

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Удосконалення системи логістичного контролінгу
на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Improvement of System of Logistic Control at LLC "ATP "AVTONAOL"

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-л
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика
Я.Ю. Бахметова
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.н. держ.упр. О.А. Онищенко
Рецензент зав. каф. ПМОіЛ, проф., д.е.н. Л.М. Бухаріна

Запоріжжя – 2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бухаріна Л.М.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бахметовій Яні Юріївні

1. Тема роботи Удосконалення системи логістичного контролінгу на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

керівник роботи Онищенко Оксана Анатоліївна, к.н.держ.упр., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вчених-економістів з питань логістики, логістичного контролінгу в управлінні підприємствами, законодавство України, ресурси мережі Internet, статистичні матеріали ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» та власні спостереження.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Дипломна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи логістичного контролінгу в управлінні підприємством – складається з 3 підрозділів: 1.1 Інтеграція логістики та контролінгу; 1.2 Роль контролінгу в логістичному управлінні підприємством; 1.3 Класифікація інструментарію логістичного контролінгу в управлінні діяльністю підприємства; 2 Розділ – Дослідження організації логістичного контролінгу ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» – складається з 3 підрозділів: 1.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Модель оцінки рівня логістичного контролінгу на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»; 2.3 Оцінка рівня реалізації логістичного контролінгу на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»; 3 Розділ – Шляхи вдосконалення процесу логістичного контролінгу ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

– складається з 2 підрозділів: 3.1 Використання сучасних інформаційних технологій в логістичному контролінгу; 3.2 Впровадження процесного бенчмаркінгу в логістичному контролінгу на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2019 р.	10.10.2019 р.
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2019 р.	28.11.2019 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент _____ Я.Ю. Бахметова
(підпис)

Керівник роботи _____ О.А. Онищенко
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 135 с., 26 рис., 14 табл., 4 додатки, 56 джерел.

Об'єктом дослідження є процеси управління діяльністю ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» з використанням логістичного контролінгу.

Метою дослідження є узагальнення і розвиток теоретичних основ логістичного контролінгу та розробка методичних і прикладних положень щодо його імплементації в управління автотранспортними підприємствами на прикладі ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та системного аналізу, аналізу і синтезу, статистичного аналізу та порівняння, метод експертних оцінок. В роботі використані методи математичної статистики і логістики, графічне і табличне представлення даних, SWOT-аналіз.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю впровадження логістичного контролінгу в управління автотранспортними підприємствами, як нового, удосконаленого підходу до реалізації функцій управління.

В представленій кваліфікаційній роботі узагальнено й розвинуто теоретичні основи логістичного контролінгу, розроблено методичні та прикладні положення щодо його імплементації в управління автотранспортними підприємствами на прикладі ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ».

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть використовуватися в стратегічному та оперативному управлінні на підприємстві у поєднанні із впровадженням сучасних інноваційних підходів до удосконалення якості логістичних процесів для зниження витрат.

ЛОГІСТИЧНИЙ КОНТРОЛІНГ, ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ,
ЛОГІСТИЧНО-КОНТРОЛІНГОВІ ПОКАЗНИКИ, ПРОЦЕСНИЙ
БЕНЧМАРКІНГ, ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 136 pp., 26 fig., 14 tab., 55 sources.

The object of the research is the processes of managing the activity of LLC «ATP «AVTONAOL» using logistic control.

The purpose is to summarize and develop the theoretical basis of logistics control and to propose methodological and practical provisions for its implementation in the management of trucking companies on the example of LLC «ATP «AVTONAOL».

The research methods are: theoretical generalization and system analysis, analysis and synthesis, statistical analysis and comparison, method of expert evaluation. The methods of mathematical statistics and logistics, graphical and tabular presentation of data, SWOT analysis are used in the work.

The relevance of the topic is due to the need to introduce logistics control in the management of trucking enterprises, as a new, improved approach to the implementation of management functions.

During the research the theoretical basis of logistic controlling was generalized and developed, methodological and applied provisions were developed for its implementation in the management of trucking enterprises on the example of LLC «ATP «AVTONAOL».

The results obtained can be used in strategic and operational management at the enterprise in combination with the introduction of modern innovative approaches to improve the quality of logistics processes and to reduce costs.

LOGISTIC CONTROLLING, LOGISTIC MANAGEMENT, LOGISTICS AND CONTROLLING INDICES, PROCESSING BENCHMARKING, INFORMATION TECHNOLOGIES

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

2PL – (скорочення від англ. – Second Party Logistic Model – провайдер транспортних послуг «другої сторони») – підрядна компанія, що надає послуги з транспортування товарів тільки на певній ділянці транспортного ланцюга;

3PL – (скорочення від англ. – Third Party Logistics – логістика третьої сторони) – аутсорсинг – передача частини або всіх функцій логістики третій стороні, яка є провайдером логістичних послуг;

АТП – автотранспортне підприємство;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

АСУП – автоматизовані системи управління підприємствами;

АВС-аналіз – метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості на основі принципу Парето;

BCG (від англ. BCG matrix – Матриця BCG) – інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу, застосовується з метою аналізу актуальності продуктів компанії, виходячи з їх положення на ринку щодо зростання попиту даної продукції і займаної компанією частки на ринку;

BSC (від англ. Balanced Scorecard – збалансована система показників) – система оцінки та стратегічного розвитку бізнесу підприємства, заснована на системі показників, що характеризують його діяльність у чотирьох напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу;

CVP-аналіз (від англ.: cost – volume – profit або витрати – обсяг – прибуток) – маржинальний аналіз, який допомагає виявити оптимальні пропорції між витратами, ціною і обсягом реалізації, що дозволяє визначити для кожної конкретної ситуації обсяг реалізації, що забезпечує беззбиткову діяльність;

GAP-аналіз (від англ. Gap – розрив – аналіз відхилень (розривів) – метод стратегічного аналізу узгодження сформульованих, бажаних цілей з реально можливими, тобто визначення розривів, розходження між цими цілями;

IGC (від англ. – International Group of Controlling) – Міжнародна група контролінгу (Швейцарія);

ІМА – Інститут управлінських бухгалтерів США;

SMA – Положення з управлінського обліку – рекомендаційні документи, розроблені Інститутом управлінських бухгалтерів США (ІМА);

SPACE (від англ. – strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) – комплексний метод аналізу позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього й малого бізнесу;

XYZ-аналіз – аналіз, що дозволяє класифікувати ресурси компанії залежно від характеру їх споживання і точності прогнозування змін у їх потребі протягом певного часового циклу.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	14
1.1 Інтеграція логістики та контролінгу	14
1.2 Роль контролінгу в логістичному управлінні підприємством	25
1.3 Класифікація інструментарію логістичного контролінгу в управлінні діяльністю підприємства	31
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ».....	44
2.1 Загальна характеристика підприємства	44
2.2 Модель оцінки рівня логістичного контролінгу на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ».....	57
2.3 Оцінка рівня реалізації логістичного контролінгу на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ».....	66
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ».....	72
3.1 Використання сучасних інформаційних технологій в логістичному контролінгу.....	72
3.2 Впровадження процесного бенчмаркінгу в логістичному контролінгу на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ».....	93
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	116
ДОДАТКИ	122

ВСТУП

Сучасний бізнес надзвичайно динамічний, що змушує власників і менеджерів компаній постійно вдосконалювати методи і техніку управління. Те, що вчора незмінно призводило до успіху та приносило стабільний прибуток, сьогодні може підлягти сумнівам, а завтра загрожує обернутися втратою переваг над конкурентами. Особливо важливою є проблема прийняття стратегічно правильних рішень по веденню та розвитку бізнесу для підприємств, що працюють на вітчизняному ринку.

На сьогодні, коли умови діяльності підприємств доволі ускладнені, значна їх кількість зіштовхнулася з проблемами низької ліквідності, збиткової діяльності та неплатоспроможності або взагалі опинилася на грані банкрутства. До цього призвело недостатнє знання принципів функціонування в умовах вільної конкуренції. В даних умовах необхідним є новий, удосконалений підхід до реалізації функцій управління; система, що керує підприємством, повинна бути орієнтована на досягнення не лише поточних (оперативних) цілей у вигляді отримання прибутку, але й на стратегічні – виживання підприємства, конкурентоспроможність, збереження робочих місць. Саме контролінг є системою, у якій переважним стає комплексне вирішення проблем.

Динамічний розвиток автотранспортної галузі пов'язаний із значним ростом попиту на транспортно-логістичні послуги в господарській діяльності вітчизняних підприємств. Це зумовило необхідність застосування нових сучасних підходів до управління автотранспортними підприємствами, які б забезпечували підвищення ефективності їх діяльності, досягнення, утримання та розширення їх конкурентних позицій на ринку, гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. За останні роки зросла роль контролінгу в управлінні логістичними процесами.

Особлива увага питанням теорії і практики логістики приділена у працях таких науковців як Б. А. Анікіна, Д. Дж. Бауерсокса, Т. А. Воркут, А. Г. Кальченко, Є. В. Крикавського, В. С. Лукінського, Л. Б. Миротина, Дж. Р. Стокса, Л. В. Фролової та інших. Ряд наукових праць присвячено удосконаленню управління підприємством на засадах контролінгу, зокрема таких іноземних та вітчизняних вчених як Ю. Вебера, А. Дайле, Э. Майера, Р. Манна, Х. Фольмута, Д. Хана, П. Хорвата, Д. О. Баюри, І. Є. Давидовича, Л. С. Козак, Л. А. Малишевої, М. С. Пушкаря, К. К. Софійчук, І. Г. Фадєєвої, С. Г. Фалька та інші.

Комплексна інтеграція логістики та контролінгу, яка спрямована на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства, має значні резерви оптимізації логістичних процесів. Ці питання досліджували такі науковці, як Х. Блум, Ю. Вебер, Й. Герольд, І. Гопферт, Г.-К. Пфоль, Т. Райхман, Т. Фермаст, Е. Шіфферс, К. Шульте, Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко-Біляєва, Н. В. Поліщук та інші.

Водночас огляд наукових публікацій показав, що значне коло питань, які стосуються логістичного контролінгу, досліджені недостатньо, наукові дослідження не завжди враховують специфіку автотранспортної галузі.

Так, зокрема потребує розвитку концепція логістичного контролінгу для удосконалення управління підприємствами автомобільного транспорту, існуючі дослідження інструментарію логістичного контролінгу мають фрагментарний характер, окремі інструменти, зокрема використання логістичного бенчмаркінгу, потребують адаптації до специфіки автотранспортних підприємств. Важливою невирішеною проблемою є створення прозорості у використанні логістичного контролінгу на практиці та можливості оцінки глибини його впровадження з метою визначення ступеня застосування інструментів логістичного контролінгу та підвищення ефективності управління підприємством в цілому.

Теоретична значущість та практична спрямованість питань впровадження логістичного контролінгу в управлінні автотранспортними

підприємствами, недостатня їх наукова та прикладна розробка зумовили актуальність теми роботи.

Метою дослідження є узагальнення і розвиток теоретичних основ логістичного контролінгу та розробка методичних і прикладних положень щодо його імплементації в управління автотранспортними підприємствами на прикладі ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ». Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких задач:

- розвинути економічну сутність логістичного контролінгу в управлінні логістичною діяльністю підприємства;
- здійснити аналіз існуючих інструментаріїв контролінгу та логістики для формування, систематизації і розширення інструментарію логістичного контролінгу;
- розробити змістову модель логістичного контролінгу для його теоретичного обґрунтування;
- розробити методичний підхід до оцінки рівня логістичного контролінгу на автотранспортних підприємствах для визначення та покращення стану управління їх логістичною діяльністю.

Об'єктом дослідження є процеси управління діяльністю ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» з використанням логістичного контролінгу.

Предметом дослідження є методичні та практичні засади реалізації логістичного контролінгу в управлінні ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ».

Теоретико-методологічною основою магістерської роботи є наукові та практичні результати провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері контролінгу та логістики. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення та системного аналізу, аналізу і синтезу, статистичного аналізу та порівняння, метод експертних оцінок. В роботі використані методи математичної статистики і логістики, графічне і табличне представлення даних, SWOT-аналіз.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вчених-економістів з питань логістики, логістичного контролінгу. Також в якості джерел інформації було використано законодавство України, ресурси мережі Internet, статистичні матеріали ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ», авторські дослідження та власні спостереження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні та обґрунтуванні теоретичних, методичних положень і практичних рекомендацій щодо реалізації логістичного контролінгу в управлінні автотранспортними підприємствами.

Практична цінність результатів дослідження полягає в тому, що визначені у роботі пропозиції та рекомендації щодо удосконалення процесу логістичного контролінгу можуть використовуватися в стратегічному та оперативному управлінні на підприємстві у поєднанні із впровадженням сучасних інноваційних підходів до удосконалення якості логістичних процесів для зниження витрат.

Проведення оцінки рівня логістичного контролінгу дозволить автотранспортним підприємствам об'єктивно визначити стан управління логістичною діяльністю та напями підвищення ефективності управління підприємством.

Оцінювання рівня реалізації логістичного контролінгу надасть можливість отримати об'єктивну інформацію з метою визначення ступеня застосування інструментів логістичного контролінгу, аналізу виконання його завдань та визначення шляхів удосконалення процесу управління підприємством в цілому.

Реалізація проекту процесного бенчмаркінгу в логістиці підприємства дозволить удосконалити процес надання транспортних послуг та підвищити ефективність діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом публікації основних теоретичних положень та висновків у наукових статтях у фахових виданнях України, зокрема – у електронному науковому фаховому виданні «Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку» та публікації та представлення наукових тезів на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, також результати дослідження було впроваджено на підприємстві ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Інтеграція логістики та контролінгу

Процеси, які відбуваються в економіці України, характеризуються високою нестабільністю та невизначеністю. Висока динаміка зовнішнього середовища та стрімкий науково-технічний розвиток змушують вітчизняні суб'єкти господарювання впроваджувати ефективні, сучасні засоби управління. Перед підприємствами постають все складніші завдання, які можна вирішити тільки за умов комплексного управління потоковими процесами. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств суттєвих перетворень, застосування нових сучасних концепцій та інноваційних методів управління.

Останнім часом українські науковці та вчені [19; 28; 31] акцентують увагу на актуальності інтеграції таких понять як «контролінг» та «логістика». Для їх системного дослідження проаналізуємо та узагальнимо головні дефініції, що характеризують кожне поняття.

Вітчизняні науковці багато зусиль приклали для дослідження контролінгу та впровадження його в управлінні підприємством на практиці. Багато наукових праць присвячено дослідженню походження терміну «контролінг». Він походить від англійського дієслова «to control», яке має різноманітні значення та в економічному аспекті означає контролювати і управляти. У XV столітті вперше згадується посадова особа «Controller auf Accounts» при дворі англійського короля. Її завданням було перевірка правильності проведення грошових і товарних потоків. Використання терміну «контролінг» започатковано у США наприкінці XIX століття для характеристики спектру завдань підприємства, у 70-х роках XX століття цей

термін почали застосовувати у країнах Західної Європи, а на початку 1990-х років він набув поширення у Росії та Україні [8, с. 40].

Наприклад, А. М. Штангрет та О. І. Копилюк розглядають контролінг як управління і спостереження. Оскільки ефективне управління і спостереження неможливе без постановки цілей та планування заходів з їх реалізації, то контролінг включає комплекс завдань з планування, регулювання та спостереження, тобто являє собою сукупність завдань, цілей, інструментів, суб'єктів та організаційних структур [43, с. 89]. Фахівці в галузі автоматизованих систем управління підприємствами (АСУП) вважають, що контролінг – це майже те саме, що й АСУП, але з урахуванням нових умов господарювання, а також порівнюють його з системою програмно-цільового планування [8, с. 40]. Вони розглядають дане поняття досить вузько, враховуючи не всі складові елементи контролінгу.

Д. О. Баюра вважає, що контролінг – це ключова технологія управління сучасною компанією, що має чотири взаємопов'язані етапи: планування, інформаційне забезпечення, аналіз та управління [2, с. 7]. І. Г. Фадєєва визначає контролінг як орієнтовану на досягнення цілей інтегровану систему інформаційно-аналітичної й методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу й прийняття управлінських рішень в усіх функціональних сферах діяльності підприємства [38].

Аналіз різноманітних трактувань поняття контролінг показав, що в науковців немає єдиного бачення його сутності. Це пов'язано з тим, що поняття «контролінг» не включає нових знань в сфері управління підприємством та використовує відомі інструменти. Така різноманітність підходів сформувалась також під впливом історичних, економічних та національних особливостей розвитку контролінгу. Щоб підкреслити відмінності в баченні сутності контролінгу розглянемо різні його моделі, серед яких найбільш відомими є американська, німецька та японська (табл. 1.1) [5, с. 8-10]:

Таблиця 1.1

Елементи американської, німецької та японської моделей контролінгу
[5, с. 10]

Американська модель	Німецька модель	Японська модель
Елементи		
Планування	Планування	Планування
Інформаційний менеджмент та звітність	Інформаційний менеджмент та звітність	Інформаційний менеджмент та звітність
Підтримка прийняття рішень	Підтримка прийняття рішень	Підтримка прийняття рішень
Внутрішня звітність	Внутрішня звітність	Внутрішня звітність
Фінансова бухгалтерія		Фінансова бухгалтерія
Податки та страхування		Податки та страхування
Інформаційні технології		Інформаційні технології
Внутрішня ревізія		«Футуристична мотивація»
		«Інноваційна хвиля»
		«Ріст кадрів»

Відмінність цих моделей пояснюється тим, що в Німеччині центральне місце займає внутрішній облік, в США у функції контролінгу додатково включено завдання фінансового обліку, а в Японії додаються завдання «інноваційної хвилі» (пошуку, придбання, аналізу та впровадження новинок для беззупинного розвитку), завдання «росту кадрів» (постійне навчання кадрів) та завдання «футуристичної мотивації» (самотивації), а саме: акцентування важливості внеску кожного працівника в майбутнє країни [5, с. 9]. Основною відмінною рисою концепції контролінгу у США є її прикладний характер. У 50-70 рр. ХХ століття до першочергових завдань контролінгу належало завдання підтримки процесу ведення внутрішнього обліку, що наближало розуміння контролінгу до змісту управлінського обліку. Управлінський облік у вказаний період трактувався як частина бухгалтерського обліку, тобто як частина діяльності, яка представляла собою збір, обробку і класифікацію інформації про діяльність підприємства, а також надання цих даних користувачеві інформації для вироблення і обґрунтування управлінських рішень. При цьому управлінський облік розглядався як та частина бухгалтерського обліку, у завдання якої входило задоволення потреб внутрішніх користувачів інформації. Таким чином, управлінський облік у

певному значенні протиставлявся фінансовому обліку, тобто тій частині бухгалтерського обліку, яка повинна була забезпечувати потреби зовнішніх користувачів [18, с. 23-26]. У сучасній концепції контролінг трактується в США як одна із зон відповідальності управлінського обліку разом з плануванням, оцінкою, забезпеченням достовірності звітності, підготовкою зовнішньої звітності. У Положеннях з управлінського обліку (SMA) – рекомендаційних документах, що розробляються Інститутом управлінських бухгалтерів США (ІМА), зокрема в Положенні 1В наголошується [18, с. 23-26], що «контролінг – це процес забезпечення цілісності фінансової інформації, що стосується діяльності підприємства і його ресурсів; моніторинг і вимір ефективності та ініціація проведення будь-яких корегувальних дій, необхідних для повернення діяльності в її належне русло. Бухгалтери з управлінського обліку (економісти) надають інформацію вищому керівництву на усіх функціональних ділянках, де вона може бути використана для досягнення максимальної ефективності». Таким чином, американська концепція ототожнює контролінг з управлінським обліком.

Найбільший внесок у розвиток теорії контролінгу внесли німецькі вчені. При цьому більш ранні дослідження інтерпретують це поняття досить вузько, наприклад, як «інформаційне забезпечення, орієнтоване на результативність управління підприємством», як «функцію інформаційної підтримки керівництва підприємства», як «процес координації системи управління», «орієнтацію не на одну мету, а на систему цілей» та ін. Боротьба наукових та практичних підходів, призвела до формування концепції контролінгу, яка визначає його як «сукупність цілей, завдань, інструментів, суб'єктів і організаційних структур». Очевидно, що німецька концепція контролінгу, на відміну від американського підходу, розглядає управлінський облік як один з необхідних елементів контролінгу. Але при цьому слід звернути увагу на той факт, що, згідно з сучасною американською концепцією, до управлінського обліку належать і завдання зовнішнього

обліку, в той час як класична німецька концепція контролінгу включає тільки різні форми внутрішнього обліку [18, с. 26-27].

До класичних груп концепцій контролінгу з різним спрямуванням відносять [40, с. 17]: управлінський облік (1980-ті рр.), інформаційна система (кінець 1980-тих рр.), планування і контроль (початок 1990-тих рр.), координація (1990-ті рр.), метасистема управління (кінець 1990-тих рр.), координація процесу прийняття рішень (2000-ні рр.). Незважаючи на вже досягнуті вагомі для теорії контролінгу результати, наукова дискусія про його зміст досі не припиняється.

Усвідомлення значущості контролінгу для успішності функціонування сучасних підприємств привело до створення Міжнародної групи контролінгу (International Group of Controlling – IGC) [18, с. 28]. Ця організація (штаб-квартира IGC розташована в Швейцарії) об'єднує 26 компаній і освітніх установ з Німеччини, Швейцарії, Австрії, Польщі, Чехії, Словенії, Угорщини, Росії та інших країн. Основними цілями Міжнародної групи контролінгу є визначення вимог до професії і ролі контролера у компанії, організація форуму для обміну думками та ідеями, створення бази для узгодження і подальшого розвитку концепцій контролінгу, а також для вироблення єдиної термінології контролінгу, налагодження зв'язків з науковими колами та суміжними дисциплінарними дослідженнями, підвищення попиту на ринку на освітні програми з контролінгу і забезпечення їх високої якості, визначення стандартів якості діяльності членів групи контролінгу і сертифікація учбових програм, розробка основ для наступної сертифікації фахівців в області контролінгу. Одним з найбільш важливих результатів діяльності Міжнародної групи контролінгу стала розробка стандарту місії контролера – «внутрішнього радника, організуючого і супроводжуючого процес постановки цілей, планування та управління, який несе відповідальність за досягнення цілей» [18, с. 28].

Предметом контролінгу є мікроекономічні процеси і явища, які характеризуються певними показниками-індикаторами в динаміці, та

макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку підприємства [6, с. 16].

Глобальною метою контролінгу є забезпечення ефективного довгострокового функціонування підприємства, підвищення його гнучкості в умовах динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища [29, с. 10].

Із зміною ринкового середовища завдання контролінгу постійно змінюється за їх змістом та вагомістю. Можна виокремити такі основні з них: регулювання управлінського процесу та забезпечення його раціональності, моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення підконтрольних показників відповідно до встановлених цілей, порівняння планових та фактичних показників з метою визначення причин та усунення негативних наслідків, контроль та координація процесу прийняття рішень, інформаційний супровід прийняття управлінських рішень на всіх рівнях, створення і підтримка діяльності корпоративної інформаційної системи.

Основна ідея контролінгу полягає в підвищенні ефективності оперативного та стратегічного управління підприємством, тому в роботі важливо розглянути поділ контролінгу на стратегічний та оперативний. Стратегічний контролінг формує перспективи розвитку підприємства та зорієнтований на потенційні можливості та загрози. В основу організації його функціонування покладено постійний, безперервний процес. Головна мета стратегічного контролінгу – надання керівництву інформації про можливі пріоритетні напрями розвитку стратегії підприємства, що має забезпечити підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень [19, с. 17]. Контролінг визначають як систему перевірки того, наскільки успішно підприємство просувається до своєї стратегічної мети [2, с. 8]. Головні завдання стратегічного контролінгу [19, с. 17]:

- пошук та аналіз інформації про зовнішнє оточення підприємства (про економічне середовище, про конкурентів, про споживачів, про законодавчу базу);

- визначення залежності між стратегічною позицією, яку обрало підприємство, і очікуваним застосуванням внутрішньої його звітності з точки зору стратегічного позиціонування;

- здобуття конкурентних переваг за рахунок аналізу методів скорочення витрат та оптимізації факторів витрат.

Оперативний контролінг повинен забезпечити виконання всіх поставлених завдань, спрямованих на підвищення ефективності діяльності. Він орієнтований на конкретні дії та їх результати. Головною метою оперативного контролінгу є забезпечення методичної, інформаційної та інструментальної підтримки керівників підприємства для досягнення запланованого рівня прибутку, рентабельності і ліквідності в короткостроковому періоді [19, с. 18]. Основні завдання оперативного контролінгу:

- поточне та оперативне планування;
- визначення вузьких і пошук слабких місць у тактичному управлінні;
- порівняння планових і фактичних показників контрольних результатів задля виявлення причин та наслідків відхилень;
- аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів;
- мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень тощо.

На основі проведеного аналізу теоретичних засад контролінгу ми дійшли висновку, що контролінг – це система управління підприємством, яка забезпечує виконання інформаційної, координаційної, консультаційної, комунікаційної, обліково-аналітичної, контрольної, прогностної функцій для прийняття ефективних управлінських рішень.

Враховуючи вище перелічені функції контролінгу І. Г. Фаддєєва [38] вважає, що для впровадження контролінгу на підприємстві потрібно враховувати наступні фактори:

- нестабільність зовнішнього середовища, що змушує змінювати вимоги до системи управління організацією (перспективність, адаптивність, моніторинг, ризик-менеджмент);
- ускладнення систем управління організацією, що вимагає впровадження внутрішнього механізму координації;
- розвиток інформаційних технологій, які зумовлюють відповідні системи інформаційного забезпечення управління.

Виходячи з того, що і контролінг і логістика виконують взаємопов'язані функції, то їх впровадження в процеси управління підприємством може дати синергетичний ефект.

Інтеграція логістики і контролінгу в системі менеджменту підприємства дозволить підвищити якість робіт, вироблених товарів чи наданих послуг за допомогою оптимізації управління і контролю за діяльністю основних процесів (постачання, виробництва, збуту тощо), щоб уникнути в структурі підприємства зайвих ланок і виконання зайвих робіт [25, с. 326].

Розглянемо дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених, які у своїх працях розглядали економічний зміст поняття «логістичний контролінг» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Тлумачення поняття «логістичний контролінг»

Джерело	Трактування терміну
1	2
Х. Блум [45, с. 28], [45, с. 177]	Досліджено вплив та дію логістичного контролінгу на успіх діяльності підприємств. Він звертався до системної теорії як основи концептуалізації логістичного контролінгу. Виділив інформаційну, планову і контрольну системи як об'єкти логістичного контролінгу для підтримки логістичного менеджменту. За основу для своїх досліджень Х. Блум використовує дослідження І. Гопферта та Ю. Вебера. У результаті своїх досліджень Х. Блум констатує: «...логістичний контролінг має великий вплив на успіх логістики, а особливо на покращення логістичних показників в часовому інтервалі та, таким чином, задовольняє вимоги координуючої функції логістичного менеджменту».

Продовження таблиці 1.2

1	2
І. Гопферт [46, с. 51; 47, с. 55]	«Логістичний контролінг є ключовим питанням у рамках всієї концепції логістичного менеджменту. Він підтримує логістичний менеджмент у прийнятті рішень і приводить його в дію. Сутність цієї цілеспрямованої підтримки полягає у властивостях логістичного контролінгу як консультанта логістичного менеджменту: - концептуальна форма і координація інформативної системи для підтримки логістичних рішень з метою покращити ефективність їх прийняття, а також підвищення їх якості; - концептуальна форма і координація планової і контрольної систем для досягнення цілей логістики; - спрямований на логістичне планування і контроль, координацію і подальший розвиток логістичного менеджменту». Таким чином, за допомогою логістичного контролінгу можна досягнути підвищення ефективності логістичної діяльності, а також таких якостей логістичного менеджменту, як гнучкість і можливість розвиватися.
Ю. Вебер [56, с. 20]	«логістичний контролінг забезпечує ... необхідну планову і інформативну підтримку та виконує пов'язані із плануванням контрольні завдання».
В. Меннель [50, с. 12]	«... логістичний контролінг всебічно представляє керівництву підприємства інформацію про логістичну діяльність і її успіх».
Й. Герольд [48, с. 82-83]	«Логістичний контролінг можна розуміти як виконання завдань контролінгу у логістичній діяльності підприємства... Застосування концепції контролінгу у логістиці повинно робити можливим підвищення потенціалу потужностей і резервів раціоналізації, із створеною інформаційною базою, за допомогою якої логістичні процеси можуть плануватися, керуватися і контролюватися за цільовим призначенням. ... логістичний контролінг має ... завдання підтримувати логістичний менеджмент». За вихідну основу Й. Герольд приймає підхід до контролінгу Хорвата.
Г.-К. Пфоль [51, с. 201]	«Логістичний контролінг треба розуміти як виконання завдань контролінгу в логістичній діяльності підприємства... Його можна інтерпретувати як функціональну контролінгову підсистему, яка служить підтримкою логістичному менеджменту».
Т. Райхман [52, с. 417]	Поняття логістичний контролінг не має чіткого визначення. Надається опис завдань логістичного контролінгу, наприклад: «Завданням контролінгу у рамках логістики є забезпечувати поточний економічний контроль, тобто постійно перевіряти види витрат, мету їх використання і хто їх використовує, щоб знати, чи ... заплановані логістичні витрати співпадають із фактичним їх станом і узгоджуються із логістичними послугами, чи відповідні логістичні витрати можна звести до мінімальних. Для рішень, які приймає керівник відділу логістики, ... контролінг повинен відповідно надавати вирішальну інформацію, конкретно формулювати проблеми і вчасно представляти цю інформацію відповідальним особам».

