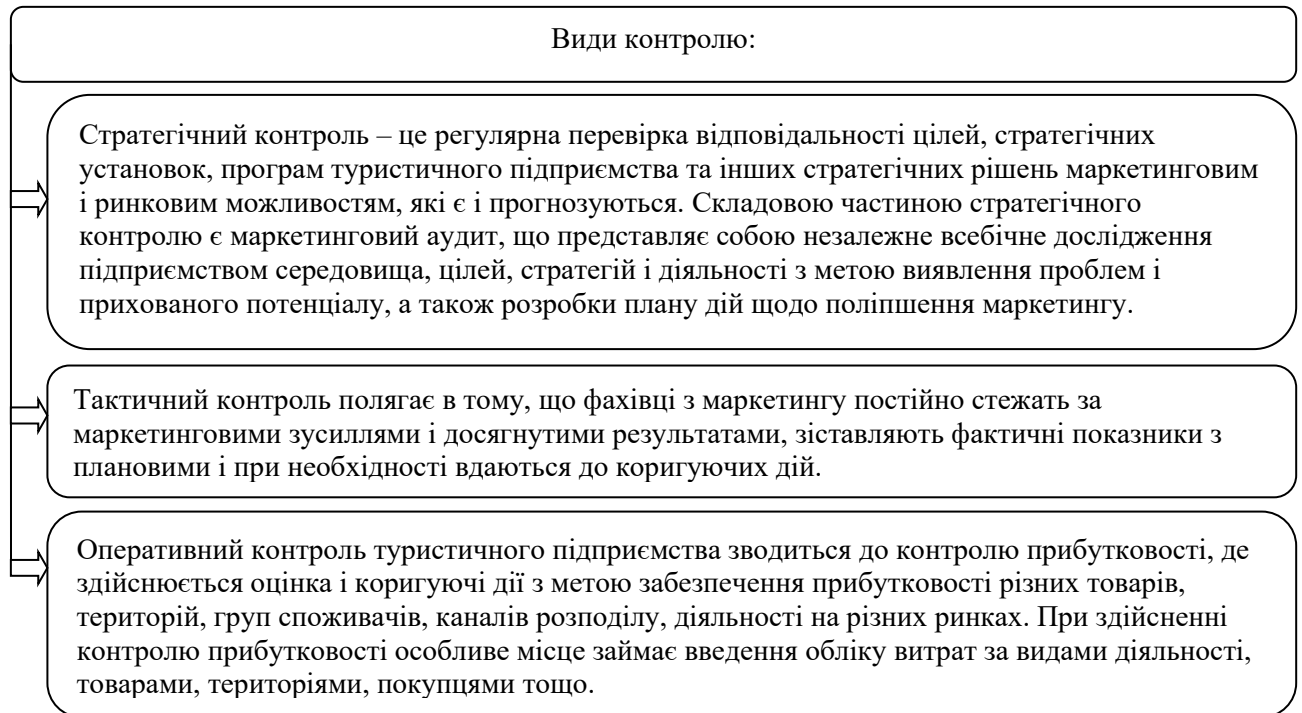


Рис. 1.4. Види контролю.

Джерело: [33, с. 213].

В економічній літературі досить часто зустрічаються думки, що однією з функцій управління є облік і контроль, як частини одного цілого. На нашу думку, облік і контроль – це самостійні функції управління, тісно взаємодіючі між собою. Контроль і облік нерозривно пов'язані між собою, і розглядати їх як абсолютно самостійні функції управління неможливо. Передбачати і правильно ставити цілі на майбутнє неможливо без урахування минулого і сьогодення. Причому базове поняття «контроль» дещо ширше, ніж поняття «облік». Облік, перш за все, є віддзеркаленням фінансово-господарської діяльності, визначення стану господарських засобів і джерел їх утворення, проміжний і підсумкових даних про них. Облік – це система спостереження, вимірювання, реєстрації та передачі інформації для системи управління [24, с. 205].

Завдання контролю – це оцінка та підвищення ефективності логістично-збутової та науково-технічної діяльності логістичної компанії і облік показників їх роботи в реальних умовах розвитку ринку.

Для підвищення ефективності процесу управління на підприємстві необхідне впровадження контрольних процедур на кожній його стадії:

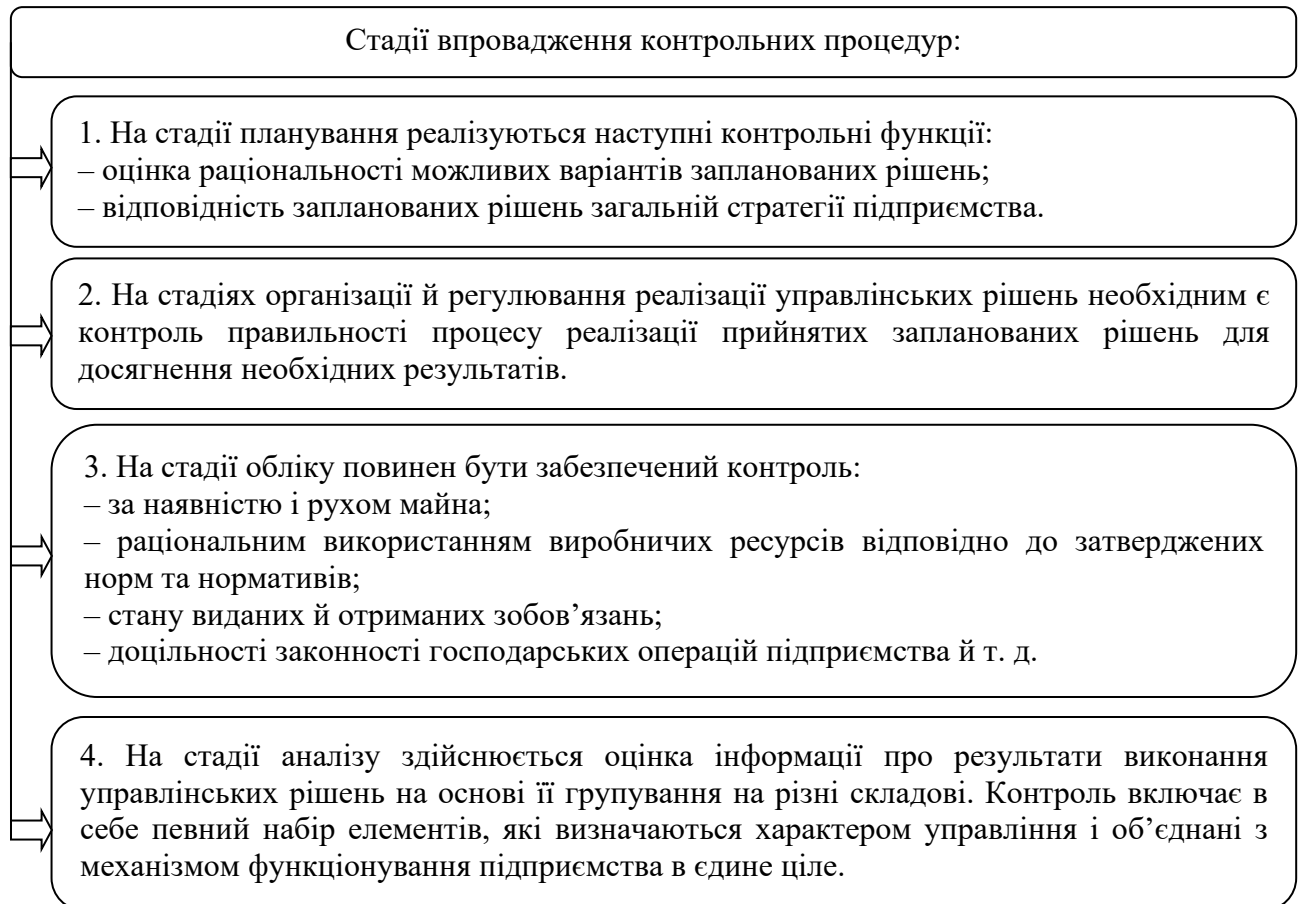


Рис. 1.5. Стадії впровадження контрольних процедур.

Джерело: [14, с. 21].

Таким чином, процес підвищення ефективності контролю – це системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту щодо адаптації логістичної компанії до змін середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей логістичної компанії при ефективному розподілі обмежених ресурсів. Отже, дослідження та аналіз теоретичних засад забезпечення підвищення ефективності контролю є передумовою ефективного функціонування системи управління маркетингом на підприємстві. Вимоги щодо функції контролю закладені у

принципах його здійснення, а саме: постійність і оперативність; поєднання перевірки зверху й контролю знизу; об'єктивність; гласність; плановість; масовість; дієвість; економічність; науковість [19, с. 313].

Внутрішній контроль входить як один з аспектів такої системи. Внутрішній контроль має ряд специфічних характеристик, поряд з іншими складовими елементами системи управління підприємством [8, с. 12].

Перелічимо основні принципи контролю в менеджменті:

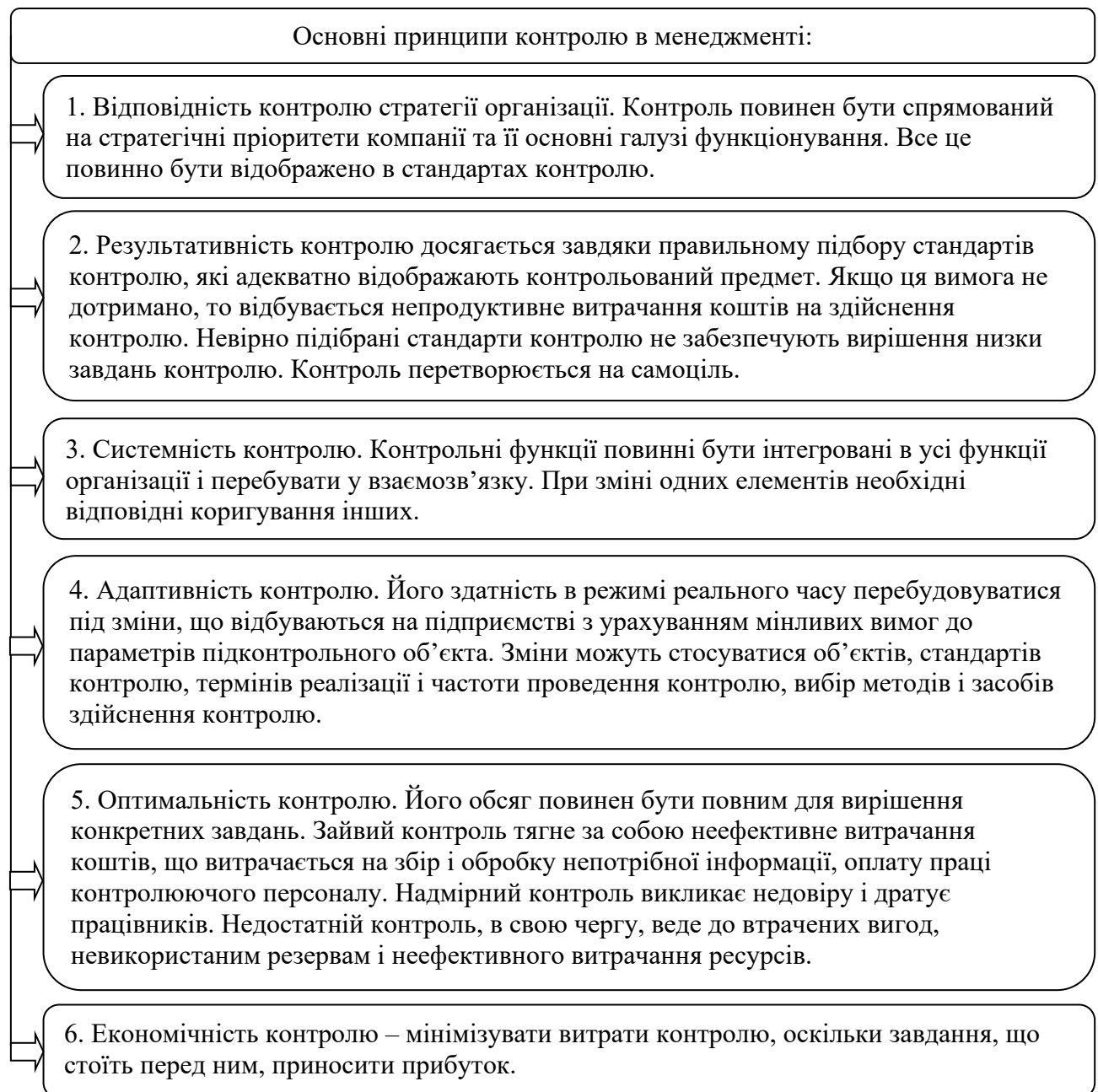


Рис. 1.6. Основні принципи контролю в менеджменті.

Джерело: [30, с. 119].

Перераховані принципи контролю в менеджменті застосовуються при прийнятті рішення щодо доцільності використання тієї чи іншої контролюючої системи.

У стандартній ситуації процес підвищення ефективності контролю повинен обслуговувати ринок кінцевих споживачів в умовах наявності конкуренції. Основним методом контролю є порівняння планових і дійсних показників за певний період. На особливу увагу заслуговують методи випереджального контролю. Головними з них є такі: складання прогнозів; розробка бюджетів готівки для покриття ймовірних потреб; сітьове планування [6, с. 781].

Здійснення облікового, контрольного й аналітичного процесів, як і функціонування апарату управління підприємства, установи, організації регламентується певними нормативними документами, що, як правило, розроблені безпосередньо на підприємстві на основі типових форм з врахуванням особливостей господарювання, і носять назву організаційних регламентів [31, с. 129].

Для того щоб контроль міг виконати свою істинну задачу, тобто забезпечити досягнення цілей організації, він повинен володіти декількома важливими властивостями. Характеристики ефективного контролю:

1. Стратегічна спрямованість контролю.
2. Орієнтація на результати.
3. Відповідність справі. Методи і системи контролю повинні відповідати контрольованому виду діяльності.
4. Своєчасність контролю.
5. Гнучкість контролю.
6. Простота контролю.
7. Економічність контролю.
8. Регулярність. Контроль повинен носити постійний характер.
9. Відкритість. Контроль повинен здійснювати офіційно уповноваженими на це посадовими особами.

10. Об'єктивність. Контроль повинен ґрунтуватися на об'єктивних кількісних і якісних нормативах. Контроль не слід проводити з недовіри.

11. Гласність. Результати контролю необхідно доводити до відома підпорядкованих [35, с. 106].

З точки зору оцінки результатів комерційної діяльності контроль спрямований на оцінку стратегічних альтернативних варіантів, довгострокових ключових результатів, ступеня їх досягнення, перш за все в розрізі року. Це оцінюють на рівні фірми, підрозділи, працівника. Контроль повинен бути спрямований на результати як комерційної, так і допоміжної діяльності [11]. Ефективність контролю визначається не тільки особливостями поведінки людей, а й такими умовами (характеристиками), як:

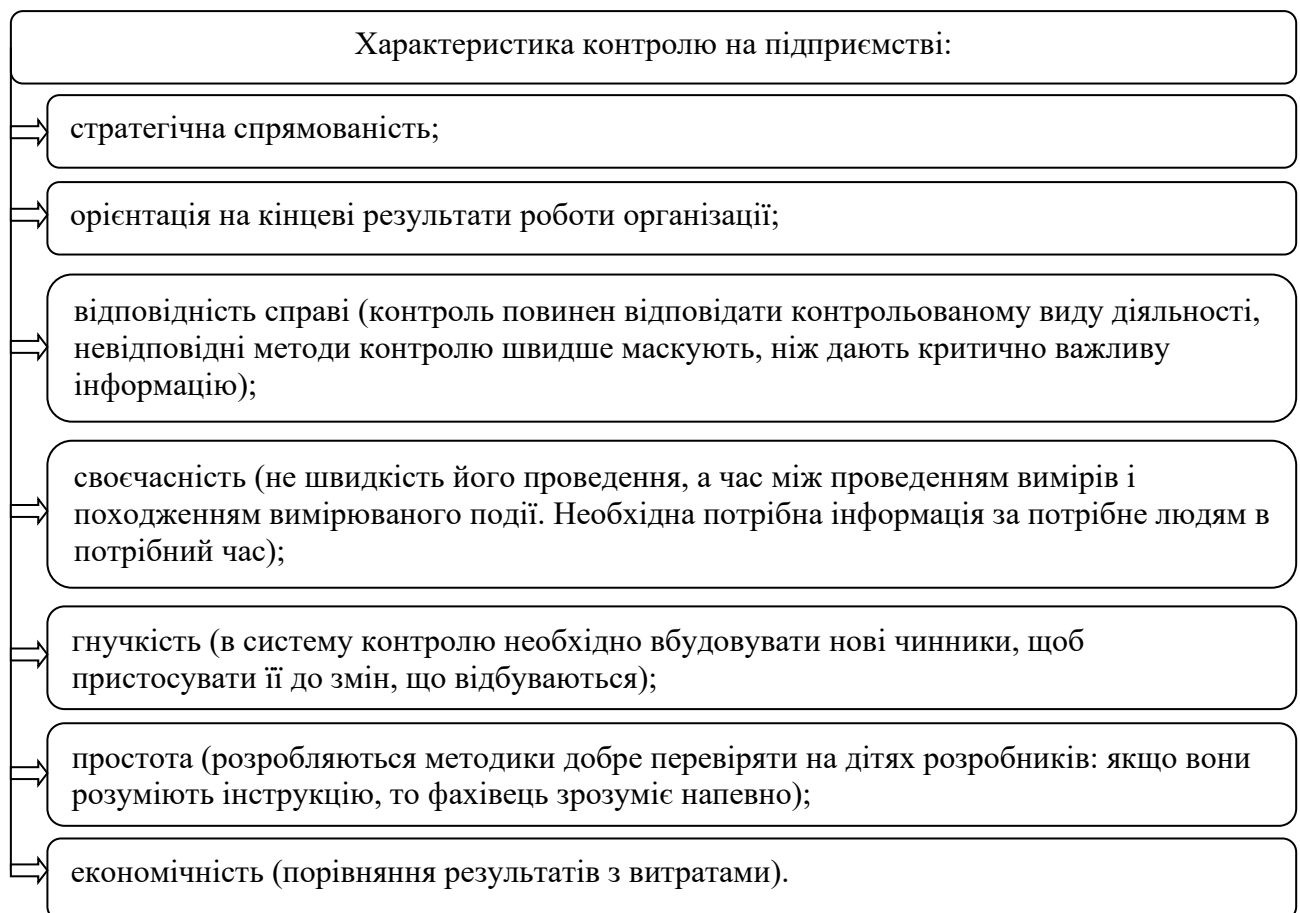


Рис. 1.7. Характеристика контролю на підприємстві.

Джерело: [33, с. 321].

Отже, контроль є успішним, якщо він має стратегічний характер, націлений на досягнення конкретних результатів, своєчасний, гнучкий, простий і економічний, враховує поведінкові аспекти діяльності співробітників.

Комплексні методи контролю: бенчмаркінг (метод порівняльного аналізу ефективності); тотальний контроль якості. Бенчмаркінг – це процес, що включає в себе: встановлення компанією ключових сфер вдосконалення роботи своєї фірми; ідентифікацію та вивчення кращої практики інших компаній в цих сферах; впровадження нових процесів і систем, що забезпечують зростання продуктивності і якості.

Тотальний контроль якості (TQC) охоплює всі етапи процесу організаційного контролю і пов'язує контроль з іншими управлінськими функціями. Головна його мета – масована і скоординована атака на всі процеси організації для досягнення високої якості і безперервної підтримки його на високому рівні в рамках TQM [22, с. 202].

Методи контролю мають багато форм. До них відносяться:

- фінансовий і техніко-економічний аналіз діяльності фірми за даними бухгалтерської звітності та обліку (ефективність, платоспроможність, рентабельність та ін.);

- контроль логістичної системи (ЛС – потік товарів від закупівлі матеріалів і сировини до завершення їх виробництва та доставки споживачам). Він включає в себе контроль таких видів діяльності як закупівля, складування, виробництво, управління майном, інвентаризація, доставка покупцям. Використовуючи логістичний контроль системи керівники визначають вплив змін в одній з частин системи на кінцевий вихід (результат) системи. Так, наприклад, спроби скоротити витрати в одній зі сфер діяльності можуть поліпшити, а можуть і ні результат для системи в цілому;

- контроль людського фактора або облік людських ресурсів – передбачає вимірювання впливу організаційних рішень на вартість людських

ресурсів фірми. Люди – це найбільш цінний актив організації. Оскільки економіка стає все більш орієнтованою на сервіс (послуги), вирішальне значення персоналу організації продовжує зростати. Все більше організацій вважають за краще інвестувати свої кошти в людей, а не в матеріальні активи. Облік людських ресурсів включає в себе: а) вимір в грошовому вираженні вартості індивідуальних співробітників як економічних активів організації; б) оцінка впливу управлінських рішень на продуктивність, мораль і оборот робочої сили; в) оцінку повернення інвестицій в персонал, як в фізичні активи і т. д.;

– основною формою сучасного управлінського контролю є внутрішній аудит, під яким розуміється регламентована внутрішніми документами організації діяльність з контролю ланок управління і різних аспектів функціонування організації, здійснювана представниками спеціального контрольного органу в рамках допомоги органам управління організації (загальним зборам учасників господарського товариства або товариства або членів логістичного кооперативу, спостережній раді, раді директорів, виконавчому органу) [12, с. 211].

Отже, з точки зору оцінки результатів комерційної діяльності контроль спрямований на оцінку стратегічних альтернативних варіантів, довгострокових ключових результатів, ступеня їх досягнення, перш за все в розрізі року. Це оцінюють на рівні фірми, підрозділи, працівника. Контроль повинен бути спрямований на результати як комерційної, так і допоміжної діяльності.