Продовження таблиці 1.2

1	2
Е. Шіфферс [53, с. 72]	На думку Е. Шіфферса, логістичний контролінг у літературі «вживається головним чином для позначення ... планування, управління і контролю за транспортними процесами», він називає його «логістично орієнтованим контролінгом». Логістичний контролінг відображає ту функцію управління підприємством, яка, керуючись принципом самоуправління під власну відповідальність через децентралізованих носіїв рішень, спрямована на досягнення цілей управління логістичними процесами, а у цьому значенні виконує функцію стратегічного допоміжного засобу, тобто засобу для інтеграції стратегічного логістичного планування і оперативного та загального планування».
Г.-У. Кюппер [49, с. 485]	Логістичний контролінг спрямований на координацію завдань у галузі логістики.
Л. Г. Медвідь, Л. М. Шмикова [22]	«Логістичний контролінг – це інтегрована функція логістики і контролінгу в управлінні підприємством»
Т. Фермаст [55, с. 117-120]	Виділяє «5 основних функцій» логістичного контролінгу, які відображають його економічний зміст: - підтримання «контролінгового кругообігу», - координація бюджету і контроль витрат, - інформаційне забезпечення, - підтримання систем і методів, - бізнес – консалтинг.
К. Шульте [54, с. 615]	Висока складність логістичних систем і всезростаючі вимоги до них посилюють необхідність цілеспрямованого планування, управління, контролю і координації галузі логістики... Цих завдань дотримується логістичний контролінг, який має на меті постійний економічний контроль шляхом порівняння номінальних/фактичних витрат і послуг, а також забезпечення, акумулювання і представлення вирішальної для прийняття рішення інформації...
Н. В. Поліщук [27, с. 4]	«... інтегрована функція логістики і контролінгу в управлінні підприємством. Логістичний контролінг – сукупність процедур, що забезпечують ефективне оперативне і стратегічне планування, контроль та регулювання логістичних процесів».
А. В. Ніконенко [23]	«Контролінг логістичних систем - це впорядкований і по можливості безперервний процес обробки логістичних даних для виявлення відхилень або розбіжностей між плановими і фактичними значеннями логістичних показників, а також аналіз цих відхилень для виявлення причин розбіжностей, який проходить певний ряд етапів».
В. И. Сергеев, П. А. Соломатин [33]	«Сучасний логістичний контролінг – це управлінська функція, що охоплює організацію, координацію і управління матеріальними і інформаційними потоками по всьому ланцюгу створення доданої вартості, починаючи з управління постачальниками, організації постачання, запуску матеріалів у виробництво, продовжуючи ефективною організацією виробничих операцій і закінчуючи збутом та післяпродажним обслуговуванням».
Є. В. Крикавський [11, с. 274]	Суть логістичного контролінгу полягає в адаптації системи контролінгу до управління логістичними процесами на основі постійного моніторингу показників діяльності логістичної системи.

Проаналізувавши вищенаведене, пропонуємо визначення логістичного контролінгу як інтегрованої функції планування, контролю та інформаційного забезпечення менеджменту, який спрямований на виконання логістичних завдань на підприємстві для прийняття стратегічних та оперативних рішень.

Логістичний контролінг спрямований на [19, с. 39], [27, с. 6-7]:

- створення формалізованих інформаційних потоків, що дасть змогу оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або інших завдань;
- оптимізацію логістичних витрат (витрат на зберігання, транспортування тощо);
- можливість планування поточної логістичної діяльності та передбачення її результатів;
- забезпечення поточного контролю та аналізу результатів логістичної діяльності підприємства;
- максимізацію прибутку підприємства за рахунок використання логістичного контролінгу в аспекті стратегічного менеджменту та росту рентабельності діяльності завдяки регулюванню величини запасів, визначенню чіткої послідовності перебігу логістичних операцій тощо;
- збільшення тривалості життєвого циклу підприємства.

Інтеграція логістики та контролінгу дала основу для формування концепції логістичного контролінгу, яка відіграє важливу роль в забезпеченні координації та контролю над усіма процесами в логістичній системі, оперативно реагуючи на зміни в діяльності як окремого підрозділу так і підприємства в цілому. Концепція спрямована на забезпечення рентабельності підприємства, підвищення ефективності управління в напрямі досягнення загальних стратегічних цілей.

1.2 Роль контролінгу в логістичному управлінні підприємством

Організація логістики на підприємстві, у логістичних системах та ланцюгах поставок є важливим чинником організаційного забезпечення ефективного логістичного управління як в широкому розумінні – сутність управління підприємством, філософія управління, так і у вузькому розумінні – управління переміщенням матеріальних ресурсів. Зростання значення логістики в управлінні підприємством відбувалося у безпосередньому зв'язку із масштабами поширення концепції логістики на процеси та сфери діяльності [13, с. 365].

Логістичне управління за своєю суттю реалізує концепцію логістики як науки в реальних умовах, здійснюючи функції формування стратегій, планування, керування і контролю фізичних потоків та інформації з метою ефективного задоволення потреб споживача [12, с. 41]. Воно дозволяє за рахунок оптимізації потокових процесів і раніше не задіяних резервів знизити витрати на виробництво й розподілення продукції [16, с. 5]. Дослідник Штефан Абт [44, с. 34] пропонує таку структуру сфери логістичного управління на підприємстві (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Сфери логістичного управління на підприємстві [258, с. 34]

До основних завдань логістичного управління відносять [16, с. 16-17]:

- забезпечення взаємодії відповідності матеріальних та інформаційних потоків;
- контроль матеріального потоку і передача даних про нього в єдиний інформаційний центр;
- планування, формування і утримання матеріальних запасів;
- визначення стратегії і технології фізичного переміщення засобів споживання і товарів;
- розробка способів управління операціями руху товарів;
- встановлення форм стандартизації напівфабрикатів і упаковки;
- визначення обсягу виробництва, транспортування й складування;
- зменшення розходження між вимогами і можливостями закупки, виробництва і розподілення;
- розрахунок і вибір оптимальних маршрутів доставки вантажів.

Виділяють два підходи до класифікації видів логістичної діяльності (рис. 1.2), які суттєво відрізняються за поставленими завданнями, що вирішуються в процесі логістичного управління.

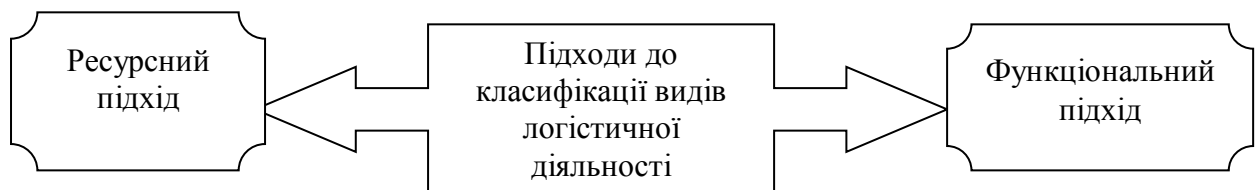


Рис. 1.2. Підходи до класифікації видів логістичної діяльності

Ресурсний підхід логістичної діяльності стає основою виділення чотирьох ресурсних видів логістики – матеріальний, інформаційний, фінансовий, сервісний [19, с. 30]. Відповідно до ресурсного підходу об'єктом логістичного управління є логістичний потік як сукупність матеріального,

інформаційного, фінансового та сервісного потоків (рис. 1.3.) в кожній логістичній системі вздовж логістичного ланцюга [39, с. 136].

<p>Матеріальний потік – перетворення і взаємозв'язок всіх матеріальних елементів в процесах, пов'язаних з закупкою, обробкою, складуванням, транспортуванням та розподілом продукції. Основними параметрами характеристики є початкові й кінцеві його пункти, траєкторія переміщення, довжина шляху, швидкість і час руху, проміжні пункти, інтенсивність. Специфіка матеріальних потоків полягає в раціональній організації переміщення матеріальних ресурсів між економічними суб'єктами у відповідному часовому інтервалі з нарощуванням вартості.</p>	<p>Інформаційний потік – сукупність повідомлень, необхідних для управління логістичними процесами, потоками і системами вздовж логістичного ланцюга. Інформаційний потік відповідає матеріальному і може існувати у вигляді паперових і електронних документів. Інформаційний потік може випереджати матеріальний, протікати одночасно з ним або після нього. Випереджальний інформаційний потік у зустрічному напрямку містить інформацію про замовлення, а у прямому напрямку – це попереднє повідомлення про майбутнє прибуття продукції.</p>
Види логістичних потоків	
<p>Фінансовий потік – це спрямований рух фінансових засобів, необхідних для забезпечення ефективного руху визначеного матеріального потоку, які циркулюють як в логістичній системі, так і за її межами (за умови їх прив'язки до цієї системи). Фінансові потоки основним чином забезпечують рух матеріальних потоків і тільки в окремих випадках виступають як самостійні суб'єкти товароруку. Специфіка фінансових потоків полягає, в першу чергу, у потребі обслуговувати процес переміщення в просторі і часі відповідного матеріального потоку.</p>	<p>Сервісний потік – потік послуг, що генерується логістичною системою в цілому або її підсистемою (ланкою, елементом) з метою задоволення зовнішніх або внутрішніх споживачів. Сервісний потік охоплює своєчасне надання інформації щодо формування і переміщення логістичних потоків і координації управлінських дій, дотримання обумовлених термінів руху і структури цих потоків, надання комфортності споживачам на завершальному етапі товароруку, післяпродажне обслуговування.</p>

Рис. 1.3. Загальна характеристика логістичних потоків

За функціональним підходом [19, с. 30] в основу класифікації видів логістичної діяльності покладено ланцюг етапів руху і зміни форм логістичних потоків.

Логістичну діяльність підприємства розглядають як сукупність закупівельної, транспортної, виробничої, збутової, логістики складування, логістики запасів та інформаційної логістики, характер взаємозв'язку між

якими обумовлюється факторами внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 1.4).

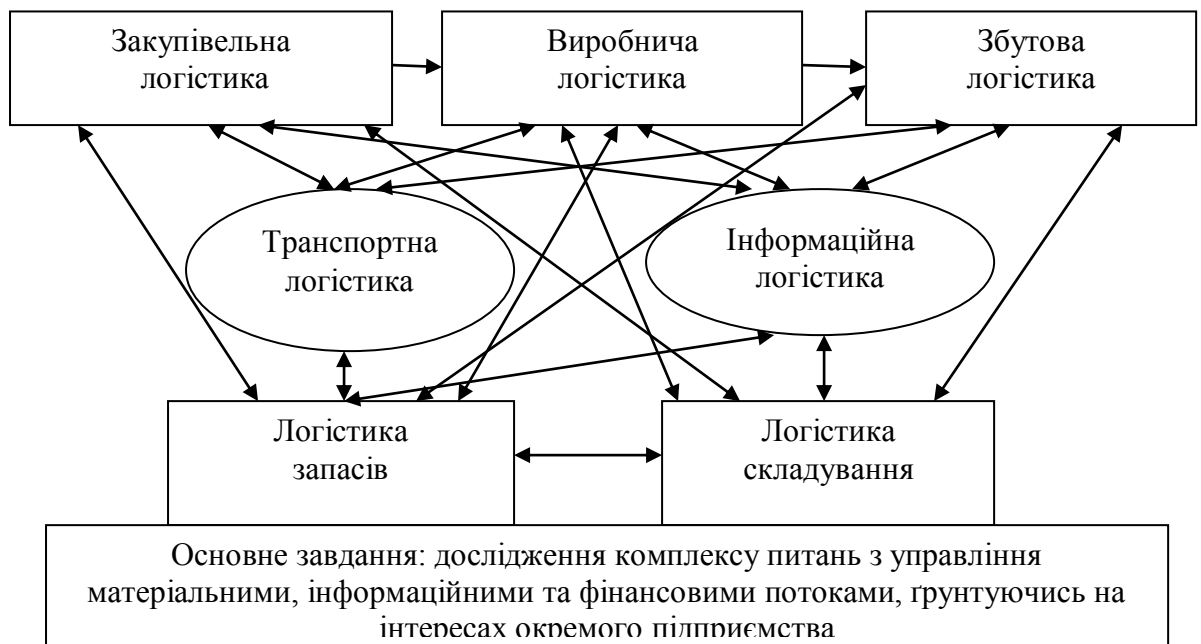


Рис. 1.4. Взаємозв'язок видів логістичної діяльності за функціональним підходом [19, с. 30]

Основну мету та завдання кожного виду логістичної діяльності за функціональним підходом подано в додатку А.

Предметом логістичного управління виступають всі логістичні процеси, пов'язані із зміною параметрів розміщення, часу, форми матеріальних, інформаційних і фінансових потоків на підприємствах, причетних до ланцюга логістики, а саме: промислових, торговельних, експедиційних, фінансових, транспортних, складських, інформаційних та інших підприємствах інфраструктури [12, с. 55].

Трансформація логістичних потоків відбувається в головних процесах переміщення ресурсів (транспортування, складування, сортування тощо) та допоміжних процесах (пакування та позначення), а також в процесах передачі та опрацювання замовлення.

Метою контролінгу в логістиці є виконання інтегруючої функції в управлінні логістичними процесами та досягнення синергетичного ефекту. Сутність контролінгу в логістичній площині представлено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Функції логістики та контролінгу в управлінні господарськими процесами [12, с. 486]

Таким чином можна виокремити результати позитивної інтеграції функцій логістики і контролінгу, які системно доповнюють одна одну, а саме:

- системна координація логістичних процесів на рівні управління (планування, контролювання, регулювання) та реалізації (просторово-часове переміщення засобів);
- формування синергетичного ефекту за рахунок прийняття та реалізації оптимальних управлінських рішень;
- оптимальне вирішення залежностей між витратами фізичних потоків, витратами запасів і витратами інформаційних процесів у сфері управління;
- формування оптимальної структури та змісту господарських процесів на основі реінжинірингу управлінських і логістичних процесів.

Вагоме значення для функціонування логістичного контролінгу в управлінні підприємством має формування інформаційної бази даних та системи логістично-контролінгових показників.

Схематично процес порівняння та виявлення відхилень логістично-контролінгових показників відображено на рис. 1.6, що відображає основну ідею логістичного контролінгу [11, с. 490].

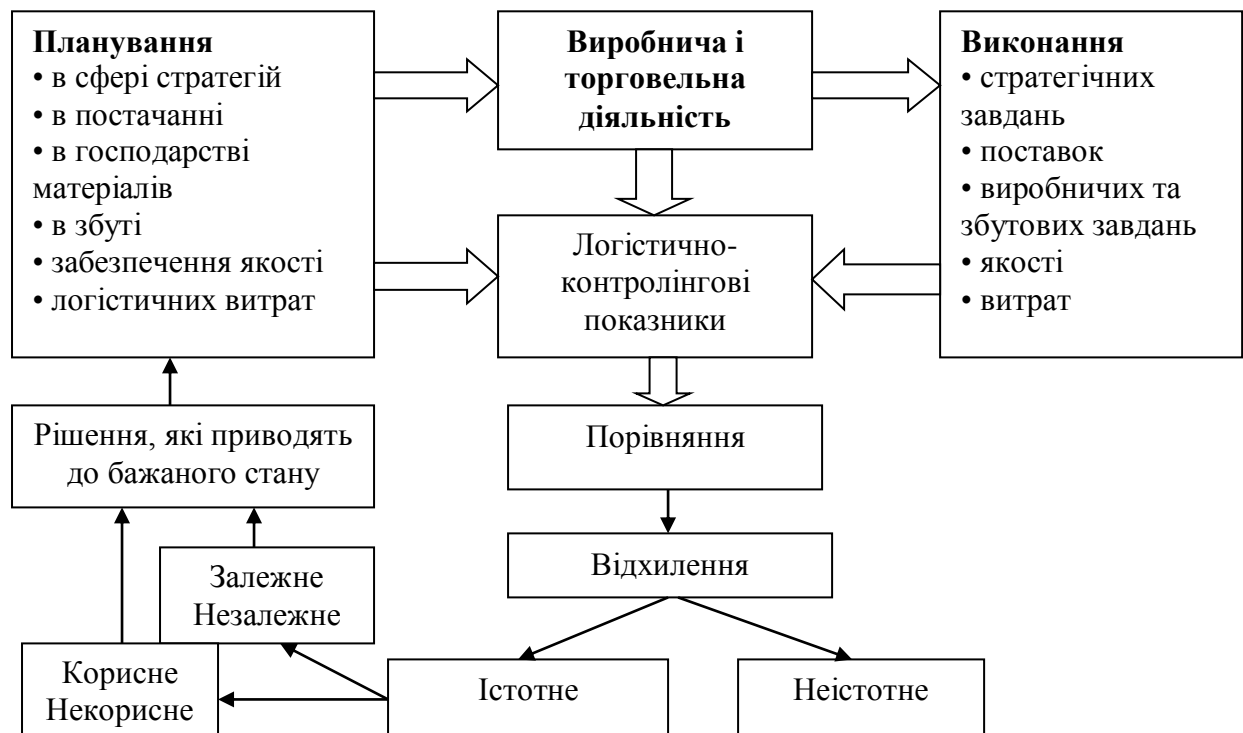


Рис. 1.6. Ідея логістичного контролінгу (систематизовано за [11, с. 490])

Реалізація ідеї логістичного контролінгу може бути багатоваріантною і залежатиме від концептуального вирішення моніторингу відхилень показників та підготовці коригуючих рішень. Загалом можна застосувати такі підходи до її реалізації: виключення відхилень (порушень), які виникають у процесах, за якими ведеться спостереження, компенсації відхилень, вирівнювання відхилень, програмного управління, адаптаційного управління, управління відслідковуванням, антиципаційного управління [44, с. 173].

Проаналізований перелік підходів до реалізації ідеї логістичного контролінгу можна доповнити новим, який базується на систематичній оцінці логістично-контролінгових показників. Основною метою цієї оцінки є виявлення недоліків та відхилень в логістичній діяльності підприємства. Управління логістичною діяльністю ґрунтується на управлінні потоковими процесами всередині підприємства із врахуванням зовнішніх кон'юнктурних умов. Оскільки логістична діяльність охоплює майже всі процеси на підприємстві, то її контролінг є визначальним у системі управління підприємством.

1.3 Класифікація інструментарію логістичного контролінгу в управлінні діяльністю підприємства

Інтеграція логістики та контролінгу утворює концепцію логістичного контролінгу, яка допомагає визначити напрями для удосконалення управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками так, щоб забезпечити максимальну ефективність діяльності підприємства в цілому.

Застосування контролінгу підвищує ефективність роботи логістичної системи, дає можливість виявити та ліквідувати її «вузькі місця». Логістика спрямована на оптимізацію витрат, які пов'язані з організацією матеріальних

потоків. Контролінг, як інтегрована функція менеджменту, використовує ці витрати в системі управління прибутком.

Логістика та контролінг часто мають справу з однаковими економічними категоріями, застосовуючи різні методичні підходи до них [26, с. 304]. Одним із основних методологічних принципів концепцій контролінгу та логістики є системний підхід, що забезпечує стійкість їх функціонування.

Підприємство, як складна економічна система вимагає системного підходу через вивчення окремих господарських об'єктів як структурних частин складніших систем, виявлення ролі кожного з них в загальному процесі функціонування [12, с. 55].

Логістичні та контролінгові системи вкладаються у загальноприйняте поняття «системи» і складаються із системоутворюючих елементів, що тісно взаємопов'язані і взаємозалежні між собою, які мають впорядковані зв'язки, утворюють певну структуру із визначеними властивостями [15].

Ціллю об'єднання логістики та контролінгу є підвищення ефективності та синхронності функціонування всієї системи підприємства, що в кінцевому результаті підтверджує вагомість застосування логістичного контролінгу в управлінні. Концептуальні підходи інтеграції систем логістики та контролінгу часто дуже сильно відрізняються. Тому на базі концепції логістичного контролінгу важливим є дослідження його елементів для створення прозорості у застосуванні на практиці.

Впровадження контролінгу на підприємстві неможливе без чітко визначених інструментів, що може забезпечити досягнення мети та виконання визначеної стратегії. Над вивченням методичного інструментарію контролінгу працювало багато вчених та науковців. Запропонований в науковій літературі інструментарій найчастіше пов'язаний із менеджментом, маркетингом, фінансами, логістикою. Служби контролінгу в процесі виконання своїх функцій вдаються до багатьох методів: загальнометодологічних і загальноекономічних (спостереження, порівняння, групування, аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація,

прогнозування), а також специфічних – в залежності від конкретної проблемної ситуації, що склалася на підприємстві.

Інструментарій контролінгу можна класифікувати за двома критеріями: за сферою застосування та за періодом дії [32, с. 21-22]. Перший визначає завдання, які допомагає вирішити інструментарій. За другим критерієм виділяють стратегічний та оперативний інструментарій контролінгу.

Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи. Об'єктами контролю, а отже, і контрольованими величинами, є такі показники, як цілі стратегії, фактори успіху, сильні та слабкі сторони підприємства, шанси та ризики. Основними напрямками аналітичної роботи на рівні стратегічного контролінгу є: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; конкуренції; ключових факторів успіху; стратегічних планів і підконтрольних показників діяльності; стратегічного позиціонування; витратоутворюючих факторів; вартісного ланцюжка; витрат конкурентів; витрат на забезпечення якості.

Найбільш важливі інструменти, що використовує стратегічний контролінг, детально представлено в додатку Б. До таких інструментів належать: система збалансованих показників, система розподілу непрямих витрат, теорія обмежень, стандарт якості Шість Сігма, політика відкритої звітності, стратегічні карти, принцип «зграї», аналіз потенціалу, аналіз конкуренції, аналіз сильних та слабких сторін підприємства, портфельний аналіз, портфоліо-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентних переваг за Портером, GAP-аналіз або аналіз відхилень (розривів), аналіз вартісного ланцюжка, бенчмаркінг, сценарний аналіз або побудова сценаріїв тощо.

Оскільки головною метою оперативного контролінгу є створення системи управління, що ефективно забезпечує досягнення поточних цілей підприємства, а також оптимізує співвідношення «витрати – прибуток», то інструменти оперативного контролінгу – це численні виробничі стандарти та інші інструменти стандартизації та процедури управлінського обліку. Вони

формують інформацію, необхідну для формування сигналів щодо потреб в самокоординації в рамках операційного менеджменту.

Оперативний контролінг орієнтований на короткострокові цілі і контролює такі основні показники, як прибуток, рентабельність, ліквідність, продуктивність. База основних інструментів оперативного контролінгу сильно відрізняється від стратегічного [10, с. 183]. Найбільш відомими для нього інструментами є: аналіз відхилень, аналіз вузьких місць, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, аналіз точки беззбитковості, маржинальний аналіз, CVP-аналіз, метод розрахунку сум покриття, гуртки якості, функціонально-вартісний аналіз, факторний аналіз відхилень, бюджетування, аналіз обсягу замовлень, управління запасами матеріалів тощо (додаток В).

Отже, інформація, отримана за допомогою використання інструментів оперативного та стратегічного контролінгу, надає можливість керівнику краще зрозуміти взаємозв'язок між окремими елементами процесів, які відбуваються на підприємстві. Завдяки інформації, що адаптується до вимог користувачів, стає можливим прийняття своєчасних та дієвих управлінських рішень.

Інструментарій логістичного управління діяльністю підприємства є дуже різноманітний та забезпечує виконання логістичних функцій. До логістичних належить значна частина застосовуваних у практичній діяльності інструментів управління. Приналежність інструментів управління до логістичних визначається специфікою прийомів і способів впливу на об'єкт управління, кінцевою метою управління, якою виступає оптимізація функціонування будь-яких логістичних бізнес-систем шляхом мінімізації всієї сукупності витрат та ефективної організації форм впливу на конкретну логістичну ситуацію [39, с. 149]. Форма впливу може бути пряма або непряма. У системі логістичного управління великого значення набуває ефективне їх поєднання у кожній конкретній ситуації. Ефективність інструментів управління досягається за умов, коли один доповнюється, підсилюється іншим або групою інших [39, с. 149-150].

Схематично інструментарій логістичного управління представлено на рис. 1.7:

ОСНОВОПОЛОЖНІ МЕТОДИ У СФЕРІ ЛОГІСТИКИ						
Системний аналіз	Теорія дослідження операцій	Кібернетичне обґрунтування	Прогностика	Економіко-математичне моделювання		
						
КЛАСИЧНІ МЕТОДИ ЛОГІСТИКИ						
Встановлення економічної величини замовлення («формула Вільсона»)	Дослідження кількісно-якісних зв'язків («правило Парето», ABC-аналіз)	Дослідження кількісно-ймовірнісних зв'язків (XYZ-аналіз, ABC-аналіз)	Кластерний аналіз (на засадах багато факторного аналізу)	Оптимізація фізичного походження: метод центра ваги, метод гравітації, методи промислової динаміки	Повних витрат (повної вартості)	Формування зразків (еталонів)

Рис. 1.7. Інструментарій логістичного управління (складено на основі [1, с. 73], [12, с. 77-85])

До інструментарію логістики слід віднести прийоми та спеціальні методи прийняття оптимальних рішень стосовно об'єктів визначеної логістичної системи. Загальним для всіх використовуваних методів і прийомів є те, що вони не повинні протирічити базовій характеристиці концепції логістики – методу системного підходу [12, с. 77].

Для розв'язання головних завдань транспортної логістики застосовуються такі методи та моделі [12, с. 84]: моделі вибору перевізника, маршрутизація перевезення (транспортна задача), модель «Just in Time», економіко-математична модель макрологістичної системи (виробничо-транспортна задача), моделі «виробництво-транспорт-споживання» та ін.

Деякі вчені виділяють методи формування стандартів логістичного обслуговування: бенчмаркінг і похідні методи аналізу сценарію розвитку, показники рівня логістичного обслуговування, ліміти і бюджети [6, с. 176].

До похідних з бенчмаркінгом методів і технік вчені відносять: функцію експеримента, метод сценарію, метод аналізу сил, метод аудиту, метод формулювання стратегічної цілі, метод стратегічного контролю, метод якісного аналізу, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз [6, с. 177].

До спеціальних інструментів управління логістикою слід віднести: бюджет логістики, що враховується як складова загального бюджету фірми при плануванні її господарської діяльності, показники логістики, планування номенклатури товарів згідно з методом ABC, методи дослідження операцій [9, с. 21]. До стратегічного інструментарію логістичного управління відносять [9, с. 23]: SWOT-аналіз, концепція циклу життя продукту, матриця BCG, модель BCG ABB, діаграма Парето, логістичний профіль підприємства, діаграма 4М (риби) тощо.

Інструментарій логістичного контролінгу – це сукупність інструментів та процедур системи контролінгу для управління логістичними процесами. Він забезпечує керівників різних рівнів управлінською інформацією для оперативного та стратегічного планування та контролю для підтримки прийняття рішень щодо поточних процесів, які протікають в логістичній системі [26].

Таким чином, може бути виділений базовий набір інструментів та методів логістичного контролінгу запропонувала: бухгалтерський облік, управлінський облік, теорія обмежень (пошук «вузьких місць»), бюджетування, BSC (Balanced Scorecard, збалансована система показників), ABC-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз та EVA з метою забезпечення реалізації концепції логістичного контролінгу в управлінні підприємством [31].

Спеціальні інструменти доцільно розділяти на дві групи. Зокрема, спектр стратегічних «спеціальних аналізів» на практиці доповнюється такими інструментами як стратегічні карти, аналіз логістичного профілю підприємства, аналіз життєвого циклу, діаграма Ісікави (4 М), GAP-аналіз та моделювання. На оперативному рівні спектр спеціальних інструментів

логістичного контролінгу доповнюється аналізом логістичних ланцюгів, аналізом обсягу замовлень, аналізом факторів логістичних витрат, бізнес-симуляцією (рис.1.8):

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ	СТАНДАРТНІ ІНСТРУМЕНТИ			
	Облік витрат	Аналіз звітності	Аналіз логістичних послуг	
	Бюджетування	Аналіз показників	Логістичний бенчмаркінг	
	Калькулювання	Аналіз ланцюга вартості	Розробка сценарію	
	СПЕЦІАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ			
	СТРАТЕГІЧНИЙ РІВЕНЬ	SWOT-аналіз	Аналіз рентабельності	
		PEST-аналіз	Логістичне портфоліо	
		Аналіз логістичного профілю підприємства	Стратегічні карти	
		Аналіз життєвого циклу	Діаграма Ісікави (4 М)	
		GAP-аналіз	Моделювання	
ОПЕРАТИВНИЙ РІВЕНЬ	Аналіз відхилень	Аналіз «вузьких місць»		
	Функціонально-вартісний аналіз	ABC-аналіз		
	Аналіз сервісу постачання	XYZ-аналіз		
	Аналіз обсягу замовлень	Бізнес-симуляція		
	Аналіз факторів логістичних витрат	Аналіз логістичних ланцюгів		

Рис. 1.8. Інструментарій логістичного контролінгу

Відповідно, перелік стандартних інструментів логістичного контролінгу, доцільно доповнити такими, як аналіз логістичних послуг, аналіз ланцюга вартості, логістичний бенчмаркінг та розробка сценаріїв.