1.3. Організаційно-економічні підходи підвищення ефективності логістичної діяльності на логістичних компаніях в умовах розвитку контролінгу

У результаті проведених досліджень щодо послідовності процесу формування забезпечення підвищення ефективності контролю поточної діяльності на логістичних компаніях, необхідно відзначити, що даний процес складається із восьми етапів, спрямованих на управління попитом

потенційних споживачів, задоволення та обслуговування потреб ринку (рис. А.1 Додатку А). Враховуючи розробку цих етапів, їх подальше застосування забезпечить ефективне функціонування контролю поточної діяльності логістичної компанії, сприятиме досягненню поставлених цілей та успішному функціонуванню у жорстких умовах сучасних економічних відносин.

Здійснення контролю поточної діяльності повинно підвищувати ефективність поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній загалом. Показником ефективності роботи логістичних служб логістичної компанії В. М. Шумейко [56] пропонує використовувати узагальнений критерій ефективності, що визначається відношенням результатів фінансової діяльності логістичної компанії в умовах функціонування логістичних служб до витрат на їхнє функціонування. А загальний річний економічний ефект від проведення логістичних заходів пропонується розраховувати як різницю між сумою середньорічних економічних ефектів від проведення кожного заходу і сумою витрат річного кошторису логістичної компанії на логістичну діяльність без врахування суми витрат на проведення кожного логістичного заходу.

Таким чином, процес підвищення ефективності контролю поточної діяльності – це системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів логістичної діяльності і менеджменту щодо адаптації логістичної компанії до змін логістичного середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей логістичної компанії при ефективному розподілі обмежених ресурсів. Отже, дослідження та аналіз теоретичних засад забезпечення підвищення ефективності контролю поточної діяльності є передумовою ефективного функціонування системи управління поточною діяльністю вітчизняних логістичних компаній.

Підводячи підсумок проведених досліджень можна зробити наступні висновки, що контроль логістичної діяльності невіддільний від контролю загальної господарської діяльності логістичної компанії. Багатоаспектність

поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній обумовлює аналогічну систему контролю його діяльності. Управління логістичною компанією на основі логістичного менеджменту передбачає всебічний контроль поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній з ціллю коригування його діяльності. Впровадження системи контролю поточної діяльності дозволить комплексно контролювати діяльність логістичної компанії органічно поєднуючи її з плануванням та управлінням логістичною діяльністю [51, с. 121].

Концепція логістичного менеджменту передбачає орієнтацію на потреби ринку, стратегічний підхід й націленість на довгостроковий комерційний успіх і ґрунтується на функціях управління, цільовому, комплексному та системному підходах до здійснення всієї управлінської діяльності, включаючи ідеї, товари, послуги як основні категорії. Крім того, вона є «системою науково обґрунтованих уявлень про закономірності логістично-збутової діяльності логістичних компаній чи окремих осіб в умовах ринкової економіки (рис. А.2 Додатку А) [48, с. 291].

Процес підвищення ефективності контролю поточної діяльності передбачає гнучкість організаційних форм управління, активну заповзятливість, постійний пошук шляхів ефективного пристосування до ринку і впливу на споживача. Він базується не на затверджених згорі планових завданнях, а передусім на глибокому знанні об'єктивної інформації про ринок, про реальні вимоги споживачів та ініціативі. У стандартній ситуації процес підвищення ефективності контролю поточної діяльності повинен обслуговувати ринок кінцевих споживачів в умовах наявності конкуренції. Логістичні компанії та його конкуренти відправляють вироблену ними продукцію й інформацію про неї кінцевим споживачам – особисто чи через проміжні ланки (посередників). На всі діючі елементи цієї системи впливають однакові фактори навколишнього середовища (демографічні, економічні, екологічні, науково-технічні, політико-правові,

соціально-культурні). Кожна зі складових системи логістичної діяльності вносить свій внесок у створення споживчої цінності [36].

Управління логістичною діяльністю має за мету досягти бажаного рівня обміну з цільовими ринками. Однак, дуже часто у процесі реалізації цієї задачі інтереси логістичних компаній і клієнтів суперечать один одному. Виникаючий конфлікт розв'язується на базі наступних п'яти принципів, керуючись якими, компанії ведуть логістичну діяльність: принцип удосконалення виробництва; принцип удосконалення товару; принцип інтенсифікації комерційних зусиль; принцип логістичного підходу [55, с. 65].

Особливим видом контролю логістичної діяльності є система контролінгу, в основі якої лежить поєднання систем контролю і планування в одне ціле [52, с. 57]. Основою контролінгу виступає не сам процес контролю, а управління логістичними процесами, яке може запобігати помилкам. Система управління логістичною діяльністю на основі контролінгу складається з планування, контролю, звітності та управління. До сфери контролінгу логістичної діяльності належать наступні аспекти:

- рівень макроекономічного розвитку країни та основні напрямки розвитку економіки;
- процес та динаміка загальнополітичного розвитку країни;
- зміни в культурі і потребах споживачів;
- тенденції науково-технічного розвитку в країні і за кордоном, наявність нових патентів, технологій, тощо;
- екологічний стан в країні і регіоні розміщення логістичної компанії та рівень техногенного впливу на екологію;
- частота змін та комплексність чинного законодавства та його вплив на діяльність логістичної компанії;
- місія та цілі логістичної компанії, стан функціонування логістичної компанії, рівень досягнення логістичною компанією поставлених цілей, переваги і недоліки логістичної компанії в його логістичному середовищі;

- фінансовий стан логістичної компанії, рівень забезпечення власними фінансовими ресурсами;
- позиція логістичної компанії на ринку;
- основні конкуренти та їх наміри, переваги і недоліки, ціни та умови реалізації товарів-конкурентів;
- кадри логістичної компанії: кваліфікація, вік, якість роботи;
- рівень відповідності якості і цін товарів логістичної компанії поставленим цілям;
- рівень забезпеченості логістичної компанії матеріально-технічними ресурсами: їх якість, ціни, асортимент, обсяг, умови постачання;
- стан і ефективність каналів розподілення;
- раціональність політики цін: рівень гуртових і роздрібних цін, знижки, пільги;
- система кредитування оборотних коштів, рівень забезпечення власними оборотними коштами;
- імідж логістичної компанії, підтримання його позитивного рівня у ЗМІ;
- рекламна діяльність та її ефективність;
- стан і ефективність власної системи збуту [54, с. 335].

Отже, система контролінгу поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній охоплює зовнішні і внутрішні чинники господарської діяльності логістичної компанії в їх цілісності впливу на загальну ефективність функціонування логістичної компанії з наданням акценту на логістичну складову цього процесу.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ПОТОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ ТОВ «LOGISTIC PLUS UKRAINE»

2.1. Загальна характеристика логістичної компанії

ТОВ «Logistic Plus Ukraine» входить до складу групи компаній, яка була заснована в 1992 році. Юридична адреса ТОВ «Logistic Plus Ukraine»: м. Київ, вул. Безручка Марка. Види діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine»:

Основний вид діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» за КВЕД:

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Інші види діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» за КВЕД:

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

82.20 Діяльність телефонних центрів.

82.11 Надання комбінованих офісних адміністративних послуг [61].

Логістична компанія ТОВ «Logistic Plus Ukraine» пропонує можливість доставки товару в різні точки, використовуючи транспорт, розроблену систему маршрутів руху транспорту, технологію комплектації замовлень і завантаження автомобілів під управлінням WMS і спеціальне складське обладнання. Види діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» [61]:

- компанія надає комплектні вантажівки, типу «євро-фура» від 1 до 33 палетомісць;
- без температурного режиму: тентовані, цільнометалеві, автовози;
- потребуючі температурного режиму: термоси, рефрижератори;
- всі автомобілі мають санітарні паспорти;
- комплектація вантажівок з вивантаженням на склади логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» і доставка до клієнта;
- організація доставок митних вантажів;
- повний документальний супровід перевезень;
- контроль за рухом автопоїздів;

- своєчасне прибуття вантажівок на завантаження;
- контроль за оформленням документів;
- перевезення в межах України.

Організаційна структура управління ТОВ «Logistic Plus Ukraine» за своєю сутністю є лінійною, тобто очолює кожний логістичний підрозділ керівник (орган), який здійснює всі функції управління (рис. 2.1).

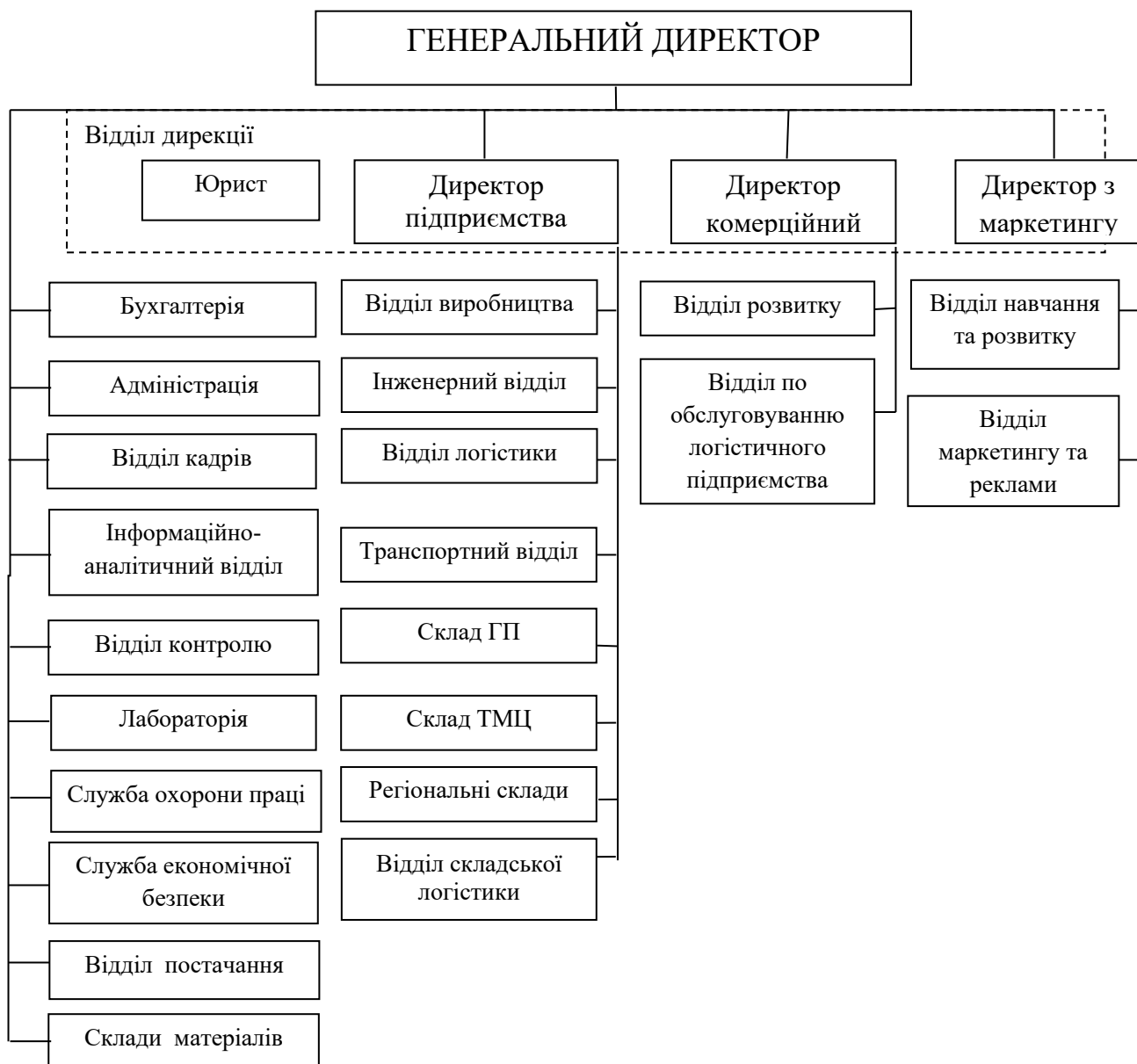


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

Джерело: узагальнено автором на підставі [61].

Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику (органу). В свою чергу, останній є підзвітним відповідному директору. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Організаційна структура ТОВ «Logistic Plus Ukraine» має середній ступінь складності, є формалізованою та централізованою.

Клієнти компанії здійснюють відправлення та одержання в представництвах ТОВ «Logistic Plus Ukraine» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Логістична схема доставки вантажу ТОВ «Logistic Plus Ukraine» за схемою «Склад – Склад».

Джерело: узагальнено автором на підставі [61].

Доставляння вантажу ТОВ «Logistic Plus Ukraine» з адреси названої відправником, на склад, що розташований в місті одержувача це друга схема доставки вантажу «Двері-Склад» [61].

Зауважимо, що забирання вантажу з зазначеної адреси – це окрема послуга, що оплачується згідно з тарифами компанії (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Логістична схема доставки вантажу ТОВ «Logistic Plus Ukraine» «Двері – Склад».

Джерело: узагальнено автором на підставі [61].

ТОВ «Logistic Plus Ukraine» є одним з лідерів на логістичному ринку України. Основною спеціалізацією товариства є надання транспортних та логістичних послуг для сектору B2B (суб'єкти підприємницької діяльності та

корпоративний сектор) на території України. ТОВ «Logistic Plus Ukraine» здійснює транспортування вантажу зі складу, що розташований в місті відправника, на склад, що розташований в місті одержувача.

Доставляння вантажу ТОВ «Logistic Plus Ukraine» між адресами відправника та одержувача це третя схема доставки вантажу «Двері-Двері» (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Логістична схема доставки вантажу ТОВ «Logistic Plus Ukraine» «Двері – Двері».

Джерело: узагальнено автором на підставі [61].

Зауважимо, що про необхідність доставляння до дверей одержувач повинен повідомити співробітника ТОВ «Logistic Plus Ukraine» по телефону, або шляхом заповнення онлайн форми на офіційному сайті. Він же зазначає адресу одержувача, якого повідомлять по телефону працівники товариства про прибуття вантажу, а також для узгодження часу. Забирання та доставляння вантажу за адресою сплачуються додатково [61].

ТОВ «Logistic Plus Ukraine» доставляє вантажі від 1 кг до 8 т з наданням послуг з упакування вантажу. Тарифи на перевезення встановлюються в залежності від ваги та об'єму вантажу. Діють окремі тарифи на перевезення палетованого та крупно габаритного вантажу, автомобільних шин та дисків. Компанія надає послуги з індивідуального страхування вантажу, а також його відповідального зберігання.

Логістичне підприємство ТОВ «Logistic Plus Ukraine» має спеціалізований рухомий склад: 22 сідельних тягачі з напівпричепами, з яких:

- 1) 11 стандартних тентів 86 м³, вантажопідйомністю 20 т;

- 2) два рефрижератори, вантажопідйомністю 20 т;
- 3) 9 по 120 м³, вантажопідйомністю 25 т.

Рухомий склад підприємства наведено в наведено в табл. 2.1. Проводиться технічне обслуговування і поточний ремонт власного транспорту.

Таблиця 2.1.

Рухомий склад ТОВ «Logistic Plus Ukraine»

Назва	Марка	Тип кузова	Норма токсичності	Витрати пального на 100 км, л.	Вантажність, т.	Кількість авто на підприємстві
TGA 26.480 6X2 XXL	MAN	Сідельний тягач	Euro 4	27	20	3
TGX 18.440	MAN	Сідельний тягач	Euro 4	24	25	2
1844 LS ACTROS	MERCEDES – BENZ	Сідельний тягач	Euro 3	19,3	22	5
ACTROS 1846	MERCEDES – BENZ	Сідельний тягач	Euro 4	23	20	3
Actros 2650 LS	MERCEDES – BENZ	Сідельний тягач	Euro 3	21,5	25	4
XF 430	DAF	Сідельний тягач	Euro 3	30	25	2
XF 95 480	DAF	Сідельний тягач	Euro 3	27	20	1
6422A5–320	MAZ	Сідельний тягач	Euro 3	23	20,2	2

Джерело: систематизовано за даними [61].

Доцільно провести аналіз асортиментної структури логістичної діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Асортиментна структура логістичної діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» за 2019-2021 рр. (тис. грн.)

Асортиментні групи	2019	2020	2021	Відхилення 2021 / 2019 рр.	
				Тис. грн.	%
Міжнародні вантажні перевезення	2042,30	7813,20	2337,82	+295,52	+14,47
Складська логістика	2042,30	7227,21	1631,04	-411,26	-20,14
Міжнародна експедиція	2859,22	2929,95	1087,36	-1771,9	-61,97
Дистрибуція	1225,38	1562,64	380,58	-844,8	-68,94
Разом	8169,20	19533,0	5436,80	-2732,4	-33,448

Джерело: систематизовано за даними [61].

Так, слід відзначити, що у структурі здійснення логістичної діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» за 2019-2021 рр. сталися такі зміни: збільшився обсяг міжнародних вантажних перевезень на 295,52 тис. грн. або на 14,47%; натомість, відбулося скорочення обсягу складської логістики на 411,26 тис. грн. або на 20,14%; упродовж 2019-2021 рр. відбулося скорочення міжнародної експедиції ТОВ «Logistic Plus Ukraine» на 1771,9 тис. грн. або на 61,97%.

Проведемо аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» за 2019-2021 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

**Горизонтальний аналіз основних статей Звіту про сукупний дохід
в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» за 2019-2021 рр. (тис. грн.)**

Показники	2019	2020	2021	2021 / 2019	
				Тис. грн.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	777473	1327205	1147804	+370331	+47,63
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	618079	992297	926620	+308541	+49,92
Валовий прибуток	159394	334908	221184	+61790	+38,77
Інші операційні доходи	117997	73109	78152	-39845	-33,77
Адміністративні витрати	75996	90606	123062	+47066	+61,93
Витрати на збут	27197	32383	25192	-2005	-7,37
Інші операційні витрати	126605	138796	103705	-22900	-18,09
Фінансові результати від операційної діяльності	47593	146232	47377	-216	-0,45
Інші фінансові доходи	10284	10720	36617	+26333	+256,06
Інші доходи	12853	3654	0	-12853	-100,00
Фінансові витрати	73164	73393	48371	-24793	-33,89
Інші витрати	4975	3403	0	-4975	-100,00
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-7409	83810	35623	+43032	+580,81
Податок (дохід) на прибуток від звичайної діяльності	-16256	20053	-107	-16149	-99,34
Чистий прибуток (збиток)	8847	63757	35730	+26883	+303,87
Матеріальні затрати	197571	254648	231903	+34332	+17,38
Витрати на оплату праці	103615	118203	166746	+63131	+60,93
Відрахування на соціальні заходи	37100	41482	31902	-5198	-14,01
Амортизація	43281	103747	148588	+105307	+243,31
Інші операційні витрати	450681	639746	693499	+242818	+53,88
Всього операційних витрат	832248	1157826	1272638	+440390	+52,92

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

Так, варто відзначити, що протягом 2019-2021 рр. у фінансовій діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» відбулося збільшення чистої виручки від реалізації продукції на 370331 тис. грн. або на 47,63%, що сталося за рахунок зростання доходу від реалізації товарів, робіт та послуг. Також упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг) на 308541 тис. грн. або на 49,92%. Зростання чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) вплинуло на збільшення валового прибутку на 61790 тис. грн. або на 38,77%. Натомість, упродовж 2019-2021 рр. відбулося скорочення інших операційних доходів на 39845 тис. грн. або на 33,77%, інших доходів на 12853 тис. грн. або на 100%; витрат на збут на 2005 тис. грн. або на 7,37%; інших операційних витрат на 22900 тис. грн. або на 18,09%; інших витрат на 4975 тис. грн. або на 100% та фінансових витрат на 24793 тис. грн. або на 33,89%. Упродовж 2019-2021 рр. відбулося зростання операційних витрат ТОВ «Logistic Plus Ukraine» на 440390 тис. грн. або на 52,92%, що сталося у зв'язку із збільшенням матеріальних витрат на 34332 тис. грн. або на 17,38%, витрат на оплату праці на 63131 тис. грн. або на 60,93%, амортизації на 105307 тис. грн. або на 243,31% та інших операційних витрат на 242818 тис. грн. або на 53,88%. Протягом 2019-2021 рр. відбулося скорочення відрахувань на соціальні заходи на 5198 тис. грн. або на 14,01%.

Варто відзначити, що позитивним моментом у діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» є додатній фінансовий результат підприємства до оподаткування, величина якого коливається з 83810 тис. грн. у 2020 р. до 35623 тис. грн. у 2021 р. Також протягом 2019-2021 рр. відбулося збільшення чистого прибутку ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

Проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «Logistic Plus Ukraine» на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану:

1. Аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

**Аналіз показників ліквідності в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» за
2019-2021 роки**

Показники	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,066	0,073	0,114	+0,007	+0,041	+0,048
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,641	0,382	0,632	-0,259	+0,25	-0,009
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,874	0,494	0,755	-0,38	+0,261	-0,119
Власний оборотний капітал	-19172	-127342	-59516	-108170	+67826	-40344

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

Так, протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,048. Упродовж досліджуваного періоду значення коефіцієнта недостатнє, адже воно менше 0,2. ТОВ «Logistic Plus Ukraine» немає можливості негайно погасити свої борги, тому що малоймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги.

За 2019-2021 рр. коефіцієнт проміжної ліквідності зменшився на 0,009. Підприємство упродовж 2019-2021 рр. неспроможне погасити свої зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Упродовж 2019 та 2021 рр. значення коефіцієнта вважається достатнім, адже воно перевищує 0,6.