Коротка характеристика основного інструментарію логістичного контролінгу представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Стандартний інструментарій логістичного контролінгу

№ з/п	Інструментарій	Характеристика
1	2	3
1	Облік витрат	Облік витрат, який, як правило, є основою для калькуляції логістичних витрат. Без прозорості у обліку логістичних витрат дуже складно донести потрібну для управління логістичною діяльністю інформацію.
2	Аналіз звітності бухгалтерського та управлінського обліку	Бухгалтерський облік є джерелом фінансово-економічної інформації про підприємство. Дані в ньому стандартизовані та зведені до єдиного показника, що автоматично спрощує роботу. Форма бухгалтерського обліку може слугувати основою для обліку логістичних витрат підприємства. Реалізація логістичного контролінгу повинна відбуватись з урахуванням загальних потреб та можливостей підприємства, а бухгалтерський облік є основною постійно діючою інформаційною базою даних для визначення фінансово-економічного стану підприємства. Управлінський облік частково виконує функції контролінгу та є засобом реалізації контролінгу, який дозволяє отримати фінансову інформацію, яка частково забезпечує потреби контролінгу, тому що за допомогою контролінгу можна зібрати не тільки фінансову інформацію, але й інформацію у вигляді натуральних величин або якісних характеристик [31, с. 23]. Тому, за допомогою управлінського обліку можна зібрати інформацію, яку не охоплює бухгалтерський, більш детальнішу і точнішу інформацію, яка чіткіше окреслюватиме конкретні вибрані процеси.
3	Бюджетування	Бюджетування в першу чергу спрямоване на забезпечення виконання стратегічних цілей підприємства. Бюджетування логістичної діяльності дозволить побудувати бюджетний план функціонування логістики підприємства з урахуванням загальної стратегії підприємства та фінансових можливостей підприємства, що буде основою для подальшого контролю, аналізу та пошуку відхилень.
4	Калькулювання	Калькуляція логістичних витрат. Її здійснюють з орієнтацією на кінцевий результат: спочатку визначають об'єм і характер роботи логістичної системи, а потім витрати, пов'язані з її виконанням.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
5	Аналіз показників	Встановлення та аналіз базового переліку підконтрольних показників дозволятимуть отримати бажану інформацію про стан та функціонування логістичної діяльності підприємства.
6	Логістичний бенчмаркінг	<p>Бенчмаркінг у логістиці дозволяє виявити проблемні ситуації логістичної діяльності підприємства чи її окремих складових. Логістичний бенчмаркінг – процедура стратегічного позиціонування компанії по логістичних параметрах по відношенню до конкурентів, середньогалузевого рівня або лідера галузі. Процес бенчмаркінгу в логістиці можна представити таким чином [24]:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення кола проблем в функціональних областях логістики, що підлягає розгляду з позицій бенчмаркінгу. 2. Визначення сукупності факторів і змінних для аналізу стану логістики на підприємстві. 3. Відбір сукупності підприємств для зіставлення і використання досвіду, як в галузі, до якої відноситься об'єкт логістизації, так і з інших галузей. Паралельно з цим слід аналізувати зовнішню вторинну інформацію, пов'язану із застосуванням логістики іншими підприємствами, формуванням ними постачальницько-збутових ланцюжків. 4. Збір і аналіз показників відібраних для порівняння підприємств за обраними критеріями оцінки. При цьому отримана інформація класифікується, систематизується, вибирається метод аналізу і оцінюється ступінь досягнення мети і сукупність факторів, що визначають результат. 5. Порівняння отриманих результатів з власними показниками з метою визначення можливих напрямків вдосконалення. 6. Розробка плану заходів щодо поліпшення стану логістики на основі отриманої інформації. 7. Впровадження і подальший моніторинг.
7	Аналіз вартісного ланцюжка	Вартісний ланцюжок – це послідовність різних видів діяльності, що утворюють вартість для споживачів. Відповідно кінцевий споживач сплачує за вартість, створену по всій системі. Аналіз вартісного ланцюжка застосовують для визначення конкурентних переваг підприємства та кращого розуміння його зв'язків із постачальниками, замовниками та іншими підприємствами галузі. Аналізуючи ланцюжок цінностей усередині підприємства та порівнюючи його з ланцюжками цінностей конкурентів, можна ідентифікувати ті види діяльності, які найбільшою мірою забезпечують формування стратегічної конкурентної переваги підприємства, визначити стратегічні напрями розроблення та впровадження інновацій, а також оцінити можливі варіанти оптимізації наявного ланцюжка формування цінностей [95, с. 175-176].
8	Аналіз логістичних послуг	Аналіз логістичних послуг на підприємстві показує як саме змінився спектр послуг за останні роки. Аналізуючи розвиток ринку логістичних послуг проводиться їх порівняльна характеристика з перспективними на цьому ринку. Визначають можливі перспективи та шляхи розширення асортименту.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
9	Розробка сценарію	<p>Це опис мислимої майбутньої ситуації, у якій виявиться підприємство і шляхів її розвитку.</p> <p>Розробляються альтернативи. Робоча група по створенню сценаріїв виходить з оптимістичних і песимістичних припущень про розвиток ситуації. Потім на основі сценаріїв розвитку підприємець формує відповідні стратегічні плани. Порівнюючи фактичний розвиток підприємства з параметрами розвитку по сценарію, вносять відповідні корективи в плани.</p> <p>Процес розробки сценарію включає наступні основні етапи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) визначення предмета дослідження; 2) ідентифікація зовнішнього середовища; 3) опис вихідного стану; 4) розробка гіпотез майбутнього розвитку; 5) визначення несприятливих подій; 6) розробка сценарію; 7) надання інформації для прийняття управлінських рішень [21].

Сформований інструментарій логістичного контролінгу дає можливість забезпечити керівництво підприємством необхідними практичними засобами для підвищення ефективності управління.

Концепція логістичного контролінгу ґрунтується на таких основних положеннях:

- логістичний контролінг спрямований «в майбутнє»;
- логістичний контролінг забезпечить інструментальну та методичну базу для прийняття рішень;
- логістичний контролінг є інтегруючою функцією, яка направлена на підвищення ефективності управління підприємством;
- розробка показників-індикаторів забезпечить пошук «вузьких місць» та допоможе визначити результати діяльності підприємства загалом.

Об'єктом логістичного контролінгу є система управління логістичною діяльністю на підприємстві.

Предмет логістичного контролінгу – консолідація інформації про функціонування системи управління логістичною діяльністю, яка генерується із системи контролінгу.

Мета логістичного контролінгу полягає в ефективному управлінні логістичною діяльністю, що забезпечить узгодженість операційних процесів та досягнення стратегічних цілей і завдань в напрямі оптимізації логістичних витрат та зростання прибутку підприємства (рис. 1.9):

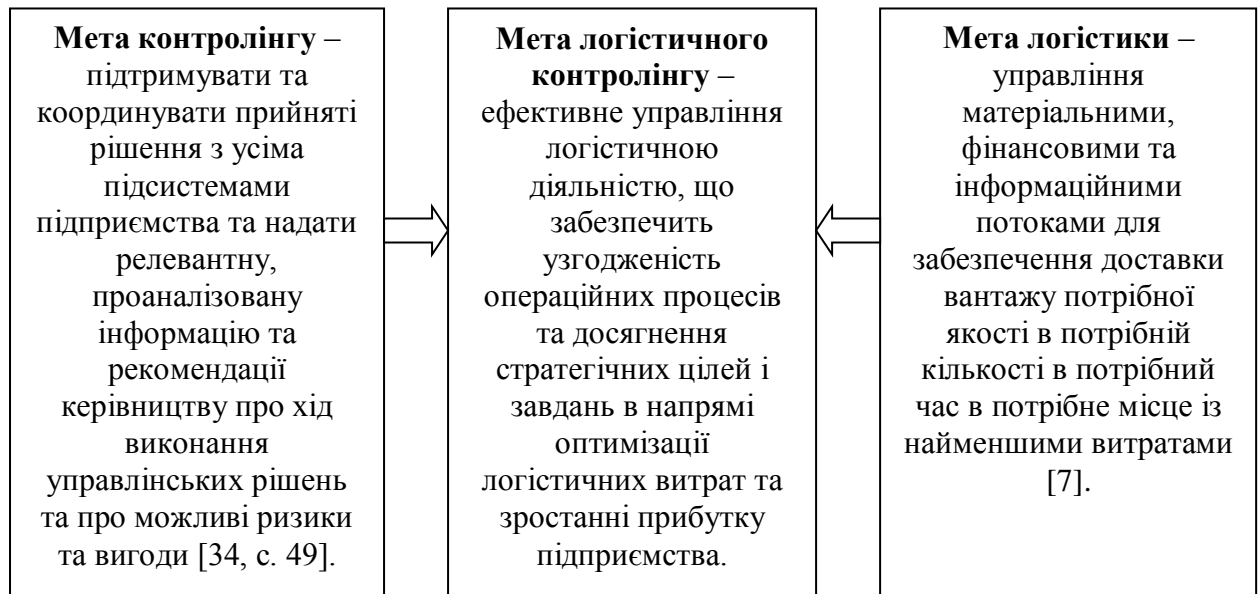


Рис. 1.9. Мета логістичного контролінгу

Впровадження логістичного контролінгу на підприємстві має на меті забезпечити координацію всіх логістичних процесів. Можна виокремити такі основні цілі логістичного контролінгу:

- інтеграція функцій контролінгу та логістики в управлінні логістичною діяльністю підприємства;
- координація логістичних процесів на підприємстві;
- оптимізація логістичних витрат;
- забезпечення персоналу актуальною інформацією для управління підприємством;
- покращення показників логістичної діяльності підприємства;
- підвищення ефективності логістичної діяльності;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключовим завданням логістичного контролінгу є ефективно управління всіма потоками, як матеріальними так і нематеріальними, що дасть змогу досягти оперативних та стратегічних цілей підприємства. Таким чином, інтеграція логістики та контролінгу дає змогу виділити їх основні спільні завдання (рис. 1.10):



Рис. 1.10. Основні завдання логістичного контролінгу

Стратегічний логістичний контролінг є фундаментом змістовного формування загальної концепції логістичного контролінгу на стратегічному рівні управління. У рамках стратегічного логістичного контролінгу центральне місце займає стратегічне планування для логістики. При цьому для стратегічного планування не йдеться про усвідомлення ненадійності планів. Воно швидше ставить за мету дати відповіді на питання: «Що треба зробити зараз, щоб, незважаючи на ненадійність, досягнути бажаного стану?» Прийняття до уваги цього аспекту в системі контролю є дуже важливим. Оперативний логістичний контролінг спрямований на вирішення ключових питань всередині оперативного логістичного управління.

Логістичний контролінг допомагає завжди «тримати руку на пульсі» – володіти інформацією та вчасно приймати рішення. Логістичний контролінг лише забезпечує прийняття рішення, але не відповідає за їх реалізацію.

Сучасний інструментарій стратегічного контролінгу допомагає акумулювати актуальні дані про зміни навколишнього середовища та процеси функціонування підприємства у ньому, тобто він виконує роль індикатора виникнення стратегічних «вузьких місць» економічного росту у майбутньому і створення технологій їх подолання для вирішення управлінських завдань [18, с. 86].

Інструментарій оперативного контролінгу покликаний забезпечити ефективність окремих кроків у загальній меті функціонування з метою найбільш раннього знаходження майбутніх «вузьких місць». Між стратегічним та оперативним контролінгом існує тісний взаємозв'язок.

Таким чином, проведений аналіз інструментарію оперативного та стратегічного контролінгу, інструментарію логістичного управління дає можливість зробити наступні висновки:

- є методи, які вчені відносять як до інструментарію контролінгу так і до інструментарію логістики;
- інструментарії логістики та контролінгу тісно пов'язані між собою та спрямовані на досягнення ефективного управління підприємством;
- інтеграція інструментарію контролінгу та логістики забезпечує формавання інструментарію логістичного контролінгу на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процеси управління діяльністю ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» з використанням логістичного контролінгу.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Автотранспортне підприємство АВТОНАОЛ» (код ЄДРПОУ 35300062) засноване на приватній власності 1 серпня 2007 р. зі статутним капіталом 48,150₴, знаходиться за адресою: 69093, Запорізька обл., місто Запоріжжя, Дніпровський район, вул. Зачиняєва, буд. 162.

Власниками ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» станом на 26.11.2019р. є [37]:

ПАТ «ЗАПОРІЖОБЛАГРОБУД» – засновник, 38,250₴ (79.44%);

Плотнікова Людмила Василівна – засновник, 4,500₴ (9.35%);

Булавін Олександр Олександрович – засновник, 3,150₴ (6.54%);

Петрушин Петро Борисович – засновник, 2,250₴ (4.67%).

Види діяльності [37]:

Основний:

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

Інші:

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту

52.24 Транспортне оброблення вантажів

68.31 Агентства нерухомості

ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» налічує 62 співробітники у своєму штаті.

Організаційна структура ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» – лінійно-функціональна, очолює систему управління директор підприємства. У його підпорядкуванні знаходиться заступник керівника за функціональними призначеннями, які, у свою чергу, керують відповідними відділами:

- технічна служба;
- економічна служба;
- фінансова служба;
- комерційна служба.

Кожна зі служб має свої власні департаменти (підрозділи), у складі яких діють лінійні та функціональні виконавці (по 5-10 працівників). Більш детально організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.1:

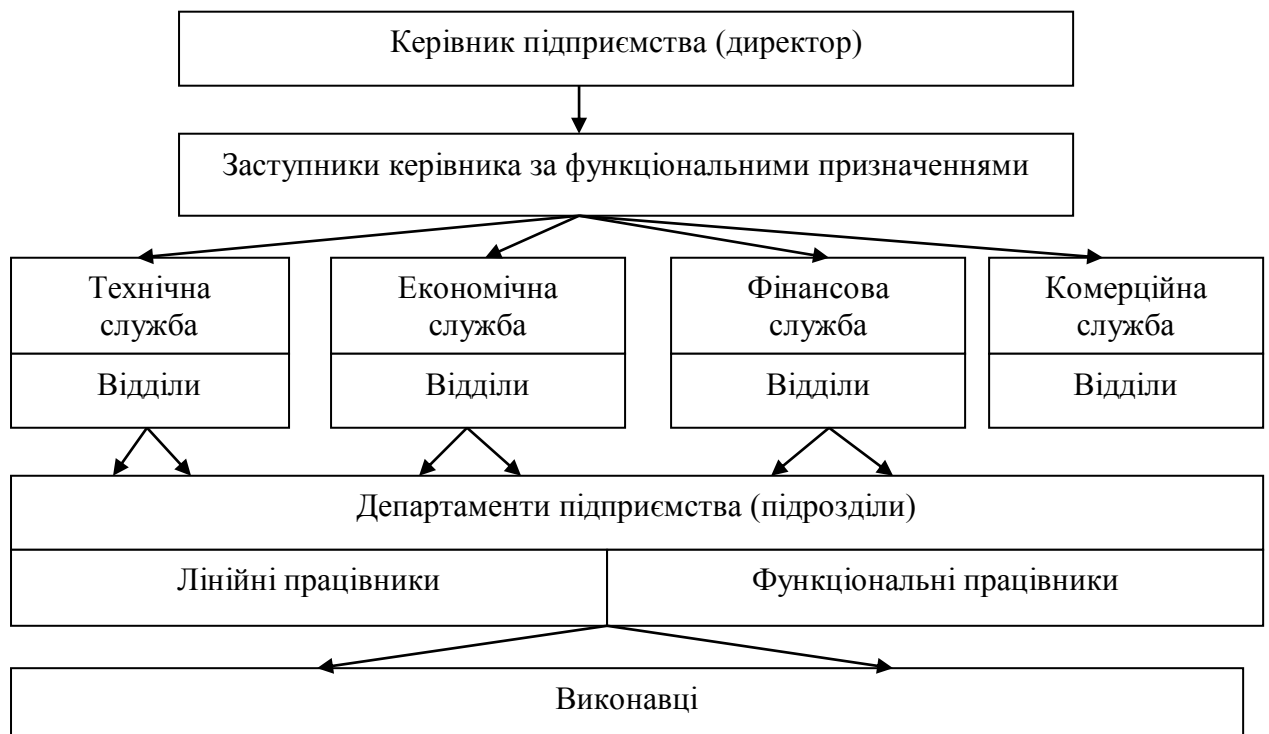


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

Методи оптимізації використання та структури, запроваджені на досліджуваному підприємстві – це: концентрація, спеціалізація та кооперація.

Концентрація – передбачає укрупнення автомобільного парку і створення єдиної організаційно-управлінської структури ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ», що призводить до зростання виробничої програми загальної частини підприємства. Концентрація виробництва створює умови для його спеціалізації, тобто орієнтації на виконання певного виду робіт.

Спеціалізація – зосередження певних видів робіт з технічного обслуговування і ремонту автомобілів і спеціалізація на цій основі технологічного устаткування і виконавців. Спеціалізація ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» має на меті зосередження їх діяльності на випуску деякого виду продукції або виконанні деяких видів робіт.

Кооперація – передбачає налагодження планованих робочих відносин у підприємстві, оптимізація процесу обслуговування та ремонту рухомого складу.

Характеристика та рухомий склад ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»:

Основний склад рухомого складу досліджуваного підприємства – це бортові вантажні автомобілі.

Розподіл транспортних засобів за марками наступний:

- МАЗ-5336 – 15 одиниць;
- ГАЗ-3309 – 5 одиниць;
- DAF LF 45 – 9 одиниць.

Детальний склад рухомого складу досліджуваного підприємства представлений в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

Характеристика та рухомий склад ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

Найменування показників	Наявність автомобілів, одиниць	Загальна вантажопідйом- ність, тонн (з точністю до 0,1)
1	2	3
Автомобілі: всього	29	-

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Вантажні автомобілі, включаючи пікапи і фургони на шасі легкових автомобілів	29	250,5
В тому числі за призначенням та конструкцією кузова: бортові	29	142,5
1 500-4 999 кг.	5	22,5
5 000-6 999 кг.	-	-
7 000-9 999 кг.	15	120,0
більше 10 000 кг.	9	108,8

На досліджуваному підприємстві добре налагоджена проектна робота, реалізація проектної діяльності заснована на розрахунках показників перспективних проектів. Алгоритм розроблення проектів на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» складається із розрахунку терміну окупності проекту, чистого дисконтного доходу та індексу доходності.

Термін окупності – період, в кінці якого сума притоку грошей від реалізації проекту дорівнює сумі початкових інвестицій:

$$T_{OK} = \frac{\Pi}{\sum_t ГП_t / T} \quad (2.1)$$

де Π – початкові інвестиції, грн.;

$ГП_t$ – грошові потоки від реалізації стратегії в t -му періоді, грн.;

T – термін реалізації стратегії (проекту), років.

Чистий дисконтний дохід – показник, який відображає, на скільки сумарний ефект від реалізації проекту, приведений до теперішнього (початкового) моменту часу (теперішня вартість майбутніх грошових потоків) перевищує величину інвестицій також приведених до цього моменту часу:

$$ЧДД = ТВ - \Pi \quad (2.2)$$

де $ТВ$ – теперішня вартість майбутніх грошових потоків;

Індекс дохідності – відображає, в скільки разів показник теперішньої вартості майбутніх грошових потоків відрізняється від величини початкових інвестицій, не враховуючи при цьому масштабів самого технічного розвитку.

$$ІД = \frac{ТВ}{ПІ} \quad (2.3)$$

Відповідно, алгоритм проектної діяльності на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»» виглядає наступним чином (рис.2.2):

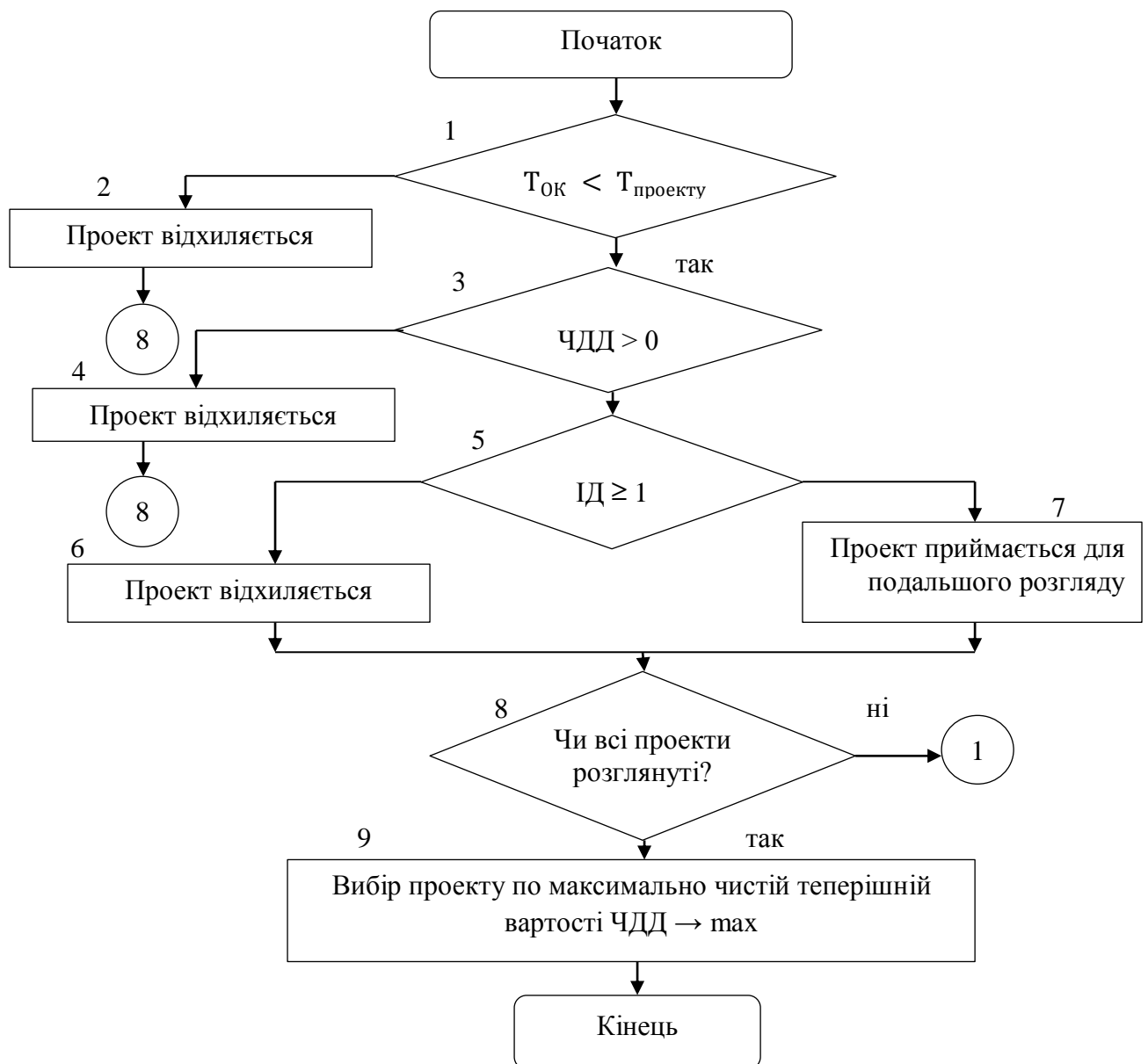


Рис.2.2. Алгоритм проектної діяльності на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»»

З метою вибору найкращої стратегії розвитку ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» проведено глибокий аналіз всіх умов зовнішнього та внутрішнього середовища автотранспортного підприємства. З цією метою в ході підготовки кваліфікаційної роботи здійснено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства (табл.2.2):

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Знаходження підприємства в промислово розвиненій зоні. Вигідне місце розташування. Здійснення міжнародних перевезень. Багаторічний досвід роботи, імідж надійного партнера, сприятлива репутація. Надання споживачам повного комплексу необхідних послуг. Наявність сучасного спеціалізованого рухомого складу. Наявність ремонтно-технічної інфраструктури. Кваліфікований кадровий склад. Наявність постійних замовників та тривале їх обслуговування. Налагоджена система комунікацій зі споживачами. Стабільність і ефективність структури управління. Мобільність і гнучкість у впровадженні різноманітного роду інновацій. Знання особливостей перевезення небезпечних вантажів та наявність ліцензії. Відповідальне ставлення до дотримання екологічних норм.</p>	<p>Застаріла матеріально-технічна база, велика частина застарілого технологічного обладнання та технологій з ТО та ремонту. Зношення рухомого складу. Відсутність програми розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, стажування). Вузький перелік транспортно-логістичних послуг. Відсутність логістичного відділу або слабо організована його робота. Недостатньо ефективне управління логістичними процесами на АТП. Висока собівартість перевезень. Простої рухомого складу. Низький рівень рентабельності. Слабке використання засобів маркетингу та реклами.</p>

Продовження таблиці 2.2

Можливості	Перешкоди
<p>Постійне вивчення попиту та реагування на його задоволення.</p> <p>Вихід на міжнародний ринок автоперевезень.</p> <p>Залучення інвестицій в розвиток АТП.</p> <p>Використання нових технологій в ремонтній базі.</p> <p>Наявність попиту дрібних АТП та приватних перевізників на послуги з ТО та ремонту, які не мають власної ремонтної бази.</p> <p>Поява нових клієнтів.</p> <p>Розвиток логістичної інфраструктури.</p> <p>Диверсифікація діяльності і вихід на нові ринки.</p> <p>Потужна виробничо-технічна база АТП і організації нових видів послуг.</p> <p>Використання нового рухомого складу.</p> <p>Наявність резервів висококваліфікованих фахівців на ринку робочої сили.</p> <p>Підвищення рівня інформативності про ринок, потенційних замовників, конкурентів.</p> <p>Застосування інформаційних технологій в області логістики.</p>	<p>Повільне реагування на ринкові зміни щодо надання автотранспортних послуг.</p> <p>Зростання вимог споживачів щодо якості послуг.</p> <p>«Відтік» кваліфікованих кадрів.</p> <p>Недосконале законодавство та жорстка система оподаткування.</p> <p>Високий рівень інфляції.</p> <p>Різке зниження купівельної спроможності населення.</p> <p>Соціально-економічна та політична нестабільність.</p> <p>Проведення антитерористичної операції на сході України.</p> <p>Високі відсотки за кредитами.</p> <p>Нестабільність цін на паливо-енергетичні та інші ресурси.</p>

Отримані результати дають можливість виокремити такі основні внутрішні проблеми досліджуваного підприємства ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»:

- велика частка застарілого обладнання;
- недостатнє впровадження ІТ-технологій;
- зниження обсягів транспортних послуг;
- відсутність чіткої програми виходу з криз;
- відсутність виваженої фінансової політики;
- відсутність комплексного планування та прогнозування;
- повільність структурної перебудови, недостатня економічна самостійність підрозділів;
- незацікавленість персоналу підприємства в результатах його діяльності, необхідність в балансі інтересів всіх працівників;

- погіршення соціально-психологічного клімату;
- недостатній розвиток персоналу, його навчання та стажування;
- недостатньо розвинута система регулювання і контролю матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;
- недостатня інформаційна підтримка перевезень;
- недостатньо гнучка асортиментна політика;
- необхідність реорганізації служб маркетингу та логістики.

Результати SWOT-аналізу та їх узагальнення представлено у вигляді матриці «Стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» (рис. 2.3):

<p>Стратегія зростання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Збільшення обсягів перевезень за рахунок пошуку нових ринків, розширення бази замовників, в тому числі і за кордоном. - Збільшення обсягу та підвищення якості надання транспортних послуг завдяки сучасному автопарку, висококваліфікованим робітникам, стабільній та ефективній організаційній структурі управління. - Розширення переліку надання послуг, в тому числі логістичних, за допомогою диверсифікації діяльності та виходу на нові ринки. - Збільшення частки ринку на основі використання фактору економії витрат за рахунок масштабів перевезень та цінової переваги. - Своєчасне задоволення потреб замовників за рахунок постійного аналізу цих потреб та змін середовища. - Підвищення ефективності діяльності через використання концепції логістичного контролінгу в управлінні. - Оптимізації логістичних витрат та прибутку підприємства. - Використання інструментів логістики в діяльності АТП завдяки сучасним інформаційним технологіям. - Формування господарських зв'язків щодо постачання товарів або надання послуг, їх розвиток, корегування і раціоналізація. 	<p>Стратегія обмеженого зростання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Поліпшення результатів діяльності АТП шляхом вдосконалення бізнес-процесів і задіяння всіх резервів підприємства. - Акумуляування сил на збереження стійких позицій на ринку транспортних послуг та швидке реагування на мінливі умови зовнішнього середовища через посилення функцій контролінгу. - Покращення роботи з постійними клієнтами та залучення нових через акумуляування сил співробітників на виконанні функцій логістичного контролінгу. - Надання послуг з технічного обслуговування та ремонту автомобілів іншим підприємствам та приватним перевізникам за рахунок підвищення завантаженості виробничо-технічної бази та наявності ремонтно-технічної інфраструктури. - Управління логістичними витратами за допомогою підвищення ефективності логістичного контролінгу на підприємстві. - Збереження кадрового потенціалу та покращення його мотивації через впровадження сучасних систем оплати та розширення їх повноважень в прийнятті рішень;
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримування ділової активності АТП через клієнтоорієнтовану політику, яка супроводжується підвищенням іміджу надійного партнера та формування сприятливої репутації. - Підвищення конкурентоспроможності автотранспортного підприємства на засадах бенчмаркінгу. - Формування обґрунтованих транспортних тарифів на основі ефективної захисної політики ціноутворення.
<p>Стратегія розвитку (ефективного капіталовкладення):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Формування потужної стабільної клієнтської бази за рахунок нових географічних зон впливу, підвищення якості та розширення номенклатури послуг. - Покращення системи комунікацій на АТП за допомогою впровадження сучасних інструментів логістики та контролінгу. - Придбання нових автомобілів, зокрема середньотонажних, устаткування та технологічне обладнання. - Залучення інвестицій та використання кредитних коштів для розвитку АТП. - Впровадження новітніх технологій для транспортування вантажів. - Найм відповідних фахівців та підвищення кваліфікації персоналу. - Посилене використання засобів маркетингу, логістики та контролінгу в управлінні автотранспортним підприємством і покращення організації роботи відповідних служб чи відділів. - Створення інформаційної бази даних та постійний моніторинг всіх процесів на підприємстві. 	<p>Стратегія виживання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Збереження існуючого стану на основі активізації виконання маркетингових та логістичних функцій і пришвидшеної адаптації до кон'юнктури ринку транспортних перевезень. - Підвищення ефективності управління логістичними процесами на АТП з метою оптимізації розподілу ресурсів та ліквідації простою рухомого складу. - Оптимальне використання наявного кадрового потенціалу та подолання консервативного мислення за рахунок впровадження новітніх програм розвитку персоналу. - Пошук шляхів залучення інвестицій та використання кредитів з метою оновлення спрацьованого рухомого складу та застарілої матеріально-технічної бази. - Пошук реальних конкурентних переваг для подолання жорсткої конкуренції на ринку транспортних послуг. - Зниження собівартості надання транспортних послуг та досягнення кращого рівня обслуговування за допомогою ефективної організації роботи всіх відділів АТП. - Впровадження нових систем обміну інформацією між всіма учасниками процесу надання транспортних послуг. - Санація АТП (організаційна, економічна, фінансова, маркетингова, соціальна).

Рис. 2.3. Стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

Виявлені можливості, загрози, сильні та слабкі сторони функціонування ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» дали змогу визначити напрями

для стратегій зростання, розвитку, обмеженого зростання та виживання досліджуваного підприємства, особливу увагу в яких приділено впровадженню змін систем, структур і процесів управління на основі логістики та контролінгу, які окреслюють певні дії та забезпечують необхідною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.

Впровадження розроблених шляхів реалізації цих стратегій на практиці допоможе підприємству розвиватись відповідно до тієї ситуації, в якій воно знаходиться, та бути конкурентоспроможним на ринку. В сучасних умовах господарювання особливу увагу потрібно звернути на стратегію обмеженого зростання, яка забезпечує розвиток ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» і направлена на оптимізацію всіх бізнес-процесів.

ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ», як і будь-яке підприємство, існує для клієнтів, і тільки клієнти, потреби яких задовольняються, дають можливість підприємству вижити в умовах ринку, а у випадку ефективної діяльності отримувати прибуток і розширювати сферу послуг.

Автотранспортне підприємство, яке постійно проводить аналіз ринкового середовища, розширює базу споживачів, аналізує їх реакцію на різні характеристики та ціну послуг, має велику перевагу перед своїми конкурентами.

З метою всебічного аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства доцільно провести горизонтальний аналіз показників фінансових результатів та розрахувати абсолютний приріст показників та темпи приросту ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» за останній період 2016-2019рр. (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз показників фінансових результатів
ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» (тис.грн.)

Показник	Роки / Динаміка змін	Абсолютний приріст	Темп приросту
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2016	68081	
	2017	75551	
	2018	89247	
	2019	110906	
	2016-2017	7470	11%
	2017-2018	13696	18%
	2018-2019	21659	24%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2016	61912	
	2017	67767	
	2018	80171	
	2019	97280	
	2016-2017	5855	9%
	2017-2018	12404	18%
	2018-2019	17109	21%
Валовий прибуток	2016	6169	
	2017	7784	
	2018	9076	
	2019	13626	
	2016-2017	1615	26%
	2017-2018	1292	17%
	2018-2019	4550	50%
Інші операційні доходи	2016	6797	
	2017	7650	
	2018	9382	
	2019	9522	
	2016-2017	853	13%
	2017-2018	1732	23%
	2018-2019	140	1%
Адміністративні витрати	2016	5474	
	2017	5439	
	2018	6052	
	2019	6968	
	2016-2017	-35	-1%
	2017-2018	613	11%
	2018-2019	916	15%
Інші операційні витрати	2016	5716	
	2017	6195	
	2018	7865	
	2019	8472	
	2016-2017	479	8%
	2017-2018	1670	27%
	2018-2019	607	8%

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток / збиток	2016	1756	
	2017	3781	
	2018	4541	
	2019	7708	
	2016-2017	2025	115%
	2017-2018	760	20%
	2018-2019	3167	70%
Фінансові витрати	2016	748	
	2017	956	
	2018	2771	
	2019	2828	
	2016-2017	208	28%
	2017-2018	1815	190%
	2018-2019	57	2%
Фінансовий результат до оподаткування	2016	954	
	2017	2811	
	2018	1759	
	2019	4870	
	2016-2017	1857	195%
	2017-2018	-1052	-37%
	2018-2019	3111	177%
Чистий фінансовий результат	2016	395	
	2017	2684	
	2018	1448	
	2019	3869	
	2016-2017	2289	579%
	2017-2018	-1236	-46%
	2018-2019	2421	167%

За досліджуваний період на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» спостерігається зростання доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) разом із собівартістю. Це можна пов'язати із високими показниками інфляції за ці роки (2016 р. – 12,4%, 2017 р. – 13,7%, 2018р. – 9,8 % [36]).

Також спостерігається зростання валового прибутку на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ», зростають й інші операційні доходи: на 13% у 2017 р., на 23% у 2018 р.

У 2016 р. на досліджуваному підприємстві спостерігається незначне скорочення адміністративних витрат (на 1%), але в наступних періодах цей показник зростає.

Інші операційні витрати постійно зростають: з 5716 тис. грн. у 2016 р. до 8472 тис. грн. у 2019 р. або на 67%.

Фінансові результати від операційної діяльності зростають із року в рік, але, разом з тим, щорічно зростають і фінансові втрати. Це має бути пов'язано із неуспішною фінансовою діяльністю підприємства. І, в результаті, шкодить чистому фінансовому результату ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»: цей показник впав у 2018 р. на 1236 тис. грн., але в 2019 р. піднявся на 2421 тис. грн.

Рентабельність сукупного капіталу характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. Цей коефіцієнт показує, який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи. Проведений горизонтальний аналіз показників фінансових результатів ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» дає змогу розрахувати показники рентабельності досліджуваного підприємства (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»
за 2016-2019 рр.

Показник	Рік	Рівень рентабельності
Рентабельність сукупного капіталу (> 0,5)	2017	65%
	2018	37%
	2019	169%
Рентабельність операційної діяльності (> 0, збільшення)	2016	3%
	2017	5%
	2018	5%
	2019	7%

З метою порівняння ефективності діяльності досліджуваного підприємства за рахунок показників рентабельності, доцільно навести дані середньогалузевого рівня операційної діяльності підприємств транспорту у 2016-2019 рр., спираючись на дані Державної служби статистики [30]. Відповідні дані наведені в таблиці 2.5:

Середньогалузева рентабельність операційної діяльності підприємств
транспорту

Рік	2016	2017	2018	2019
Рівень рентабельності	5,4 %	3,5 %	-1,7 %	1,1 %

Таким чином, на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» у 2018 р. спостерігається погіршення рентабельності сукупного капіталу, але у 2019 р. він значно збільшився і перевищив своє значення у 2017 р., що є позитивним явищем. Рентабельність операційної діяльності також зростає протягом досліджуваного періоду та є вищою за середньогалузевий рівень у 2017-2019 рр.

Таким чином, можна зробити висновок, що фінансові результати діяльності ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» є позитивними. Однак, досліджуваному підприємству необхідно застосовувати більш різноманітний інструментарій оптимізації фінансової діяльності, щоб знизити показник фінансових втрат. З цього приводу, підприємству доцільно рекомендувати системно проводити аналіз фінансових результатів з точки зору напрямків послуг та за групами клієнтів, що дозволить виявити найбільш рентабельні та нерентабельні групи.

2.2 Модель оцінки рівня логістичного контролінгу на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

Логістична діяльність автотранспортних підприємств має свою специфіку та відрізняється від підприємств інших галузей економіки. Головні акценти логістичної діяльності транспортного підприємства спрямовані на інформаційне забезпечення системи щодо потреб перевезень і можливостей

їх реалізації, синхронізацію поставок в часі, якість послуги і упаковки, підбір засобу транспорту, оптимізація маршруту тощо [12, с. 158-159].

Враховуючи величину та специфіку роботи підприємства, для менеджерів важливим завданням є формування інформаційної бази для стратегічного та оперативного логістичного управління. Раціонально організоване інформаційне забезпечення логістики, тобто наявність сукупності оброблених відомостей про стан логістичної діяльності, містить в собі значні резерви підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Автотранспортне підприємство відрізняється від промислового підприємства, насамперед його двоїстою роллю у функціонуванні логістичних систем. З одного боку, АТП є елементом макрологістичних систем, що забезпечують зв'язок між ланками логістичного ланцюга (просування матеріальних потоків), а з іншого боку – АТП – споживач окремих матеріальних потоків, кінцева ланка відповідного логістичного ланцюга. АТП виступає як внутрішньовиробнича логістична система, у якій перетворюються вхідні матеріальні потоки (паливо, запасні частини, агрегати, шини і т. ін.) у матеріальні послуги – транспортні. Відмінна риса АТП від промислового підприємства полягає в тому, що вони не виробляють готову продукцію. Практично процес виробництва і реалізації транспортної продукції збігається за часом.

З метою аналізу моделі оцінки рівня логістичного контролінгу на автотранспортних підприємствах, розробленої на основі досліджень Гаврилук Н. М. [4], доцільно навести схему процесу формування системи логістично-контролінгових показників досліджуваного автотранспортного підприємства (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Формування логістично-контролінгових показників для ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

На основі аналізу та систематизації бази логістично-контролінгових показників доцільно сформувати їх систему для оцінки рівня логістичного контролінгу на автотранспортних підприємствах (рис. 2.5):

I Блок – Логістика постачання		
Контролінг закупівельної логістики	Контролінг логістики запасів	Контролінг складської логістики
1. Обсяг постачання, грн. 2. Гнучкість постачання 3. Надійність постачання 4. Середня вартість постачання 5. Обсяг матеріальних витрат 6. Коефіцієнт надійності постачальників 7. Витрати на постачання, грн. 8. Загальний обсяг транспортних витрат на постачання, грн 9. Кількість постачальників, осіб. 10. Кількість поданих замовлень, шт.	1. Забезпеченість запасами 2. Коефіцієнт обіговості запасів, % 3. Рівень використання запасів, % 4. Витрати на утримання запасів, грн 5. Термін зберігання запасів, дні 6. Термін оборотності запасів	1. Коефіцієнт використання складу 2. Середня вартість складських площ 3. Коефіцієнт озброєності складу 4. Складський вантажообіг 5. Витрати на складування, грн. 6. Коефіцієнт ручної праці в складуванні
II Блок – Внутрішньо-виробнича логістика		III Блок – Збутова логістика
Контролінг надання транспортних послуг	Контролінг ТО та ремонту рухомого складу	Контролінг замовлень
1. Кількість транспортних засобі, шт 2. Коефіцієнт технічної готовності парку автомобілів за 1 день 3. Коефіцієнт використання пробігу 4. Ступінь використання транспорту 5. Коефіцієнт використання вантажопідйомності 6. Транспортні витрати на тоннокілометр 7. Транспортна робота, т * км 8. Час транспортування, год. 9. Загальна відстань перевезення, км 10. Середня відстань перевезень 11. Витрати перевантаження 12. Продуктивність рухомого складу за час у наряді	1. Експлуатаційні витрати на транспортні засоби 2. Трудомісткість одного технічного обслуговування 3. Періодичність ТО-1, км 4. Періодичність ТО-2, км 5. Трудомісткість поточного ремонту на 1000 км пробігу 6. Тривалість простою рухомого складу в ТО і ремонту 7. Тривалість простою рухомого складу в капітальному ремонті, дн. 8. Коефіцієнт використання автомобілів	1. Кількість споживачів транспортних послуг, шт 2. Загальна кількість отриманих замовлень, шт. 3. Обсяг невиконаних перевезень, % 4. Еластичність поставок 5. Обсяг транспортних перевезень, грн. 6. Надійність поставок 7. Якість поставки 8. Ритмічність поставок, % 9. Коефіцієнт точності прогнозування попиту 10. Частка ринку, % 11. Надання знижки, % 12. Рівномірність транспортування вантажів, % 13. Витрати на збут, грн. 14. Готовність до здійснення поставки (ймовірність дефіциту)

IV Блок – Ресурсна логістика		
Контролінг інформаційних ресурсів	Контролінг кадрових ресурсів	Контролінг фінансових ресурсів
1. Рівень інформаційного забезпечення, % 2. Швидкість документообігу, дн. 3. Кількість джерел виникнення інформації, шт. 4. Кількість споживачів інформації, шт.	1. Чисельність персоналу, осіб 2. Професіоналізм персоналу 3. Досвід та кваліфікація водіїв 4. Продуктивність праці 5. Коефіцієнт загального обороту кадрів 6. Коефіцієнт внутрішньої мобільності 7. Коефіцієнт стабільності кадрів 8. Коефіцієнт дисципліни	1. Виручка від логістичних послуг 2. Чистий прибуток (збиток), грн. 3. Розрахункова рентабельність, % 4. Рентабельність перевезень, % 5. Рентабельність логістичної системи 6. Частка логістичних витрат в доходах 7. Частка витрат транспортування в логістичних витратах 8. Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат

Рис. 2.5. Система основних логістично-контролінгових показників для ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

База показників була сформована на основі аналізу результатів досліджень таких науковців та вчених як Н. В. Чернописька [41], Н. Чухрай [42], Н. В. Поліщук [28], Г. Л. Матвієнко-Біляєва [19] та інших.

Одна з проблем впровадження логістичного підходу полягає в тому, що АТП – це система, що функціонує в умовах невизначеності та ризику. Підтримання надійності такої системи потребує великих матеріальних і трудових затрат і визначає величину ряду логістичних показників (витрати на тонно-кілометр вантажу, завантаження парку автомобілів тощо).

Для менеджерів важливо контролювати стан кожного виду логістичної діяльності АТП. Комплексним показником, який показує стан системи логістичного управління є рівень логістичного контролінгу (РЛК). Розроблений алгоритм оцінки рівня логістичного контролінгу на АТП дозволить менеджерам отримати необхідну для стратегічного та

оперативного планування інформацію про стан управління логістичною діяльністю підприємства (рис.2.6):



Рис. 2.6. Алгоритм оцінки рівня логістичного контролінгу для ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

Пропонований алгоритм оцінки рівня логістичного контролінгу складається з трьох етапів опитування експертної групи. Вона формується з 6-10 осіб досить компетентних в сфері логістичної діяльності підприємства. В основі моделі визначення рівня логістичного контролінгу є створення об'єктивної системи логістично-контролінгових показників для конкретного підприємства (ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»).

Перший етап полягає в опитуванні експертної групи відносно вагомості кожного виду за чотирма блоками: I «Логістика постачання», II «Внутрішньовиробнича логістика», III «Збутова логістика» та IV «Ресурсна логістика» в логістичній діяльності автотранспортного підприємства.

Зразок анкети наведено в додатку Г (I етап). Результатом I-го етапу є сформоване рівняння визначення показника рівня логістичного контролінгу на АТП:

$$РЛК = \alpha П + \beta В + \gamma З + \delta Р \quad (2.4)$$

де

РЛК – рівень логістичного контролінгу;

α – визначена експертами вагомість блоку I «Логістика постачання»;

β – блоку II «Внутрішньовиробнича логістика»;

γ – блоку III «Збутова логістика»;

δ – блоку IV «Ресурсна логістика»;

П, В, З, Р – відповідно суми відносних значень показників в межах кожної з груп (їх значення необхідно розрахувати на III-му етапі опитування).

Підготовка матеріалів для проведення II-го етапу опитування полягає в підготовці інформації для проведення аналізу системи логістично-контролінгових показників.

Другий етап опитування – виділення найважливіших логістично-контролінгових показників для їх оцінки за методом Дельфі. Метод Дельфі

передбачає індивідуальне опитування певної групи експертів щодо тенденції розвитку того чи іншого явища, оцінки того чи іншого фактору. Отримані відповіді аналізуються, комбінуються, узагальнюються. Результати узагальнення повертаються респондентам. Процес повторюється доти, доки не буде досягнуто консенсусу між експертами [14, с. 35].

На цьому етапі експертам пропонується зробити детальний аналіз мікрологістичної системи АТП та, користуючись системою показників (рис. 2.5), виокремити такі, які б найкраще відображали реалізацію тих завдань, які поставленні перед кожним видом логістичної діяльності. Аналіз показників проводиться за допомогою алгоритму, наведеному на рис. 2.6.

При виборі показників експерти повинні дотримуватися основних вимог до системи логістично-контролінгових показників з урахуванням специфіки роботи підприємства [28, с. 32-33]:

- адекватність існуючої на підприємстві системи обліку і управління;
- істотність – здатність відображати важливу інформацію;
- об'єктивність – здатність відображати фактичний стан проблем;
- комплексність – взаємозалежність та взаємодоповнюваність показників з метою комплексного відображення проблеми;
- порівнянність – створення єдиної, співставної, однозначної бази порівняння;
- реальність інформації, що відображається в показниках.

Другий етап опитування вважається завершеним, коли експерти виділять по десять показників в кожному з блоків: I «Логістика постачання», II «Внутрішньовиробнича логістика», III «Збутова логістика» та IV «Ресурсна логістика». Результатом роботи є складена в результаті таблиця показників логістичного контролінгу з найвагомішими показниками оцінки.

Третій етап опитування – визначення вагомості, балів, відносної важливості кожного показника. На цьому етапі опитування кожному експерту пропонується провести оцінку кожного показника відносно сили його впливу в межах кожної групи за видами логістичної діяльності

користуючись бальною шкалою від 1 до 10 та визначення його вагомості у відсотках (1-100 %). Грунтовному аналізу піддається кожний показник.

Наступним кроком знаходяться сума, середні величини за вагомістю табалами, розраховується відносна важливість показників:

$$SW_i = \sum_{j=1}^N W_{ij} \quad (2.5)$$

$$SP_i = \sum_{j=1}^N P_{ij} \quad (2.6)$$

$$\bar{W}_i = \frac{SW_i}{N} \quad (2.7)$$

$$\bar{P}_i = \frac{SP_i}{N} \quad (2.8)$$

$$WP_i = \frac{W_i \cdot P_i}{100\%} \quad (2.9)$$

де K – загальна кількість показників оцінки;

SW_i – сума вагомостей кожного показника, при $i = 1 \dots K$;

W_{ij} – визначені кожним експертом вагомості показників;

N – загальна кількість експертів;

j – порядковий номер експерта, $j = 1 \dots N$;

SP_i – сума балів кожного показника, при $i = 1 \dots K$;

i – порядковий номер показника, $i = 1 \dots K$;

P_{ij} – визначені кожним експертом бали показників;

\bar{W}_i – середнє значення вагомості кожного показника, при $i = 1 \dots K$;

\bar{P}_i – середнє значення бальної оцінки кожного показника, при $i = 1 \dots K$;

WP_i – відносне значення кожного показника, при $i = 1 \dots K$.

Подальшим етапом оцінки рівня логістичного контролінгу автотранспортних підприємств є визначення суми відносних значень показників в межах кожного виду логістичної діяльності за формулою 2.10:

$$\Pi (B, Z, P) = \sum_{i=1}^K WP_i \quad (2.10)$$

де Π – сума відносних значень показників в межах групи «Логістика постачання»;

B – сума відносних значень показників («Виробнича логістика»);

Z – сума відносних значень показників («Збутова логістика»);

P – сума відносних значень показників («Ресурсна логістика»).

Наступним кроком є розрахунок рівня логістичного контролінгу за попередньо визначеною формулою 2.4.

Вважається, якщо:

0 – 2,0 – РЛК відсутній;

2,1 – 4,0 – РЛК низький;

4,1 – 6,0 – РЛК середній;

6,1 – 8,0 – РЛК високий;

8,1 – 10,0 – РЛК надвисокий.

Таким чином, використовуючи широкий спектр інструментів логістичного контролінгу, менеджери ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» можуть отримувати об'єктивну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень.

2.3 Оцінка рівня реалізації логістичного контролінгу на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

Проаналізована модель оцінки рівня логістичного контролінгу враховує індивідуальні особливості діяльності кожного АТП. В основі моделі

лежить рівняння визначення рівня логістичного контролінгу, яке ґрунтується на глибокому аналізі логістично-контролінгових показників. Запропонована модель має два головні аспекти. По-перше, забезпечує аналіз показників логістичної діяльності за чотирма блоками, описаними в попередньому розділі, що є одним із головних інструментів логістичного контролінгу. По-друге, забезпечує визначення рівня логістичного контролінгу, відповідно до якого розробляються подальші заходи для його.

Модель визначення рівня логістичного контролінгу була апробована на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ», де було створено експертну групу з 10 чоловік, опитування яких проходило в три етапи. За результатами I-го етапу експертним методом було визначено вагу кожного виду логістичної діяльності. Результати оцінки подано в табл. 2.6:

Таблиця 2.6

Визначення експертами вагомості кожного виду логістичної діяльності на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

Види логістичної діяльності підприємства	Експерти										Сер. знач.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
I «Логістика постачання»	10	12	15	20	10	15	15	10	20	15	14,2
II «Внутрішньовиробнича логістика»	30	35	35	30	35	25	30	30	25	35	31
III «Збутова логістика»	35	33	28	25	30	35	35	35	35	35	32,6
IV «Ресурсна логістика»	25	20	22	25	25	25	20	25	20	15	22,2

Рівняння визначення показника рівня логістичного контролінгу для ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» матиме такий вигляд:

$$РЛК = 0,14 П + 0,31 В + 0,33 З + 0,22 Р \quad (2.11)$$

На другому етапі опитування, проведеного за методом Дельфі, експертами було відібрано по десять найвагоміших показників для кожного блоку: «Логістика постачання», «Внутрішньовиробнича логістика», «Збутова логістика» та «Ресурсна логістика» (табл. 2.7):

Основні логістично-контролінгові показники для оцінки РЛК
ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

Види логістичної діяльності ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»	№	Логістично-контролінгові показники
I «Логістика постачання»	1	Обсяг матеріальних витрат, грн.
	2	Коефіцієнт надійності постачальників
	3	Гнучкість постачання
	4	Витрати на постачання
	5	Забезпеченість запасами
	6	Коефіцієнт обіговості запасів, %
	7	Витрати на утримання запасів
	8	Коефіцієнт оснащеності складу
	9	Складський вантажообіг
	10	Загальний обсяг транспортних витрат на постачання
II «Внутрішньо-виробнича логістика»	1	Коефіцієнт технічної готовності парку автомобілів за 1 день
	2	Коефіцієнт використання автомобілів, %
	3	Ступінь використання транспорту, %
	4	Коефіцієнт використання вантажопідйомності
	5	Коефіцієнт використання пробігу
	6	Транспортні витрати на тоннокілометр
	7	Транспортна робота, т * км
	8	Трудомісткість одного технічного обслуговування
	9	Трудомісткість поточного ремонту на 1000 км пробігу
	10	Тривалість простою рухомого складу в технічному обслуговування та ремонті
III «Збутова логістика»	1	Частка ринку, %
	2	Коефіцієнт точності прогнозування попиту
	3	Витрати на збут, грн.
	4	Кількість споживачів транспортних послуг, шт.
	5	Обсяг транспортних перевезень, грн.
	6	Еластичність поставок
	7	Якість поставок
	8	Надійність поставок
	9	Рівномірність транспортування вантажів, %
	10	Надання знижки, %
IV «Ресурсна логістика»	1	Чистий прибуток (збиток), грн.
	2	Виручка від логістичних послуг
	3	Частка логістичних витрат в доходах
	4	Частка логістичних витрат у наданні транспортних послуг
	5	Частка логістичних витрат у структурі загальних витратах
	6	Рентабельність перевезень, %
	7	Рентабельність логістичної системи, %
	8	Рівень інформаційного забезпечення, %
	9	Швидкість документообігу, дн.
	10	Професіоналізм персоналу

На цьому етапі логістично-контролінгові показники оцінюють за вагомістю – у відсотках в межах кожної групи та балами – від 1 до 10. Результати оцінювання одним експертом подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка логістично-контролінгових показників
ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

№ показника	I «Логістика постачання»		II «Внутрішньо-виробнича логістика»		III «Збутова логістика»		IV «Ресурсна логістика»	
	Вага, %	Бали	Вага, %	Бали	Вага, %	Бали	Вага, %	Бали
1	10	6	12	8	18	7	10	6
2	16	8	14	7	6	6	5	5
3	16	8	14	8	10	5	5	5
4	5	8	15	8	5	8	5	5
5	10	7	10	9	10	7	5	5
6	14	8	14	6	5	7	15	8
7	5	8	5	7	22	7	20	7
8	10	5	4	8	15	9	20	6
9	10	7	4	8	5	8	5	5
10	4	8	8	8	4	7	10	8
	Σ=100%		Σ=100%		Σ=100%		Σ=100%	

Інші експерти здійснювали оцінку за аналогічною формою. Було проведено групування результатів та їх аналіз. З використанням формул 2.6, 2.7 розраховано середні значення показників за вагомістю та балами. За формулами 2.8, 2.9 було підраховане відносне значення кожного показника та визначено групові показники.

В результаті блок «Логістика постачання» був оцінений в 7,32 бали, «Внутрішньовиробнича логістика» – 7,62 бали, «Збутова логістика» – 6,92 бали, «Ресурсна логістика» – 5,83 бали. За формулою 2.11 визначено рівень логістичного контролінгу ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»:

$$РЛК = 0,14 \cdot 7,32 + 0,31 \cdot 7,62 + 0,33 \cdot 6,92 + 0,22 \cdot 5,83 = 6,95.$$

Оскільки РЛК = 6,95 для досліджуваного підприємства знаходиться в межах (6,1 – 8,0) – можна зробити висновок, що ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

має достатньо високий рівень логістичного контролінгу. Система логістичного управління на підприємстві забезпечує виконання нормативних вимог, але окремі її елементи вимагають покращення та вдосконалення.

Це підтверджує високе значення показника рентабельності перевезень (1,02). Рівень інформаційного забезпечення (0,98) є другим за вагомістю показником, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. У той же час, найнижчим є значення показника «швидкість документообігу» (0,19) показує низький рівень інформаційної логістики загалом, що є одним з найвагоміших напрямків для вдосконалення. Потрібно звернути особливу увагу на показник, який характеризує професіоналізм персоналу (0,66). Працівникам підприємства потрібно постійно вдосконалювати свої уміння та навички, проходити стажування за кордоном, розширювати спектр тематичних тренінгів та інших заходів.

Важливими показниками логістичного контролінгу (№ 2, 3, 4, 5) є: виручка від логістичних послуг (0,28), частка логістичних витрат в доходах (0,29), частка логістичних витрат у наданні транспортних послуг (0,28), частка логістичних витрат у структурі загальних витрат (0,30). Для подальшого розвитку підприємства потрібно розширювати спектр логістичних послуг.

Практично однакову вагомість в логістичній діяльності ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» мають внутрішньовиробнича (31 %) та збутова логістика (33%), оскільки практично процеси виробництва і реалізації транспортних послуг накладаються і збігаються за часом.

Показники блоку «Збутова логістика» в сумі набрали 6,92 балів. Найвагоміші показники – якість поставки (1,39), надійність поставки (1,25), частка ринку (1,25) є досить високими, що підтверджує високий рівень логістичного контролінгу. Це важливі аргументи для клієнтів при виборі перевізника та при співпраці з партнерами.

Особливу увагу потрібно звернути на значення показників: рівномірність транспортування вантажів (0,39) та еластичність поставок

(0,38), що містять значні резерви для зниження логістичних витрат підприємства. Низькими є показники кількості клієнтів транспортних послуг (0,40) та обсягу транспортних перевезень (0,69).

Розглянуті вище показники показують, що особливу увагу на даний час потрібно приділити пошуку нових клієнтів різними способами: проводити спеціальні співбесіди, брати участь у спеціальних виставках, співпрацювати з іншими АТП на засадах партнерства, реклама в мережі Інтернет через власний сайт, рекламні ролики, оголошення.

Відповідно, можна зробити висновок, що ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» необхідно підтримувати позитивну динаміку логістично-контролінгових показників та використовувати широкий спектр інструментів логістичного контролінгу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

3.1 Використання сучасних інформаційних технологій в логістичному контролінгу

Розвиток сегменту ринку ІТ-технологій, включаючи апаратно-програмне забезпечення на даний час розвивається особливо швидко, що спричинено досягненнями в галузі нових глобальних мережних технологій та посиленими вимогами до оптимізації систем управління в сучасних умовах господарювання. Зараз на ринку існує безліч зарубіжних та вітчизняних програмних продуктів, які направлені на автоматизацію бізнес-процесів.