Протягом 2019-2021 рр. коефіцієнт загальної ліквідності скоротився на 0,119. Підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним. Одночасно, з погляду менеджера, значне нагромадження запасів на підприємстві, відволікання коштів у дебіторську заборгованість може бути пов'язане з неефективним управлінням активами. У той же час підприємство, можливо, не повністю використовує свої можливості з одержання кредитів.

Також, варто відзначити, що власний оборотний капітал упродовж 2019-2021 рр. зменшився на 40344 тис. грн., що вказує на відсутність достатнього рівня оборотного капіталу, який необхідний ТОВ «Logistic Plus Ukraine» для підтримки його фінансової стійкості та рівноваги. Також ТОВ «Logistic Plus Ukraine» не тільки не має змоги погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності.

2. Оцінка показників ділової активності в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

**Аналіз показників ділової активності в ТОВ «Logistic Plus Ukraine»
за 2019-2021 роки**

Показники	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Оборотність дебіторської заборгованості	52,639	47,617	41,569	-5,022	-6,048	-11,07
Оборотність кредиторської заборгованості	10,076	10,464	8,956	+0,388	-1,508	-1,12
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	7	8	9	+1	+1	+2
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	36	35	41	-1	+6	+4
Оборотність постійних активів	1,057	1,25	1,033	+0,193	-0,217	-0,024
Оборотність активів	0,891	1,114	0,906	+0,223	-0,208	+0,015
Оборотність чистих активів	1,037	1,276	1,13	+0,239	-0,146	+0,093
Оборотність товарно-матеріальних запасів	17,187	31,366	31,935	+14,179	+0,569	+14,748
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	21	12	11	-9	-1	-10
Тривалість операційного циклу, днів	28	19	20	-9	+1	-8
Тривалість фінансового циклу, днів	-8	-16	-20	-8	-5	-12

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

Таким чином, аналізуючи дані табл. 2.5, можна сказати, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2019-2021 рр. зменшився на 11,07; також спостерігаємо скорочення оборотності кредиторської заборгованості на 1,12. У зв'язку із зменшенням оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, спостерігаємо зростання середнього періоду погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей на 2 та 4 дні. Збільшення чистої виручки від реалізації продукції вплинуло на зростання оборотності активів на 0,015. Позитивною тенденцією господарської діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» є зростання оборотності чистих активів на 0,093 та оборотності товарно-матеріальних запасів на 14,748. Також, варто відзначити, що протягом 2019-2021 рр. відбулося скорочення тривалості операційного та зростання фінансового циклу на 8 та 12 днів.

3. Аналіз показників фінансової стійкості в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

**Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності в
ТОВ «Logistic Plus Ukraine» за 2019-2021 рр.**

Показники	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,739	0,69	0,686	-0,049	-0,004	-0,053
Коефіцієнт фінансової залежності	1,353	1,448	1,459	+0,095	+0,011	+0,106
Коефіцієнт заборгованості	0,25	0,294	0,292	0,044	-0,002	+0,042
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	0,132	0,12	0,123	-0,012	+0,003	-0,009
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	0,154	0,14	0,145	-0,014	+0,005	-0,009
Відношення заборгованості до власного капіталу	0,339	0,426	0,426	+0,087	0	+0,087

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

Так, протягом 2019-2021 рр. відбулося зменшення коефіцієнта автономії на 0,053, що пов'язано із зростанням залученого капіталу. Збільшення обсягу довгострокових та поточних зобов'язань підприємства вплинуло на зростання коефіцієнта залежності підприємства на 0,106. Зростання коефіцієнта заборгованості на 0,042 відбулося у зв'язку із залежністю підприємства від зовнішніх кредиторів. Позитивним моментом у діяльності підприємства є скорочення показника довгострокових кредитів до власного капіталу на 0,009. Але упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення коефіцієнта відношення заборгованості до власного капіталу підприємства на 0,087.

4. Оцінка показників рентабельності в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

**Аналіз показників прибутковості в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» за
2019-2021 роки**

Показники	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Рентабельність активів	0	5,35	2,811	+5,35	-2,539	+2,811
Рентабельність власного капіталу	0	7,503	4,085	+7,503	-3,418	+4,085
Рентабельність продажу	6,121	11,018	4,128	+4,897	-6,89	-1,993
Рентабельність чистих активів	0	6,439	3,493	+6,439	-2,946	+3,493
Рентабельність оборотних активів	36,328	113,948	30,763	+77,62	-83,185	-5,565

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

Так, протягом 2019-2021 рр. відбулося зростання рентабельності активів на 2,811%, що свідчить про налагоджену систему управління активами ТОВ «Logistic Plus Ukraine». Також протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення рентабельності власного капіталу на 4,085%, що свідчить про те, що протягом 2019-2021 рр. підприємство ефективно

використовує власний капітал та вказує, що більше 3% прибутку у 2021 р. було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. Цей індикатор є найбільш важливим для власників (акціонерів, учасників), адже дозволяє визначити зростання їх добробуту за аналізований період. Позитивним моментом у діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» стало збільшення показника рентабельності чистих активів на 3,493% – це пов'язано із прибутковою діяльністю підприємства.

Отже, протягом 2019-2021 рр. ТОВ «Logistic Plus Ukraine» вело прибуткову діяльність. Так, чистий прибуток підприємства склав 8847 тис. грн. у 2019 р., 63757 тис. грн. у 2020 р. та 35730 тис. грн. у 2021 р. Упродовж 2019-2021 рр. відбулося зростання чистого прибутку ТОВ «Logistic Plus Ukraine» на 26883 тис. грн. або на 580,81%, що свідчить про поліпшення фінансово-господарської діяльності підприємства.

2.2. Аналіз контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine»

Процес контролю за виконанням річних планів ТОВ «Logistic Plus Ukraine» здійснюється у такій послідовності: встановлення контрольних показників, визначення показників ринкової діяльності, аналіз діяльності, розроблення коригуючих заходів. Заключною функцією контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» є контроль і аналіз контролю поточної діяльності логістичної компанії. Якщо контроль має на меті констатувати відповідність (невідповідність) фактичних результатів запланованим (цим він і закінчується), то аналіз, продовжуючи і поглиблюючи контроль, виявляє чинники, які впливали і у якій мірі на той чи інший рівень досягнення запланованих результатів. В свою чергу поточна діяльність логістичної компанії і аналіз є складовою загальної функції управлінського контролю підприємства.

До об'єктів контролю ТОВ «Logistic Plus Ukraine» відносяться обсяги продажу, прибутків, збитків, реакція покупців на нові товари та послуги, відповідальність запланованих та реальних результатів ефективності

виконання поточного контролю. Варто відзначити, що поточний контроль ТОВ «Logistic Plus Ukraine» на рівні організації спрямований на отримання інформації, яка необхідна для оцінки рівня ефективності поточної діяльності логістичної компанії і прийняття відповідних рішень з боку керівництва підприємства. Зазвичай результати контролю доповідаються щомісяця на раді директорів. Поточна діяльність логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» спрямована на оцінку: ефективності виконання стратегічного плану в сфері контролінгу; ефективності виконання річного плану поточної діяльності логістичної компанії; прогресу в сфері контролінгу; співвідношення: ціни – витрати – прибуток; результатів розробки нових продуктів.

На рівні підрозділу ТОВ «Logistic Plus Ukraine» поточний контроль слід здійснювати на безперервних засадах. Він спрямовується на оцінку ефективності окремих аспектів поточної діяльності логістичної компанії за короткі проміжки часу і оцінку компетентності керівництва даного підрозділу у більш довгостроковій перспективі.

Конкретними засобами контролю за виконанням річних планів є аналіз можливостей збуту, аналіз частки ринку, контроль за співвідношенням між витратами на поточну діяльність логістичної компанії, спостереження за ставленням до підприємства з боку учасників мікросередовища. Контроль за прибутковістю у «Logistic Plus Ukraine» роблять для оцінювання рентабельності діяльності підприємства в розподілі по товарах, територіях, сегментах ринку, каналах збуту та обсягах замовлень. До основних параметрів системи поточного контролювання відносять: ритмічність поточного контролю, масштабність поточного контролю, рівень здійснення поточного контролю.

У роботі варто використати методичний підхід до оцінки ефективності контролю в управлінні діяльністю на логістичній компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine», з використанням системи показників товарної, цінової політики,

політики просування та розподілу, а також інтегрального коефіцієнта ефективності організації контролю на основі експертних оцінок (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Комплексна оцінка ефективності контролю в управлінні діяльністю в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» у 2021 р.

Показники	Вага	Середня оцінка	Зважена оцінка
Показник рівня здійснення товарної політики	х	х	5,9
Визначення оптимального асортименту товарів та його постійне оновлення	х	4,4	1,0
Забезпечення високої якості продукції	0,24	8,8	2,1
Аналіз існуючих на ринку товарів	0,2	4,6	0,9
Оцінка рівня конкурентоспроможності власного товару	0,18	5,6	1,0
Забезпечення максимальної відповідності критеріям споживачів	0,16	5,8	0,9
Показник рівня здійснення цінової політики	х	х	5,3
Аналіз та оцінка цінової ситуації на ринку	0,18	5,8	1,0
Зниження ціни на основі оптимізації витрат	0,21	5,0	1,1
Прогнозування цін на ринку	0,21	3,2	0,7
Пошук оптимальних методів ціноутворення	0,16	8,6	1,4
Встановлення ціни на основі попиту на ринку	0,24	4,6	1,1
Показник рівня здійснення політики просування	х	х	5,1
Здійснення рекламних заходів	0,24	5,2	1,2
Просування на основі PR- технологій	0,23	6,2	1,4
Орієнтація на власну торгову марку	0,19	3,0	0,6
Виставкова діяльність	0,17	3,0	0,5
Робота з постійними клієнтами і залучення нових	0,17	8,2	1,4
Показник рівня здійснення політики розподілу	х	х	5,9
Оптимізація каналів розподілу продукції	0,22	7,8	1,7
Організація раціонального постачання та відвантаження	0,22	4,0	0,9
Управління товарними запасами	0,2	5,8	1,2
Управління транспортним забезпеченням	0,2	8,0	1,6
Контроль за швидкою оплатою товарів	0,16	3,4	0,5
Інтегральний коефіцієнт ефективності організації контролю, %	х	х	41 %

Джерело: дані розраховані експертним методом.

Експертами при проведенні комплексної оцінки ефективності контролю в управлінні діяльністю на логістичній компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» виступають провідні спеціалісти контролінгового відділу логістичної компанії.

Отже, у результаті проведеного аналізу виявлено, що комунікаційні засоби на підприємстві використовуються не повною мірою, а контролінговій діяльності в цілому не приділяється належної уваги.

Визначимо основні параметри поточного контролю на логістичній компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine»:

Таблиця 2.9.

Основні параметри поточного контролю в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2021 / 2019 рр.	
				Абс. відх.	%
Ритмічність поточного контролю ($P_{пк}$)	0,05	0,08	0,11	+0,06	+120,00
Масштабність поточного контролю ($M_{пк}$)	0,33	0,47	0,52	+0,19	+57,58
Рівень здійснення поточного контролю ($PЗ_{пк}$)	0,67	0,71	0,86	+0,19	+28,36

Джерело: розраховано за даними [61].

Так, ритмічність поточного контролю в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» демонструє рівномірний контроль на підприємстві, адже розрахований показник знаходиться в межах допустимих норм – від 0 до 1. Позитивним моментом у діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» є зростання показника масштабності поточного контролю – від 0,33 у 2019 р. до 0,52 у 2021 р., що свідчить про збільшення кількості об'єктів, які підлягають контролю протягом останнього звітного періоду. Рівень здійснення поточного контролю зростає з 0,67 у 2019 р. до 0,86 у 2021 р., що свідчить про ефективне здійснення поточного контролю на логістичній компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» запланованому, тобто фактична кількість контрольних процедур в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» відповідає плановій.

Отже, контроль за ефективністю проведення діяльності у ТОВ «Logistic Plus Ukraine» здійснюють для упевнення, що ціль, завдання та програми логістичної компанії відповідають вимогам наявного та прогнозованого контролінгу. Здійснює такий контроль ревізійна комісія логістичної компанії.

Завдання ревізії контролю поточної діяльності логістичної компанії полягає у виявленні проблем, що виникають, і можливостей, що відкриваються перед підприємством, та розробленні рекомендацій стосовно плану перспективних і поточних заходів, спрямованих на комплексне вдосконалення контролю над діяльністю ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

2.3. Проблеми контролю поточної діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine»

Система контролю в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» розглядається як складова частина системи управління товариства, що дозволяє приймати рішення, спрямовані на вдосконалення господарської діяльності, оперативне виявлення, запобігання і обмеження операційних і фінансових ризиків.

Дослідження системи контролю в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» було проведено методом опитування за допомогою анкети, що складається з двох блоків: 1 блок розроблений на основі функціональної моделі Маслоу Д., Ватсона П., 2 блок – на основі критеріальної оцінки Щедровицького Г., Христенко В., Реуса А.

Для отримання об'єктивних даних необхідною умовою експрес-оцінки є участь в опитуванні не менше 8% керівників і не менше 5% працівників. Вибірка склала 10% від всього персоналу організації – 39 осіб: з них керівництво – 8 осіб, персонал – 31 чоловік.

По першому блоку дослідження виявлено диференціація між відповідями керівництва і персоналу. Результати опитування наступні. Згідно з оцінками, як персоналу, так і керівництва, скоригованими за допомогою простої середньої арифметичної, в усіх напрямках функціональної моделі діяльність по здійсненню контролю ведеться, на що вказує відсутність нульового бала.

Діяльність по здійсненню контролю ведеться постійно, час від часу за наступними напрямками: система оцінки отриманих результатів – 1,43 бала, відповідність результатів поставленим цілям – 1,47 бала, ефективність системи контролю – 1,49 бала, оцінка контролю – 1,49 бали. Тільки

керівництво відзначило напрямки, за якими діяльність щодо здійснення контролю ведеться постійно і систематично: система оцінки якості процесу виробництва – 3,25 бала, коригування і уточнення планів і завдань – 3,25 бала, врегулювання та запобігання конфліктним ситуаціям – 3,125 бала. У порівнянні з еталонним показником (56 балів) сума всіх оцінок за основними елементами системи контролю керівництвом має відхилення на 42,41% – 32,25 бала, персоналом – на 56,79% – 24,2 бала, середня оцінка відхиляється від стандарту на 49,6% – 28,23 бала, що визначає низький показник ефективності системи контролю в ТОВ «Logistic Plus Ukraine», який складає 50,4%.

Аналіз коефіцієнта адекватності менеджменту ТОВ «Logistic Plus Ukraine» по окремим оціночних категорій системи контролю було проведено графічним методом. У зону недооцінки можливостей менеджменту ($-1 < -0,1$) увійшли тільки виконувані вимоги до рівня підготовки фахівців з контролю ($-0,174$ бала) і відповідність результатів поставленим цілям ($-0,108$ бала). Показники зони недооцінки відображають недостатні лідерські якості менеджерів підприємства, працівники оцінюють діяльність підприємства вище, ніж керівники. Слід використовувати цю ситуацію для коригування позиції управлінського персоналу і активізації процесів вдосконалення.

У зону адекватної оцінки можливостей менеджменту ($-0,1 \leq 0 \leq 0,1$) увійшли дії щодо вдосконалення контролю ($-0,004$ бала) і система оцінки отриманих результатів ($0,038$ бала), система оцінки якості процесу виробництва ($0,088$ бала). Показники цієї зони характеризують адекватне сприйняття працівниками управлінських рішень, керівник і колектив керуються однаковими принципами в роботі, що сприяє гармонійному розвитку організації. Керівники ТОВ «Logistic Plus Ukraine», користуючись такою ситуацією, мають можливість постійно удосконалювати бізнес-процес.

У зону переоцінки можливостей менеджменту ($0,1 < 1$) увійшли інші показники. Показники зони переоцінки відображають розбіжності думок

керівників і працівників щодо ситуації на підприємстві, що відзначається внутрішнім опором колективу ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

Респондентами відзначені періодичність і внутрішні документи, за допомогою яких органи управління здійснюють оцінку системи контролю. Слід зазначити нерегламентований процес контролю в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» через відсутність належної кількості директивних актів, що направляють, що організують і мотивуючих колективні дії людей для досягнення стратегічних цілей, відсутність критеріїв оцінки в перерахованих документах. Результати опитування показали спільну думку про низьку якість системи контролю досліджуваної організації, як з позиції керівництва – 62,5%, так і з позиції персоналу – 51,6%. Середню оцінку системи контролю визначили 38,7% персоналу організації і 25,0% керівництва. Тільки 9,7% персоналу і 12,5% керівництва відзначили, що система контролю в організації має високий рівень розвитку.

Далі були визначені причини даної загальної негативної оцінки системи контролю ТОВ «Logistic Plus Ukraine». Контроль за діяльністю персоналу організації здійснюється за такими показниками оцінки ефективності роботи персоналу ТОВ «Logistic Plus Ukraine»: результати виконання поставлених завдань, знання персоналу, засвоєння функціональних обов'язків і профпридатність. Слід зазначити, що нормативи встановлені не для всіх категорій персоналу, тому оцінити роботу документально можна тільки за показниками виробітку.

Для адміністративного персоналу існує атестація за результатами виконання замовлень, проте критерії оцінюються суб'єктивно безпосереднім начальником. Згідно з результатами опитування найбільш ефективною є оцінка результатів виконання фахівцями поставлених завдань (2,9 балів) і профпридатність – (3,96 балів). Крім того, висока оцінка по засвоєнню співробітником своїх функціональних обов'язків (3,12 балів). Результати виконання поставлених завдань керівництво організації вважає ефективним критерієм контролю роботи логістичних працівників (3,12 балів).

Отже, оцінки роботи персоналу по групах різко відрізняються, звідси випливає висновок про складність контролю виконання робіт та оперативного реагування керівництвом на поточні проблеми логістичної діяльності.

В даний час планування очікуваних результатів діяльності організації відбувається саме по собі, у відриві від реальної діяльності, вибір показників і їх цільових значень не сприяє досягненню основних цілей ТОВ «Logistic Plus Ukraine», а є довільним і не завжди обґрунтованим.

Респондентам було запропоновано оцінити систему контролю за критеріальною оцінкою Щедровицького Г., Христенко В., Реуса А. за п'ятибальною шкалою. Виходячи з отриманих даних, з позиції керівництва найбільш вразливим є критерій дотримання стандартів аудиту логістичної діяльності (2,51 бала), що говорить про надмірно творчому відношенні до системи контролю на шкоду нормам і правилам ведення бізнесу. Однак імідж підприємства і аудит персоналу є найбільш вираженими – 3,65 бала. На думку персоналу підприємства, найбільш важливим для подальшої роботи критерієм є наявність контролюючого органу (2,32 бала), а найбільш істотним критерієм є аудит персоналу (3,71 бала), що має на увазі індивідуальне ставлення до кожного працівника.

В цілому, згідно з результатами опитування співробітників ТОВ «Logistic Plus Ukraine», в організації регламентований тільки оперативний контроль. До недоліків системи контролю в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» необхідно віднести наступне: нерегламентований процес контролю, відсутність критеріїв оцінки керівного персоналу, пріоритет тактичного планування і контролю; відсутність уніфікованої методики критеріальною оцінки системи контролю; відсутність належної кількості директивних актів щодо регламентації та оцінки системи контролю. Відсутність ефективної системи контролю на підприємствах найчастіше обумовлено наступними причинами: відсутність ефективного підходу до виявлення недоліків бізнес-процесів; відсутність документально закріпленої методичної бази до

виявлення бізнес-ризиків; недостатнє розуміння керівництвом зв'язку між внутрішніми процесами організації.

Для більш ясного розуміння системи контролю керівництву ТОВ «Logistic Plus Ukraine» слід дотримуватися алгоритму у вигляді наступних етапів.

1. Визначення обсягу робіт. Етап включає в себе визначення істотних контрольних точок, щодо яких повинні бути оцінені і задокументовані ризики. На даному етапі пропонується провести аналіз і ранжування поточної звітності для визначення тих з них, помилки в яких можуть вплинути на користувача звітності. Ранжування ґрунтується на кількісній перевірці поточної діяльності підрозділів на підставі будь-якої з наступних критеріальних оцінок: оборот підприємства, структура витрат і залишки на складі; ймовірність помилки або шахрайства; кількість активностей по контрольним точкам; зміни в характеристиках звітностей і ін. Для встановлення, які об'єкти повинні бути включені в оцінку системи контролю ТОВ «Logistic Plus Ukraine», необхідно оцінити відповідну значущість певного показника і ризик істотного спотворення даних.

2. Далі визначаються істотні процеси по відношенню до кожного етапу проекту для підтвердження того, що всі істотні цикли або процеси були виявлені і для всіх істотних критеріїв були визначені формують їх процеси. В ході документування системи контролю формується опис всіх процесів, що впливають на істотні контрольні точки, схеми процесів, матриці ризиків і контролів для кожного процесу. Результатом документування є документація по системі контролю ТОВ «Logistic Plus Ukraine», що дозволяє зробити висновок про повноту виявлених ризиків і достатності для їх покриття описаних контрольних процедур.

3. На наступному етапі пропонується визначити ризики, які можуть бути реалізовані при виконанні кожної функції процесу і які впливають на достовірність кінцевої інформації. Етап полягає в ідентифікації всіх ризиків, можливих на кожній стадії процесу, описі даних ризиків і створення матриці,

що містить всі ризики, властиві кожному етапу системи контролю підприємства. Даний етап дозволяє на підставі єдиної матриці відстежити непокриту ризики і зробити роботу над виявленими недоліками.

4. Далі оцінюється ефект виходячи з розрахованого рівня суттєвості і матеріальності. Суть етапу полягає в документуванні видів контролю, спрямованих на покриття виявлених ризиків, і дозволяє з'ясувати, які дії проводяться в рамках виконання контрольної процедури, покривають чи контрольні процедури в повній мірі виявлення ризики.