Для швидкого та економічно-обґрунтованого розв'язання складних завдань управління, ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» доцільно рекомендувати використовувати комплекс сучасних інформаційних програм та технологій, які забезпечать ефективну інформаційну систему. За різними оцінками зарубіжних фахівців використання інструментів логістичного контролінгу має значні резерви для оптимізації логістичних процесів та зниження логістичних витрат. Сучасні інформаційні системи повинні відображати всі бізнес-процеси, містити в собі елементи логістичного контролінгу та забезпечувати всією необхідною інформацією про їх зміну в часі та просторі.

Саме автоматизація всіх логістичних процесів та їх повне відображення в інформаційній системі дасть можливість швидко приймати оптимальні рішення в управлінні логістичною діяльністю, а також реалізовувати комплексні проекти, що сприятимуть росту прибутковості, результативності та конкурентоспроможності. Відповідно, ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» потрібно постійно оптимізувати всі бізнес-процеси та розширювати спектр послуг для комплексного забезпечення потреб клієнтів.

Аналіз роботи підприємства дав можливість визначити наявні та пріоритетні напрями розширення спектру транспортно-логістичних послуг. Наприклад, ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» виконує традиційний спектр послуг, пов'язаний із транспортуванням та складуванням, елементами контрактної логістики та тенденцією до аутсорсингу логістичних послуг (сама проста форма аутсорсингу), що визначає підприємство як оператора 2PL (Second Party Logistics) рівня.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» необхідно підвищити свій рівень в піраміді транспортно-логістичних послуг на початковому етапі стратегії до 3PL – Third Party Logistics. На рис. 3.1 визначено місце ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» в піраміді транспортно-логістичних послуг на даному етапі (рис.3.1):

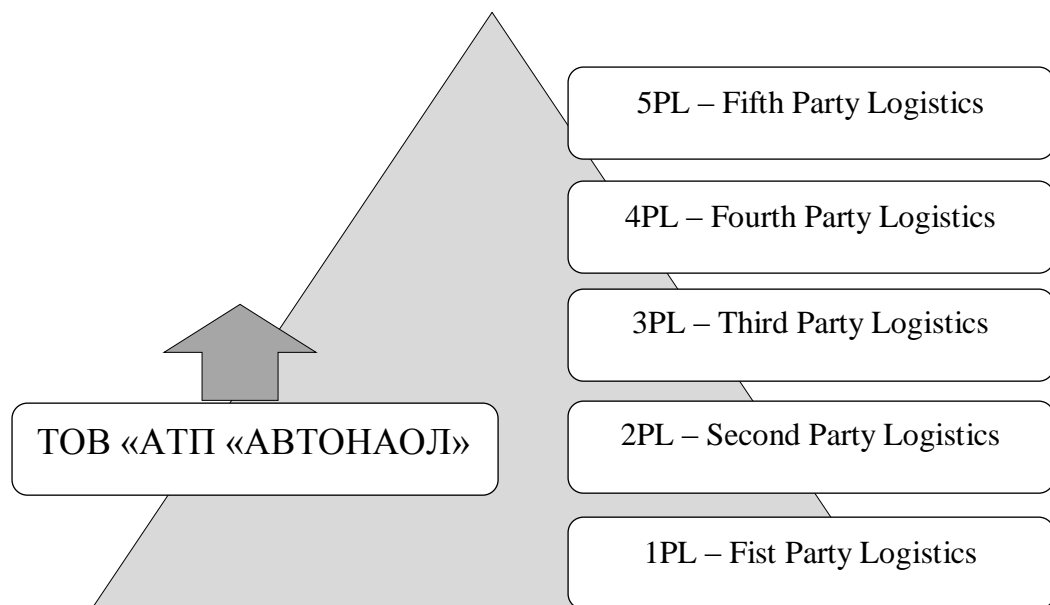


Рис.3.1 Місце ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» в піраміді транспортно-логістичних послуг

Реалізувавши підвищення рівня забезпечення транспортно-логістичних послуг, ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» набуде статусу постачальника 3PL сервісу, що надасть можливість запропонувати клієнтам ширший спектр послуг і управляти всіма процесами від вантажного відправлення до пункту

призначення. Компанія організовуватиме потік товарів та відповідний інформаційний потік для своїх клієнтів, візьме на себе всі аспекти логістики і деякі елементи фінансових та інформаційних послуг. Крім того, ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» зможе пропонувати своїм клієнтам комплексні пакети послуг, які включають, крім перерахованих вище послуг, послуги з доданою вартістю (Value Added Services). Для цієї форми співпраці, зокрема, може бути передбачене довгострокове партнерство.

Така стратегія дозволить досліджуваному підприємству налагодити партнерські відносини з іншими середніми та великими підприємствами, що стане можливим завдяки великій мережі взаємозв'язків між підприємствами та сучасним ІТ-технологіям. При цьому всі послуги повинні будуть базуватися на системі стандартів якості, сертифікації та менеджменті навколишнього середовища (екологічному менеджмент). Ці системи мають бути закладені в основу всіх процесів підприємства, що забезпечить високу якість та професійну співпрацю. Одним з головних завдань ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» повинно стати забезпечення індивідуальних транспортних рішень для кожного клієнта. Головною метою ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» повинно стати забезпечення швидкого та надійного постачання товарів споживачам в потрібний час в потрібному місці. За допомогою наявних систем спостереження доставки вантажів у клієнта має бути можливість відслідковувати (простежувати) весь процес. На всіх етапах (інтерфейсах) штрихові коди товарів повинні скануватися і отримана інформація має вводитися в центральну інформаційну систему, а активний ресурс електронної пошти повідомлятиме клієнта про статус доставки вантажу.

Таким чином, ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» стане визнаним експертом в області транспортної логістики і самостійно аналізуватиме всі за допомогою сучасного програмного забезпечення. Логістичні послуги ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» в такому випадку будуть мати великий спектр: складська логістика, ІТ – компетенція, сервіс для логістики клієнта, консалтингові послуги (консультативні), контрактна (договірні) логістика (рис. 3.2):

<ul style="list-style-type: none"> - вертикальні складські стелажі; - блочний склад; - склад дрібних деталей; - консигнаційний склад (місце зберігання партії товару, який довірений комісійні особі з метою подальшого продажу); - склад для клієнта (за бажанням з офісом); - митний склад; - Multi-user склад; - безперервні процеси сканування всіх переміщень на складах; - різноманітні стратегії аналізу (Fifo, MHD, облік, номер, серія); - перевірка вхідних товарів (зразки товарів); - кваліфікований персонал; - різноманітні види інвентаризації. 	<ul style="list-style-type: none"> - Інтернет доступ до власного банку даних; - індивідуальний доступ клієнта через Інтернет (включає кодування SSL, захищене); - прозоре відслідковування постачання товару, яке включає підтвердження про доставку; - відстеження поставки через відео; - контроль доступу; - повна документація процесів; - використання власного віртуального кластерного сервера в обліковому центрі «Hartmann»; - використання резервного кластера (Firewall Clusters); - захист даних по найвищих стандартах; - захист даних по вказаних федеральним відомством безпеки параметрах з інформаційної техніки.
--	--

Складська логістика

ІТ-Компетенції

**Пропоновані логістичні послуги для ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»
за умови підвищення статусу до постачальника 3PL сервісу**

Сервісна логістика	Консультативні послуги	Контрактна логістика
	<ul style="list-style-type: none"> - визначення ціни; - менеджмент повернень; - послуги з нарахування зарплати; - упаковка і переупаковка (Blisterung); - маркування; - система комплектації; - виробництво дисплеїв; - контроль якості та функцій 	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз структури логістики клієнта; - оптимізація структури логістики клієнта; - розробка профіля вимог клієнта; - розробка інтегрованих логістичних рішень для клієнта; - структурований проектний менеджмент; - впровадження ІТ-рішень/проектний контролінг; - безперервний процес покращення (KVP) умов праці (Kaizen); - оберігаюче (бережливе) управління (Lean-Management); - оптимальні рішення по упакуванню

Рис.3.2. Логістичні послуги для ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» за умови підвищення статусу до постачальника 3PL сервісу

В рамках консалтингових послуг і пошуку індивідуальних логістичних рішень для клієнта спеціалісти ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» повинні переслідувати цілі оптимізації логістичних структур підприємства, генерації нових рішень та їх реалізації. При цьому на підприємстві клієнта повинна бути постійна особа, яка в процесі розробки рішень прослідкуватиме всі процеси. Важливо, щоб клієнти повністю концентрувалися на своєму бізнесі та своїх основних компетенціях. І тоді ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» оптимально узгоджуватиме побажання клієнта з можливостями системи інформаційних технологій для того, щоб з'єднати всіх учасників ланцюга постачання між собою.

Для ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» повинна бути важливою повна інтеграція в інформаційні процеси своїх клієнтів. Для інтеграції в інформаційні процеси і для комунікації зі своїми клієнтами підприємству доцільно рекомендувати використання таких форматів, як: EDIFACT Messages, FORTRAS Release 6, FORTRAS Release 100, CSV, EXCEL, DB access, SAP Konnektor, XML тощо. Для підрозділу, що здійснюватиме експедиторські послуги, повинен бути розроблений портал для реєстрації товарів та відслідковування (простежування) процесу транспортування.

Для підприємств, яким ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» надаватиме логістичні послуги, повинна бути розроблена інформаційна система інвентаризації (наявність товарів на складах), завдяки якій клієнт сам зможе управляти своїми поставками.

За умови дотримання вказаних рекомендацій, клієнти ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» отримуватимуть такі переваги:

- економія витрат;
- зростання швидкості поставок;
- концентрація на власних компетенціях (логістику підприємства забезпечуватиме ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»);
- ефективніше використання виробничих ресурсів за рахунок оптимізації матеріальних потоків;

- підвищення конкурентоспроможності;
- індивідуальні логістичні рішення.

Сьогоднішній тренд в менеджменті – захист навколишнього середовища. Це проявляється у впровадженні енергозберігаючих технологій, у різних заходах по зменшенню навантаження на навколишнє середовище. Для ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» також має бути важливим зменшення навантаження на навколишнє середовище. Наприклад, підприємству доцільно рекомендувати організовувати регулярні тренінги для своїх водіїв з метою зменшення використання палива. Наступним важливим моментом має стати використання відновлюваних джерел енергії: вітрової енергії та енергії сонця (встановлення сонячних батарей) для власних потреб, отримання сертифікату DIN ISO 14001 (менеджмент навколишнього середовища).

Сьогодні на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» значно переважає спектр функціональних послуг, частка послуг управлінського характеру являється незначною, що характерно для ринку транспортно-логістичних послуг України. Їх потрібно враховувати при розробці стратегії розвитку підприємств, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності.

Ринковий попит диктує розширення логістичних послуг, але не всі послуги користуються попитом на постійній основі. Найбільш затребувані ринком і при цьому такі, що мають стійкий попит логістичні послуги – це: транспортування, внутрішньоскладська обробка товарних потоків, експедитування та послуги митних брокерів. Також на ринку є стійкий попит на такі послуги, як управління товарними запасами, управління циклом замовлення. І найменш затребувані логістичні послуги з нестійким попитом – це послуги інформаційного забезпечення.

Таким чином, в результаті аналізу наявних транспортно-логістичних послуг на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» та запропонованої стратегії набуття статусу постачальника 3PL сервісу, можна розробити рекомендації щодо впровадження перспективних послуг в майбутньому, які відображені на рис.3.3:



Рис. 3.3. Наявні та перспективні транспортно-логістичні послуги ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

Розширення спектру транспортно-логістичних послуг дасть можливість розширити ринкову нішу та збільшити доходи підприємства, зокрема можна виділити такі головні напрями: розширення ІТ-компетенцій, консультаційних послуг, повне забезпечення логістики для клієнтів (аутсорсинг). ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» повинне сфокусуватись на підвищенні параметрів якості обслуговування, на розвитку довгострокових відносин з клієнтами, на посиленні інтеграційних процесів, що відносяться до спектру перспективних логістичних послуг.

Важливим завданням для підприємства є, з одного боку, збалансування запитів клієнтів транспортно-логістичних послуг з необхідним рівнем прибутку, з іншого боку, підтримання комплексів транспортно-логістичних послуг, які забезпечуватимуть належну конкурентоспроможність – надавати максимально повний комплекс послуг (логістичний сервіс) клієнтам в рамках ланцюжка поставок.

Процес координації логістичних операцій, необхідних для надання послуг, повинен задовольняти потреби клієнтів та здійснюватися найбільш ефективним способом з точки зору витрат. Логістичний ланцюжок повинен бути побудований так, щоб максимально ефективно задовольняти вимоги клієнтів до рівня обслуговування.

Перспективним напрямом для ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» є поглиблення інтеграції з клієнтами. Однією з можливостей такої інтеграції є контрактна логістика. Бізнес-модель розуміється в контексті управління ланцюгами поставок, яка базується на довгостроковій співпраці між виробником і постачальником логістичних послуг. Контракт (договір) регулює взаємовідносини між учасниками процесу та об'єм послуг, які повинні бути виконані логістичним оператором. Постачальник транспортно-логістичних послуг повинен інтегруватися в систему виробничо-збутового ланцюга клієнта. До переваг контрактної логістики, які включають в себе не тільки основні транспортно-логістичні послуги, такі як транспортування, пакування, зберігання, але інтегрує логістичні функції в пакет послуг з

підвищеною складністю і навичками вирішення проблем, які спрямовані на створення доданої вартості для клієнта (обробка замовлень, відстеження відвантаження, складальні операції, контроль якості тощо).

Можливі етапи подальшого поглиблення інтеграції з клієнтами для ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» представлено на рис. 3.4:



Рис.3.4. Етапи поглиблення інтеграції з клієнтами

Поглиблення інтеграції з клієнтами дасть нові можливості, такі:

- комплексність логістичної послуги, що є відображенням інтегрованих процесів в логістиці;
- мобільність у взаємодії учасників логістичного ланцюга;
- доступність логістичної послуги, тобто зниження значущості географічного чинника, а також тимчасових обмежень в отриманні доступу до послуг;
- надійність і безперервність поставок з використанням клієнтоорієнтованих технологій у взаєминах зі споживачами, постачальниками і посередниками;

- синхронізація у виконанні операцій з надання послуг за рахунок упорядкування бізнес-процесів і їх стандартизації.

Всі запропоновані рекомендації можуть бути реалізовані тільки за допомогою сучасних інформаційних систем. Важливим є відкриті інтерфейси для підвищення функціональної сумісності між різними системами і визначення стандартів. Для клієнта і логістичного оператора потрібно вирішити проблему сумісності програмних систем один з одним.

Використання web-базованих рішень дає можливість гнучкого надання послуг всім зацікавленим сторонам в ланцюжку поставок, так що виробники, логістичні провайдери та клієнти отримують додаткові функціональні можливості. В цьому контексті великі можливості відкриває використання «хмарних технологій» (Cloud Computing). У будь-якому випадку, ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» і його клієнти повинні відкривати можливості «хмарних технологій». Це дасть можливість створити гнучку інфраструктуру, яку потребує логістика.

Перспективним напрямом розвитку для ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» є аутсорсинг. Затребуваність логістичного аутсорсингу підтверджується світовим досвідом: в європейських країнах в структурі логістичних послуг частка аутсорсингу досягає 60-80%. В умовах сучасного розвитку ринку логістичні оператори більшою мірою орієнтуються на вимоги клієнтів, а логістичні послуги характеризуються високою клієнтоорієнтованістю [17, с. 273]. Для цього потрібна інтеграція підприємств з клієнтами на основі сучасних ІТ-рішень.

З цією метою транспортно-логістичним компаніям потрібно шукати розширення форматів інтеграції інформаційних систем з їхніми клієнтами для того, щоб з'єднати всіх учасників ланцюга постачання між собою.

На даному етапі ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» використовує спеціальне програмне забезпечення для управління всіма бізнес-процесами, яке дозволяє працювати на ринку транспортно-логістичних послуг.

Вдосконалення ж існуючих та впровадження сучасних інформаційних технологій має стати основним завданням для ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» з метою удосконалення управління логістичними процесами, переведення логістичних послуг підприємства на новий рівень та інтеграції бізнес-процесів з клієнтами.

Для цього потрібно провести аналіз програмного забезпечення на АТП у порівнянні з тим, яке забезпечує логістичний контролінг та інтеграцію з клієнтами на підприємстві. Це дасть можливість виділити основні функціональні елементи логістичного контролінгу, що має забезпечувати інформаційна система підприємства.

З цією метою розглянемо типове для вітчизняних АТП програмне забезпечення «1С: Підприємство 8.2», яке використовується й у ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ». Програма забезпечує комплексну підтримку бізнес-процесів підприємства та його підрозділів, облік, дозволяє отримувати і використовувати інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень. Основа системи програми «1С: Підприємство 8.2» – єдина технологічна платформа, фундамент для побудови всіх прикладних рішень, зокрема «1С: Управління автотранспортом Стандарт», «1С: Бухгалтерія підприємства», «1С: Зарплата і управління персоналом».

«1С: Підприємство 8.2 Управління автотранспортом для України» забезпечує такі рішення: чітка взаємодія між службами підприємства, підвищення рентабельності експлуатації транспортних засобів, посилений контроль витрат, точний складський облік, контрольована витрата паливно-мастильних матеріалів, своєчасний ремонт транспортних засобів, раціональне використання працівниками робочого часу та підвищення ефективності роботи підприємства загалом.

Для порівняння, пропонуємо розглянути програмне забезпечення Diamant/3, що використовується провідними західними логістичними провайдерами для управління всіма бізнес-процесами. Воно забезпечує вирішення комплексного обліку і професійного корпоративного контролю,

комплексу вимог для здійснення всіх потреб клієнтів, автоматизує на підприємстві всі можливі бізнес-процеси, що повторюються. За допомогою Diamant/3 економиться час, який може бути використаний для виконання більш важливих завдань, таких як корпоративне планування чи аналіз витрат. Програма надає швидко, доступну і зорієнтовану на потреби підприємства інформацію, що забезпечує йому значну долю успіху. Diamant/3 являє собою програмне забезпечення, яке вносить порядок і прозорість в систему показників підприємства. Програма інтегрується в систему підприємства, автоматизує процеси, має модульну конструкцію, дуже зручна для користувачів та значно збільшує продуктивність діяльності підприємства. Diamant/3 охоплює фінансовий облік, калькуляцію витрат, облік основних і оборотних засобів, центр прибутку і управління підприємством, контролінг (Business Intelligence), а також планування (рис. 3.5).

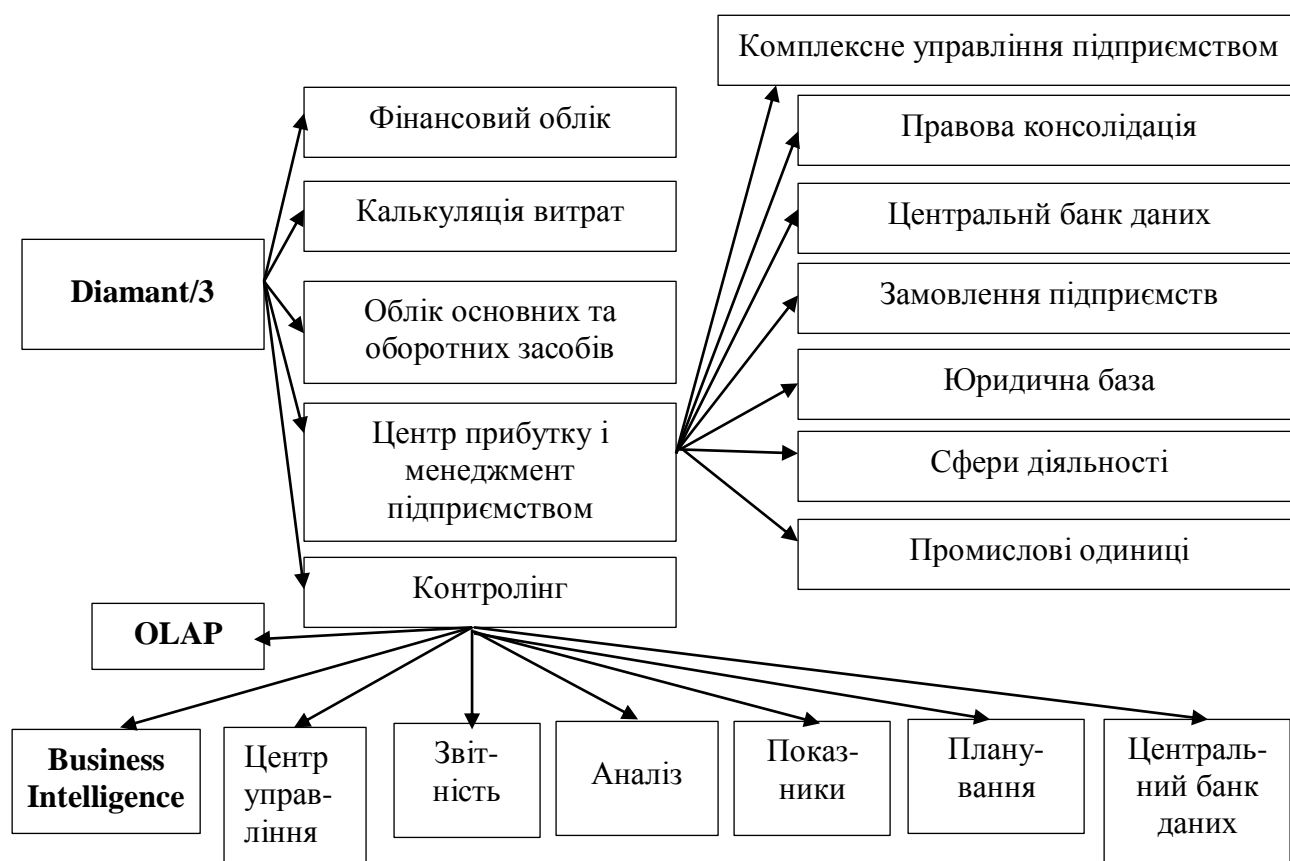


Рис. 3.5. Основні елементи програмного забезпечення Diamant/3

Система Business Intelligence, яка є основою Diamant/3, використовує сучасну технологію OLAP. Таким чином, основні елементи програми, зокрема фінансовий облік, калькуляція витрат, контролінг забезпечують менеджерів необхідною інформацією в часі та просторі на різних рівнях: регіону, ринку, окремого продукту тощо. Зручні для користувача інструменти допомагають контролювати всі ключові параметри та показники і оптимізувати їх.

Проаналізоване програмне забезпечення Diamant/3 дає великі можливості прийняття ефективних рішень для транспортних та експедиторських підприємств. Отримані дані візуалізуються у вигляді динамічних таблиць, діаграм, графіків і все це за допомогою декількох кліків мишкою. Diamant/3 дозволяє організувати контролінг як систему раннього попередження, яка показує найважливіші параметри і показники в графічній формі та дає можливість розпізнати відхилення в розвитку. Швидкість надання інформації є важливою основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Порівняльна характеристика програмних продуктів «1С: Підприємство 8.2» та Diamant/3 з огляду на те, які можливості вони дають для прийняття управлінських рішень представлено в табл. 3.1:

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика програмних продуктів

Параметри порівняння	1С: Підприємство 8.2	Diamant/3
1	2	3
Можливості системи обліку	<ul style="list-style-type: none"> - автоматизація управлінського, бухгалтерського та податкового обліку; - ведення обліку відповідно до актуальних вимог законодавства; - автоматизація трудомістких розрахунків полегшує роботу бухгалтерів, дозволяє уникнути помилок і заощадити час; 	<ul style="list-style-type: none"> - повна прозорість фінансового становища; - детальний облік всіх витрат; - фінансовий облік Diamant/3 відповідає міжнародним стандартам та вимогам; - бухгалтерська експертиза на всіх рівнях; - гнучка система звітності (більш ніж 200 варіантів звітів);

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> - дозволяє одночасно відображати кожну господарську операцію як по рахунках бухгалтерського обліку, так і по необхідних розрізах аналітичного, кількісного і валютного обліку; - виконання широкого спектру завдань, як, наприклад: розрахунок заробітної плати, основних засобів та нематеріальних активів, амортизації, складання звітної документації тощо; - забезпечує настройку довідників та прейскурантів; - розрахунок тарифів, формування рахунків тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - пряма інтеграція обліку та системи архівування; - автоматичний імпорт банківських виписок; - поточна інформація про статус обробки кожного рахунку-фактури; - повідомлення і нагадування для дотримання термінів виконання замовлень та знижок; - електронна форма розрахунків між підприємством та споживачами, всі рахунки-фактури переводяться в електронну форму; - точний розрахунок амортизації; - автоматизована система розрахунку заробітної плати; - поточний щоденний огляд операційних витрат та інвестиційного статусу здійснюється на основі Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та згідно з умов Міжнародного комітету зі стандартів бухгалтерського обліку (IASB).
Можливості системи планування	<ul style="list-style-type: none"> - дає можливість широкого аналітичного планування і аналізу діяльності підприємства; - планування місячного та річного бюджету; - планування кадрового забезпечення; - довідник «Сценарії планування» призначений для здійснення планування за довільною ознакою; - передбачення обсягів робіт, формування планів роботи за даними підсистеми планування і фактичними даними суміжних підсистем; - планування роботи та ресурсів транспортного відділу, технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - планування направлене на формування майбутнього відповідно зі своїми ідеями та цілями; - Excel - залишається підтримкою програмного забезпечення Diamant/3 та використовується для простого, гнучкого і комплексного планування; - планування використання ресурсів підприємства; - планування бюджету компанії (щомісячний, річний); планування всіх проектів у деталях; - поточні порівняння цільової ефективності та використання диференційованих сценаріїв планування, що дозволяють використовувати системи раннього попередження для бізнес-рішень; - система надає можливість альтернативним варіантам планування, що забезпечує розробку декількох варіантів сценаріїв планування; - програмне забезпечення дозволяє реагувати на зміни виробничих параметрів, аналізувати альтернативи планування;

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> - програма підтримує різноманітні методи планування: планування зверху вниз, знизу вгору, бюджетування; - в систему інтегровано наступні функції планування: переоцінка (моделювання), використання попередньо розроблених планів, екстраполяція, ревізія; - система надає можливість розширення можливостей та додаткових інструментів планування тощо.
<p>Можливості системи контролінгу</p>	<ul style="list-style-type: none"> - доступний широкий спектр звітів за різними модулями програми; - модулі програми взаємопов'язані між собою; - отримання потрібної документації за допомогою типових форм з мінімальними затратами часу; - дозволяють ефективно управляти бізнесом і бачити картину "в цілому" з необхідною для прийняття рішень оперативністю; - комплексна система прикладних рішень, які побудовані за єдиними принципами і на загальній технологічній платформі; - проводиться моніторинг бізнес-процесів в різних розрізах тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - надає можливість отримання готових звітів з близько 40 показників, які дозволяють мати миттєвий доступ до контролінгу; - програмне забезпечення дає можливість негайно виявляти відхилення у звітності; - при аналізі відхилень порівнюються фактичні витрати в певний період часу з плановими та цільовими витратами; - інформація візуально підтверджується численними графіками, таблицями та використовується система відображення небезпеки по конкретних показниках діяльності підприємства за трьома кольорами світлофора (використання палива автомобілями); - система бізнес-аналізу дозволяє протягом дуже короткого часу перейти від аналізу та спостереження до дій; - працівники мають можливість аналізувати звіти в будь-який час та формувати їх відносно потреби; - Dashboard панелі пропонують огляд діяльності компанії за допомогою інтерактивних інструментів вимірювання з інтегрованим (вмонтованим) інтелектом; - програмне забезпечення надає можливість ілюстрації сценаріїв розвитку управлінських рішень та проектів на великих екранах; - кожен користувач може виконувати аналіз, створювати спеціальні звіти та обмінюватися інформацією з іншими з мінімумом кліків;

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> - програмне забезпечення інтегрує всю інформацію для аналізу у всіх областях, починаючи від персоналу і закупівель до контролю перевезень і можливих ризиків; - постійний моніторинг діяльності підприємства, зокрема проектів та регулярні звіти забезпечують якісне та успішне управління тощо.
<p>Можливості інформаційної системи</p>	<ul style="list-style-type: none"> - дає можливість користувачу підключатися через Інтернет та в online режимі працювати з інформаційною базою; - розмежовано права доступу до інформації для користувачів, як на рівні об'єктів, так і обмеження по можливості роботи в програмі; - надійне зберігання інформації при роботі користувачів; - програма забезпечує швидкий пошук і доступ до необхідних документів, створює структуроване сховище документів та їх архів; - налагоджено взаємодію всіх служб підприємства; - підсистема CRM призначена для роботи з клієнтами (з електронними листами, подіями, нагадуваннями); - дає можливість створювати і модифікувати найрізноманітніші бізнес-додатки, на платформі «1С: Підприємство 8.2» взаємодіють «1С: Управління автотранспортом Стандарт», «1С: Бухгалтерія підприємства», 	<ul style="list-style-type: none"> - інформація є легко доступною, так що керівництво на всіх рівнях може швидко і надійно отримати до неї доступ; - програмне забезпечення постійно розвивається, особливо в зв'язку зі змінами в законодавстві; - дані бухгалтерського обліку, інформація та інші дані автоматично переносяться з системи входу в основну систему; - потік інформації вільно і без будь-яких додаткових зусиль переміщується між різними програмами (100% інтеграція); - підтримка високих стандартів інформаційної безпеки, які задані федеральним відомством безпеки у сфері інформаційних технологій Німеччини; - програмне забезпечення пропонує налаштування інтерфейсу до ваших потреб і вимог, - Diamant/3 поєднує в собі всі принципи бізнес-аналітики, сховищ даних, аналізу даних, Інтернет і бездротових технологій в систему, яка забезпечує миттєвий огляд бізнес-процесів і гарантує, що особи, які приймають рішення можуть знайти інформацію з різних джерел та поділитися з іншими користувачами; - можливості бізнес-аналітики ґрунтуються на філософії CALM (Computer Aided Leadership and Management) - для людини на підприємстві кожний бізнес-процес являє собою цикл із спостереження, орієнтації, прийняття рішень і дії.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
	<p>«1С: Зарплата і управління персоналом»;</p> <ul style="list-style-type: none"> - можливе рішення побудови індивідуального інтерфейсу для кожного користувача; - програмне забезпечення включає механізм зміни функціональних опцій (без зміни самого прикладного рішення); - вбудовані засоби захисту інформації від несанкціонованого доступу; - налаштування, впровадження і запуск повинні здійснюватися кваліфікованим ІС програмістом; - має у своєму складі модуль для експорту-імпорту даних; - інтерфейс програми є простим у користуванні; - підтримка системи управління базою даних в 5 різних варіантах: файловий, MS SQL Server, Postgre SQL, IBM DB2, Oracle Database тощо. 	<p>В процесі спостереження та орієнтації працівники отримують уявлення про фактичну ситуацію, що їм необхідно для прийняття рішень в майбутньому, реалізація рішень проявляється в фазі дії;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diamant/3 забезпечує прозорість інформації; - забезпечує простий пошук; - веб-служби забезпечують обмін даними в режимі реального часу за допомогою синхронних інтерфейсів програмування, незалежно від операційної системи, бази даних та мов програмування; - доступ до інформації бухгалтерського обліку можливий тільки після реєстрації, всі зміни доступу до системи і дані записуються в журнал; - при адаптації програмного забезпечення розробники враховують особливості всіх бізнес-процесів клієнта; - інтерфейс програми є зрозумілим та простим у використанні; - Diamant/3 забезпечує зворотний зв'язок з клієнтами для подальшого розвитку програмного забезпечення (бізнес-процеси клієнта вдосконалюються постійно і для цього потрібна адаптація програмного забезпечення до потреб клієнта) тощо.