Таким чином, проведене дослідження системи контролю в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» дозволяє зробити висновок про необхідність розробки пропозицій щодо його вдосконалення.

Зведені індикатори результативності контролю поточної діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» представлені в табл. 2.10, також наведено значення проаналізованих даних для підприємства.

Таблиця 2.10.

**Зведені індикатори результативності контролю поточної діяльності
ТОВ «Logistic Plus Ukraine» у 2020-2021 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення	Значення для підприємства
Транспортна складова поточного контролю				
Коефіцієнт використання парка т.з. за часом	0,80	0,81	0,01	Позитивне, але є необхідність підвищення
Коефіцієнт використання пробігу	0,75	0,75	x	Позитивне, але є необхідність підвищення
Коефіцієнт використання тоннажу	0,58	0,59	0,01	Негативне і є необхідність суттєвого підвищення
Вартість 1 машино-години, тис. грн.	0,2201	0,2312	0,0111	Негативне, але підприємство не може суттєво вплинути
Собівартість переробки 1 т вантажа, тис. грн.	66,25	68	1,75	Негативне, але підприємство не може суттєво вплинути
Періодична понаднормова робота водіїв, разів на рік	21	21	x	Негативне і є необхідність усунення причин
Складська складова поточного контролю				
Загальний вантажообіг, т	473,5	490,1	16,6	Позитивне, але є необхідність суттєвого підвищення
Використання площі складу, %	88	90	2	Позитивне, але є необхідність підвищення
Використання обсягу складу, %	85	89	4	Позитивне, але є необхідність підвищення

Продовження табл. 2.10.

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення	Значення для підприємства
Рівень механізації складських робіт, %	55	65	10	Негативне і є необхідність суттєвого підвищення
Загальна кількість вантажно-розвантажувальних операцій, шт.	391	415	24	Позитивне, але є необхідність оптимізації кількості операцій
Середній час однієї вантажно-розвантажувальної операції, с	30	30	х	Позитивне, але є необхідність скорочення часу
Витрати на управління складськими запасами, тис. грн.	87,7	110,2	22,5	Негативне і є необхідність суттєвого скорочення витрат
Закупівельна складова поточного контролю				
Кількість укладених угод, шт.	1 022	1 308	286	Позитивне, але є необхідність досягнення 100-відсоткового виконання угод
Кількість виконаних угод, шт.	1 022	1 307	285	Позитивне, але є необхідність досягнення 100-відсоткового виконання угод
Збутова складова поточного контролю				
Кількість укладених угод, шт.	1 008	1 404	396	Позитивне, але є необхідність досягнення 100-відсоткового виконання угод
Кількість виконаних угод, шт.	1 008	1 403	395	Позитивне, але є необхідність досягнення 100-відсоткового виконання угод

Джерело: розраховано за даними [61].

Отже, на основі проаналізованих даних керівництву підприємства було надано рекомендації щодо необхідності передусім передати транспортну складову поточного контролю на певний період на аутсорсинг. Звичайно, що певні недоліки у виконанні інших складових поточного контролю присутні на підприємстві, їх також необхідно якнайшвидше усунути, але у зв'язку з обмеженими фінансовими коштами було прийнято рішення надати пріоритет транспортній. На основі зібраної та проаналізованої інформації керівництво ТОВ «Logistic Plus Ukraine» прийняло рішення про передачу транспортної бізнес-функції на аутсорсинг.

Керівництву ТОВ «Logistic Plus Ukraine» було надано таку систематизовану інформацію: перша проблема – гостро стоїть питання технічного стану та оновлення всього транспортного парку підприємства;

друга проблема – недозавантаженість транспортних засобів у дві сторони поїздки, або в одну зі сторін, що, звичайно, потребує оптимізації; третя проблема – транспортування продукції не за оптимальним маршрутом; четверта проблема стосується збоїв в оперативній роботі транспорту. Транспортний відділ не завжди своєчасно підготовлює транспортні засоби до зимового режиму роботи (не завжди проходять відповідні форми технічного огляду і планового ремонту). Природньо, зниження температури моментально викликає поломки і несправності у вантажних автомобілях, технічний ресурс яких уже давно вичерпаний; п'ята проблема – несприятливі погодні умови. Протягом зимового періоду поточного року проїзд автотранспорту по території України був значно ускладнений у зв'язку саме із цією проблемою; шоста проблема, яка стає водію в перешкоді, – стан автодоріг та під'їзних шляхів до місця завантаження (розвантаження) незадовільний; сьома проблема – ситуація з організацією руху на вантажних автомобілях ускладнюється якістю вітчизняного дизельного палива, яке складно використовувати за мінусових температур. Тож виходить, що здебільшого підприємство і, зокрема, водії, не винуваті у збоях під час транспортування продукції.

Таким чином, результати комплексної оцінки дають повне уявлення про те, наскільки добре працює склад на підприємстві, і показують «вузькі» місця, які призводять до негнучкості і неефективності розвитку поточного контролю, а, отже, і до підвищення витрат.

РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛЮ ПОТОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

3.1. Основні напрями підвищення ефективності контролю поточної діяльності логістичної компанії

Формування напрямів удосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії є досить актуальною проблемою, оскільки в даний час держава прямо не здійснює керування діяльністю підприємств, а тільки регулює їхню діяльність за допомогою правових, економічних і соціальних заходів за допомогою прямого (розробка нормативних актів, положень, заходів, що безпосередньо впливають на діяльність суб'єктів ринкових відносин) і непрямого (податкова система, цінова і фінансово-кредитна політика, державні замовлення) регулювання. Концепція формування і дії механізму забезпечення удосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії фінансових послуг організації передбачає, що такий механізм є гнучкою, інтегрованою і відкритою системою, що охоплює принципи, прийоми і способи, методи і методики, процедури, алгоритми і моделі, за допомогою яких забезпечується в тій або іншій формі гармонізація всіх сфер діяльності організації й інтересів взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища. Оцінка і градація поточного рівня корпоративної захищеності організації здійснюється на підставі поточного обліку і аналізу економічного стану, а обчислення прогнозного рівня – на основі прогнозування або імітації функціонування організації. Кінцевою метою оцінки і аналізу економічної захищеності організації є формування висновків про рівень захищеності, його кількісні і якісні зміни в часі і просторі.

Таким чином, контролінг використання поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» спрямована на досягнення розвитку організації у перспективі. Забезпечення поточної діяльності логістичної

компанії необхідно здійснювати комплексно, тобто за всіма її функціональними складовими. Високий рівень контролю поточної діяльності забезпечує логістичній компанії стабільний розвиток і здатність конкурувати на ринку.

В умовах загострення корпоративної кризи виникають нові виклики та ризики підтримки стабільного розвитку підприємств, які каталізують загострення стану їхньої поточної діяльності логістичної компанії. Контролінг використання поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» розуміється як стан його функціонування в умовах нормального (заздалегідь запланованого) розвитку, у відповідності до чого реалізуються визначені (задекларовані) місія, цілі й завдання. На жаль, наявні науково-методичні розробки з цих питань ґрунтуються в основному на механізмах управління контролінгом фінансових послуг, що використовують кількісні методи, зокрема в рамках корпоративної ризикології. Однак необхідно розробити рекомендації з питань підтримки поточної діяльності логістичної компанії, що функціонує в умовах кризи.

Враховуючи новітні виклики, пропонуємо брати до уваги додаткові показники, які відображають характер впливу на підприємство процесів, пов'язаних із наслідками кризи та дією заходів щодо відновлення нормального функціонування економіки: рівень прогресивності технологій; коефіцієнт повноти інформації; коефіцієнт стабільності кадрів; рівень правової безпеки; середній рівень деструктивного впливу. В умовах корпоративної кризи особливу увагу слід приділяти моніторингу фінансового стану організації та оцінці на цій основі загального рівня його поточної діяльності логістичної компанії, маючи на увазі, що виклики в першу чергу генералізують ризики дестабілізації саме фінансової сфери організації. З огляду на важливість поточної діяльності логістичної компанії в забезпеченні життєздатності та високої динамічної конкурентоспроможності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» управлінські рішення в цій сфері потребують стратегічного і тактичного планування. Причому головними критеріями

обрання стратегічного плану є стан поточної діяльності логістичної компанії на момент розробки (коригування) стратегії, фінансові можливості організації, особливості його фінансово-господарської діяльності, наявність новітніх інформаційних технологій.

Отже, підґрунтям для підвищення рівня поточної діяльності логістичної компанії суб'єктів господарської діяльності є формування та розвиток сучасної поточної діяльності логістичної компанії, специфічними засадами якої є складність, адаптивність, гнучкість, стійкість, ефективність, надійність і самоорганізація.

Враховуючи особливості сучасних умов господарювання, вітчизняні суб'єкти не просто повинні, а зобов'язані прогнозувати розвиток імовірних кризових явищ, забезпечувати, якщо не ефективно, то хоча б стабільну власну фінансову діяльність. Це завдання є комплексним і охоплює такі функціональні складники:

- створення постійно діючої системи моніторингу на підприємстві (так званої системи раннього попередження та реагування) з метою своєчасного виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що зумовлюють фінансову кризу;
- формування системи відповідних показників (індикаторів) з метою виявлення певних шансів розвитку організації як основи формування його безпеки;
- розробка й реалізація заходів щодо запобігання різного роду кризам і банкрутству;
- контроль за виконанням розроблених заходів щодо використання поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine»;
- оцінювання отриманих результатів з метою внесення необхідних коректив з використанням фінансового інструментарію.

Варто відзначити, що зміна умов зовнішнього середовища, а також внутрішніх факторів життєдіяльності потребують розробки ефективних заходів підвищення ефективності контролю поточної діяльності логістичної

компанії в аспекті не лише функціональних складових, але й у системі відносин ТОВ «Logistic Plus Ukraine» із суб'єктами зовнішнього середовища (постачальниками, споживачами, конкурентами, державними органами), що потребує моніторингу та реалізації превентивних заходів, спрямованих на недопущення настання загроз взаємодії через: прогнозування впливу на діяльність організації; оцінку потреб співпраці; координацію побудови відносин; доведення пропозицій із покращання умов взаємодії та удосконалення економіко-правового підприємницького середовища.

Безпосередньо ж формування фінансової стратегії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» передбачає використання референтного переліку стратегічних рішень у сфері реалізації фінансової функції. При цьому якщо у загальному випадку фінансова стратегія орієнтується на додержання самоокупності та незалежності ТОВ «Logistic Plus Ukraine», то негативні фактори визначаються як загрози для втрати зазначених характеристик. При цьому для формування дієвої системи стратегічного контролю поточної діяльності логістичної компанії необхідно ідентифікувати такі фактори-загрози в розрізі складових елементів та можливих альтернатив реалізації фінансової стратегії. Авторський варіант такої ідентифікації наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Запропонований перелік стратегічних рішень для ТОВ «Logistic Plus Ukraine»

Елементи фінансової стратегії (SA)	Особливості формування для ТОВ «Logistic Plus Ukraine»	Фактори-загрози, які слід урахувати під час формування стратегії
1	2	3
Принципи та правила формування і розподілу прибутку	Визначення пріоритетних напрямів, норма прибутку на розвиток.	Вади в розподілі ресурсів між функціонуванням та розвитком. Порушення руху потоків
Підходи та формування (акумуляція) фінансових ресурсів	Встановлення оптимальної структури капіталу.	Неточна ідентифікація розміру бажаних ресурсів чи страхових запасів. Неритмічність руху потоків

Продовження табл. 3.1.

1	2	3
Оптимізація основних та оборотних засобів	Вибір політики формування оборотних коштів (агресивна, помірна).	Невірне встановлення обсягів запасів чи підходів до формування оборотних коштів
Норми та правила податкової оптимізації	Визначення бази та системи оподаткування.	Вади в проведенні розрахунків, зміна податкової політики держави
Вибір напрямів інвестування та підходів до формування стратегічних резервів	Рішення типу «інвестувати – не інвестувати», «створювати – не створювати резерв».	Невірний вибір напряму інвестування. Відволікання коштів у створення резервів. Відсутність резервів

Джерело: авторський підхід.

Варто відзначити, що менеджмент ТОВ «Logistic Plus Ukraine» можна розглядати як процес запобігання збитку організації та збереження діяльності від негативних зовнішніх впливів. Для забезпечення поточної діяльності логістичної компанії і можливості передбачення ризиків на підприємстві має функціонувати система органів управління контролінгом фінансових послуг. Органи поточної діяльності логістичної компанії повинні проводити моніторинг стану організації, прогнозувати можливі внутрішні та зовнішні загрози та проводити низку заходів по забезпеченню стабільності поточної діяльності логістичної компанії організації. Основними в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» є такі завдання контролю поточної діяльності логістичної компанії:

- фінансовий контролінг, у тому числі контроль нормативів і індексів, фінансових потоків, прибутковості і собівартості, ринкових тенденцій та конкуренції;
- контроль виконання, включаючи контроль якості та рентабельності, надання послуг підрозділами і філіями;
- оперативне управління грошовими потоками і тимчасово вільними коштами;
- управління проектами, в тому числі інвестиційними;
- моніторинг, аналіз і прогноз зовнішнього середовища, включаючи моделювання впливу зміни зовнішньої кон'юнктури, динаміки ринкових

тенденцій, поведінки партнерів і конкурентів, розвиток нових продуктів, послуг, інструментів;

– побудову і підтримку інфраструктури, орієнтованої на управління банком шляхом управління прибутковістю. Тут контролю поточної діяльності логістичної компанії надаються системоутворюючі функції, оскільки організаційна структура ТОВ «Logistic Plus Ukraine», системи планування та контролю, а також система управлінської інформації повинні відповідати прийнятій концепції, зокрема, орієнтації на прибутковість;

– реалізацію специфічних фінансових функцій контролю поточної діяльності логістичної компанії для того, щоб шляхом послідовного виконання етапів аналізу, планування і контролю гарантувати замкнутість циклу контролю поточної діяльності логістичної компанії;

– виконання окремих функцій фінансового менеджменту: портфельного, структури балансу, бюджету відповідно до принципів орієнтованого на дохідність управління банком. У контролю поточної діяльності логістичної компанії немає повноважень прийняття рішень, але він інформаційно підтримує окремі сфери менеджменту.

Необхідно також зауважити, що система внутрішнього контролю над управлінням діяльністю підприємства має специфічні проблеми порівняно з контролінгом на промисловому підприємстві:

1. На функціонування поточної діяльності логістичної компанії впливають такі специфічні зовнішні фактори:

– грошова політика в рамках національної економіки, яка визначається центральними (національними) банками;

– фінансові операції, що вимагають довірливих відносин між контрагентами і які виражаються в численних умовах;

– держава, що зацікавлена у «здоровій» фінансовій системі і яка повинна підтримувати її шляхом формування спеціального законодавства і створення нагляду.

2. Значно впливають на структуру прибутку ТОВ «Logistic Plus

Ukraine» відсоткові надходження, отже, контролінг має значну зацікавленість стосовно процентних операцій, які включають методи розрахунку та управління процентним доходом.

3. Відносний контроль структури витрат на персонал, обладнання (включаючи обчислювальну техніку) та матеріали з домінуванням постійних витрат, як мінімум, для коротких планових періодів.

4. Висока частка загальних та постійних витрат через прагнення банків до універсалізації і розширення палітри послуг, що призводить до ще більшої потреби саме в інституті контролю поточної діяльності логістичної компанії.

5. Наявність дуалізму в експонованих банками послуги в вигляді розмежування вартісного і фізичного аспектів послуг: вартісного – в результаті прийому, створення та передачі грошових коштів у фінансовій сфері, що відображається на стані рахунків (вкладів і кредитів) і балансів та є причиною виникнення вартісних витрат і виручки (у вигляді відсотків); фізичного – у вигляді результату праці людини, в тому числі з використанням обчислювальних засобів. Реалізація інституційних заходів необхідна для реформування організаційної структури управління, розширення переліку завдань і функцій окремих структурних підрозділів. Це потребує внесення змін в установчі документи, розробки та впровадження положень, інструкцій і правил, що регламентують діяльність у сфері безпеки. Метою організаційних заходів є започаткування практики як планування, так і забезпечення поточної діяльності логістичної компанії, для чого необхідно внести зміни до організаційної структури управління, реорганізувати окремі структурні підрозділи, впровадити систему підготовки, перепідготовки, ротації кадрів, перебудувати документообіг та діловодство. Зокрема, методичне забезпечення стратегічного планування поточної діяльності логістичної компанії залишається недостатнім та потребує обґрунтування типів стратегій, що можуть використовуватися фінансовими установами залежно від стану його поточної діяльності логістичної компанії та

фінансових можливостей (рис. 3.1).

Стан економічної безпеки підприємства	Прийнятний	Системного планового забезпечення	Комплексного гарантування	Відшкодування збитку
	Задовільний	Швидкого реагування	Раптового реагування	Часткового врахування
	Низький та критичний	Інституціоналізації та послідовного зміцнення	Сегментованого забезпечення	Делегування функцій
		Високі (фінансові можливості перевищують необхідні витрати на гарантування безпеки)	Середні (фінансові можливості відповідають потребам у витратах на забезпечення безпеки)	Малі (фінансові можливості не дозволяють повною мірою здійснювати діяльність із забезпечення безпеки)

Фінансові можливості підприємства відносно реалізації заходів із безпеки

Рис. 3.1. Матриця обрання стратегії підвищення ефективності контролю поточної діяльності логістичної компанії.

Джерело: авторський підхід.

Реалізація корпоративних заходів спрямована на забезпечення обґрунтованого рівня ефективності фінансово-господарської діяльності, а інформаційних – на належне інформаційне забезпечення життєдіяльності організації та захист його комерційної таємниці. Мотиваційні заходи необхідні для заохочення персоналу до більшої участі в реалізації завдань підвищення ефективності контролю поточної діяльності логістичної компанії.

Отже, процес підвищення ефективності контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» має бути системним та поширюватися на планування фінансово-господарської діяльності, що передбачає узгодження планових показників діяльності з параметрами безпеки, а цільовим орієнтиром системи планування має бути не лише

ефективність, але й планова динамічна конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Комплексне завдання управління контролінгом фінансових послуг має передбачати: організацію збору та аналіз інформації на кожному етапі розробки й реалізації рішень у сфері інформаційних технологій; виконання та взаємодію процесів між собою; управління ресурсним забезпеченням кожного етапу використання інформаційних технологій; контролю процесу використання інформаційних технологій; організації протидії втратам та порушенням поточної діяльності логістичної компанії як складової механізму управління організацією.

Вдосконалення системи внутрішнього контролю над управлінням діяльністю підприємства включає в себе вирішення завдань фінансового аналізу, контролю та оптимізації використання фінансових коштів і джерел. На теперішній час контролінг формує систему управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine», тобто з деякою часткою умовності – систему управління прибутком.

Сучасні умови роботи підприємств викликають необхідність застосування нової системи контролю поточної діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine». На перше місце виходить система контролю поточної діяльності логістичної компанії. Впровадження системи контролю поточної діяльності логістичної компанії допоможе усунути такі недоліки як: несвоєчасне (повільне) отримання фактичної інформації про поточну ситуацію на підприємстві; недостатній (низький) рівень функціональності робочих місць в контексті вирішення завдань контролю поточної діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine»; обмеженість ефективності процедур планування, контролю, аналізу; дублювання або відсутність будь-яких функцій, конфлікти при виконанні завдань через брак корпоративної інформації; слабка координація між підрозділами, які беруть участь в процесі; недоліки організації системи документообігу.

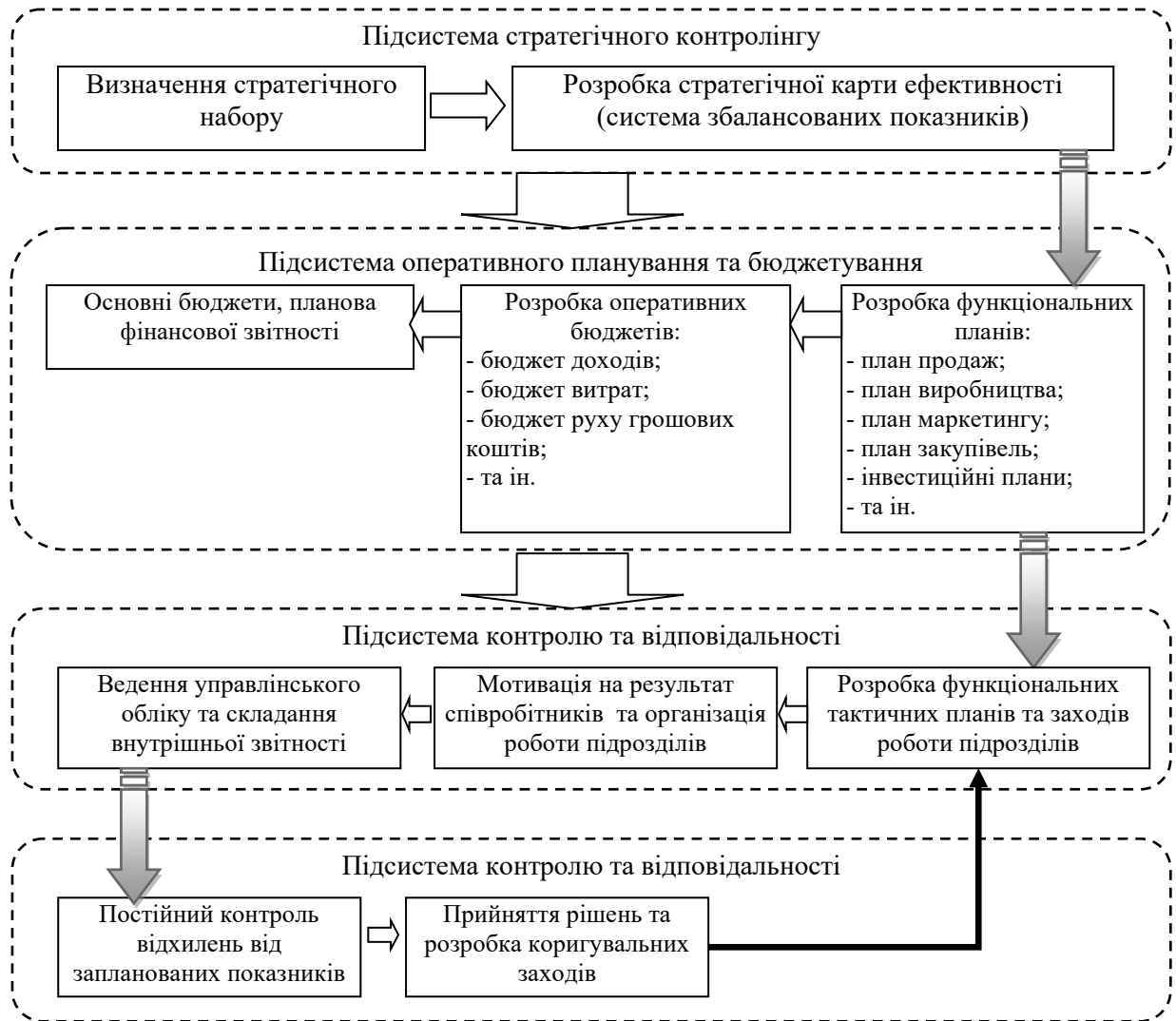


Рис. 3.2. Система контролю поточної діяльності логістичної компанії, що рекомендується до впровадження в ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

Джерело: авторський підхід.

На основі затверджених бюджетів керівники структурних підрозділів здійснюють тактичні заходи, організовують роботу підрозділів таким чином, щоб зазначені показники були досягненні. Передбачається, що в процесі ведення управлінського обліку всіма підрозділами, вся необхідна інформація для аналізу досягнення поставлених цілей формується в інформаційній системі підприємства. На основі цієї інформації контролери проводять моніторинг різних показників у встановлені терміни (тиждень, місяць, квартал, рік), аналізують відхилення та фактори, що до них призвели. На

основі отриманої інформації складаються рекомендації щодо усунення дії негативних факторів.

Таким чином, служба системи контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» повинна виконувати наступні задачі:

- своєчасно одержувати необхідну для аналізу інформацію з бухгалтерії, фінвідділу, планово-економічного відділу та служби збуту;
- організовувати за допомогою інших економічних служб збір додаткової інформації, необхідної їй для аналізу і висновків, але що не міститься в типовій фінансовій та управлінській звітності підприємства;
- впровадити нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі;
- швидко доводити інформацію про відхилення від намічених планів до відома вищого керівництва підприємства;
- повинна бути незалежною від тієї чи іншої фінансово-економічної служби.

Для вдосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» пропонується розглянути два альтернативні варіанти організації служби контролю поточної діяльності логістичної компанії підприємства:

1. Централізована система контролю поточної діяльності логістичної компанії. Схема організації служби контролю поточної діяльності логістичної компанії за даного варіанту представлена на рис. 3.3.

За вище наведеного варіанту створюється окрема служба контролю поточної діяльності логістичної компанії, що підпорядковується адміністративному керівництву вищого рівня. Службі функціонально підпорядковуватимуться керівники підрозділів нижчого рівня (та їх структурних підрозділів) щодо надання інформації про стан виконання бюджетів та планових показників. Контролери взаємодіють з керівниками функціональних напрямків – директором.

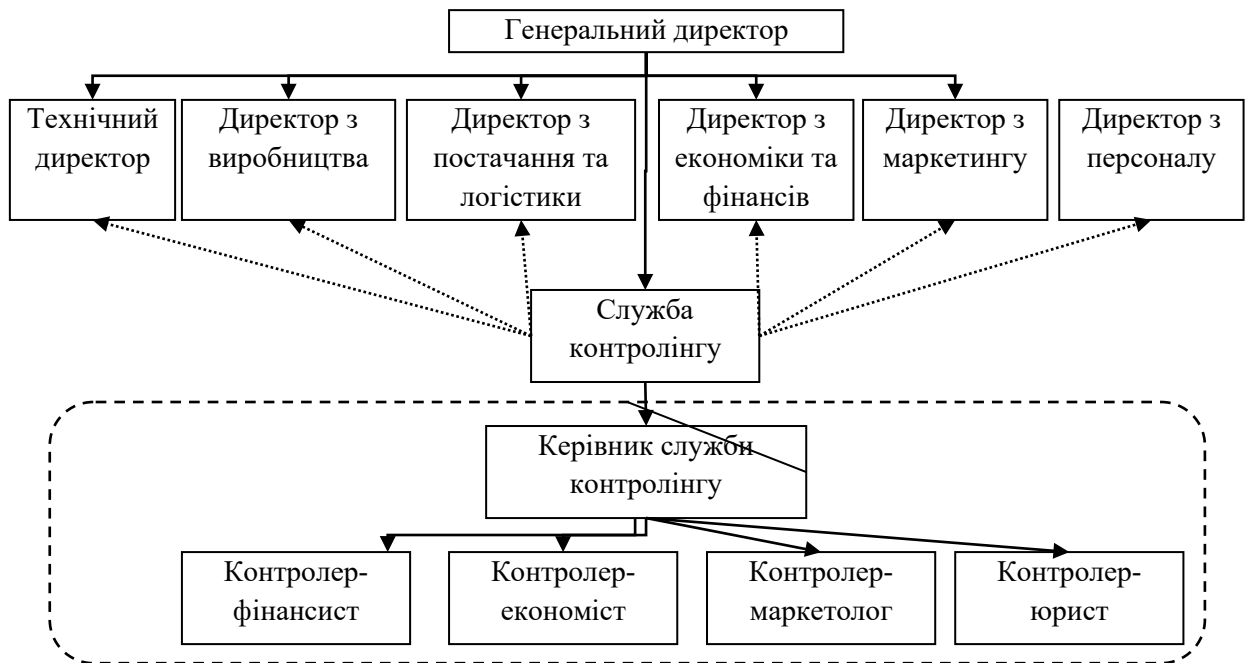


Рис. 3.3. Організація служби контролю поточної діяльності логістичної компанії централізованим способом (фрагмент організаційної структури).

Джерело: авторський підхід.

Згідно даного варіанту в централізованій службі контролю поточної діяльності логістичної компанії передбачається 4 працівника, функції яких представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Склад служби контролю поточної діяльності логістичної компанії та функції працівників за централізованого способу організації

№ з/п	Працівник служби контролю поточної діяльності логістичної компанії	Функції	Відповідальний за контроль ділянки
1	Начальник служби контролю поточної діяльності логістичної компанії	- організація роботи підрозділу; - участь у розробці стратегічних цілей організації; - контроль відповідності складених бюджетів стратегічним цілям і стратегічній карті	Підприємство в цілому, інвестиції
2	Контролер-фінансист	ефективності; - побудова системи інформаційно-правового забезпечення управління.	Фінанси
3	Контролер-економіст		Виробництво та неосновні підрозділи
4	Контролер-маркетолог		Маркетинг та збут
5	Контролер-юрист		Юридичний відділ

Джерело: авторський підхід.

Розглянемо матрицю відповідальності вдосконалення контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» на основі централізації наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Матриця відповідальності вдосконалення контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» на основі централізації

Подія	Вище керівництво підприємства	Начальник служби контролю поточної діяльності логістичної компанії	Контролер	Керівник функціонального підрозділу	Працівники функціонального підрозділу
Розробка карти ефективності (перелік показників)	Р, П	У		У	
Встановлення планового рівня	Р, П	У		У	
Розробка оперативних та тактичних планів		К		Р, П	
Реалізація					В
Контроль відхилень			К	К	
Аналіз відхилень		К	В	У	
Формування рекомендації щодо усунення відхилень		П	В		
Затвердження заходів або зміна планових показників	Р	У			

Р – прийняття рішень; П – підготовка рішень; У – участь у прийнятті рішень; В – виконання рішень; К – контроль.

Джерело: авторський підхід.

2. Децентралізована система контролю поточної діяльності логістичної компанії. Згідно даного альтернативного варіанту не створюється окремої служби контролю поточної діяльності логістичної компанії. Схема організації служби контролю поточної діяльності логістичної компанії за даного варіанту представлена на рис. 3.4.

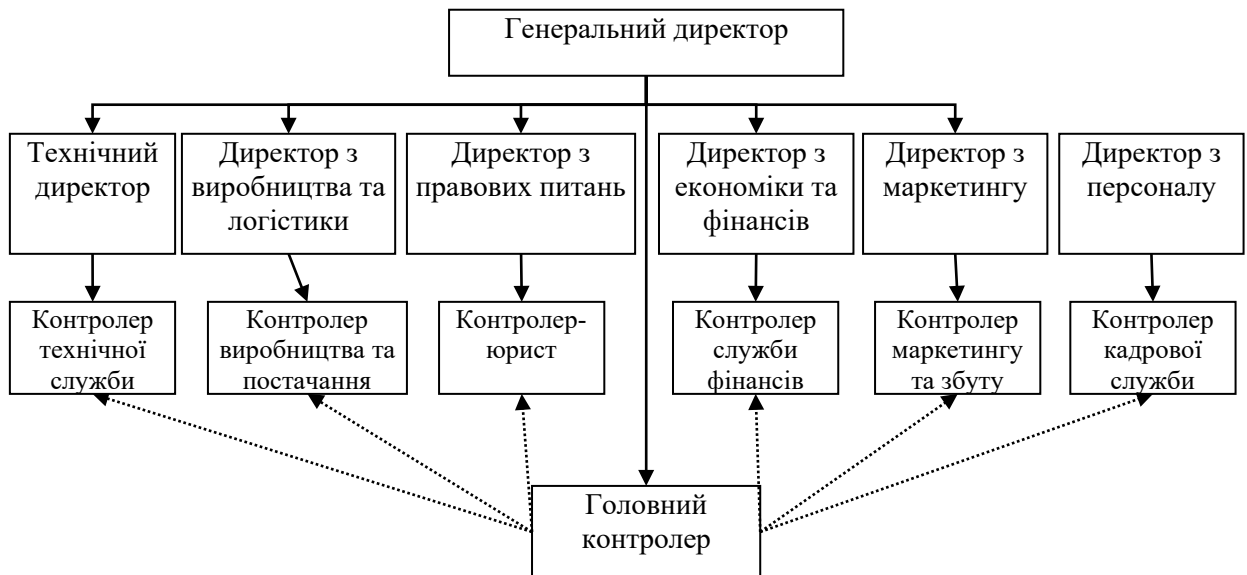


Рис. 3.4. Організація служби контролю поточної діяльності логістичної компанії децентралізованим способом (фрагмент організаційної структури).

Джерело: авторський підхід.

Слід відмітити, що при даній схемі функції контролерів в окремих підрозділах можуть бути суміщені з іншими посадами. Підпорядковуватися всі процеси контролю поточної діяльності логістичної компанії будуть керівникам функціональних підрозділів та керівнику служби контролю поточної діяльності логістичної компанії.

Розглянемо матрицю відповідальності вдосконалення контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» на основі децентралізації наведено в табл. 3.4.

Так, децентралізована система управління передбачає те, що в кожному підрозділі працює внутрішній контролер, підпорядковується керівнику підрозділу (лінійна підпорядкованість). Зокрема, керівників та існуючих працівників потрібно буде додатково навчати на тренінгах. При чому існуючих працівників треба вчити методам та інструментам контролю поточної діяльності логістичної компанії «з нуля», так як вони є фахівцями у своїх підрозділах, а не в контролі поточної діяльності логістичної компанії.

Таблиця 3.4.

**Матриця відповідальності вдосконалення контролю поточної діяльності
логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» на основі
децентралізації**

Подія	Вище керівництво підприємства	Головний контролер	Керівник функціонального підрозділу	Контролер	Працівники функціонального підрозділу
Розробка карти ефективності (перелік показників)	Р, П	У	У		
Встановлення планового рівня	Р, П	У	У		
Розробка оперативних та тактичних планів		К	Р, П		
Реалізація					В
Контроль відхилень		К	К	В	
Аналіз відхилень		К	К	В	
Формування рекомендації щодо усунення відхилень		У, К	К	У, П	
Затвердження заходів або зміна планових показників	Р	У			

Р – прийняття рішень; П – підготовка рішень; У – участь у прийнятті рішень; В – виконання рішень; К – контроль.

Джерело: авторський підхід.

Слід відмітити, що підсистеми стратегічного контролю поточної діяльності логістичної компанії та контролю поточної діяльності будуть функціонувати практично однаково за обох систем організації системи контролю поточної діяльності логістичної компанії. Так, функціональні цілі працюють на досягнення головної мети ТОВ «Logistic Plus Ukraine». Для того, щоб досягти головної мети керівники підприємства мають поступово будувати декомпозицію цілей і визначати можливість досягнення кожної з них. Так для досягнення прибутку в 10% потрібно частково підвищити виручку і частково знизити витрати. Для збільшення виручки ми можемо вирішити такі задачі: збільшити обсяг клієнтів, збільшити ціни і середню вартість однієї покупки, розширити асортимент і отримати додаткові продажі, відкрити новий магазин чи регіональну філію. Для збільшення

обсягу клієнтів ми також можемо здійснити різні заходи: покращити обслуговування і збільшити приток постійних клієнтів, за допомогою ефективною рекламної компанії залучити нових покупців та б7н.. Але, важливим моментом є те, що залежність головного ключового показника від функціональних не лінійне, і задача менеджерів збалансувати значення ключових показників таким чином, щоб в результаті отримати бажаний результат – виконання головної цілі. Саме при реалізації цієї задачі ми отримаємо збалансовану систему показників для ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

В результаті розгляду альтернативних варіантів організації служби контролю поточної діяльності логістичної компанії можна виділити наступні їх переваги та недоліки (рис. 3.5).

	1 варіант ↓	2 варіант ↓
Переваги	Контролер працює значною мірою самостійно. Інтереси підрозділів підкоряються інтересам центральної служби контролю поточної діяльності логістичної компанії	Контролер працює у команді з керівниками підрозділів
Недоліки	Якщо блокувати зв'язок підрозділу з головним контролером, то підрозділ одержує зайву самостійність, що небажано	Служба не має бажаної самостійності

Рис. 3.5. Переваги та недоліки організації служби контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

Джерело: авторський підхід.

Особливістю вдосконалення контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» на основі централізації є те, що формування нового підрозділу із нових працівників, які мають стаж роботи контролерами буде більш швидким, ніж в 2-й альтернативі (навчання своїх працівників). Однак, можна передбачити, що при 2 варіанті організацію системи контролю поточної діяльності логістичної компанії можна провести більш економно.

Отже, впровадження рекомендованих альтернативних проєктів можливості управління за відхиленнями дозволить керувати процесом

реалізації соціально-економічних цілей діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» на всіх рівнях ієрархії. Це досягається завдяки пошуку найважливіших сфер діяльності: обліку, аналізу та планування результатів, контролю, аналізу потенціалу підприємства, пошуку «вузьких місць», зростання підприємства, стратегії просування логістичних послуг, управління стратегічним розвитком.

3.2. Шляхи вдосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine»

Стратегічні напрямки корелюють всі групи ресурсів підприємства. Зокрема, повне та своєчасне забезпечення підприємства послугами необхідного асортименту та якості сприяє зниженню собівартості реалізованих послуг, збільшенню прибутку та рентабельності. Пропонуємо проводити управління системою контролю поточної діяльності логістичної компанії за рахунок раціоналізації асортименту продукції та залучення зовнішніх джерел короткострокового фінансування. Також слід відзначити, що ефективне управління системою контролю поточної діяльності логістичної компанії забезпечує досягнення мети бізнес-процесів. Удосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії сприяють збільшенню обсягів продажу логістичних послуг ТОВ «Logistic Plus Ukraine» та відповідно впливають на покращення іміджу та стимулювання збуту послуг підприємства.

Для якісного удосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії механізм формування та використання ресурсів повинен базуватися на принципах системності та комплексності. Принцип системності передбачає існування механізму управління контролінговою діяльністю як специфічної динамічної системи. Під системою слід розуміти сукупність елементів, які знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності один від одного, утворюючи певну єдність. Системний підхід при управлінні контролінговою діяльністю дозволяє глибше вивчити об'єкт управління, виявити причинно-наслідкові зв'язки між складовими ресурсного потенціалу

підприємства. Принцип комплексності слід розглядати як взаємозумовлений і пропорційно взаємоузгоджений розвиток системи контролю поточної діяльності як єдиного цілого, яке забезпечує взаємозв'язок усіх підсистем і елементів. Комплексність розгляду погоджує всі аспекти функціонування економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства.

Для успішної діяльності «Logistic Plus Ukraine» потрібно не лише проводити вже сформовані заходи та рекомендації, а й здійснювати систематичний контроль за перебігом його діяльності, порівнюючи отримані показники із плановими, та у разі виникнення відхилення, розробляти коригувальні дії. До вирішення усіх проблем контролінгового характеру на даному підприємстві потрібно підходити комплексно та всесторонньо. Впровадження розроблених пропозицій дасть змогу, на нашу думку, підвищити ефективність формування комплексу засобів системи контролю поточної діяльності. Перспективами подальших розробок є поглиблений аналіз ефективності формування та реалізації кожної складової комплексу системи контролю поточної діяльності «Logistic Plus Ukraine», а також обґрунтування нових контролінгових стратегій діяльності.

Розглянемо два проекти по удосконаленню системи удосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії:

I проект: «Реорганізація відділу контролю поточної діяльності логістичної компанії».

II проект: «Удосконалення інформаційного забезпечення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії».

Виходячи із запропонованих проектів підвищення ефективності системи управління процесом організації системи контролю поточної діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine», пропонуємо здійснити реорганізацію контролінгового відділу підприємства та здійснити удосконалення інформаційного забезпечення системи контролю поточної діяльності, що в свою чергу дозволить підвищити рівень прибутковості «Logistic Plus Ukraine» у майбутньому.

І проєкт: «Реорганізація відділу контролю поточної діяльності логістичної компанії». Пропонуємо удосконалену організаційну структуру відділу контролю поточної діяльності (рис. 3.6).

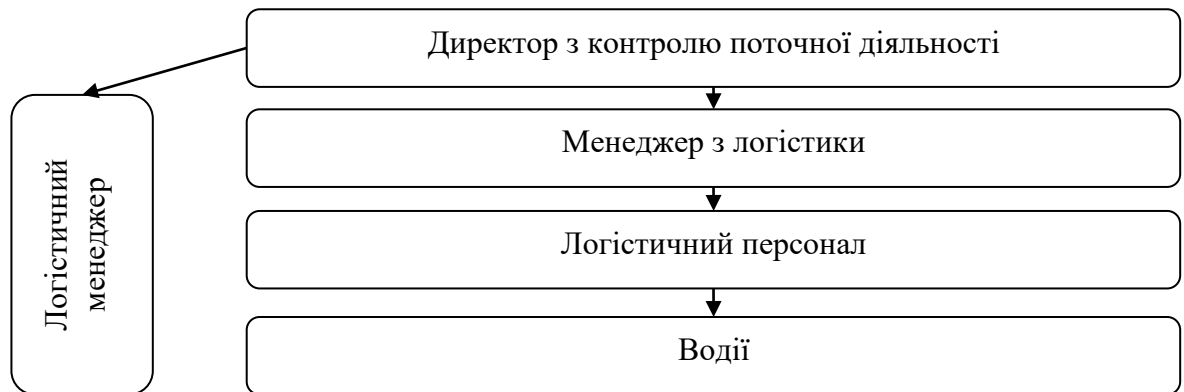


Рис. 3.6. Проєктна структура відділу контролю поточної діяльності в «Logistic Plus Ukraine».

Оскільки підприємства є динамічними системами, вони постійно перебувають у стані змін. Виважені організаційні зміни є запорукою розвитку діяльності підприємства, вони зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінка роботи і т. д.); зміна в управлінні логістично-господарською діяльністю.

Організаційні зміни повинні здійснюватися з метою розвитку підприємства. Незважаючи на труднощі, зміни організаційної структури є незаперечним фактором сучасного бізнес-середовища, і їх неможливо ігнорувати, оскільки це є джерелом створення та утримання конкурентних переваг. Запровадження організаційних змін вимагає ретельного планування, частого обміну інформацією та кваліфікованого керівництва. Окрім сказаного, необхідність розвитку «Logistic Plus Ukraine» зумовлена тим, що

сучасні структури управління повинні базуватись на засадах принципу системності, коли організація розглядається як єдине ціле, утворене з різних підрозділів та структурних одиниць. При цьому стійкість такої організації як системи істотно вища за рахунок дії принципу емерджентності. Під емерджентністю у сучасній науковій літературі прийнято розуміти наявність таких рис (якостей) системи, які не властиві жодному з елементів, що входять до цієї системи, але проявляються у цілому. Зважаючи на це об'єктом особливої уваги вищого керівництва підприємства повинно бути забезпечення стійкості на основі перманентної підтримки збалансованості інтересів у основних секторах діяльності «Logistic Plus Ukraine»: менеджмент, маркетинг, технології виробництва, фінанси. Підвищення ефективності системи управління підприємством багато в чому залежить від комплексного рішення логістичних і соціально-економічних задач, методологічною основою чого є системний підхід, реалізований в організаційних проєктах. Удосконалити розвиток «Logistic Plus Ukraine» можна за допомогою комплексного організаційного проєкту. За умов його використання можна отримати максимальний ефект.