На основі розглянутої порівняльної характеристики можна зробити висновки, що кожне програмне забезпечення призначене для автоматизації процесу обліку, планування та контролю, дає можливість економити підприємству час та кошти. Кожна програма має свої особливості ведення бухгалтерського обліку та автоматизації виконання різного роду завдань, а також свої переваги та недоліки. Однак у них єдина мета – спростити роботу персоналу шляхом її автоматизації.

Головною перевагою програмного забезпечення Diamant/3 є дієва система контролінгу, що забезпечує інформацією та переводить управління

на якісно новий рівень, дозволяючи своєчасно приймати ефективні управлінські рішення. Майбутнє за таким програмним забезпеченням як Diamant/3 чи іншими SAP-рішеннями, які мають можливість забезпечити найповніший спектр для ведення обліку, планування та контролінгу на АТП.

З метою підвищення рівня логістичного контролінгу та глибини використання його інструментів доцільно запропонувати основні елементи, які повинно забезпечувати впроваджуване на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» програмне забезпечення (рис. 3.6):

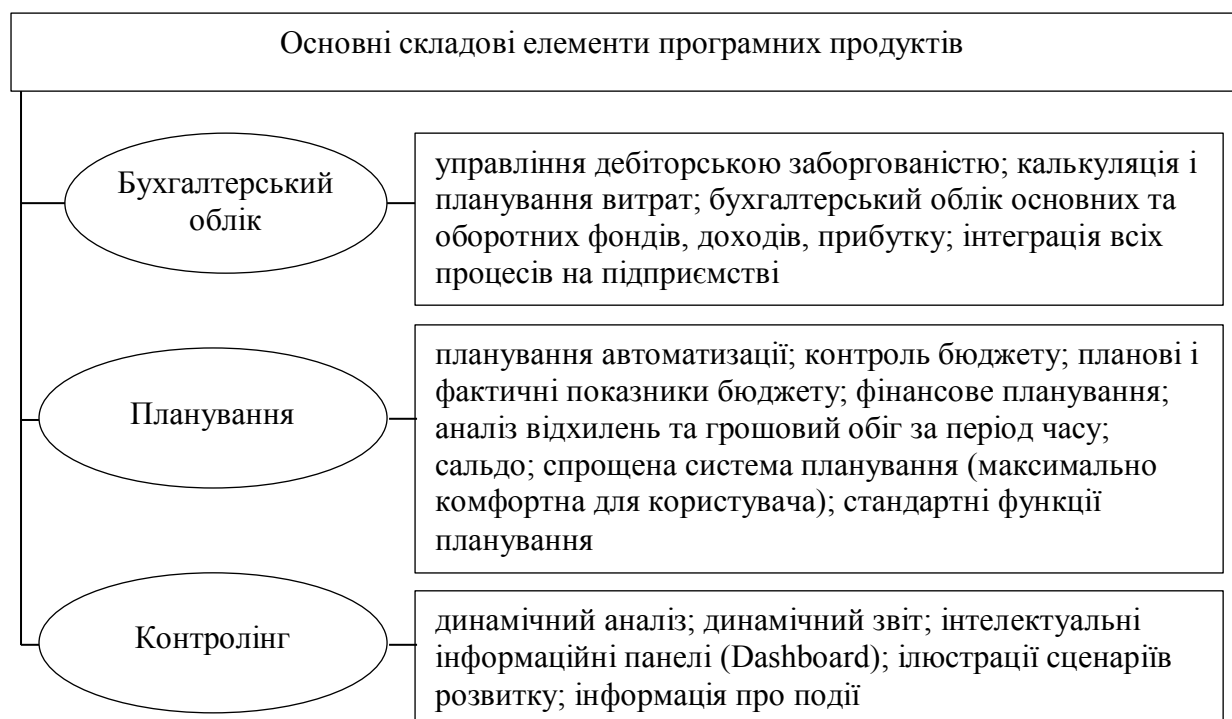


Рис. 3.6. Основні складові елементи програмних продуктів в ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

Важливо підкреслити значення практичних інструментів програмного забезпечення, які містять широкі, різносторонні та зручні функції для логістичного контролінгу (рис. 3.7):

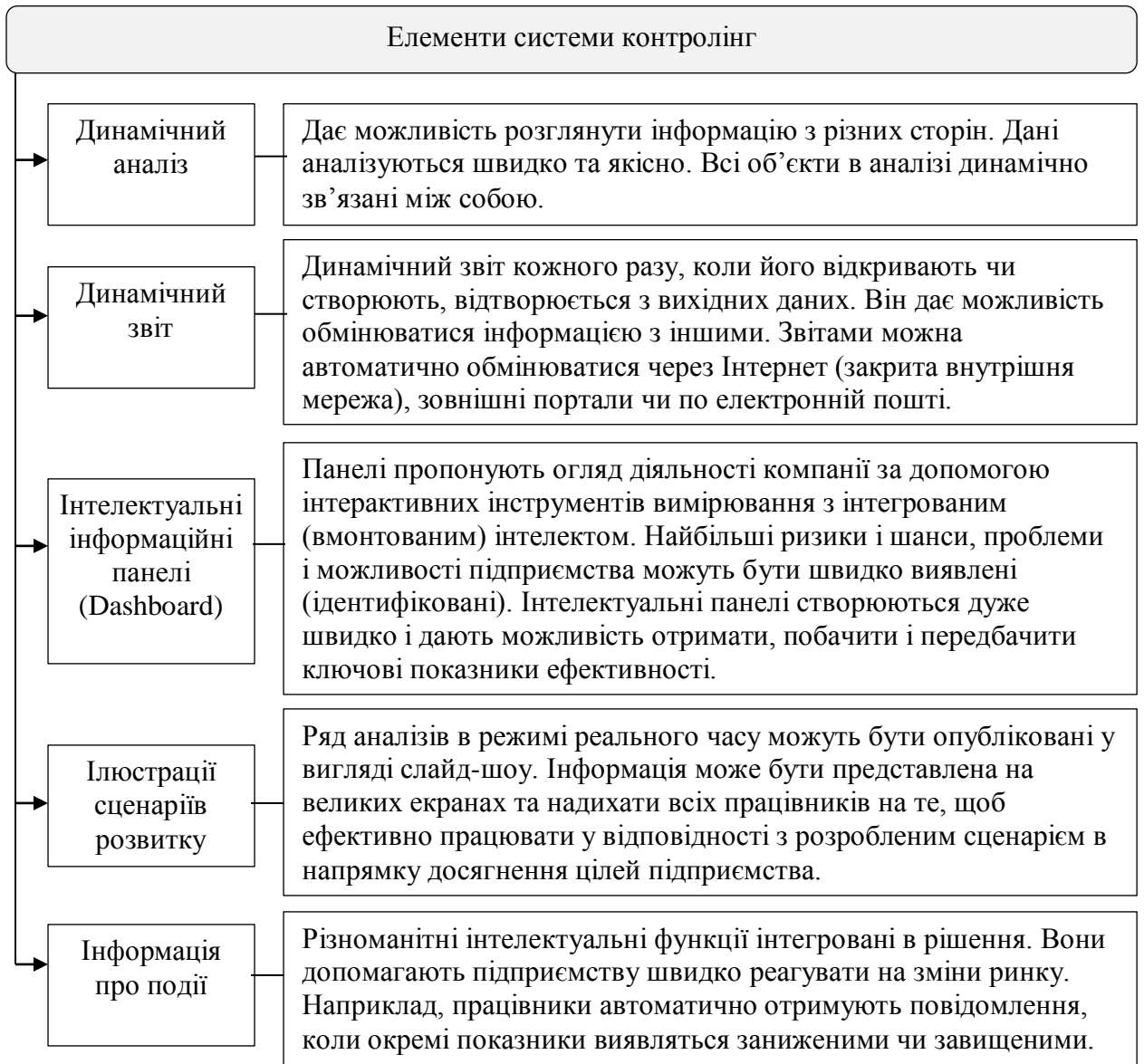


Рис. 3.7. Елементи системи контролінгу в програмному забезпеченні ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

Використання динамічного аналізу дає можливість побачити економічні дані компанії (економічні змінні) з урахуванням впливу часу, на відміну від статичного аналізу. Всі об'єкти аналізу динамічно пов'язані між собою. Модель здатна відобразити сповільнену реакцію деяких економічних змінних в співвідношенні з попередніми періодами, коли фактор часу враховується в тому сенсі, що розглянуті в моделі змінні у взаємодії не визначені в той же день або часовий період. Використання диференціальних

рівнянь дозволяє визначити поведінку змінних в проміжку часу. Також можуть бути визначені умови, при яких система досягає нової рівноваги та стабільності.

Статичний звіт – витяг із бази даних, який створюється один раз і більше не буде змінюватися. Звіт включає в себе фіксовані (статичні) дані. У порівнянні із статичним звітом, динамічний звіт кожного разу, коли його відкривають чи створюють, відтворюється з вихідних даних.

Якщо дані постійно змінюються, то звіти кожного разу також виглядають по-різному. Це найбільш поширений і зручний спосіб виконання звітів, тому що з використанням зібраних даних в базі даних можна відстежувати всі зміни при зміні даних. Контролінг дає можливість обмінюватися інформацією з іншими. Звіти можуть бути автоматично розподілені через Інтернет, зовнішні портали або по електронній пошті. Таким чином, окремі працівники, відділи або всі співробітники компанії чи партнерських компаній можуть отримувати відповідні звіти.

Інтелектуальні інформаційні панелі (Dashboard) забезпечують огляд діяльності компанії за допомогою інтерактивних засобів вимірювання і з допомогою вбудованого інтелекту. Бізнес-аналітична панель управління являє собою інструмент для візуалізації даних, що вказує на актуальній стан логістично-контролінгових показників та ключових показників ефективності компанії. Проблеми та можливості, з якими стикається компанія, можуть бути швидко ідентифіковані, а також можливо побачити тренд і загальний огляд ключових показників ефективності. Панель об'єднує на одному екрані результати системи оцінки основних показників підприємства, а також «світлофори» або системи індексації для ідентифікації основних проблемних напрямів у діяльності компанії.

Ілюстрації сценаріїв розвитку (розкадрування, Storyboards) є графічна інтерпретація сценарію або візуалізація концепції чи ідеї. Розкадрування є графічним організатором у вигляді ілюстрацій або зображень, що відображаються в певній послідовності з метою попередньої візуалізації

рухомого зображення, анімації, графіки руху або інтерактивної послідовності медіа. Процес розкадровки розвивався в Walt Disney Productions на початку 1930 років. Розкадрування як елемент системи контролінгу представляє собою серію аналізів в режимі реального часу, які можуть бути опубліковані у вигляді слайд-шоу. Дані можуть бути представлені на великих екранах і надихати всіх співробітників компанії, щоб діяти відповідно до корпоративних цілей.

Різноманітні інтелектуальні функції інтегровані в рішення у формі інформації про події. Це допомагає підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Наприклад, працівники підприємства автоматично отримують по електронній пошті повідомлення, коли певні цілі або недосягнуті або перевищені. Працівники швидко отримують інформацію про важливі події для компаній чи різного роду оголошення.

Таким чином, пропонований широкий спектр функцій обліку, планування та контролінгу в програмному забезпеченні надасть ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» можливість отримати:

- актуальні дані на даний момент про фактичні витрати і доходи;
- фінансову звітність;
- інтегровані планові показники, що дозволяють аналізувати відхилення;
- відображення структури витрат і розподільних автоматизованих механізмів в залежності від бізнес-моделі. Наприклад, розрахунок витрат для кожного вантажного автомобіля чи підрозділу;
- ефективне рішення розрахунків за поточними рахунками;
- відображення умов договорів діючих проектів (замовлень);
- перевірка рентабельності вантажного автомобіля, групи вантажних автомобілів, замовлення клієнта, місця виробництва, майстерні тощо;
- ефективно інтегрований облік активів полегшує управління основними засобами. Наприклад, натисканням на кнопку отримати інформацію про знецінення основних активів;

- простий доступ до всіх центрів виробництва, а також зручне адміністрування на основі веб-технологій.

3.2 Впровадження процесного бенчмаркінгу в логістичному контролінгу на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

Бенчмаркінг справедливо вважають одним з ефективних інструментів логістичного контролінгу. Для успішного функціонування автотранспортного підприємства, яким є ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ», необхідно систематично вдосконалювати процес надання транспортних послуг з метою адаптації до мінливих зовнішніх умов. При систематичному і постійному застосуванні інструменту бенчмаркінгу на підприємстві досягається постійне вдосконалення його діяльності: появляються нові можливості мінімізувати витрати, підвищити прибуток, покращити якість, підвищити задоволеність клієнтів, скоротити цикл обслуговування тощо.

Метою бенчмаркінгу є запозичення досвіду і адаптація найкращої практики для удосконалення діяльності підприємства, визначення перспектив подальшого розвитку. Бенчмаркінговий підхід оснований на принципі: «для того, щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху в подібних умовах».

Основні завдання бенчмаркінгу: економічне обґрунтування можливості використання переваг конкурентів на власному підприємстві, впровадження інноваційно-конкурентних елементів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, отримання синергетичного ефекту від реалізації набутих конкурентних переваг автотранспортного підприємства.

Бенчмаркінговий підхід в логістиці передбачає знаходження, вивчення і використання корисного досвіду інших підприємств у вирішенні проблем розвитку АТП як логістичної системи і ланцюгів поставок, що сприяють

більш обґрунтованому, зваженому прийняттю управлінських рішень. Він дозволяє з малими витратами виявити проблемні ситуації в логістичних системах щодо виконання замовлень, транспортування тощо. На рис. 3.8. представлено місце логістичного бенчмаркінгу як одного з пропонованих для ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» інструментів логістичного контролінгу.

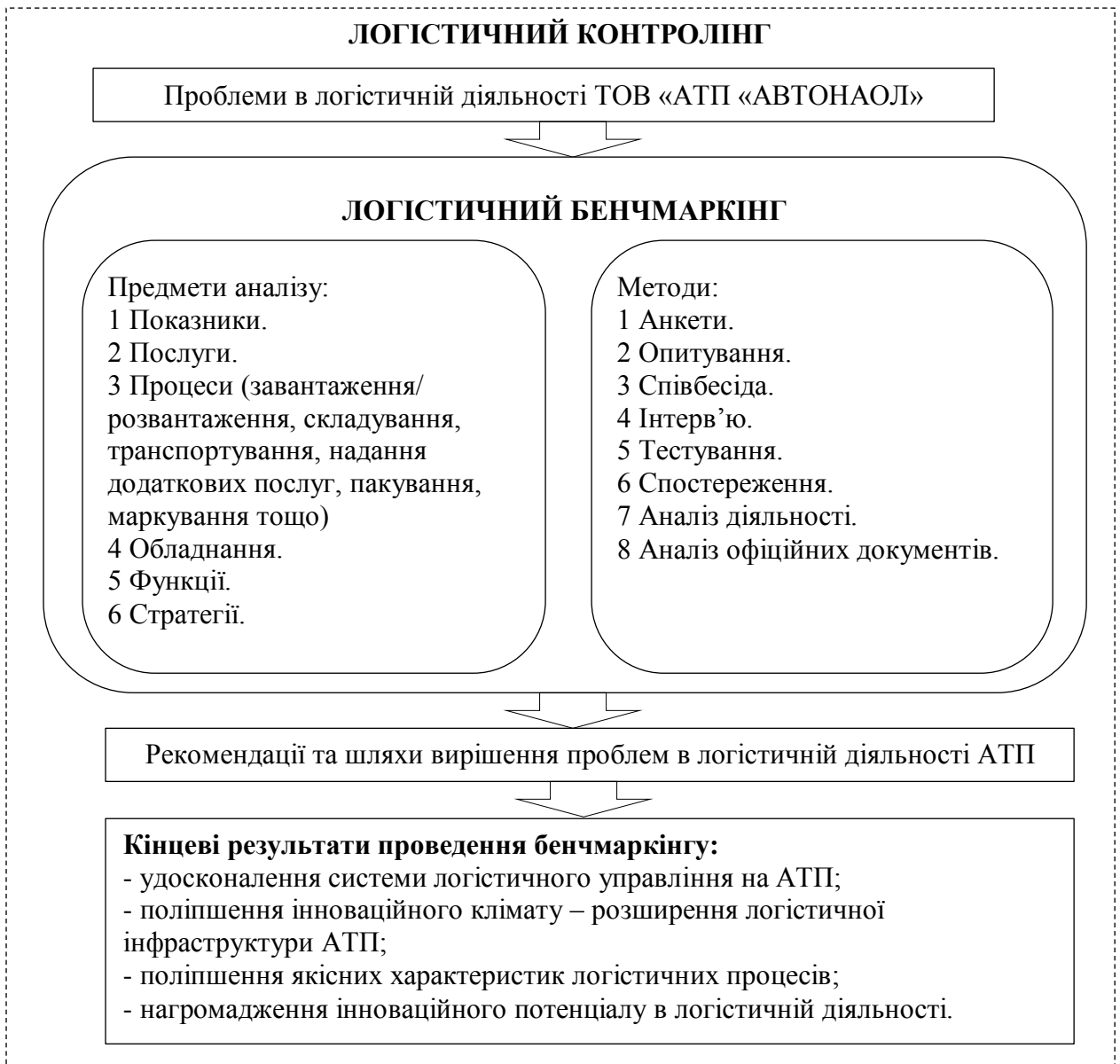


Рис. 3.8. Логістичний бенчмаркінг як інструмент логістичного контролінгу на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

На ефективність використання бенчмаркінгового підходу впливає ряд факторів:

- стан науково-технічного потенціалу партнерів;
- структура господарських зв'язків між партнерами;
- організаційна культура та рівень довіри між партнерами;
- рівень розвитку зовнішніх зв'язків партнерів;
- рівень доступу до нових розробок партнерів;
- імідж підприємств-партнерів;
- кваліфікація персоналу партнерів та його інноваційність.

Водночас, такі негативні чинники, як нерозвиненість інфраструктури бенчмаркінгу, недоступність відкритої інформації для порівняння і обміну досвідом, відсутність «індустріальних бюро знайомств» для пошуку партнерів із бенчмаркінгу, відсутність програм бенчмаркінгу, що мають державне фінансування не дають змоги ефективно використовувати бенчмаркінг на українському ринку.

Враховуючи особливості діяльності автотранспортних підприємств можна виокремити передумовами використання і поширення логістичного бенчмаркінгу:

1. Зростання глобалізації ринків і конкуренції. В епоху глобалізації бізнесу, підприємства визнають необхідність всебічного, детального вивчення і подальшого використання найкращих досягнень конкурентів з метою власного вдосконалення.

2. Необхідність адаптації і використання світових досягнень у сфері надання транспортних послуг. Щоб бути конкурентоспроможними на ринку транспортних послуг підприємствам необхідно постійно вивчати і застосовувати передовий досвід в сфері надання транспортних послуг, сучасних бізнес-технологій, а особливо інформаційних.

3. Зростання попиту на логістичні послуги, завдяки яким підприємство має додаткові переваги і цінності для клієнтів.

Однак на вітчизняних АТП традиційно існують перешкоди щодо використання цього підходу в управлінні. Такі самі складнощі характерні й для досліджуваного підприємства ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ». Основні

бар'єри використання логістичного бенчмаркінгу на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» представлені на рисунку 3.9:



Рис. 3.9. Основні бар'єри використання логістичного бенчмаркінгу на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

При управлінні логістичною діяльністю серед всіх видів особливу увагу слід звернути на процесний бенчмаркінг. Процесний бенчмаркінг (process benchmarking) являє собою вивчення процесів тих підприємств, які домоглися найкращих результатів і вагомих досягнень в тій чи іншій сфері. Його основне завдання – не порівняння показників діяльності з іншими компаніями, але дослідження механізму того чи іншого процесу. Цікавим аспектом процесного бенчмаркінгу є те, що, якщо при звичайному

(порівняльному) бенчмаркінгу інтерес викликають підприємства конкуренти або принаймні з тієї ж галузі, то тут можна розглядати підприємства і з інших сфер діяльності.

При детальному вивченні процесів на підприємствах-партнерах відбувається ознайомлення з механізмом функціонування тих логістичних процесів, які АТП необхідно оптимізувати. Проведені дослідження узгоджуються сторонами і регламентуються бенчмаркінговим «Кодексом поведінки» (у Європі – «The European Benchmarking Code of Conduct»). Він розроблений Європейським фондом управління якістю (EFQM) [35]. Отримані результати еталонного порівняння застосовуються у власних логістичних процесах підприємства. Отже, процесний бенчмаркінг дозволяє дослідити логістичні процеси АТП та підприємств-партнерів на глибокому рівні.

Концепція використання процесного бенчмаркінгу в логістиці передбачає деталізацію кожної стадії, впровадження кращого досвіду для вдосконалення логістичних процесів АТП, що реалізується на підприємстві як окремий проект. Використання процесного бенчмаркінгу в логістиці виділяє проходження таких трьох стадій: планування проекту, оцінка та аналіз логістичних процесів, розробка і реалізація заходів щодо вдосконалення процесів.

Перша стадія – планування проекту. Вона передбачає організацію проекту, вибір підприємств-партнерів, визначення складу параметрів та їх характеристику та полягає у формуванні команди учасників, плануванні проекту в часі й за витратами. На другій стадії проводиться збір і опрацювання інформації, оцінка та аналіз власних та сторонніх результатів – від якості збору та опрацювання інформації, ґрунтового дослідження бізнес-процесів залежить успішність проекту.

Схематично використання процесного бенчмаркінгу в логістиці автотранспортних підприємств на прикладі ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» відображено на рис. 3.10:

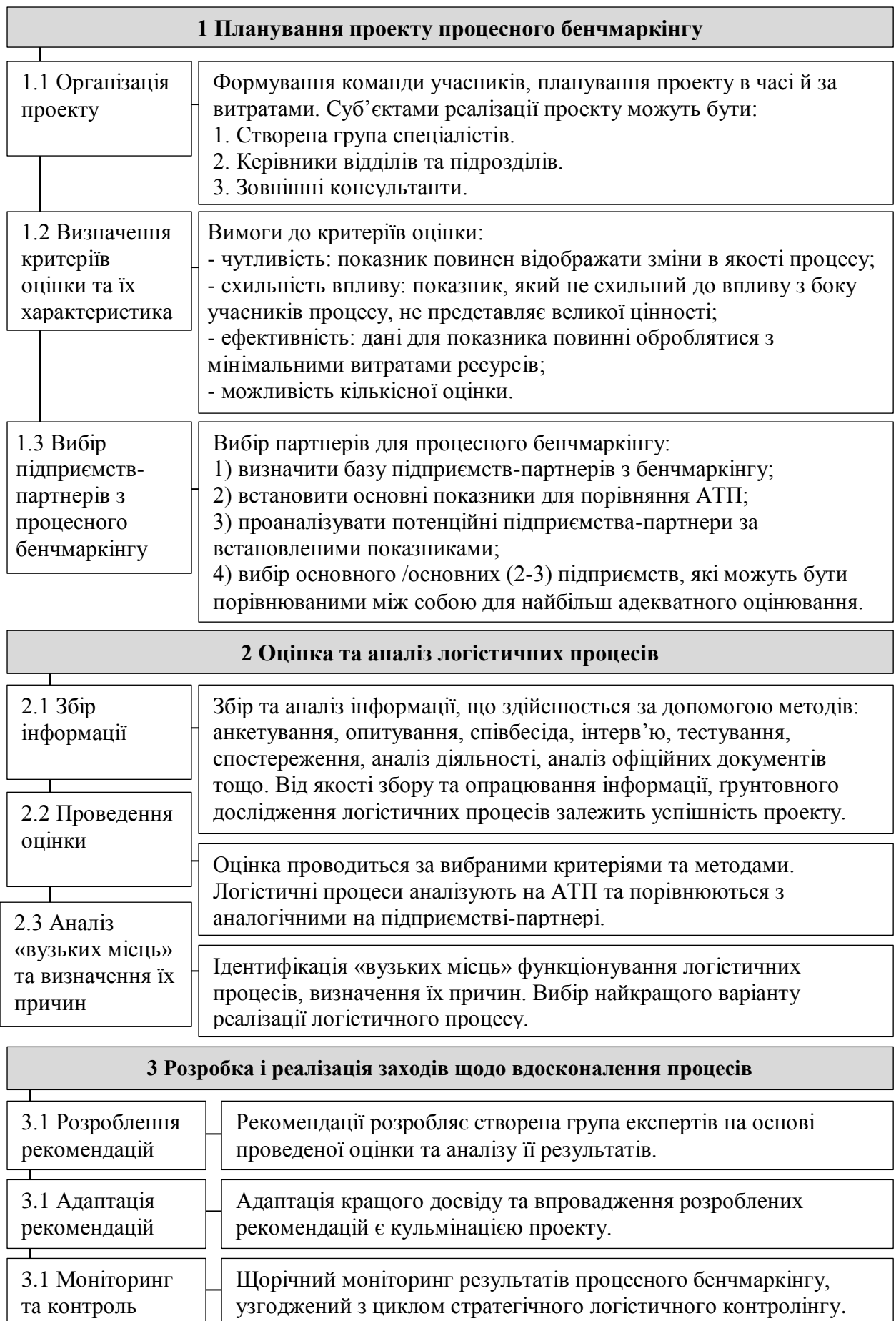


Рис. 3.10. Використання процесного бенчмаркінгу в логістиці

ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

Джерел інформації для проведення такого проекту на підприємстві ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» достатньо. Вони представлені в табл. 3.2:

Таблиця 3.2

Джерела інформації для проекту бенчмаркінгу на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

	Джерела інформації
Обмін інформацією	Прямі контакти з суб'єктами партнерами та конкурентами Неформальні контакти співробітників з конкурентами та партнерами Професійні конференції
Зовнішні джерела	Споживачі Транспортно-експедиційні компанії Підприємства інших галузей
Публікації	Публікації в пресі, з урядових джерел, сайтів Публікації професійних асоціацій (наприклад, АСМАП) Річні звіти Брошури про надання послуг АТП

На другій стадії проводиться оцінка за сформованими критеріями, аналізуються власні результати порівняно з підприємством-еталоном. Тому другу стадію називають аналітичною.

Третя стадія охоплює розроблення шляхів реалізації рішень, доведення їх до виконавця, моніторинг та контроль виконання, аналіз відхилення від заданих параметрів, регулювання тощо. Стадія розробки та реалізації заходів є найтривалішою і найвідповідальнішою у проекті.

Планування проекту процесного бенчмаркінгу насамперед передбачає визначення об'єкта дослідження та його опис у системі важливих характеристик. Результати аналізу логістичних процесів наочно покажуть, які слабкі сторони цього процесу на аналізованому підприємстві у порівнянні з конкурентами чи підприємством еталоном і яким чином їх можна зробити сильними сторонами.

Запорукою успіху проведення проекту з процесного бенчмаркінгу служать дотримання всіх етапів та відповідальне їх виконання. Реалізацію проекту процесного бенчмаркінгу ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» пропонуємо здійснювати у такій послідовності: визначення критеріїв оцінки вантажних

перевезень, вибір підприємств-партнерів, збір та оцінювання інформації про надання транспортних послуг лідерами галузі, порівняння та аналіз зібраної інформації з отриманими результатами на підприємстві, розроблення рекомендацій для усунення розривів, їх впровадження, моніторинг та контроль.