На основі проведених досліджень пропонується здійснити конкретні заходи щодо розвитку «Logistic Plus Ukraine» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Комплексний проєкт розвитку «Logistic Plus Ukraine»

Напрямок удосконалення	Стосовно:	Очікуваний результат
1	2	3
I. Організаційна структура підприємства		
1. Організаційна структура управління	Створення у межах адміністративної групи сектора збуту	Збільшення клієнтів внаслідок активної системи контролю поточної діяльності
2. Управління підрозділами	Чітка регламентація механізмів координації та субординації між підрозділами	Уникнення ситуацій двозначності наказів та подвійного підпорядкування

Продовження табл. 3.5.

1	2	3
3. Штатний розклад	Новий відповідно до змін	Чітка злагоджена робота
4. Положення про підрозділи, посадові інструкції	Чітко розробити посадові інструкції	Підвищення службової дисципліни
II. Раціоналізація інформаційно-документаційного обслуговування апарату управління		
1. Раціоналізація документообігу	Створення локальної мережі для обміну даними між адміністраторами і керівництвом у реальному режимі часу	Підвищення оперативності управління
2. Впровадження нової системи обробки даних і реєстрації клієнтів	Купівля і використання програми для ведення бази даних про клієнтів	Прискорення процедури обслуговування замовлень, широкі можливості для вдосконалення поточного контролю
3. Механізація й автоматизація праці		
1. Придбання ноутбуків для сектору збуту	Адміністратори	Підвищення мобільності
2. Оновлення обладнання	Перший заступник директора та інженерна група	Підвищення якості та прискорення робіт
IV. Удосконалювання організації робочих місць і умов праці		
1. Створення кімнати відпочинку для логістичного персоналу	Логістичний персонал	Підвищення комфорту

Джерело: авторський підхід.

В умовах швидкозмінного ринкового бізнес-середовища, що характеризується динамічними трансформаційними процесами, один з основних акцентів конкурентоспроможності підприємства переноситься на маркетинг. Це пояснюється тим, що обґрунтування об'єктивних тенденцій сучасного розвитку визначається не стільки управлінськими рішеннями з дослідження основної місії діяльності підприємства – одержання прибутку, скільки значимістю та рівнем впливу на клієнтів послуг підприємства. На всіх етапах логістичної, збутової та управлінської діяльності підприємства виникає необхідність розробки та впровадження такого господарського механізму, який потребує використання сучасного контролінгового інструментарію, врахування складових комплексу системи контролю поточної діяльності та впровадження ефективних напрямів контролінгової

товарної, комунікаційної та цінової політики підприємства. Техніко-економічне обґрунтування проєкту представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Техніко-економічне обґрунтування проєкту

Об'єкт витрат	Сума витрат	Ефект
1. Створення локальної мережі	Єдино разові витрати 1500 грн.	Підвищення оперативності управління
2. Купівля ліцензійної програми ведення клієнтської бази	Єдино разові витрати 5000 грн.	Прискорення процедури обслуговування замовлень, широкі можливості для вдосконалення поточного контролю
3. Придбання ноутбуків для сектору збуту	6000 грн. x 5 = 30000	Підвищення мобільності працівників збуту
4. Придбання нового обладнання	150000 грн.	Економія електроенергії порівняно з використанням старих машин становить 40%. Отже, за місяць витрати на електроенергію для старих машин становили 25000 грн. Економія становить $0,4 \times 25000 = 10000$ грн./ на місяць; за рік: $10000 \times 12 = 120000$ грн.
5. Створення кімнати відпочинку	Приміщення є, необхідно 2 дивани, крісла, телевізор. Усього на суму 15000 грн.	Підвищення комфорту та задоволеності умовами праці персоналу
Усього витрат за рік	202000 грн. = 201,7 тис. грн.	

Джерело: авторський підхід.

Таким чином, сукупні витрати становитимуть 202000 грн. Припустимо, що внаслідок сукупної дії отриманих переваг (активізація поточного контролю, підвищення якості обслуговування, оперативності управління тощо) потік замовлень підприємства збільшиться на 10-15%.

Обчислимо очікувані прибутки. Плануємо, що чистий дохід у 1-й прогнозний рік складе 333 тис. грн. Відповідно прогнозне значення прибутку у результаті реалізації 1-го проєкту становитиме: 333 тис. грн. – 201,7 тис. грн. = 131,3 тис. грн.

Таким чином, внесення вище запропонованих змін у організаційну структуру «Logistic Plus Ukraine» є доцільним як з економічної, так і з загальноорганізаційної точки зору.

Переваги оновленої організаційної структури «Logistic Plus Ukraine»:

- чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів;
- чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує у своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають загальну мету;
- ясно виражена відповідальність;
- швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі указівки керівництва.

Результати роботи кожної служби оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх цілей і задач. Відповідно будується і система мотивації і заохочення працівників. При цьому кінцевий результат (ефективність і якість роботи організації в цілому) не є першоплановим, оскільки вважається, що всі служби у більшій чи меншій мірі працюють на його одержання.

II проєкт: «Удосконалення інформаційного забезпечення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії». Важливим управлінським аспектом забезпечення ефективного формування і реалізації поточного контролю логістичної діяльності є інформаційне забезпечення контролінгової діяльності. Тому запропонуємо купити один із аналогів, а саме Marketing Expert, дана система дозволяє: створити модель компанії на ринку, визначити дохідність і прибутковість компанії на підставі створеної моделі, провести аналіз зовнішнього середовища, контролювати реалізацію стратегії, порівнюючи планові і фактичні показники. Також запропонуємо новий метод нарахування бюджету на комунікації, а саме метод нарахування «від поставлених цілей та завдань», що передбачає виділення у бюджет на рекламу певної суми коштів, що в змозі покрити заплановані витрати для досягнення визначених завдань.

Отже, серед основних напрямків удосконалення форм і методів управління процесом організації системи контролю поточної діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» важливе місце належить формуванню інформаційного забезпечення підприємства та підвищенню наукового рівня планування із застосуванням інформаційних технологій. Особливого значення при цьому набуває використання економіко-математичних методів, що забезпечує вдосконалення процесу планування та прогнозування використання ресурсів, їх оптимальний розподіл. До інших способів удосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії можна віднести створення системи мотивації кадрів, застосування інноваційного підходу до контролінгу, який дозволить втілити науково-технічні досягнення у практичну діяльність підприємства.

Проведемо розрахунок ефективності запропонованих проєктів підвищення ефективності системи контролю поточної діяльності підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

**Оцінка ефективності запропонованих проєктів підвищення
ефективності системи контролю поточної діяльності «Logistic Plus
Ukraine»**

Показники	I проєкт: «Реорганізація відділу контролю поточної діяльності логістичної компанії».	II проєкт: «Удосконалення інформаційного забезпечення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії».
Запланована чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	3246 тис. грн. – 2913 тис. грн. = 333 тис. грн.	
Заплановані витрати на реалізацію проєкту, тис. грн.	201,7	50
Очікуваний прибуток, тис. грн.	131,3	283
Рентабельність, %	65,1	566
Чиста приведена вартість	1,65	6,66
Окупність проєкту, місяців	7	2

Джерело: авторський підхід.

Отже, у результаті реалізації запланованих проєктів підвищення ефективності системи управління процесом організації системи контролю поточної діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» плануємо отримати прибуток – за I проєктом обсягом 131,3 тис. грн., а за 2-м проєктом 283 тис. грн. Так як значення рентабельності від реалізації обох проєктів додатне та знаходиться на високому рівні, то дані проєкти варто реалізувати. Позитивним моментом у виборі запропонованих заходів став розрахунок чистої приведеної вартості (від більше 1) та невеликий термін окупності (7 місяців за 1-м проєктом та 2 місяці за 2-м проєктом).

3.3. Економічна ефективність вдосконалення системи

Механізм вдосконалення системи контролю поточної діяльності базується на самостійності і узгодженості економічних інтересів всіх учасників процесу руху матеріальних потоків в ТОВ «Logistic Plus Ukraine». Основними принципами економічної взаємодії є: повне задоволення потреб споживачів у перевезеннях, рівній економічній вигоді і матеріальній відповідальності за кінцеві результати руху товарів в прямій залежності учасників економічного стану процесу переміщення, від кінцевих результатів роботи (рис. 3.7).

Пропонуємо логістичний центр (ЛЦ) визначати як об'єкт інфраструктури, що виконує основні функції відкриття транспортно-термінального офісу для здійснення вантажних перевезень. З метою вдосконалення системи контролю поточної діяльності пропонуємо відкрити новий логістичний центр в ТОВ «Logistic Plus Ukraine». Так, особливість нового ЛЦ в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» полягатиме у наданні як традиційних логістичних послуг, так і матеріальних, організаційно-економічних, управлінських та інших видів послуг.

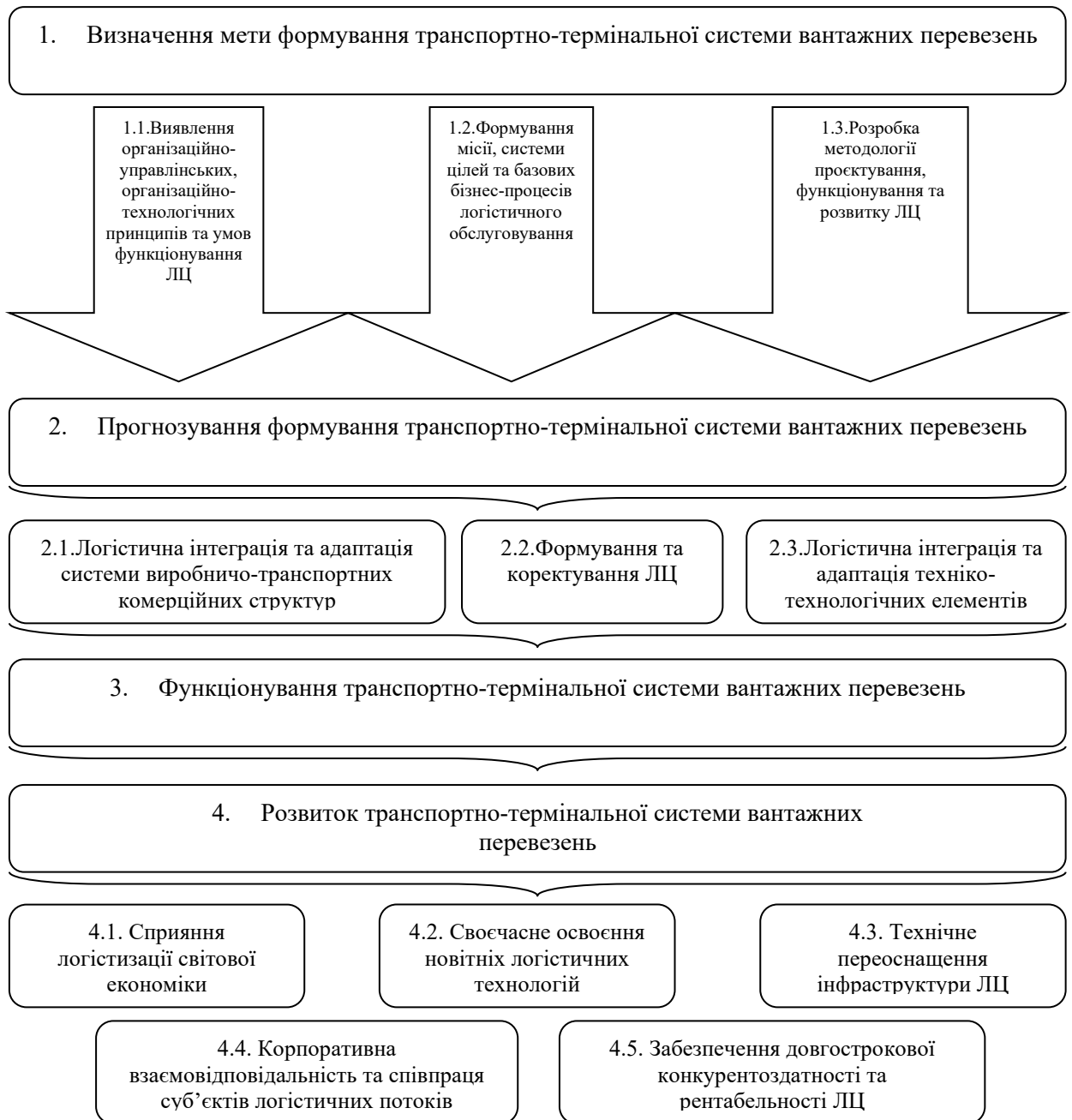


Рис. 3.7. Механізм вдосконалення системи контролю поточної діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

Джерело: авторський підхід.

Таким чином, логістичний центр (ЛЦ) в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» виконує координуючу та інтегруючу роль в макрологістичній системі на основі організаційно-технічної і технологічної взаємодії різних видів транспорту, концентрації вантажопотоків на централізованих складах та дистрибуції продукції в регіональному, національному і міжнародному масштабі. Насамперед необхідно визначити, чи можуть підходи до

розміщення відкриття транспортно-термінального офісу для здійснення вантажних перевезень застосовуватися при визначенні місця розташування логістичного центру (ЛЦ) ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

Підхід на основі «центра тяжіння» дає змогу розрахувати точку розташування відкриття транспортно-термінального офісу для здійснення вантажних перевезень з урахуванням попиту й мінімальних транспортних витрат. Мікропідходи або підходи на основі реально доступних варіантів місця розташування відкриття транспортно-термінального офісу для здійснення вантажних перевезень об'єднують мікроаналіз розміщення відкриття транспортно-термінального офісу для здійснення вантажних перевезень, модель калькуляції витрат і восьмикроковий підхід Р. Шменнера, а також моделі транспортно-термінального офісу для здійснення вантажних перевезень, планарні, мережні й дискретні моделі.

Отже, класифікація основних підходів й аналіз факторів, які можуть впливати на вибір місця розташування відкриття транспортно-термінального офісу для здійснення вантажних перевезень, надає нам змогу виділити основні й додаткові фактори розміщення ЛЦ. Оскільки ЛЦ значною мірою орієнтовані на обслуговування торговельних компаній, то до основних факторів розміщення ЛЦ можна зарахувати:

1. Територіальний фактор (на шляху основних товаропотоків, поблизу міст, на перетинанні основних транспортних шляхів).
2. Фактор мінімізації витрат.
3. Фактор близькості до ринків надання логістичних послуг.
4. Фактор високого рівня обслуговування клієнтів.

Додатковими факторами, що впливають на вибір місця розташування ЛЦ, є:

- наявність конкурентів;
- наявність земельних ділянок необхідної площі для будівництва;
- вартість землі;
- наявність системи комунікацій і зв'язку;

- наявність трудових ресурсів; 9 рівень життя населення й заробітна плата;
- природні умови;
- система оподаткування;
- дозвіл екологічної служби [21, с. 98].

Необхідно також відзначити, що склад факторів може змінюватися залежно від територіального охоплення створюваного ЛЦ і видів послуг, які буде надавати ЛЦ. Крім того, аналіз основних підходів до визначення місця розташування транспортно-термінального офісу для здійснення вантажних перевезень дає змогу зробити висновок про те, що не існує єдиного інструменту для визначення місця розташування ЛЦ. Це пояснюється тим, що створення сучасного ЛЦ – це складний комплексний процес, що потребує системного підходу, залучення кваліфікованих фахівців, значних фінансових вкладень та урахування конкретних умов. Однак, очевидно, що реалізувати процедуру визначення місця розташування ЛЦ необхідно поетапно, переходячи від загальних рішень до часткових. Тобто на першому етапі доцільно використати підходи на основі нескінченної кількості варіантів, на наступних етапах – підходи на основі реально доступних варіантів місця розташування відкриття транспортно-термінального офісу для здійснення вантажних перевезень.

Для верифікації результатів можливе застосування декількох підходів до визначення місця розташування ЛЦ. Розглядаючи питання розміщення ЛЦ у Києві для забезпечення потреби у комплексному логістичному обслуговуванні, ми вважаємо за доцільне використати макropідхід на основі «центра тяжіння», а також розв'язати задачу «єдиного середнього» для мережі вдосконалення системи надання логістичних послуг, у такий спосіб реалізувавши мікропідхід до визначення місця розташування відкриття транспортно-термінального офісу для здійснення вантажних перевезень. Підхід на основі «центра тяжіння» дає змогу розміщати ЛЦ у точці, мінімізуючи витрати на транспортування для всіх видів продукції,

переміщуваних між ЛЦ і зовнішнім ринком. Координати точки розміщення ЛЦ («центра тяжіння») визначаються у такий спосіб:

$$X_0 = \frac{\sum_{i=1}^n X_i \times W_i}{W_i}; Y_0 = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i \times W_i}{W_i} \quad (3.1)$$

де X_0, Y_0 – координати точки розміщення ЛЦ;

X_i, Y_i – координати і-го постачальника або споживача;

W_i – очікуваний попит від і-го споживача або очікуване надходження від і-го постачальника;

n – кількість постачальників і клієнтів [14, с. 52].

При розрахунку місця розташування ЛЦ на території м. Київ використовуються деякі допущення: постачальниками і споживачами є 20 найбільших населених пунктів, а очікуваний попит або надходження товарів виражається величиною товарообіг від проведення логістичних операцій в цих населених пунктах [61]. Такі допущення можливі, якщо потенційними споживачами послуг ЛЦ є оптові, роздрібні торговельні фірми й логістичні підприємства Києві. Координати населених пунктів визначаються відповідно до системи координат (табл. 3.8).

Таблиця 3.8.

Вихідні дані для визначення місця розташування ЛЦ в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» у Києві

№	Населений пункт	Координата Х	Координата У	Оптовий товарообіг від проведення логістичних операцій в 2022 році, тис. грн.
1	2	3	4	5
1	Магістральна	212	50	29843,2
2	Магнітогорська	168	58	110201,9
3	Мазепи Івана	226	92	83967,4
4	Майбороди Платона	208	164	21572,7
5	Майкопська	128	106	137510,4
6	Майкопський	408	128	100755,4
7	Макаренка	274	112	2355,3
8	Макарівська	202	142	56306
9	Макіївська	162	194	2358,5
10	Максименка Федора	318	122	3758,5
11	Мала Житомирська	236	136	296,5

Продовження табл. 3.8.

1	2	3	4	5
12	Маланюка Євгена	167	165	742,8
13	Малевица Казимира	133	170	2523,2
14	Малинівська	146	100	53177,3
15	Мельникова	142	42	2560100
16	Мельниченко	187	80	3224808
17	Менделєєва	256	70	10159,1
18	Металістів	287	92	453303,1
19	Мічуріна	78	141	367,3
20	Молодіжна	192	30	191469,4

Джерело: авторський підхід.

Виконані розрахунки показали, що координати ЛЦ 0 – $X_0=179,54$, $Y_0=67,48$, що відповідає координатам вул. Молодіжна у м. Київ (рис. 3.8).

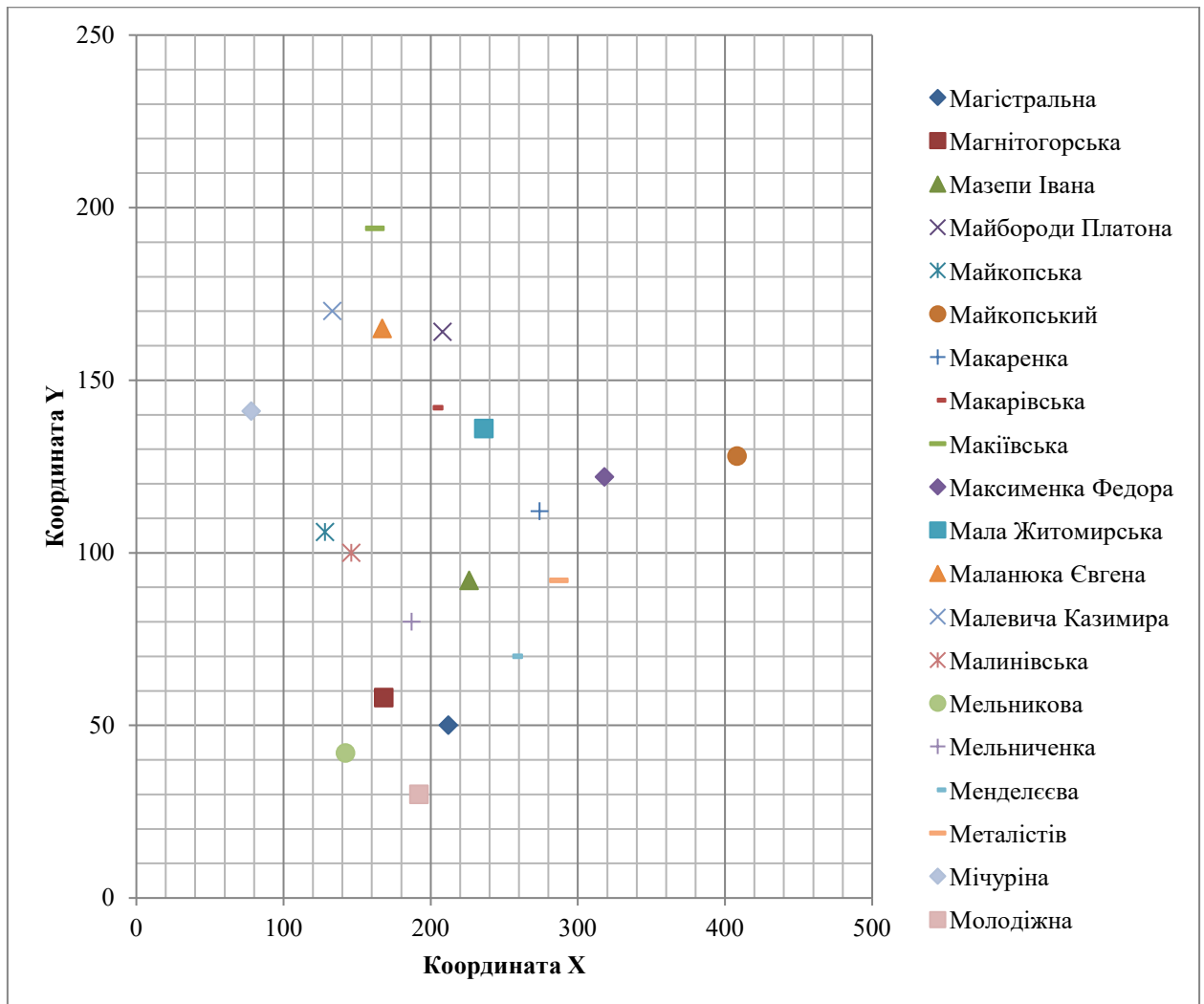


Рис. 3.8. Місце розташування ЛЦ в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» у Києві (підхід на основі «центра тяжіння»).

Джерело: авторський підхід.

Відома методика коригування розрахунків на основі «центра тяжіння» за допомогою ітеративних обчислень дає змогу здійснити динамічний пошук кращого місця [21, с. 209]. Спочатку як варіант приймають отримані координати ЛЦ 0, а потім їх ітеративно поліпшують за допомогою таких співвідношень:

$$X_{n+1} = \frac{\sum c_j \times w_j \times x_j / d_j}{\sum c_j \times w_j / d_j}; Y_{n+1} = \frac{\sum c_j \times w_j \times y_j / d_j}{\sum c_j \times w_j / d_j} \quad (3.2)$$

де X_{n+1} , Y_{n+1} – наступні ітеративні значення для координат підприємства;

x_j , y_j – координати замовників або постачальників;

c_j – вартість переміщення однієї одиниці продукції на одиницю відстані;

w_j – вагова функція переміщення в місце j або з нього;

d_j – відстань від останньої ітераційної позиції відкриття транспортно-термінального офісу для здійснення вантажних перевезень до місця j [23, с. 75].

З огляду на допущення при розрахунку координат ЛЦ 0, ми пропонуємо використати значення товарообігу від проведення логістичних операцій в 2022 році як вагову функцію переміщення w_j , а вартість переміщення однієї одиниці продукції на одиницю відстані c_j прийняти такою, що дорівнює 1. Тоді ітеративно отримані координати ЛЦ 1 будуть дорівнювати $X_1=180,83$, $Y_1=73,54$, що приблизно відповідає границі вулиць Магніторська та Мельникова, ЛЦ 2 – $X_2=183,49$, $Y_2=76,19$.

Отже, розрахунок місця розташування ЛЦ за методом «центра тяжіння» показує, що найкраще місце для розташування ЛЦ поблизу вул. Молодіжна у м. Київ. Аналогічний варіант розміщення ЛЦ підтверджує й розв'язання задачі «єдиного середнього» для мережі міст Києві. Алгоритм розв'язання задачі «єдиного середнього» припускає знаходження мінімальної суми добутків відстані між містами й попиту в кожному місті:

$$S_0 = \sum_{i=1}^n w_i \times d_i \rightarrow \min \quad (3.3)$$

де S_0 – єдине середнє для мережі з n пунктів;

w_i – попит у пункті i ;

d_i – відстань між пунктом S_0 і пунктом i ;

n – кількість пунктів попиту [29, с. 9].

Як вихідні дані, як і при розрахунку за методом «центра тяжіння», доцільно використати величину товарообігу від проведення логістичних операцій в 20 великих населених пунктах Києві (очікуваний попит) і відстані між цими населеними пунктами [34, с. 35].

Зроблені розрахунки показали, що єдине середнє для новоствореного відкриття транспортно-термінального офісу для здійснення вантажних перевезень відповідає такому мінімальному значенню $S_0=316132,3$ (Додаток В). Отже, результати розрахунків з використанням методу «центра тяжіння» і завдання єдиного середнього збіглися й показали, що оптимальним місцем для розміщення ЛЦ у Києві є вул. Молодіжна. Аналізуючи місце розташування ЛЦ в ТОВ «Logistic Plus Ukraine» у зазначеному районі з обліком основних і додаткових факторів розміщення ЛЦ, можна відзначити такі особливості:

1. Територіально вул. Молодіжна розташована на шляху основних товаропотоків і на перетинанні основних транспортних для здійснення логістичних операцій ТОВ «Logistic Plus Ukraine» при проведенні логістичних послуг.

2. Розміщення ЛЦ поблизу вул. Молодіжна забезпечить мінімізацію транспортних витрат при доставці товарів по Києву, що підтверджується розрахунками.

3. Оптовий товарообіг по вул. Молодіжна є найзначнішим серед товарообігів досліджуваних вулиць Києва, тобто ЛЦ, розташований у районі міста, буде максимально близький до найбільшого ринку збуту.

4. Високий рівень обслуговування клієнтів ЛЦ на території м. Київ може бути досягнутий за рахунок оптимального розташування, скорочення часу виконання замовлень, рівня товарних запасів при коливаннях попиту у курортний сезон й у міжсезоння й комплексу послуг, що будуть надаватись.

5. З погляду наявності кваліфікованих кадрів, рівня життя населення й заробітної плати вул. Молодіжна є найзабезпеченішою вулицею Києва.

Отже, аналіз факторів, що впливають на місце розташування ЛЦ в ТОВ «Logistic Plus Ukraine», свідчить про те, що отримане розрахунково місцерозташування ЛЦ відповідає більшості вимог до розміщення, що ставляться до таких об'єктів, і серйозні перешкоди до надання ЛЦ комплексу логістичних послуг відсутні. Враховуючи допущення при розрахунках, вплив усіх зазначених вище факторів, а також ситуацію на ринку логістичних послуг, що динамічно змінюється, можна зробити висновок про те, що остаточне місце розташування ЛЦ у межах вул. Молодіжна може уточнюватися. Однак очевидно, що розміщення ЛЦ саме в цьому районі дасть змогу мінімізувати витрати для здійснення логістичних операцій ТОВ «Logistic Plus Ukraine» при проведенні логістичних послуг й створити передумови для забезпечення високого рівня задоволення споживчих запитів, що сприятливо вплине на фінансово-господарську діяльність ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

Для того, щоб проєкт був інвестиційно і комерційно привабливим його доходність має бути більша ніж безризикова банківська ставка (наприклад, за депозитами). Упродовж 2023 р. ставка за депозитами в середньому складала 26%. Пропонується розраховувати бажаний рівень доходу за проєктом виходячи з 42% (надбавка за ризик 16%). Отже, бажаний дохід складе: $317850 / (1 - 0,42) = 548017$ грн. (без ПДВ). Ціну пропонується встановлювати на рівні 550 тис. грн. Плановий прибуток складе: $550000 - 317850 = 232150$ грн. Сумарні витрати на ресурси по проєкту вдосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії приведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Бюджет проекту «Вдосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії»

№ з/п	Статті витрат	Вид витрат	Сума, грн.	Разом за рік, грн.
1	Оренда приміщення під транспортно-термінальні системи вантажних перевезень	змінні	12600	151200
2	Фонд оплати праці:		x	81000
3	- менеджер проекту	постійні, адміністративні	3550	42600
4	- фахівець транспортно-термінальних систем вантажних перевезень	змінні (відрядна оплата праці), адміністративні	3200	38400
5	ЄСВ (22% від фонду оплати праці)	змінні витрати	x	9372
6	Інші витрати	змінні витрати	x	44388
7	Разом витрати		x	285960

Джерело: авторський підхід.

З табл. 3.9 видно, що витрати по проекту складають 285960 грн. Звіт про прибутки та збитки по проекту приведено в Додатку Д. Варто відзначити, що баланс готівки на кінець періоду в такому разі є позитивним, тобто фінансування витрат відбудеться в повному обсязі. Чистий прибуток у результаті вдосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» отримає у листопаді 2023 р. в обсязі – 17452,34 грн.

Проведемо розрахунок основних показників визначення економічної ефективності підвищення прибутку підприємства за рахунок вдосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії, використовуючи формули (3.4 – 2.9). Чиста приведена вартість проекту:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad (3.4)$$

де NPV – чиста приведена вартість;

CF_t – дохід, отриманий в результаті реалізації програми розвитку підприємства у періоді t;

I_t – величина витрат у періоді t ;

t – кількість періодів;

k – норма відсотка, або ставка дисконтування [21, с. 208].

Індекс прибутковості [29, с. 9]:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \div \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad (3.4)$$

Період окупності проєкту [29, с. 10]:

$$T = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}} \quad (3.5)$$

Внутрішня норма дохідності (IRR):

$$IRR = \sum_{t=0}^{t=T} \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} + \sum_{t=0}^{t=T} \frac{(C_0)_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (3.6)$$

де CF_t – грошовий потік у році t ;

C_0 – початкові інвестиції;

T – економічний строк життя інвестицій;

t – порядковий номер року від початку реалізації проєкту;

r – відсоткова ставка доходності, що вимагається від проєкту.

IRR – модифікована внутрішня норма дохідності [29, с. 9].

Середня норма рентабельності (ARR, %) [29, с. 10]:

$$ARR = \frac{\sum_{t=0}^T CF_t}{T \times C_0} \quad (3.7)$$

Модифікована внутрішня норма дохідності (IRR) [29, с. 11]:

$$IRR = \sum \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=0}^T CF_t (1+r)^{T-t}}{(1+MIRR)^T} \quad (3.8)$$

Розраховані на основі вищенаведених формул інтегральні показники проєкту приведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

Інтегральні показники проєкту «Вдосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії»

Показник	Значення
Ставка дисконтування, %	26,00
Період окупності – РВ, міс.	1
Період окупності з дисконтом – DPВ, міс.	1
Середня норма рентабельності – ARR, %	135,46
Чистий приведений дохід – NPV	77 283
Індекс прибутковості – PI	1,19
Внутрішня норма рентабельності – IRR, %	10 000,00
Модифікована внутрішня норма рентабельності – MIRR, %	52,39

Джерело: авторський підхід.

Отже, чистий приведений дохід по проєкту «Вдосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії» вищий за нуль і складає 77,3 тис. грн., що вказує на прибутковість проєкту та доцільність його реалізації. Період окупності проєкту складає 1 місяць (завдяки отриманню передплати в розмірі 50% в перший місяць реалізації проєкту). Індекс прибутковості складає 1,19, показник вищий за одиницю, що також свідчить про доходність проєкту. Середня норма рентабельності вкладених у проєкт коштів складає 135,46%. Модифікована внутрішня норма рентабельності вказує, що вкладені кошти (в даному проєкті – профінансовані витрати) повертають 52,39% прибутку.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено, що стратегічний контроль логістичних компаній – це регулярна перевірка відповідальності цілей, стратегічних установок, програм логістичної компанії та інших стратегічних рішень та ринковим можливостям, які є і прогнозуються. Складовою частиною стратегічного контролю є аудит, що представляє собою незалежне всебічне дослідження середовища функціонування логістичної компанії, цілей, стратегій і діяльності з метою виявлення проблем і прихованого потенціалу, а також розробки плану дій щодо поліпшення логістичної діяльності.

Досліджено, що контроль як самостійна функція відіграє значну роль в системі управління, що не заперечується факт взаємозв'язку і взаємопроникнення контролю і таких функцій управління, як планування і прогнозування, організація, узгодження і координація, облік і аналіз. Розглянемо зв'язок контролю з іншими функціями управління.

Виявлено, що система контролінгу поточної діяльності вітчизняних логістичних компаній охоплює зовнішні і внутрішні чинники господарської діяльності логістичної компанії в їх цілісності впливу на загальну ефективність функціонування логістичної компанії з наданням акценту на логістичну складову цього процесу.

ТОВ «Logistic Plus Ukraine» входить до складу групи компаній, яка була заснована в 1992 році. Слід відзначити, що у структурі здійснення логістичної діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» за 2019-2021 рр. сталися такі зміни: збільшився обсяг міжнародних вантажних перевезень на 295,52 тис. грн. або на 14,47%; натомість, відбулося скорочення обсягу складської логістики на 411,26 тис. грн. або на 20,14%; упродовж 2019-2021 рр. відбулося скорочення міжнародної експедиції ТОВ «Logistic Plus Ukraine» на 1771,9 тис. грн. або на 61,97%. Протягом 2019-2021 рр. ТОВ «Logistic Plus

Ukraine» вело прибуткову діяльність. Так, чистий прибуток підприємства склав 8847 тис. грн. у 2019 р., 63757 тис. грн. у 2020 р. та 35730 тис. грн. у 2021 р.

Досліджено, що контроль за ефективністю проведення діяльності у ТОВ «Logistic Plus Ukraine» здійснюють для упевнення, що ціль, завдання та програми логістичної компанії відповідають вимогам наявного та прогнозованого контролінгу. Здійснює такий контроль ревізійна комісія логістичної компанії. Завдання ревізії контролю поточної діяльності логістичної компанії полягає у виявленні проблем, що виникають, і можливостей, що відкриваються перед підприємством, та розробленні рекомендацій стосовно плану перспективних і поточних заходів, спрямованих на комплексне вдосконалення контролю над діяльністю ТОВ «Logistic Plus Ukraine».

Діяльність по здійсненню контролю ведеться постійно, час від часу за наступними напрямками: система оцінки отриманих результатів – 1,43 бала, відповідність результатів поставленим цілям – 1,47 бала, ефективність системи контролю – 1,49 бала, оцінка контролю – 1,49 бали. Тільки керівництво відзначило напрямки, за якими діяльність щодо здійснення контролю ведеться постійно і систематично: система оцінки якості процесу виробництва – 3,25 бала, коригування і уточнення планів і завдань – 3,25 бала, врегулювання та запобігання конфліктним ситуаціям – 3,125 бала. У порівнянні з еталонним показником (56 балів) сума всіх оцінок за основними елементами системи контролю керівництвом має відхилення на 42,41% – 32,25 бала, персоналом – на 56,79% – 24,2 бала, середня оцінка відхиляється від стандарту на 49,6% – 28,23 бала, що визначає низький показник ефективності системи контролю в ТОВ «Logistic Plus Ukraine», який складає 50,4%.

Особливістю вдосконалення контролю поточної діяльності логістичної компанії ТОВ «Logistic Plus Ukraine» на основі централізації є те, що формування нового підрозділу із нових працівників, які мають стаж роботи

контролерами буде більш швидким, ніж в 2-й альтернативі (навчання своїх працівників). Однак, можна передбачити, що при 2 варіанті організацію системи контролю поточної діяльності логістичної компанії можна провести більш економно.

Пропонуємо реалізувати два проекти по удосконаленню системи удосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії: 1-й проект «Реорганізація відділу контролю поточної діяльності логістичної компанії»; 2-й проект "Удосконалення інформаційного забезпечення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії». У результаті реалізації запланованих проектів підвищення ефективності системи управління процесом організації системи контролю поточної діяльності ТОВ «Logistic Plus Ukraine» плануємо отримати прибуток – за I проектом обсягом 131,3 тис. грн., а за 2-м проектом 283 тис. грн. Так як значення рентабельності від реалізації обох проектів додатне та знаходиться на високому рівні, то дані проекти варто реалізувати. Позитивним моментом у виборі запропонованих заходів став розрахунок чистої приведеної вартості (від більше 1) та невеликий термін окупності.

Механізм вдосконалення системи контролю поточної діяльності базується на самостійності і узгодженості економічних інтересів всіх учасників процесу руху матеріальних потоків в ТОВ «Logistic Plus Ukraine». Варто відзначити, що чистий приведений дохід по проекту «Вдосконалення системи контролю поточної діяльності логістичної компанії» вищий за нуль і складає 77,3 тис. грн., що вказує на прибутковість проекту та доцільність його реалізації. Період окупності проекту складає 1 місяць (завдяки отриманню передплати в розмірі 50% в перший місяць реалізації проекту). Індекс прибутковості складає 1,19, показник вищий за одиницю, що також свідчить про доходність проекту. Середня норма рентабельності вкладених у проект коштів складає 135,46%. Модифікована внутрішня норма рентабельності вказує, що вкладені кошти (в даному проекті – профінансовані витрати) повертають 52,39% прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996р. К.: Офіційне видавництво Верховної Ради України, 1996. 115 с. Документ 254к/96-ВР, чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2020, підстава – 27-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 13.11.2022).

2. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144. Документ 436-IV, чинний, поточна редакція – Редакція від 12.01.2022, підстава – 1962-IX . URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 13.11.2022).

3. Про затвердження Порядку здійснення контролю за якістю товарів, робіт і послуг оборонного призначення на всіх етапах їх розроблення, виробництва, модернізації, ремонту та утилізації, а також за цільовим використанням коштів: Постанова Кабінету міністрів України від 28 липня 2021 р. № 781. Документ 781-2021-п, чинний, поточна редакція – Прийняття від 28.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/781-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 13.11.2022).

4. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2007, № 29, ст.389. Документ 877-V, чинний, поточна редакція – Редакція від 29.10.2022, підстава – 2655-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text> (дата звернення: 13.11.2022).

5. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, № 52, ст.562. Документ 1955-IV, чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2022, підстава – 1054-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text> (дата звернення: 13.11.2022).

6. Артюх О. В. Внутрішній контроль на конкурентоспроможному підприємстві: проблеми визначення. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. № 7. С. 780-784.

7. Бардаш С. В. Організаційно-правова ідентифікація внутрішнього контролю у приватному секторі економіки. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. 2013. № 4. С. 3-9.

8. Бенько М. М. Зміст інновацій в обліку, аналізі і контролі як адаптивної реакції на зміни економічних процесів. Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. 2013. Вип. 10(5). С. 5-14.

9. Бердар М. М. Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 39–43.

10. Буреніна Н. Б. Концепція контролінгу в умовах глобалізації економічних процесів. Механізм регулювання економіки. 2018. № 3, Т. 1. С. 81–84.

11. Баюра Д. О. Концептуальні засади науково-методичного забезпечення контролінгу в управлінні підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 13.11.2022).

12. Ватченко О. Б. Контролінг у системі управління підприємством. Економічний простір. 2016. № 116. С. 209–219.

13. Великий Ю. В. Внутрішній контроль і аудит в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 7. С. 5-7.

14. Внутрішній аудит: монографія. Рудницький В.С., Лазаришина І.Д., Шермет Г.М., Хомедюк В.О. Рівне: УДУВГП, 2013. 163 с.

15. Воробей В. Данилюк А., Журовська І. Відповідальне управління ланцюгами постачань. Представництво ООН в Україні. Ініціатива Глобального договору в Україні. URL: www.dspspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/09-Kliukvina.pdf? (дата звернення: 13.11.2022).

16. Воронко Р. М., Басіста І. А. Тракткування внутрішнього контролю та проблеми його застосування на підприємствах. Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. 2013. Вип. 10 (3). С. 139-146.
17. Годована Л. Г., Бутинець Т. А. Внутрішній контроль та внутрішній аудит: схожість та відмінність. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/139/1/21.pdf>.
18. Гончаров Ю. В. Оцінювання ефективності функціонування логістичної системи. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 9. С. 8–15.
19. Григорак М. Ю., Савченко Л. В. Концептуальні основи розвитку реверсивної логістики в циркулярній економіці. Приазовський економічний вісник. 2018. № 5(10). С. 78–84.
20. Гукалюк А. Логістичний контролінг в практиці управління підприємством. Формування ринкової економіки в Україні. 2014. Вип. 33, Ч. 1. С. 36–40.
21. Гуцаленко Л. В., Коцупатрий М. М., Марчук У. О. Внутрішньогосподарський контроль: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2014. 496 с.
22. Давиденко В. В. Інтеграція реверсивної логістики в діяльність підприємств. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2020. С. 202–203.
23. Денисенко М. П., Левковець П. Р., Михайлова Л. І. та ін. Організація та проектування логістичних систем: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 336 с.
24. Деркач Е. М. Концептуальні засади господарсько-правового регулювання транспортної діяльності: монографія. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 376 с.
25. Дікань Л. В., Шульга Н. М. Внутрішньогосподарський контроль. Конспект лекцій. Харків: ХНЕУ, 2019. 60 с.

26. Дядюн О. О. Особливості здійснення внутрішнього контролю нематеріальних активів підприємства. Економіка, фінанси, право. 2019. № 10 /3. С. 6-13.

27. Загороднюк О. В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2013. № 6. С. 121–127.

28. Іванова З. О. Особливості формування системи контролінгу на підприємствах. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6. С. 136–141.

29. Каменська Т. О. Внутрішній аудит: методологія та організація: автореф. дис. ... д-ра. екон. наук: 08.00.09. Національна академія статистики, обліку та аудиту. Київ, 2011. 42 с.

30. Каменська Т. О., Редько О. Ю. Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практ. посіб.; Наук. шк. аудиту, Нац. Центр Обліку та Аудиту. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. 375 с.

31. Клімович Т. А. Логістика як основа ефективного управління організацією. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 12. С. 128–132.

32. Ключ Ю. І. Управлінський контроль інноваційних ризиків промислового підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 6(236). С. 133-138.

33. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: моногр. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2017. 429 с.

34. Корінько М. Д. Удосконалення організації та функціонування системи внутрішнього економічного контролю при диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. Статистика України, 2018. № 1. С. 34-40.

35. Кочешкова І. М., Трушкіна Н. В. Реверсивна логістика промислових відходів. Вісник економічної науки України. 2018. № 2(35). С. 105–108.

36. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М., Волинчук Ю. В. Перспективи розвитку ринку логістичних послуг в умовах пандемії. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2021/89.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.87 (дата звернення: 13.11.2022).

37. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгом поставок: підручник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.