Процесний бенчмаркінг, як інструмент логістичного контролінгу, сприяє розробці таких напрямів для стратегії підприємства, які, по-перше, ґрунтуються на вимогах клієнтів до обслуговування, а, по-друге, спрямовані на досягнення переваг і постійне вдосконалення логістичних процесів. Використання процесного бенчмаркінгу забезпечує такі переваги: дає можливість запозичити кращий досвід у процесах, що здійснюються на підприємстві та творчо їх використовувати; стимулює працівників, підвищує їх мотивацію для впровадження плану заходів, отриманих з використанням цього інструменту; приклад реалізації нових ідей успішними підприємствами допомагає подолати опір змінам. Результати проекту процесного бенчмаркінгу вказують на слабкі місця в процесі надання транспортних послуг та можливі шляхи їх усунення для підвищення ефективності управління підприємством.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» із застосуванням інструментарію процесного бенчмаркетингу дозволяє визначити окремі рекомендації для покращення процесу надання транспортних послуг, які систематизовано в таблиці 3.3:

Таблиця 3.3

Рекомендації для покращення процесу надання транспортних послуг
ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»

Критерії оцінки вантажних перевезень	Напрями вдосконалення	План заходів	Очікувані результати
1	2	3	4
Ціна транспортних послуг	Вдосконалення тарифної політики	1. Коригування тарифів і раціональне застосування діючої на підприємстві	Дозволить працювати більш прозоро для клієнта

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
		<p>тарифної системи стосовно конкретних вантажовідправників з урахуванням їх індивідуальних особливостей (встановлення диференційованих цін).</p> <p>2. Використання методики розрахунку тарифної ставки собівартості перевезень беручи за основу не ринкову ціну за 1 км, а індивідуальну рентабельність кожного перевезення.</p> <p>3. Застосування системи можливих знижок та надбавок до базового або встановленого рівня цін.</p>	<p>та відстежувати наскільки вигідним є те чи інше перевезення.</p>
Безпека вантажу	Налагодження системи координації і контролю транспорту	<p>Моніторинг вантажопотоків у режимі реального часу:</p> <p>1. Інтернет: відеомоніторинг, повідомлення, моніторинг у режимі запитів про стан.</p> <p>2. Бортовий комп'ютер.</p> <p>3. Радіоелектронні та оптичні засоби і технології ідентифікації.</p>	Підвищить координацію та безпеку процесу надання транспортних послуг.
Інформаційне забезпечення клієнта	Організація електронного обміну даними між учасниками логістичного процесу.	<p>1. Впровадження простої та зрозумілої система звітності для клієнтів у режимі Online.</p> <p>2. Інтеграція інформаційної системи підприємства з інформаційними системами клієнтів.</p> <p>3. Пошук індивідуальних логістичних рішень для клієнта при підтримці інформаційної системи підприємства.</p>	Зміцнення взаємної довіри.
Якість надання транспортних послуг (своєчасність, регулярність, терміновість)	Впровадження сучасних ІТ-технологій та спеціального програмного забезпечення. Удосконалення планування маршрутів постачання	<p>1. Розробка раціональних та енергозберігаючих маршрутів доставки вантажів.</p> <p>2. Побудова кільцевого маршруту за допомогою спеціального програмного забезпечення.</p> <p>3. Застосування ІТ-технологій в транспортуванні.</p>	<p>Скорочення часу доставки вантажу та зменшення транспортних витрат.</p> <p>Підвищення якості та ефективності управління логістичними процесами.</p>

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Професіоналізм персоналу	Проведення заходів для безперервного підвищення майстерності та професіоналізму персоналу. Створення і впровадження заходів для удосконалення організації праці.	1. Надання персоналу можливостей для прояву ініціативи. 2. Мотивація працівників у напрямі самовдосконалення та самоосвіти. 3. Проведення тренінгів для підвищення кваліфікації та навиків комунікації з партнерами та клієнтами. 4. Проведення тренінгів для підвищення професіоналізму водіїв.	Підвищення продуктивності праці. Сприяння економічному та екологічному стилю водіння.
Асортимент транспортних послуг	Диверсифікація і диференціація транспортно-логістичних послуг.	1. Розширення спектру послуг для того, щоб клієнт зміг задовольнити всі потреби щодо транспортування, зокрема перспективними напрямками є: - перевезення комплексних, збірних вантажів; - експрес доставка вантажів; - експедиційні послуги; - послуги в портах. 2. Реалізація масштабних проектів вантажних перевезень із залученням транспортних засобів партнерів.	Підвищення потенціалу привабливості АТП для клієнтів. Збільшення прибутку.
Швидкість доставки вантажу	Інтенсифікація господарських зв'язків між підприємством та іншими учасниками логістичного процесу через сучасні автоматизовані комп'ютерні системи та Інтернет.	1. Використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій та систем. 2. Обмін інформацією між всіма учасниками процесу надання вантажних транспортних послуг в режимі Online.	Скорочення часу виконання замовлення. Скорочення обсягу паперової документації.

Усі рекомендації, які представлено в табл. 3.3, спрямовані на комплексне покращення процесу надання транспортних послуг ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»: організацію перевезень вантажів з урахуванням відстані їх

транспортування, кількості, термінів доставки та з урахуванням надання додаткових послуг, виходячи з потреб клієнтів.

Таким чином, спираючись на результати проведеного в ході дослідження проекту процесного бенчмаркінгу в якості пріоритетних напрямів діяльності на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» рекомендовано визначити:

- розширення спектру логістичних послуг та пошук індивідуальних логістичних рішень для клієнта через поглиблення співпраці з іншими транспортними і експедиційними компаніями;
- підвищення майстерності та професіоналізму персоналу.

Реалізація розроблених заходів дозволить покращити якість надання транспортних послуг, підвищити задоволеність клієнтів та оптимізувати витрати на перевезення.

Особливу увагу ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» потрібно приділити впровадженню сучасних ІТ-рішень, оперативному обміну інформацією між учасниками транспортного процесу з урахуванням сучасних потреб ринку.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В сучасних умовах динамічного розвитку автотранспортної галузі, який є наслідком значного росту попиту на транспортно-логістичні послуги в господарській діяльності вітчизняних підприємств, а значна їх кількість зіштовхується з проблемами низької ліквідності, збиткової діяльності та неплатоспроможності – необхідним є новий, удосконалений підхід до реалізації функцій управління та застосовування нових сучасних підходів до управління підприємствами, які б забезпечували підвищення ефективності їх діяльності, досягнення, утримання та розширення їх конкурентних позицій на ринку, гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Саме контролінг є системою, у якій переважним стає комплексне вирішення проблем.

В представленій кваліфікаційній роботі узагальнено й розвинуто теоретичні основи логістичного контролінгу, розроблено методичні та прикладні положення щодо його імплементації в управління автотранспортними підприємствами на прикладі ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Автотранспортне підприємство АВТОНАОЛ» засноване на приватній власності у 2007 р. основним видом діяльності є вантажний автомобільний транспорт; іншими: технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, допоміжне обслуговування наземного транспорту, транспортне оброблення вантажів, агентства нерухомості.

ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» налічує 62 співробітники у своєму штаті.

Принципами організації діяльності на підприємстві, зазначеними в Статуті організації є: концентрація, яка передбачає укрупнення автомобільного парку і створення єдиної організаційно-управлінської структури; спеціалізація – зосередження певних видів робіт з технічного

обслуговування і ремонту автомобілів і спеціалізація на цій основі технологічного устаткування і виконавців та кооперація, яка передбачає налагодження планованих робочих відносин у підприємстві, оптимізацію процесу обслуговування та ремонту рухомого складу.

На підприємстві добре налагоджена проектна робота, реалізація проектної діяльності заснована на розрахунках показників перспективних проектів. Алгоритм розроблення проектів на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» проаналізований та представлений в Розділі 2 кваліфікаційної роботи, складається із розрахунку терміну окупності проекту, чистого дисконтного доходу та індексу доходності.

З метою вибору найкращої стратегії розвитку ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» в ході кваліфікаційного дослідження проведено глибокий аналіз всіх умов зовнішнього та внутрішнього середовища автотранспортного підприємства. З цією метою в ході підготовки кваліфікаційної роботи здійснено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства, в результаті якого виявлено такі основні внутрішні проблеми:

- велика частка застарілого обладнання;
- недостатнє впровадження ІТ-технологій;
- зниження обсягів транспортних послуг;
- відсутність чіткої програми виходу з криз;
- відсутність виваженої фінансової політики;
- повільність структурної перебудови, недостатня економічна самостійність підрозділів;
- недостатній розвиток персоналу, його навчання та стажування;
- недостатньо розвинута система регулювання і контролю матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;
- недостатня інформаційна підтримка перевезень;
- необхідність реорганізації служб маркетингу та логістики.

Виявлені можливості, загрози, сильні та слабкі сторони функціонування ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» дали змогу визначити напрями

для стратегій зростання, розвитку, обмеженого зростання та виживання досліджуваного підприємства, особливу увагу в яких приділено впровадженню змін систем, структур і процесів управління на основі логістики та контролінгу, які окреслюють певні дії та забезпечують необхідною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.

Впровадження розроблених шляхів реалізації цих стратегій на практиці допоможе підприємству розвиватись відповідно до тієї ситуації, в якій воно знаходиться, та бути конкурентоспроможним на ринку. В сучасних умовах господарювання особливу увагу потрібно звернути на стратегію обмеженого зростання, яка забезпечує розвиток ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» і направлена на оптимізацію всіх бізнес-процесів.

Аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства виявив, що за досліджуваний період (2016-2019 рр.) на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» спостерігається зростання доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) разом із собівартістю. Це можна пов'язати із високими показниками інфляції за ці роки. Також спостерігається зростання валового прибутку, зростають й інші операційні доходи: на 13% у 2017 р., на 23% у 2018 р. У 2016 р. на досліджуваному підприємстві спостерігається незначне скорочення адміністративних витрат (на 1%), але в наступних періодах цей показник зростає. Інші операційні витрати постійно зростають: з 2016 р. до 2019 р. вони зросли на 67%.

Фінансові результати від операційної діяльності зростають із року в рік, але, разом з тим, щорічно зростають і фінансові витрати. Це має бути пов'язано із неуспішною фінансовою діяльністю підприємства. І, в результаті, шкодить чистому фінансовому результату ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»: цей показник впав у 2018 р., але знов піднявся у 2019 р.

Проведений в кваліфікаційній роботі горизонтальний аналіз показників фінансових результатів ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» дав змогу розрахувати показники рентабельності досліджуваного підприємства. Так, показник рентабельності сукупного капіталу є нестабільним із року в рік, знизившись

майже вдвічі у 2018, порівняно з 2017 та значно збільшившись у 2019, перевищивши своє значення у 2017 р., що є позитивним явищем. Натомість, показник рентабельності операційної діяльності має чітко виражену тенденцію до зростання, збільшившись з 3% до 7% на протязі 2016-2019 рр.

З метою порівняння ефективності діяльності досліджуваного підприємства за рахунок показників рентабельності, в кваліфікаційній роботі проаналізовано середньогалузевий рівень операційної діяльності підприємств транспорту у 2016-2019 рр., спираючись на дані Державної служби статистики. Аналіз виявив, що рентабельність операційної діяльності підприємства є вищою за середньогалузевий рівень у 2017-2019 рр.

Таким чином, можна зробити висновок, що фінансові результати діяльності ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» є позитивними. Однак, досліджуваному підприємству необхідно застосовувати більш різноманітний інструментарій оптимізації фінансової діяльності, щоб знизити показник фінансових втрат. З цього приводу, підприємству доцільно рекомендувати системно проводити аналіз фінансових результатів з точки зору напрямків послуг та за групами клієнтів, що дозволить виявити найбільш рентабельні та нерентабельні групи.

На основі наукових досліджень рівня логістичного контролінгу сучасних підприємств, що проводилися вітчизняними та зарубіжними вченими, в кваліфікаційній роботі розроблено модель оцінки рівня логістичного контролінгу та проаналізовано процес формування системи логістично-контролінгових показників на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» (рис.2.5). Відповідно до системи логістично-контролінгових показників розроблений алгоритм оцінки рівня логістичного контролінгу на підприємстві, який включає три етапи опитування експертної групи з компетентних в сфері логістичної діяльності підприємства осіб. Розрахунок рівня логістичного контролінгу відбувається за запропонованими в кваліфікаційній роботі формулами, відповідно до системи логістично-контролінгових показників.

Таким чином, використовуючи широкий спектр інструментів логістичного контролінгу, менеджери ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» можуть отримувати об'єктивну та достовірну інформацію для прийняття якісних управлінських рішень.

З метою оцінки рівня реалізації логістичного контролінгу на ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ», на підприємстві було апробовано розроблену модель визначення рівня логістичного контролінгу, де було створено експертну групу з 10 осіб, опитування яких проходило в три етапи. За результатами I-го етапу експертним методом було визначено вагу кожного виду логістичної діяльності. На другому етапі опитування експертами було відібрано по десять найвагоміших показників для кожного блоку: «Логістика постачання», «Внутрішньовиробнича логістика», «Збутова логістика» та «Ресурсна логістика». За запропонованими формулами визначено рівень логістичного контролінгу ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ», який склав 6,95, що свідчить про те, що система логістичного управління на підприємстві забезпечує виконання нормативних вимог, але окремі її елементи вимагають покращення та вдосконалення, у першу чергу, такі показники, як: «швидкість документообігу», «рівень інформаційного забезпечення» та «професіоналізм персоналу». Більш детальні розрахунки представлені в підрозділі 2.3 кваліфікаційної роботи.

Проведений аналіз логістично-контролінгових показників ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» дозволяє рекомендувати підприємству звернути особливу увагу на пошук нових клієнтів різними способами: проводити спеціальні співбесіди, брати участь у спеціальних виставках, співпрацювати з іншими АТП на засадах партнерства, рекламувати свої послуги в мережі Інтернет через власний сайт, рекламні ролики та оголошення. Відповідно, можна зробити висновок, що ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» необхідно підтримувати позитивну динаміку логістично-контролінгових показників та використовувати широкий спектр інструментів логістичного контролінгу.

В якості шляхів підвищення ефективності діяльності та з метою швидкого та економічно-обґрунтованого розв'язання складних завдань управління, ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» доцільно рекомендувати використовувати комплекс сучасних інформаційних програм та технологій, які забезпечать ефективну інформаційну систему, адже використання інструментів логістичного контролінгу має значні резерви для оптимізації логістичних процесів та зниження логістичних витрат. При цьому впроваджувані сучасні інформаційні системи повинні відображати всі бізнес-процеси, містити в собі елементи логістичного контролінгу та забезпечувати всією необхідною інформацією про їх зміну в часі та просторі.

Саме автоматизація всіх логістичних процесів та їх повне відображення в інформаційній системі дасть можливість швидко приймати оптимальні рішення в управлінні логістичною діяльністю, а також реалізовувати комплексні проекти, що сприятимуть росту прибутковості, результативності та конкурентоспроможності. Відповідно, ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» потрібно постійно оптимізувати всі бізнес-процеси та розширювати спектр послуг для комплексного забезпечення потреб клієнтів.

Аналіз роботи підприємства дав можливість визначити наявні та пріоритетні напрями розширення спектру транспортно-логістичних послуг. Наприклад, ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» виконує традиційний спектр послуг, пов'язаний із транспортуванням та складуванням, елементами контрактної логістики та тенденцією до аутсорсингу логістичних послуг (сама проста форма аутсорсингу), що визначає підприємство як оператора 2PL (Second Party Logistics) рівня.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» необхідно підвищити свій рівень в піраміді транспортно-логістичних послуг на начальному етапі стратегії до 3PL – Third Party Logistics. В результаті, підприємство набуде статусу постачальника 3PL сервісу, що надасть можливість запропонувати клієнтам ширший спектр послуг і управляти всіма процесами від вантажного відправлення до пункту призначення. Компанія

організовуватиме потік товарів та відповідний інформаційний потік для своїх клієнтів, візьме на себе всі аспекти логістики і деякі елементи фінансових та інформаційних послуг. Крім того, ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» зможе пропонувати своїм клієнтам комплексні пакети послуг, які включають, крім перерахованих вище послуг, послуги з доданою вартістю (Value Added Services). Для цієї форми співпраці, зокрема, може бути передбачене довгострокове партнерство.

Така стратегія дозволить досліджуваному підприємству налагодити партнерські відносини з іншими середніми та великими підприємствами, що стане можливим завдяки великій мережі взаємозв'язків між підприємствами та сучасним ІТ-технологіям. При цьому всі послуги повинні будуть базуватися на системі стандартів якості, сертифікації та менеджменті навколишнього середовища (екологічному менеджмент). Ці системи мають бути закладені в основу всіх процесів підприємства, що забезпечить високу якість та професійну співпрацю.

Одним з головних завдань ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» повинно стати забезпечення індивідуальних транспортних рішень для кожного клієнта. Головною метою ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» повинно стати забезпечення швидкого та надійного постачання товарів споживачам в потрібний час в потрібному місці. За допомогою наявних систем спостереження доставки вантажів у клієнта має бути можливість відслідковувати (простежувати) весь процес. На всіх етапах (інтерфейсах) штрихові коди товарів повинні скануватися і отримана інформація має вводитися в центральну інформаційну систему, а активний ресурс електронної пошти повідомлятиме клієнта про статус доставки вантажу.

Таким чином, ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» стане визнаним експертом в області транспортної логістики і самостійно аналізуватиме всі процеси за допомогою сучасного програмного забезпечення. Логістичні послуги ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» в такому випадку будуть мати великий спектр:

складська логістика, IT – компетенція, сервіс для логістики клієнта, консалтингові послуги (консультативні), контрактна (договірна) логістика.

Для ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» повинна бути важливою повна інтеграція в інформаційні процеси своїх клієнтів. Для інтеграції в інформаційні процеси і для комунікації зі своїми клієнтами підприємству доцільно рекомендувати використання таких форматів, як: EDIFACT Messages, FORTRAS Release 6, FORTRAS Release 100, CSV, EXCEL, DB access, SAP Konnektor, XML тощо. Для підрозділу, що здійснюватиме експедиторські послуги, повинен бути розроблений портал для реєстрації товарів та відслідковування (простежування) процесу транспортування.

Для підприємств, яким ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» надаватиме логістичні послуги, повинна бути розроблена інформаційна система інвентаризації (наявність товарів на складах), завдяки якій клієнт сам зможе управляти своїми поставками.

Поглиблення інтеграції з клієнтами дасть нові можливості, такі як:

- комплексність логістичної послуги, що є відображенням інтегрованих процесів в логістиці;
- мобільність у взаємодії учасників логістичного ланцюга;
- доступність логістичної послуги, тобто зниження значущості географічного чинника, а також тимчасових обмежень в отриманні доступу до послуг;
- надійність і безперервність поставок з використанням клієнтоорієнтованих технологій у взаєминах зі споживачами, постачальниками і посередниками;
- синхронізація у виконанні операцій з надання послуг за рахунок упорядкування бізнес-процесів і їх стандартизації.

Всі запропоновані рекомендації можуть бути реалізовані тільки за допомогою сучасних інформаційних систем. Важливим є відкриті інтерфейси для підвищення функціональної сумісності між різними системами і

визначення стандартів. Для клієнта і логістичного оператора потрібно вирішити проблему сумісності програмних систем один з одним.

В цьому контексті великі можливості відкриває використання «хмарних технологій» (Cloud Computing), що дасть можливість створити гнучку інфраструктуру, яку потребує логістика.

Перспективним напрямом розвитку для ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» є аутсорсинг, для чого також потрібна інтеграція підприємства з клієнтами на основі сучасних ІТ-рішень.

На даному етапі ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» використовує типові для вітчизняних АТП програмне забезпечення «1С: Підприємство 8.2». Програма забезпечує комплексну підтримку бізнес-процесів підприємства та його підрозділів, облік, дозволяє отримувати і використовувати інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень. Основа системи програми «1С: Підприємство 8.2» – єдина технологічна платформа, фундамент для побудови всіх прикладних рішень, зокрема «1С: Управління автотранспортом Стандарт», «1С: Бухгалтерія підприємства», «1С: Зарплата і управління персоналом».

З метою підвищення рівня інформаційного забезпечення логістики підприємства, в кваліфікаційній роботі проведена порівняльна характеристика використовуваного програмного продукту «1С: Підприємство 8.2» та перспективного програмного забезпечення Diamant/3, що використовується провідними західними логістичними провайдерами та забезпечує вирішення комплексного обліку і професійного корпоративного контролю, комплексу вимог для здійснення всіх потреб клієнтів, автоматизує на підприємстві всі можливі бізнес-процеси, що повторюються. За допомогою Diamant/3 економиться час, який може бути використаний для виконання більш важливих завдань, таких як корпоративне планування чи аналіз витрат. Програма надає швидко, доступну і зорієнтовану на потреби підприємства інформацію, що забезпечує йому значну долю успіху. Програма інтегрується в систему підприємства, автоматизує процеси, має

модульну конструкцію, дуже зручна для користувачів та значно збільшує продуктивність діяльності підприємства. Diamant/3 охоплює фінансовий облік, калькуляцію витрат, облік основних і оборотних засобів, центр прибутку і управління підприємством, контролінг (Business Intelligence), а також планування. При цьому Система Business Intelligence, яка є основою Diamant/3, використовує сучасну технологію OLAP. Таким чином, основні елементи програми, зокрема фінансовий облік, калькуляція витрат, контролінг забезпечують менеджерів необхідною інформацією в часі та просторі на різних рівнях: регіону, ринку, окремого продукту тощо. Зручні для користувача інструменти допомагають контролювати всі ключові параметри та показники і оптимізувати їх.

Проаналізоване програмне забезпечення Diamant/3 дає великі можливості прийняття ефективних рішень для транспортних та експедиторських підприємств.

З метою підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» запропоновано впровадження процесного бенчмаркінгу в логістичному контролінгу на підприємстві. Бенчмаркінговий підхід в логістиці передбачає знаходження, вивчення і використання корисного досвіду інших підприємств у вирішенні проблем розвитку АТП як логістичної системи і ланцюгів поставок, що сприяють більш обгрунтованому, зваженому прийняттю управлінських рішень. Процесний бенчмаркінг (process benchmarking) являє собою вивчення процесів тих підприємств, які домоглися найкращих результатів і вагомих досягнень в тій чи іншій сфері. Його основне завдання – не порівняння показників діяльності з іншими компаніями, але дослідження механізму того чи іншого процесу. Цікавим аспектом процесного бенчмаркінгу є те, що, якщо при звичайному (порівняльному) бенчмаркінгу інтерес викликають підприємства конкуренти або принаймні з тієї ж галузі, то тут можна розглядати підприємства і з інших сфер діяльності.

Використання процесного бенчмаркінгу в логістиці ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» повинно бути засноване на послідовному проходженні трьох стадій: планування проекту, оцінка та аналіз логістичних процесів, розробка і реалізація заходів щодо вдосконалення процесів. Детальна схема використання процесного бенчмаркінгу в логістиці ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» відображено на рис. 3.10 в підрозділі 3.2. кваліфікаційної роботи.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» із застосуванням інструментарію процесного бенчмаркетингу дозволяє визначити окремі рекомендації для покращення процесу надання транспортних послуг:

- вдосконалення тарифної політики через коригування тарифів і раціональне застосування діючої на підприємстві тарифної системи стосовно конкретних вантажовідправників з урахуванням їх індивідуальних особливостей (встановлення диференційованих цін); використання методики розрахунку тарифної ставки собівартості перевезень та застосування системи можливих знижок та надбавок до базового або встановленого рівня цін;
- налагодження системи координації і контролю транспорту через моніторинг вантажопотоків у режимі реального часу;
- організація електронного обміну даними між учасниками логістичного процесу через впровадження системи звітності для клієнтів у режимі Online, інтеграцію інформаційної системи підприємства з інформаційними системами клієнтів та пошук індивідуальних логістичних рішень для клієнта при підтримці інформаційної системи підприємства;
- впровадження сучасних ІТ-технологій та спеціального програмного забезпечення та удосконалення планування маршрутів постачання засобами розробки раціональних та енергозберігаючих маршрутів доставки вантажів, побудови кільцевого маршруту за допомогою спеціального програмного забезпечення та застосування ІТ-технологій в транспортуванні;

- проведення заходів для безперервного підвищення майстерності та професіоналізму персоналу, створення і впровадження заходів для удосконалення організації праці;
- диверсифікація і диференціація транспортно-логістичних послуг;
- інтенсифікація господарських зв'язків між підприємством та іншими учасниками логістичного процесу через сучасні автоматизовані комп'ютерні системи та Інтернет.

Реалізація розроблених заходів дозволить покращити якість надання транспортних послуг, підвищити задоволеність клієнтів та оптимізувати витрати на перевезення.

Особливу увагу ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ» потрібно приділити впровадженню сучасних ІТ-рішень, оперативному обміну інформацією між учасниками транспортного процесу з урахуванням сучасних потреб ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакаєва О. О. Теоретичні засади логістики : підручник у 2 т. Київ: Київ. ун-т економіки і технологій транспорту, 2003. Т.1. 429 с.
2. Баюра Д. О. Контролінг у корпоративному управлінні. Науковий журнал «Інвестиції: практика та досвід», 2014. № 24. С. 6-8.
3. Богданов С.М., Бухаріна Л.М., Онищенко О.А. Контролінг: Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи для здобувачів напряму підготовки «Менеджмент» / Укладачі: Богданов С.М., Бухаріна Л.М., Онищенко О.А. Запоріжжя: ЗНУ, 2016. 94 с.
4. Гаврилюк Н. М. Концепція логістичного контролінгу в управлінні підприємств автомобільного транспорту. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5161> (дата звернення: 08.12.2019)
5. Говорушко Т. А. Теоретичні аспекти сутності контролінгу і різних його моделей. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. – №1(116). С. 7–10.
6. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
7. Дайле А. Практика контроллинга : пер. с нем. / под. ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. М. : Финансы и статистика, 2001. 136 с.
8. Зоріна О. А. Проблематика трактування контролінгу. Статистика України. 2011. № 1. С. 40–44.
9. Кальченко А. Г. Логістика: підручник . К. : КНЕУ, 2003. 284 с.
10. Контролінг : [навч. пос.] / Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко, О. Г. Дерев'янюк, Л. М. Приходько. К. : КНЕУ, 2008. 264 с.
11. Крикавський Є. В., Похильченко О. А. Економіка логістики : [навч. пос.]. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2014. 637 с.

12. Крикавський Є. В., Кубів С. Економіка логістичних систем : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. 595 с.
13. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів : підручник. Львів : Ви-во Національного університету «Львівська політехніка», 2004. 448с.
14. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : [навч. посіб.]. К. : КНЕУ, 1998. 152 с.
15. Ларіна Р. Р. Логістика : навч. посіб. Донецьк : ДонДУУ, 2005. 335с.
16. Ларіна Р. Р., Череп О. Г., Грішин І. Ю. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону : монографія. Сімферополь : ВД «АРІАЛ», 2011. 234 с.
17. Леженко В. О. Перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в Україні. Праці Одеського політехнічного університету, 2011. Вип. 1(35). С. 273-278.
18. Лозовицький Д. С. Контролінг : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2012. 240 с.
19. Малярець Л. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Малярець Л. М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства : монографія, арків : Видавництво ХНЕУ, 2010. 227 с.
20. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих : пер. с нем. Москва: Фынансы и статистика, 1992. 208 с.
21. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 304 с.
22. Медвідь Л. Г., Шмикова Л. М. Контролінг логістичних витрат: сучасні підходи, URL: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2012/Economics/7_122912.doc.htm (дата звернення: 07.12.2019р.)
23. Ніконенко А. В. Контролінг логістичних систем. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». URL: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73853.doc.htm (дата звернення: 07.12.2019р.)

24. Организация бенчмаркинга Бенчмаркинг как инструмент улучшения логистики компании. URL: <http://www.logists.by/library/view/benchmarking-kak-instrument-ulychsheniya-logistiki-kompanii> (дата звернення: 07.12.2019р.)
25. Поліщук Н. В. Інтеграція цілей логістики і контролінгу в ієрархії цілей менеджменту. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2001. № 416. С. 319-323.
26. Поліщук Н. В. Логістика і контролінг як інтегровані функції менеджменту. Проблеми економіки і управління : зб. наук. пр. Львів : ДУ «Львівська політехніка», 2000. № 391. С. 301-306.
27. Поліщук Н. В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» /Н. В. Поліщук; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів, 2005. 21 с.
28. Поліщук Н. В. Логістичний контролінг в стратегії ECR. Проблеми економіки і управління : зб. наук. пр. – Львів : НУ «Львівська політехніка». 2002. № 448. С. 333-338.
29. Райзберг Б. А., Лозовський Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Сучасний економічний словник; [2-е вид., випр.]. Москва : ИНФРА-М, 1999. 479 с.
30. Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/rodp/rodp_ed/rodp_ed_u/arh_rodp_ed19_u.htm (дата звернення: 10.12.2019 р.)
31. Русановська О. А. Обґрунтування базового набору інструментів та методів логістичного контролінгу. Technology audit and production reserves. 2015. № 5/5(25). С. 19-25.
32. Садченко О. В., Нічитайлова С.Н. Контролінг : навч-метод. посібник. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Менчикова, 2013. 172 с.
33. Сергеев В. И., Соломатин П. А. Российско-немецкое исследование логистического контроллинга (грудень 2011). URL: <http://lscm.ru/index.php/ru/pogodam/item /1126> (дата звернення: 07.12.2019р.)

34. Софійчук К. К. Науково-методичне забезпечення контролінгу у системі управління підприємством : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. К., 2015. 197 с.
35. Стратегический бенчмаркинг. Процессный и сравнительный бенчмаркинг. URL: http://www.telenir.net/delovaja_literatura/benchmarking_instrument_razvitija_konkurentnyh_preimushestv/p5.php (дата звернення: 07.12.2019р.)
36. Таблиця індексів інфляції за 2010-2019 роки. Бухгалтер.com.ua. URL: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/norma-robochogo-chasu/tablistsya-indeksiv-inflyatsiyi/> (дата звернення: 07.12.2019р.)
37. ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ». YouControl – сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35300062/ (дата звернення: 26.11.2019)
38. Фадеева І. Г. Концепція синергічного розвитку у системі контролінгу підприємств корпоративної структури. Колективна монографія. / [авт.кол.; Фадеева И.Г., Куликов А.В., Метелев И.С. и др. и др.] Розд. 4.Одесса: Куприенко С.В., 2015. С. 158-185.
39. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 161 с.
40. Червякова В. В. Науково-методичні основи формування системи контролінгу на підприємствах автосервісу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Валентина Володимирівна Червякова. К., 2014. 165 с.
41. Чернописька Н. В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. Логістика. Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008 С. 265-271.
42. Чухрай Н. Логістичне обслуговування : підруч. Львів : Видавництво Нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 292 с.
43. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 335 с.

44. Abt, St.: Logistyka ponad granicami. – Poel. red. St. Abta. – Poznan, 2000.
45. Blum, H. St.: Logistik-Controlling: Kontext, Ausgestaltung und Erfolgswirkungen, Gabler Edition Wissenschaft: Schriften des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement; Bd. 6 (alle Bände), Aufl, Wiesbaden, 2006.
46. Göpfert, I. : Logistik: Führungskonzeption. Gegenstand, Aufgaben und Instrumente des Logistikmanagements und -Controllings, München, 2000.
47. Göpfert, I.: Entwicklungsstand der Logistik und Zukunftstrends. in: Hossner, R. (Hrsg.): Logistik Jahrbuch, 2001, pp. 26-30.
48. Herold, J. V.: Wertorientiertes Logistikcontrolling. Eine theoretische und empirische Untersuchung, München, 2003.
49. Küpper, H.-U.: Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 5., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2008.
50. Männel, W.: Logistik-Controlling – Controlling materialwirtschaftlicher Prozesse und Systeme, in: Kostenrechnungspraxis – Zeitschrift für Controlling, Sonderheft 1/92, 2006, pp. 5-12.
51. Pfohl, H.-Chr.: Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 7., korrigierte und aktualisierte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, 2004.
52. Reichmann, Th.: Controlling mit Kennzahlen und Management-berichten, 4. Aufl., München, 2001.
53. Schiffers, E.: Logistische Budgetierung, Wiesbaden, 1994.
54. Schulte, Chr.: Logistik. Wege zur Optimierung der Supply Chain, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 2009.
55. Vermast, Th.: Einführung eines integrierten Logistik-Controlling, Bamberg, 1995.
56. Weber, J.: Logistik-Controlling, 4. Aufl., Stuttgart, 1995.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Основна мета та завдання видів логістичної діяльності за функціональним підходом

Види логістичної діяльності	Основна мета	Основні завдання
1	2	3
Закупівельна логістика	адекватне й повне задоволення потреб виробництва в матеріалах з максимально можливою економічною ефективністю	<ol style="list-style-type: none"> 1) виявлення та вивчення джерел ресурсів, постачальників основних допоміжних матеріалів; 2) оцінка потреби в матеріальних ресурсах підприємства; 3) розрахунок обсягу необхідних для замовлення основних і допоміжних матеріалів; 4) дослідження ринку закупівель; 5) аналіз постачальників сировини та матеріалів, а також вибір оптимальних постачальників; 6) прийняття рішення щодо кількості і терміну поставки сировини та матеріалів на підприємство; 7) контроль кількості, якості а також термінів поставки необхідних матеріалів на підприємство; 8) облік та контроль виконання договірних зобов'язань; 9) оцінка ефективності закупівельної діяльності машинобудівного підприємства; 10) застосування нових методів обробки інформації відносно процесу закупівлі сировини та матеріалу на підприємстві.
Логістика запасів	визначення нормативу та підтримка розмірів матеріальних запасів на підприємстві	<ol style="list-style-type: none"> 1) непереривність потоку товарно-матеріальних цінностей на підприємстві; 2) раціональне розміщення запасів у сфері виробництва і споживання; 3) формування оптимального об'єму і структури запасів; 4) облік і контроль над загальним станом запасів; 5) прогнозування можливого використання запасів продукції; 6) моніторинг фактичного використання запасів продукції.
Логістика складування	забезпечення процесу прийому та зберігання запасів матеріальних ресурсів.	<ol style="list-style-type: none"> 1) організація складського приміщення; 2) оптимальне розташування складських приміщень на території підприємства і за його межами; 3) складування і підготовка матеріальних ресурсів, готової продукції як для виробництва, так і до його збуту; 4) розробка технологічного процесу на складі підприємства;

Продовження таблиці А1

1	2	3
		5) інформаційне і документальне забезпечення складського управління на підприємстві; 6) планомірність і ритмічність складських робіт; 7) ступінь безпечності складських робіт; 8) прогнозування об'ємів складування на підприємстві; 9) максимальне скорочення терміну зберігання продукції на складі; 10) проведення інвентаризаційного контролю.
Транспортна логістика	забезпечення зв'язку між усіма видами логістичної діяльності за допомогою транспортних засобів.	1) створення транспортної системи; 2) вибір виду транспортного засобу; 3) використання власного чи стороннього транспортного засобу; 4) упровадження транспортних коридорів; 5) визначення раціональних маршрутів транспортних засобів підприємства; 6) одночасне планування єдиного транспортного, складського і виробничого процесу; 7) інформаційне забезпечення (єдиний транспортний документ) й зв'язок для всіх експедиторів підприємства; 8) оптимізація технічної і технологічної структури транспортних приміщень на підприємстві; 9) прогнозування обсягів перевезень; 10) розрахунок транспортних витрат підприємства; 11) використання систем відстеження руху вантажів; 12) організація охорони вантажу; 13) організація та контроль за розвантаженням товарів на території клієнта.
Виробнича логістика	оптимізація матеріальних потоків всередині підприємства. (синхронізація процесу виробництва і логістичних операцій у взаємозалежних підрозділах).	1) організація та управління матеріальними і супутніми потоками підприємства; 2) прогнозування потреби в матеріальних ресурсах; 3) прогнозування виробничих витрат підприємства (на виготовлення продукції); 4) інформаційне забезпечення усього виробничого процесу; 5) оперативне управління виробництвом і організація виконання виробничих завдань; 6) контроль за якістю і кількістю готової продукції.
Дистрибуційна логістика	організація процесу реалізації готової продукції в необхідний термін і в необхідній кількості.	1) планування процесу реалізації; 2) організація отримання та обробки замовлень; 3) організація мережі складів; вибір виду упаковки; 4) прийняття рішення про комплектацію партій; 5) організація операцій, що передують відвантаженню; 6) організація відвантаження продукції; 7) організація доставки та контроль транспортування;

Продовження таблиці А1

1	2	3
Інформаційна логістика	забезпечення інформацією для управління матеріальними потоками	8) організація післяпродажного обслуговування 1) планування логістичних потреб; 2) аналіз рішень, пов'язаних з просуванням матеріальних потоків в потрібному місці; в потрібний час; необхідного змісту; з мінімальними витратами; 3) управлінський контроль логістичних процесів; 4) інтеграція учасників логістичного ланцюжка.

Сучасний інструментарій стратегічного контролінгу

№ з/п	Інструментарій	Ціль застосування	Характеристика	Спектр використання
1	2	3	4	5
1	Система збалансованих показників	Комплексний розгляд показників фінансового та не фінансового характеру	Використання ЗСП дає можливість об'єднати бізнес-процеси підприємства в єдиний ланцюг та в подальшому виокремити пріоритети. Цілі та показники складової внутрішніх бізнес процесів мають бути сформовані відповідно до стратегії, спрямованої на задоволення сподівань клієнта. Такий послідовний (від загального до приватного, згори вниз) підхід дає можливість виявити абсолютно нові бізнес-процеси, по яких організація повинна досягти успіху	Планування
2	Система розподілу непрямих витрат	Визначення та розподіл непрямих витрат	Даний підхід визначає та агрегує непрямі витрати, а потім розподіляє їх на основі різних ключів. Метод ABC надає можливість розподіляти компоненти непрямих витрат на підставі попередньо обраного ключа	Управління витратами
3	Теорія обмежень	Підвищення прибутку підприємства	Цей метод, розроблений Елі Голдратом, ставить за мету максимізувати операційний дохід підприємства, беручи до уваги існуючі обмеження з якими неминуче стикається виробничий процес. Взагалі теорія обмежень дає змогу збільшувати вартість усього виробничого процесу й одночасно зменшувати відповідні інвестиції та операційні витрати	Управління
4	Стандарт якості Шість Сігма	Покращення якості процесів виробництва	Даний стандарт якості має на увазі всього 3-4 дефекти на 1 мільйон операцій. Шість Сігма є квантовим еталоном якості для виробництва Моторола, GE, Black and Decker – приклади американських компаній, що використовують Шість Сігма для значного збільшення задоволення споживачів та конкурування на міжнародних ринках	Управління
5	Політика відкритої звітності	Підвищення мотивації персоналу підприємства	У рамках даної концепції весь персонал підприємства має доступ до звітних документів. Така участь персоналу базується на тому, що коли працівник розуміє стратегію фірми та її фінансові	Управління

Продовження таблиці Б1

1	2	3	4	5
			результати, він буде більш продуктивно допомагати керівництву досягати поставлених стратегічних цілей.	
6	Стратегічні карти	Визначення відповідності між стратегією та заходами для зростання бізнесу	Даний підхід графічно відображає стратегічні бізнес-плани. Стратегічні карти роблять стратегію компанії зрозумілою та вимірюваною, концентруючись на зростанні бізнесу та прибутках. Вона передбачає, що фірма розробила правильну концепцію бізнесу, проте виявляється невідповідність між стратегією, необхідною кваліфікацією та набором заходів, потрібні для зростання бізнесу та операційного прибутку .	Управління
7	Принцип зграї	Підвищення ефективності роботи персоналу	Метод визначає, що колективна творча поведінка працівників може управлятися краще, коли його порівнювати з колективними комахами (бджілками, осами тощо). Даний підхід базується на визнанні, що працівники, які діють за кількома простими правилами, можуть виконувати складні заходи та досягати більш високої продуктивності за меншої участі керівництва. Цей новий підхід, «філософія Амеба-менеджменту», дає можливість індивідуумам максимально проявити свої творчі здібності.	Управління персоналом
8	Аналіз потенціалу	Визначення ступеня використання потенціалу підприємства	Передбачає один раз на рік виконувати аналіз використаного підприємством потенціалу і робити порівняння з ринковими лідерами своєї та інших галузей. Це дасть можливість покращити якість роботи підприємства і підняти важливість прийняття управлінських рішень всіма структурними підрозділами.	Управління, інвестиційна діяльність
9	Аналіз конкуренції	Аналіз конкурентоспроможності продукції	Полягає в оцінці майбутньої поведінки старих та нових конкурентів в аналізі якості продукції, яка знаходиться на ринках збуту, її порівняння з продукцією власного виробництва. При цьому важливо виявити, яку стратегію проводять конкуренти на ринку,	Маркетинг, управління

Продовження таблиці Б1

1	2	3	4	5
			і як вони будуть реагувати на зміну нашої ринкової стратегії. Аналіз бажано проводити за окремими видами продукції, яка займає у виробництві підприємства досить високу питому вагу і порівнювати показники з аналогічними показниками ринкового лідера та підприємств – конкурентів, які мають вищі показники, ніж власні. Після проведення аналізу розробляються заходи для покращення якості продукції та підвищення її конкурентоспроможності	
10	Аналіз сильних та слабких сторін підприємства	Визначення сильних та слабких сторін підприємства	Для оцінки сильних і слабких місць розробляються критерії, за якими досліджуються як позитивні, так і негативні сторони роботи підприємства. Далі критерії групуються в окремі групи делегування відповідальності за їх виконання окремими структурними підрозділами. Після їх встановлення дається оцінка, узагальнюються підсумки, які доводяться до відома всього колективу, приймаються відповідні рішення	Управління, прийняття управлінських рішень
11	Портфельний аналіз	Оптимізація портфеля цінних паперів інвестора. Оптимальний з погляду комбінації ризику та прибутковості набір інвестицій.	Розрізняють два види портфельного аналізу: - Аналіз портфелю цінних паперів; - Аналіз портфеля продукції. Аналіз застосовують з метою оптимізації портфеля цінних паперів інвестора. В основу портфельного аналізу покладено два оцінні критерії: теперішня вартість очікуваних доходів від володіння цінними паперами (проценти, дивіденди); рівень ризикованості вкладень. Портфельний аналіз доцільний на тих підприємствах, які виробляють багато видів продукції. У процесі аналізу окремі групи продукції розглядаються як відповідні стратегічні “бізнес-одиниці”, кожна з них оцінюється щодо прибутковості та ризикованості виробництва. На підставі результатів портфельного аналізу приймаються рішення про додаткові інвестиції в окремі виробничі програми, реінвестиції чи	Інвестиційна діяльність, управління

Продовження таблиці Б1

1	2	3	4	5
			<p>дезінвестиції, а також визначається стратегія управління ризиками за кожною зі стратегічних бізнес-одиниць. Під час аналізу використовуються різні портфельні матриці: "портфель зростання ринку – частка ринку" (матриця БКГ); портфель "привабливість ринку – конкурентні переваги" (матриця Мак-Кінсі) тощо.</p>	
12	Портфоліо-аналіз	Аналіз розподілу діяльності підприємства по окремим стратегіям щодо продуктів і ринків	<p>Для вибору стратегії дій на конкретному ринку використовують різні матричні моделі портфоліо-аналізу (матричні моделі аналізу портфеля стратегій). Найбільш відомі з них: матриця стратегій Ансофа для зростаючих ринків, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, (БКГ-матриця), матриця хоуфера, багатофакторна матрична модель «Дженерал Електрик» і матриця стратегічної відповідності сфер бізнесу.</p>	Маркетинг
13	SWOT -аналіз	Дослідження впливу факторів зовнішнього підприємницького середовища на діяльність і розвиток підприємства, а також для оцінки його сильних та слабких ланок	<p>У 1965 році чотири професори Гарвардського університету — Leraned, Christensen, Andrews, Guth запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. На підставі SWOT-аналізу можна не лише оцінити характер впливу окремих факторів підприємницького середовища на кожен етап процесу формування цінності кінцевого продукту, а й визначити ключові фактори успіху та перспективи розвитку окремих видів підприємницької діяльності та оцінити ймовірні шляхи оптимізації ланцюжка цінностей, а також за потреби здійснити коригування загальної стратегії підприємства. Ідея SWOT-аналізу полягає в наступному:</p> <p>а) прийняття зусиль для перетворення слабкостей у силу, а погроз – у можливості;</p> <p>б) розвиток сильних сторін фірми відповідно до її обмежених можливостей.</p>	Управління

Продовження таблиці Б1

1	2	3	4	5
14	PEST - аналіз	Оцінка зовнішньої економічної ситуації	PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) - це інструмент, призначений для виявлення політичних (P-political), економічних (E-economic), соціальних (S-social) і технологічних (T-technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. Аналіз виконується за схемою «чинник - підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища, присудком - сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності.	Управління
15	Аналіз конкурентних переваг за Портером	Аналіз галузі та конкуренції	Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одними підприємствами галузі над іншими. П'ять сил Портера являють собою: 1) Загроза появи продуктів-замінників. 2) Загроза появи нових гравців. 3) Ринкова влада постачальників. 4) Ринкова влада споживачів. 5) Рівень конкурентної боротьби.	Планування
16	GAP-аналіз, аналіз відхилень (розривів)	Аналіз первинної інформації, визначення прогалин ринку.	Gap-аналіз – метод аналізу первинної інформації, вивчає стратегічне розходження між бажаним – чого підприємство хоче досягнути в своєму розвитку – і реальним – чого фактично може досягти підприємство, не змінюючи свою нинішню політику. GAP-аналіз – «організована атака на розрив» між бажаною і реальною дійсністю підприємства. GAP – аналіз надає можливість, на основі дослідження фактичних та потенційних потоків прибутку від виробництва та реалізації різних видів продукції, виділити прогалини ринку (gap англійською мовою), які можна заповнити новою продукцією.	Планування

Продовження таблиці Б1

1	2	3	4	5
17	Аналіз вартісного ланцюжка	Визначення конкурент-них переваг підприємства	Вартісний ланцюжок – це послідовність різних видів діяльності, що утворюють вартість для споживачів. Відповідно кінцевий споживач сплачує за вартість, створену по всій системі. Аналіз вартісного ланцюжка застосовують для визначення конкурентних переваг підприємства та кращого розуміння його зв'язків із постачальниками, замовниками та іншими підприємствами галузі. Аналізуючи ланцюжок цінностей усередині підприємства та порівнюючи його з ланцюжками цінностей конкурентів (бенчмаркінг), можна ідентифікувати ті види діяльності, які найбільшою мірою забезпечують формування стратегічної конкурентної переваги, визначити стратегічні напрями розроблення та впровадження інновацій та оцінити варіанти оптимізації наявного ланцюжка формування цінностей підприємства	Управління, планування
18	Бенчмаркінг	Запозичення кращого досвіду	Бенчмаркінг - це процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств. Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень та розробці пропозицій щодо їх усунення.	Управління, планування
19	Сценарний аналіз або побудова сценаріїв	Визначення норми поведінки в майбутньому та недопущення кризових ситуацій.	Метод побудови сценарію – один із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт. Розрізняють два аспекти в характеристиці сценаріїв: 1) визначення та оцінювання головних параметрів розвитку об'єктів сценарного прогнозування; 2) ствердження, що люди своїми рішеннями можуть впливати на майбутній розвиток.	Управління, прийняття управлінських рішень

Додаток В

Таблиця В1

Сучасний інструментарій оперативного контролінгу

№ з/п	Інструментарій	Ціль застосування	Характеристика	Спектр використання
1	2	3	4	5
1	Аналіз відхилень	Виявлення відхилень від норм, планів, стандартів, умов та ін.	Оперативне виявлення відхилень уможливорює запобігання витратам та підвищення ефективності діяльності об'єкта. В основу управління за відхиленнями покладено принцип системи зворотного зв'язку – управлінські дії необхідно здійснювати тільки тоді, коли контрольована система відхилилася від одного або кількох заданих параметрів більше за встановлені допуски.	Управління, прийняття рішень
2	Аналіз вузьких місць	Визначення всі можливих ресурсів і повного завантаження потужностей.	Потрібно встановити відповідність між виробничою програмою підприємства, рентабельним випуском продукції та портфелем замовлень. Метою аналізу є попередити виникнення вузьких місць і забезпечити повне і раціональне використання підприємницького потенціалу підприємства. На підприємстві може виникнути три варіанта формування виробничої програми: відсутність вузьких місць, одне вузьке місце та декілька вузьких місць.	Виробництво продукції (планування виробничої програми)
3	АВС - аналіз	Виявлення ключових моментів та пріоритетів, їх оптимізація	При АВС-аналізі зіставляються показники в натуральному у вартісному вираженні. Дослідження проведені на підприємствах, показують, що відносно невеликі величини в натуральному вираженні, узяті в деякій сукупності, дають відносно великі вартісні значення. Тому керівництво повинне виявити на підприємстві ті невеликі величини в натуральному вираженні, яким відповідають великі вартісні значення. Тоді можна відносно швидко впливати на всю сукупність відповідно до цільових уявлень.	У матеріально-технічному забезпеченні, виробництві та збуті.
4	XYZ-аналіз	Виявлення структури споживання окремих видів матеріалів	Матеріали (X, Y, Z). Структура споживання (носить постійний характер, має тенденції до підвищення чи зниження або носить сезонний характер, носить нерегулярний характер).	Планування закупок та виробництва

Продовження таблиці В1

1	2	3	4	5
			Точність прогнозування (висока, середня, низька). Заходи із закупівлі (відбувається синхронно із процесом виробництва, передбачає створення запасів, індивідуальні замовлення із закупівлі). Дана інформація надає змогу приймати більш зважені й обґрунтовані рішення у сфері закупівель матеріалів	
5	Аналіз точки беззбитковості	Визначення, наскільки успішно підприємство працює (у разі його прибутковості) і наскільки глибокою є криза (у разі збитковості)	Аналіз точки беззбитковості зводиться до визначення мінімального обсягу реалізації продукції (у разі незмінних цін та умовно - постійних витрат), за якого підприємство може забезпечити беззбиткову операційну діяльність у короткостроковому періоді. Точка беззбитковості характеризує такий обсяг виробництва та реалізації продукції, якому відповідає нульовий прибуток підприємства – обсяг реалізації продукції дорівнює валовим витратам на її виробництво та реалізацію.	Планування прибутку
6	Маржинальний аналіз	Визначення ефективності та потенціалу об'єкта аналізу (продукту, послуги, центру відповідальності, напрямку бізнесу)	Маржинальний прибуток – показник, що характеризує частину виручки, яка спрямовується на заміщення умовно-постійних витрат і формування прибутку від реалізації. Маржинальний прибуток = чиста виручка - умовно-змінні витрати. Його можна розраховувати як на весь обсяг реалізації, так і на одиницю продукції. В останньому разі це різниця між оптовою ціною та умовно-змінними витратами на виробництво одиниці продукції. Маржинальний прибуток на одиницю продукції (сума покриття) = оптова ціна одиниці продукції – умовно-змінні витрати на виробництво одиниці продукції.	Оцінка рівня витрат та визначення причинно-наслідкових зв'язків виникнення цих витрат.

Продовження таблиці В1

1	2	3	4	5
7	CVP-аналіз	Визначення взаємозв'язку «витрати-випуск-прибуток»	CVP-аналіз – це метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку підприємства, що має на меті визначення: обсягу продажу, що забезпечує відшкодування всіх витрат і отримання бажаного прибутку; величини прибутку за певного обсягу продажу; впливу зміни величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства; оптимальної структури витрат. Аналіз безбитковості здійснюється через моделювання зв'язку між фінансовими результатами організації й обсягом виробництва. Його теоретичною основою є концепція неповної собівартості	Планування, прийняття управлінських рішень, що стосуються ціни, витрат підприємства обсягу і структури реалізації продукції.
8	Метод розрахунку сум покриття	Визначення результату прибутковості або збитковості послуги.	При цьому методі з виручки від продажів віднімають спочатку змінні, а потім постійні витрати. Це дозволяє визначити, який прибуток або який виробничий результат залишається в підприємства при продажі виробу за ринковою ціною. Прибуток виникає лише тоді, коли сума покриття по всій підкупній продукції більше величини постійних витрат.	Управління, прийняття рішень
9	Функціонально-вартісний аналіз	Зменшення витрат із забезпеченням високих вимог якості, безпеки та ринкової привабливості товарів та послуг	Це метод економічного аналізу господарської діяльності підприємства при якому одночасно і взаємозв'язано проводяться дослідження функцій об'єкта і вартості цих функцій. Під функціонально-вартісним аналізом розуміють метод комплексного системного дослідження вартості і характеристик продукції, включаючи функції та ресурси, задіяні у виробництві, діяльність з продажу, доставці, технічній підтримці, наданню послуг, а також щодо забезпечення якості. Даний метод направлений на оптимізацію співвідношення між якістю, корисністю функцій об'єкта і витратами на їх реалізацію на всіх етапах його життєвого циклу.	Оптимізація процесу виробництва, збуту, реалізація управлінських рішень

Продовження таблиці В1

1	2	3	4	5
10	Бюджетування	Планування обсягу витрат	Бюджетування – процес вироблення оптимальних напрямів використання доходів і формування витрат підприємства в ході здійснення його фінансово-господарської діяльності, розрахований на певний період часу. Бюджетування охоплює повний цикл планування: від прогнозування продажів і планування виробництва до фінансового плану і бюджету капіталу, організацію його здійснення і контроль за його виконанням, а у разі потреби – коректування.	Планування та підвищення ефективності розподілу витрат
11	Аналіз обсягу замовлень	Регулярне відстеження показника обсягу замовлення та покращення його значень	Дослідженню піддаються покупці і замовники. Вважається, що невелика кількість замовників формує переважну частину обороту. Рекомендується знижувати кількість дрібних замовників. Метод є ефективним при великих оборотах на підприємстві. При проведенні аналізу обсягів замовлень їх групують за певною шкалою, встановлюють кількість замовлень, обсяг у вартісному виразі. Для аналізу беруть дані за один господарський рік. Метою оптимізації є визначення такого обсягу замовлень при плановій загальній потребі, коли сума постійних затрат на придбання і складських затрат має найбільш вигідне значення.	Збут продукції
12	Гуртки якості	Обговорення питання підвищення якості продукції; розробка пропозицій щодо раціоналізації виробництва	Гурток якості складається з групи робітників, що добровільно, приблизно годину в тиждень чи на місяць, обговорюють проблеми якості на підприємстві. Якщо причини виникнення проблем знайдені, то розробляються пропозиції по їх вирішенню.	Управління, прийняття рішень
13	Розрахунок інвестицій	Визначення вигідності інвестиційних проектів, вибір об'єктів інвестування та формування інвестиційних програм	Аналіз і порівняння інвестиційних проектів і вибір кращого з них рекомендується проводити з використанням наступних показників: чистого дисконтованого доходу або інтегрального ефекту; внутрішньої норми прибутковості; терміну окупності; індексу рентабельності.	Прийняття рішень щодо інвестицій

ЗРАЗОК АНКЕТ ДЛЯ ОЦІНКИ РІВНЯ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ (I, II ЕТАП)

Анкета для оцінки рівня логістичного контролінгу (I етап)

Шановні експерти! Просимо Вас взяти участь в опитуванні з метою отримання необхідної інформації для оцінки стану управління логістичної діяльності на _____ .

Просимо Вас визначити вагу кожного виду логістичної діяльності за чотирма блоками: I «Логістика постачання», II «Внутрішньовиробнича логістика», III «Збутова логістика» та IV «Ресурсна логістика».

Види логістичної діяльності АТП	Вага кожного з блоків
I «Логістика постачання»	
II «Внутрішньовиробнича логістика»	
III «Збутова логістика»	
IV «Ресурсна логістика»	
Всього	100%

Просимо Вас оцінити кожний показник відносно сили його впливу на логістичну діяльність АТП за бальною шкалою від 1 до 10 та визначення його вагомості у відсотках (1-100%) в межах кожної групи за видами логістичної діяльності: логістика постачання, внутрішньовиробнича логістика, розподільча логістика, ресурсна логістика.

Анкета для визначення рівня логістичного контролінгу (II-III етапи)

Види логістичної діяльності ТОВ «АТП «АВТОНАОЛ»	№	Логістично-контролінгові показники	Вага	Бали
I «Логістика постачання»	1	Обсяг матеріальних витрат, грн.		
	2	Коефіцієнт надійності постачальників		
	3	Гнучкість постачання		
	4	Витрати на постачання		
	5	Забезпеченість запасами		
	6	Коефіцієнт обіговості запасів, %		
	7	Витрати на утримання запасів		
	8	Коефіцієнт оснащеності складу		
	9	Складський вантажообіг		
	10	Загальний обсяг транспортних витрат на постачання		
II «Внутрішньо-виробнича логістика»	1	Коефіцієнт технічної готовності парку автомобілів за 1 день		
	2	Коефіцієнт використання автомобілів, %		
	3	Ступінь використання транспорту, %		
	4	Коефіцієнт використання вантажопідйомності		
	5	Коефіцієнт використання пробігу		
	6	Транспортні витрати на тоннокілометр		
	7	Транспортна робота, т * км		
	8	Трудомісткість одного технічного обслуговування		
	9	Трудомісткість поточного ремонту на 1000 км пробігу		
	10	Тривалість простою рухомого складу в технічному обслуговування та ремонті		
III «Збутова логістика»	1	Частка ринку, %		
	2	Коефіцієнт точності прогнозування попиту		
	3	Витрати на збут, грн.		
	4	Кількість споживачів транспортних послуг, шт.		
	5	Обсяг транспортних перевезень, грн.		
	6	Еластичність поставок		
	7	Якість поставок		
	8	Надійність поставок		
	9	Рівномірність транспортування вантажів, %		
	10	Надання знижки, %		
IV «Ресурсна логістика»	1	Чистий прибуток (збиток), грн.		
	2	Виручка від логістичних послуг		
	3	Частка логістичних витрат в доходах		
	4	Частка логістичних витрат у наданні транспортних послуг		
	5	Частка логістичних витрат у структурі загальних витратах		
	6	Рентабельність перевезень, %		
	7	Рентабельність логістичної системи, %		
	8	Рівень інформаційного забезпечення, %		
	9	Швидкість документообігу, дн.		
	10	Професіоналізм персоналу		