38. Кузнецова А. І. Модель адаптивної системи контролінгу підприємства. Економіка та держава. 2014. № 10. С. 93–96.

39. Магопець О. А. Організація внутрішньогосподарського контролю на сільськогосподарських підприємствах. Вісник Львівської комерційної академії. 2014. Випуск 16. С. 310-316.

40. Мадяр Р. О. Контроль логістичної діяльності на підприємствах в умовах глобалізації. Економіка та держава. 2018. № 12. С. 31-34.

41. Максимова В. Ф. Класифікація внутрішнього економічного корпоративного контролю. Вісник Львівської комерційної академії. 2014. Випуск 16. С. 316-322.

42. Масленніков Є. І., Яценко М. С. Теоретичні аспекти системи внутрішньогосподарського контролю інноваційної діяльності промислового підприємства. Економіка: реалії часу. 2015. № 4(20). С. 198-202.

43. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Контролінг логістичної діяльності сучасних підприємств. Управління розвитком. 2015. № 4 (182). С. 74–79.

44. Мельник А. О., Вабищевіч І. С. Організація системи ефективного внутрішнього контролю на підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/7.pdf.

45. Нападовська Л. В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: монографія. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2020. 224 с.

46. Окландер М. А. Логістична система підприємства: монографія. Одеса: Астропринт, 2014. 312 с.

47. Пальцун І. М., Тохтарова Н. М. Методологічний підхід до аудиту інформації про нематеріальні активи в межах міжнародних концепцій оцінки ефективності системи внутрішнього контролю. Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. 2012. Вип. 9 (3). С. 9-19.

48. Пантелєєв В. П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: монографія. Державна академія статистики, обліку та аудиту. Київ : ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2018. 491 с.

49. Пантелєєв В. П., Тітаренко Г. Б., Предко І. Ю. Інноваційний вимір обліково-контрольного забезпечення реструктуризації підприємств. Основні напрями удосконалення бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах євроінтеграції: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 28 травня 2019 року); редкол.: Т. Г. Маренич та ін. ; Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. Харків : «Стильна типографія», 2019. С. 130-133.

50. Полянська А. С. Оптимізація бізнес-процесів в умовах інформаційної асиметрії. Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції (16-17 вересня 2021 р.). Львів: ТзОВ «Галицька видавнича спілка» 2021. С. 51-52.

51. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. Економіка та суспільство. 2022. № 43. С. 120-127.

52. Потапова Н. А. Модель контролінгу логістичної системи АПК. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2012. № 3 (19). С. 55–68.

53. Старко І. Є. Особливості організації управлінського контролю нематеріальних активів. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Вип. 1. С. 134-137.

54. Столяр Л. Г. Внутрішньогосподарський контроль та внутрішній аудит у системі управління підприємством. Вісник Чернівецького

торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2010. Вип. 4. С. 334-338.

55. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок: навчальний посібник. К.: Хай-Тек Прес, 2012. 220 с.

56. Шумейко В. М. Контроль та аналіз маркетингової діяльності підприємства. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3292/1/44.pdf>.

57. Global value chains in a changing world. Fung Global Institute (FGI), Nanyang Technological University (NTU) and World Trade Organization (WTO). URL: www.wto.org/english/res_e/booksp_e/aid4_trade_global_value13_e.pdf. (дата звернення: 13.11.2022).

58. Knut Aliche, Anna Strigel. Supply chain risk management is back. 2020. Supply chain risk management is back | McKinsey (дата звернення: 13.11.2022).

59. Knut Aliche, Xavier Azcue, and Edward Barriball. Supply-chain recovery in coronavirus times-plan for now and the future. 2020 | McKinsey (дата звернення: 13.11.2022).

60. The Essential Logistics KPIs & Metrics You Need to Track. Oracle NETSUITE. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/logistics-kpis-metrics.shtml> (дата звернення: 13.11.2022).

61. Офіційний сайт ТОВ «Logistic Plus Ukraine». URL: <https://logisticplus.com.ua/> (дата звернення: 13.11.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

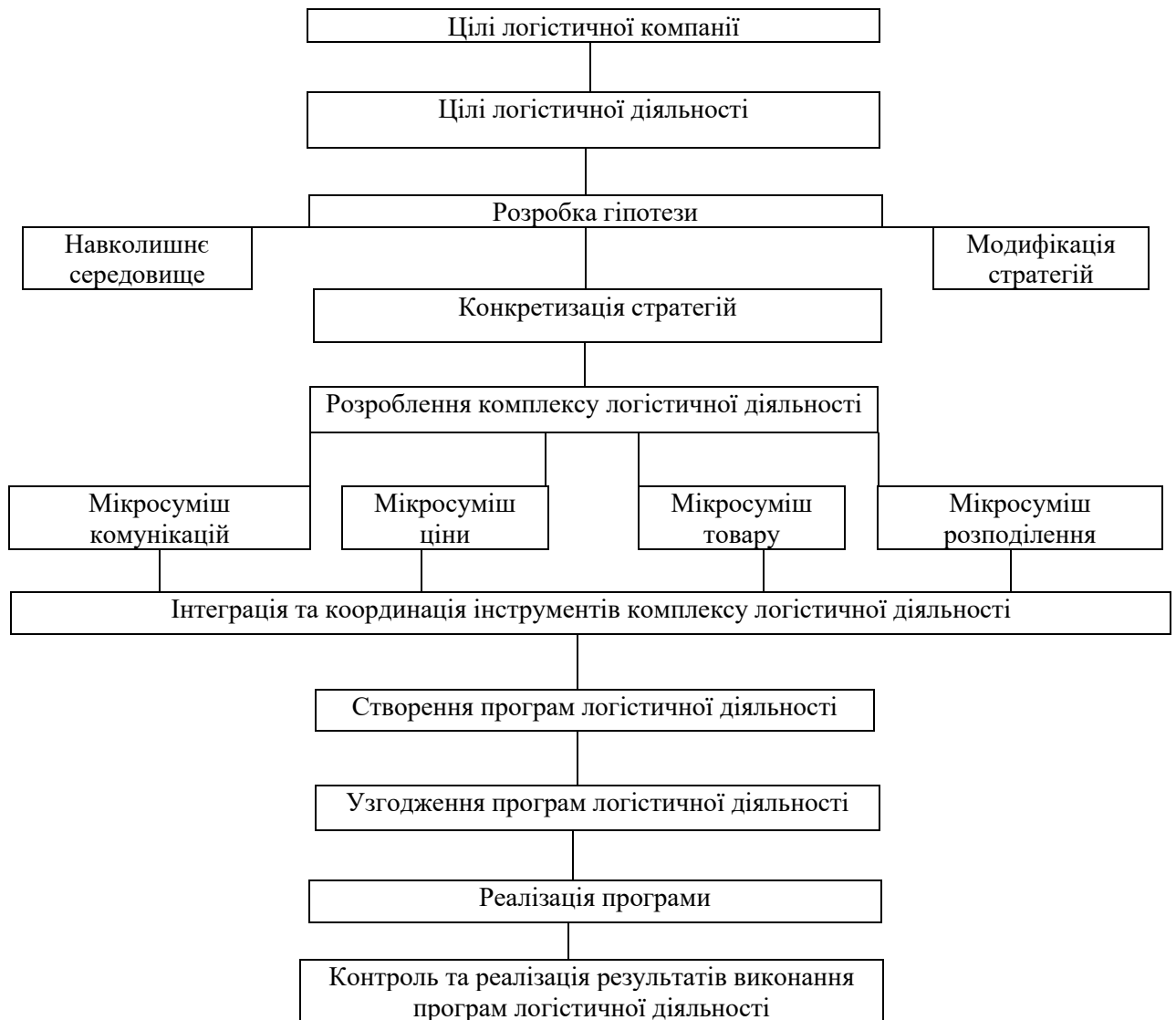


Рис. А.1. Алгоритм формування програми забезпечення контролю логістичної діяльності.

Джерело: складено автором на основі [21, с. 126]

Продовження додатку А



Рис. А.2. Механізм забезпечення підвищення ефективності контролю поточної діяльності на логістичних компаніях

Джерело: складено автором на основі [14, с. 58]

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	10722	9718	0
первісна вартість	1001	12893	12878	0
накопичена амортизація	1002	2171	3160	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5296	3834	0
Основні засоби:	1010	461209	931243	0
первісна вартість	1011	579035	940699	0
знос	1012	117826	9456	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1880	2969	0
інші фінансові інвестиції	1035	12391	14578	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1900	16035	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквизиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	493398	978377	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	36709	35213	0
Логістичні запаси	1101	18890	17726	0
Незавершене виробництво	1102	4617	7556	0
Готова продукція	1103	10582	8533	0
Товари	1104	2620	1398	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10815	18725	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8870	12522	0
з бюджетом	1135	1473	1139	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	1094	1093	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	9973	9259	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	59183	45511	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2330	10077	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	341	789	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	182	37	0
Усього за розділом II	1195	129876	133272	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	10045	0	0
Баланс	1300	633319	1111649	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	475531	475531	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	363702	0
Додатковий капітал	1410	2475	2475	0
Емісійний дохід	1411	2475	2475	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-29420	-20288	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	448586	821420	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	12630	76273	0
Пенсійні зобов'язання	1505	12396	11512	0
Довгострокові кредити банків	1510	36984	50459	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	101	330	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв	1532	0	0	0

належних виплат; (на початок звітного періоду)				
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	62111	138574	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	5218	3800	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	10599	30623	0
за товари, роботи, послуги	1615	58669	64015	0
за розрахунками з бюджетом	1620	4593	5327	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2534	1228	0
за розрахунками з оплати праці	1630	5840	3024	0
за одержаними авансами	1635	23083	26712	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	2427	3476	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	7210	6684	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2449	6766	0
Усього за розділом III	1695	122622	151655	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	633319	1111649	0

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	777473	443242
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2019	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(618079)	(354544)
Чисті понесені збитки за страховими	2070	0	0

виплатами			
Валовий: прибуток	2090	159394	88698
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	117997	88113
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(75996)	(79369)
Витрати на збут	2150	(27197)	(19094)
Інші операційні витрати	2180	(126605)	(109916)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	47593	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(31568)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	10284	12196
Інші доходи	2240	12853	31548
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(73164)	(20466)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(4975)	(13945)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(7409)	(22235)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	16256	1799
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8847	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(20436)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	443539	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	347	321
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	443886	321
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	79899	51
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	363987	270
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та	2465	372834	-20216

2460)			
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	197571	91741
Витрати на оплату праці	2505	103615	76430
Відрахування на соціальні заходи	2510	37100	26906
Амортизація	2515	43281	24688
Інші операційні витрати	2520	450681	162638
Разом	2550	832248	382403
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	9718	8629	0
первісна вартість	1001	12878	12869	0
накопичена амортизація	1002	3160	4240	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3834	5721	0
Основні засоби:	1010	931243	1081961	0
первісна вартість	1011	940699	1194299	0
знос	1012	9456	112338	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2969	2694	0
інші фінансові інвестиції	1035	14578	17160	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	16035	29597	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	978377	1145762	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	35213	28061	0
Логістичні запаси	1101	17726	16592	0
Незавершене виробництво	1102	7556	0	0
Готова продукція	1103	8533	7061	0
Товари	1104	1398	4407	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0

Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	18725	37020	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12522	11283	0
з бюджетом	1135	1139	8498	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	1093	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	9259	9519	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	45511	11417	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	10077	18350	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	789	1834	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	37	34	0
Усього за розділом II	1195	133272	126016	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	1111649	1271778	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	475531	60000	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	363702	342119	0
Додатковий капітал	1410	2475	2475	0
Емісійний дохід	1411	2475	2475	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-20288	473415	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	821420	878009	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	76273	74205	0
Пенсійні зобов'язання	1505	11512	19409	0
Довгострокові кредити банків	1510	50459	48492	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	330	140	0

Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	138574	142246	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	3800	57744	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	30623	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	64015	125652	0
за розрахунками з бюджетом	1620	5327	23829	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1228	1919	0
за розрахунками з оплати праці	1630	3024	4464	0
за одержаними авансами	1635	26712	13402	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	3476	6317	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	6684	7869	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6766	10327	0
Усього за розділом III	1695	151655	251523	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	1111649	1271778	0

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1327205	777473
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2019	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-992297)	(618079)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	334908	159394

Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	73109	117997
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(90606)	(75996)
Витрати на збут	2150	(32383)	(27197)
Інші операційні витрати	2180	(138796)	(126605)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	146232	47593
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	10720	10284
Інші доходи	2240	3654	12853
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(73393)	(73164)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(3403)	(4975)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	83810	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(7409)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-20053	16256
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	63757	8847
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	443539
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-8741	347
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-8741	443886
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-1573	79899
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-7168	363987
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	56589	372834
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			

Матеріальні затрати	2500	254648	197571
Витрати на оплату праці	2505	118203	103615
Відрахування на соціальні заходи	2510	41482	37100
Амортизація	2515	103747	43281
Інші операційні витрати	2520	639746	450681
Разом	2550	1157826	832248
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	8629	7574	
первісна вартість	1001	12869	12905	
накопичена амортизація	1002	4240	5331	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5721	9742	
Основні засоби:	1010	1081961	1042855	
первісна вартість	1011	1194299	1265181	
знос	1012	112338	222326	
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	0	0	
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	0	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	19854	1650	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	29597	14997	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	
Усього за розділом I	1095	1145762	1076818	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	28061	29971	
Логістичні запаси	1101	0	0	

Незавершене виробництво	1102	0	0	
Готова продукція	1103	0	0	
Товари	1104	0	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Депозити перестраховання	1115	0	0	
Векселі одержані	1120	0	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	37020	18204	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11283	42139	
з бюджетом	1135	8498	9254	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	
з нарахованих доходів	1140	0	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	9519	6567	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11417	49854	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	17829	
Гроші та їх еквіваленти	1165	18350	9849	
Готівка	1166	0	0	
Рахунки в банках	1167	0	0	
Витрати майбутніх періодів	1170	1834	2319	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	
резервах незароблених премій	1183	0	0	
інших страхових резервах	1184	0	0	
Інші оборотні активи	1190	34	169	
Усього за розділом II	1195	126016	186155	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	
Баланс	1300	1271778	1262973	

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60000	60000	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	
Капітал у дооцінках	1405	342119	310150	
Додатковий капітал	1410	2475	2475	
Емісійний дохід	1411	2475	2475	
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	
Резервний капітал	1415	0	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	484994	511557	
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	()
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	()

Інші резерви	1435	-11579	-18301	
Усього за розділом I	1495	878009	865881	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	74205	63781	
Пенсійні зобов'язання	1505	19409	28487	
Довгострокові кредити банків	1510	48492	61472	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	
Цільове фінансування	1525	140	0	
Благодійна допомога	1526	0	0	
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	
Призовий фонд	1540	0	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	
Усього за розділом II	1595	142246	153740	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	57744	117411	
Векселі видані	1605	0	0	
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	
за товари, роботи, послуги	1615	125652	81276	
за розрахунками з бюджетом	1620	23829	10755	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	18268	939	
за розрахунками зі страхування	1625	1919	1527	
за розрахунками з оплати праці	1630	4464	7854	
за одержаними авансами	1635	13402	8954	
за розрахунками з учасниками	1640	0	842	
із внутрішніх розрахунків	1645	6317	961	
за страховою діяльністю	1650	0	0	
Поточні забезпечення	1660	7869	9066	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	10327	4706	
Усього за розділом III	1695	251523	243352	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами	1700	0	0	

вибуття				
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	
Баланс	1900	1271778	1262973	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1147804	1327205
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2019	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(926620)	(992297)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	221184	334908
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	78152	26869
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(123062)	(90606)
Витрати на збут	2150	(25192)	(32383)
Інші операційні витрати	2180	(103705)	(92305)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	47377	146483
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	36617	10720
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(48371)	(73393)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	35623	83810
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	107	-20053
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	35730	63757
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-8198	-8741
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-8198	-8741
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	1476	1573
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-6722	-7168
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	29008	56589
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	231903	254648
Витрати на оплату праці	2505	166746	118203
Відрахування на соціальні заходи	2510	31902	41482
Амортизація	2515	148588	103747
Інші операційні витрати	2520	693499	639746
Разом	2550	1272638	1157826
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток В
Таблиця В.1.

Місце розташування ЛЦ ТОВ «Logistic Plus Ukraine» (завдання «єдиного середнього»)

Назва вулиць	Оптовий товарообіг у 2022 р., млн. грн.	Населений пункт																			
		Магістральна	Магнітогорська	Мазепи Івана	Майбороди Платона	Майкопська	Майкопський	Макаренка	Макарівська	Макіївська	Максименка Федора	Мала Житомирська	Маланюка Євгена	Малевича Казимира	Малинівська	Мельникова	Мельниченка	Менделєєва	Металістів	Мічуріна	Молодіжна
Магістральна	29,8	0	75	88	137	116	215	130	111	167	164	134	143	180	94	115	45	68	117	189	37
Магнітогорська	110,2	75	0	74	122	101	244	151	96	152	193	120	128	165	79	45	30	135	146	174	67
Мазепи Івана	84,0	88	74	0	96	113	170	77	86	155	119	49	140	177	93	121	44	61	72	186	125
Майбороди Платона	21,6	137	122	96	0	137	217	95	26	59	166	47	53	80	117	169	92	137	125	159	174
Майкопська	137,5	116	101	113	137	0	283	190	112	113	232	162	87	74	22	94	71	174	185	73	153
Майкопський	100,8	215	244	170	217	283	0	126	217	276	59	180	265	297	263	261	214	147	98	356	252
Макаренка	2,4	130	151	77	95	190	126	0	95	154	75	58	143	175	168	198	121	62	34	263	167
Макарівська	56,3	111	96	86	26	112	217	95	0	85	166	37	48	91	90	143	66	147	125	185	148
Макіївська	2,4	167	152	155	59	113	276	154	85	0	225	106	29	39	110	199	122	216	184	118	204
Максименка Федора	3,8	164	193	119	166	232	59	75	166	225	0	129	214	246	210	240	163	96	47	305	201
Мала Житомирська	0,3	134	120	49	47	162	180	58	37	106	129	0	85	127	127	170	93	ПО	86	206	175
Маланюка Євгена	0,7	143	128	140	53	87	265	143	48	29	214	85	0	42	86	175	98	201	173	121	180
Малевича Казимира	2,5	180	165	177	80	74	297	175	91	39	246	127	-42	0	90	182	135	238	205	79	217
Малинівська	53,2	94	79	93	117	22	263	168	90	110	210	127	86	90	0	72	49	152	163	95	131
Мельникова	2560,1	115	45	121	169	94	261	198	143	199	240	170	175	182	72	0	77	182	193	167	78
Мельниченка	3224,8	45	30	44	92	71	214	121	66	122	163	93	98	135	49	77	0	105	116	144	82
Менделєєва	10,2	68	135	61	137	174	147	62	147	216	96	110	201	238	152	182	105	0	49	247	105
Металістів	453,3	117	146	72	125	185	98	34	125	184	47	86	173	205	163	193	116	49	0	258	156
Мічуріна	0,4	189	174	186	159	73	356	263	185	118	305	206	121	79	95	167	144	247	258	0	226
Молодіжна	191,5	37	67	125	174	153	252	167	148	204	201	175	180	217	131	78	82	105	156	226	0

Додаток Д
Таблиця Д.1.

Звіт про прибутки та збитки по проєкту

Строка	3.2023	4.2023	5.2023	6.2023	7.2023	8.2023	9.2023	10.2023	11.2023	12.2023
Валовий обсяг продажу (без ПДВ)									550 000,00	
Валовий прибуток									550 000,00	
Заробітна плата	12 838,40	12 838,40	34 598,40	45 478,40	45 478,40	45 478,40	45 478,40	45 478,40	45 478,40	18 278,40
Сумарні постійні витрати	12 838,40	12 838,40	34 598,40	45 478,40	45 478,40	45 478,40	45 478,40	45 478,40	45 478,40	18 278,40
Інші витрати										
Прибуток до сплати податків				125 000,00						
Оподатковуваний прибуток	-12 838,40	-12 838,40	-34 598,40	-170 478,40	-45 478,40	-45 478,40	-45 478,40	-45 478,40	504 521,60	-18 278,40
Податок на прибуток									91 854,40	
Чистий прибуток									17 452,34	

Таблиця Д.2.

Звіт про прибутки та збитки по проєкту (Кеш-Фло (UAH))

Рядок	3.2023	4.2023	5.2023	6.2023	7.2023	8.2023	9.2023	10.2023	11.2023	12.2023
Надходження від продаж	275 000,00				275 000,00					
Затрати на персонал	9 440,00	9 440,00	25 440,00	33 440,00	33 440,00	33 440,00	33 440,00	33 440,00	33 440,00	13 440,00
Сумарні постійні видатки	9 440,00	9 440,00	25 440,00	33 440,00	33 440,00	33 440,00	33 440,00	33 440,00	33 440,00	13 440,00
Податки	3 398,40	3 398,40	9 158,40	12 038,40	12 038,40	12 038,40	12 038,40	12 038,40	12 038,40	22 290,74
Кеш-Фло від операційної діяльності	262 161,60	-12 838,40	-34 598,40	-45 478,40	229 521,6	-45 478,40	-45 478,40	-45 478,40	-45 478,40	-35 730,74
Інші видатки підготовчого періоду				125 000,00						
Кеш-Фло від інвестиційної діяльності				-125 000,00						
Баланс готівки на почало періоду		262 161,60	249 323,20	214 724,80	44 246,40	273 768,00	228 289,60	182 811,20	137 332,80	91 854,40
Баланс готівки на кінець періоду	262 161,60	249 323,20	214 724,80	44 246,40	273 768,0	228 289,60	182 811,20	137 332,80	91 854,40	56 123,66