

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

Тема: «Управління логістичними процесами на підприємстві (на прикладі
ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд)»

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
адміністрування діяльності суб'єктів
господарювання»
Михайлова Івана Федоровича
Керівник:
к.е.н., доц. Сорока Лариса Миколаївна
Рецензент:
к.е.н., доц. Ліганенко Ірина Віталіївна

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємствами та курсами
дільничества
(назва випускової кафедри)

протокол № 7 від «17» 12 2021 р.

Завідувач кафедри

Меніцький Меніцький Б.К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«20» січня 2022 р.

Оцінка

81

(за стобальною шкалою)

добре

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Лавренко Лавренко О.І.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність, зміст та особливості логістичних процесів на підприємстві.....	8
1.2. Управління логістичними процесами як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичними процесами на підприємстві підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ПМК-15» ДУНАЙВОДБУД»..	31
2.1. Загальний опис діяльності ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» та показників його господарської діяльності.....	31
2.2. Діагностика фінансового стану ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» у контексті ефективності управління логістичними процесами.....	38
2.3. Оцінка ефективності управління логістичними процесами на підприємстві.....	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ПМК-15» ДУНАЙВОДБУД».....	56
3.1. Вивчення закордонного досвіду організації роботи системи управління логістичними процесами на підприємстві.....	56
3.2. Розробка та обґрунтування заходів удосконалення системи управління логістичними процесами на підприємстві ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд».....	66
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	88
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний стан розвитку теорії і практики управління підприємствами різних галузей національної економіки зумовлює необхідність пошуку нових підходів, інструментів та методів менеджменту, що сприяють формуванню цілеспрямованої поведінки організації на засадах процесного підходу та кращої світової практики. Наразі в Україні відбувається різке зростання інтересу до загальноприйнятих у країнах з високим рівнем розвитку економіки стандартів менеджменту, однак, у реальній практиці управління існує один дуже показовий момент. Багатьох керівників досі можна поставити у безвихідь прямим питанням про організаційну структуру компанії або про схему існуючих бізнесових та логістичних процесів.

Безперечним фактом є те, що кожне підприємство намагається максимізувати прибутковість своєї господарської діяльності, а відтак керівники організацій постійно мають опікуватися пошуком заходів щодо підвищення ефективності усіх аспектів діяльності. Слід наголосити, що саме логістичні процеси пов'язані з усіма бізнес та управлінськими процесами починаючи з пошуку ресурсів та забезпеченням постачання до збуту готової продукції (або забезпечення надання послуг). Саме від ефективності управління ними буде залежати і обсяг доходу і витрати підприємства, тому обрана тема кваліфікаційної роботи: «Управління логістичними процесами на підприємстві (на прикладі ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд») є наразі вкрай актуальною.

Аналіз досліджень та публікацій. Питаннями вивчення сутності логістичних процесів опікувались і досі розглядають велика кількість науковців. Так, з'ясуванням сутності та функціонального призначення логістичних процесів займались Є.В. Крикавський, Б.А. Анікін, В.Г. Шинкаренко та інші. Питання методології визначення ефективності управління логістичними процесами турбували П.В. Гудзя, Д. Баурсокса, Д. Клосса, Л.Є. Басовського, Н.В. Чернопиську, Т.О. Колодзієва. Вивченню закордонного досвіду впровадження заходів щодо підвищення ефективності

управління логістичними процесами присвячені праці К.С. Кривякіна, Ю.М. Неруш, А.А. Мицель, а також інші дослідників. Разом з тим, наголосимо, що і досі немає єдиної думки науковців які ж саме заходи необхідно вжити для зростання ефективності управління логістичними процесами в сучасних умовах функціонування підприємств в Україні.

Мета дослідження: вивчити особливості логістичних процесів на підприємстві, методику оцінки їх ефективності та здійснивши аналіз управління логістичним процесами на ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» запропонувати дієві заходи зростання ефективності управління логістичними процесами.

Досягнення мети вимагає розв'язання низки **завдань**, зокрема:

- розглянути сутність, зміст та особливості логістичних процесів на підприємстві, методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичними процесами на підприємстві підприємства;
- здійснити моніторинг системи управління логістичними процесами на підприємстві ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»;
- вивчити закордонний досвід організації роботи системи управління логістичними процесами на підприємстві;
- розробити та обґрунтувати заходи удосконалення системи управління логістичним процесами на підприємстві ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд».

Об'єкт дослідження – логістичні процеси підприємства, шляхи та напрями підвищення ефективності управління ними.

Предмет дослідження – система управління логістичним процесами на ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд».

Гіпотеза дослідження полягала у тому, що з'ясування сутності логістичних процесів, особливостей управління ними на підприємстві, вивчення закордонного досвіду організації роботи системи управління логістичною діяльністю та проведення моніторингу системи управління логістичними процесами дасть можливість запропонувати і обґрунтувати дієві

заходи для підвищення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд».

Для виконання завдань та досягнення сформульованої мети використовувались наступні **методи дослідження**:

- теоретичний аналіз літературних та наукових джерел для розгляду сутності змісту та особливостей логістичних процесів на підприємстві, методичних підходів до оцінки ефективності управління логістичними процесами на підприємстві й вивчення закордонного досвіду організації роботи системи управління логістичними процесами на підприємстві;

- метод коефіцієнтів, горизонтальний та фінансовий аналіз звітності для оцінки фінансового стану у контексті ефективності управління логістичними процесами ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»;

- метод побудов конкурентного профілю, опитування для визначення проблем в управлінні логістичним процесами на ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»;

- прогнозування – формулювання стратегії підвищення ефективності управління логістичним процесами ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» та обґрунтування заходів спрямованих на її реалізацію.

Джерельну базу дослідження складають 53 джерела наукової літератури, отримані результати анкетування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та систематизації підходів до класифікації логістичних процесів за ознакою значимості для ефективності управління (базові, ключові, підтримуючі) та функціональною ознакою (управління постачанням, процесами транспортування, складування, пакування, зберігання).

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості покращити фінансові результати господарської діяльності за умови впровадження в діяльність підприємства запропонованих заходів, зокрема: застосування факторингу у розрахунках, створення логістичного відділу та дотримання запропонованої стратегії, які є складовими частинами

сформульованої стратегії підвищення ефективності управління логістичним процесами ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд».

Результати дослідження заслухані та опубліковані за результатами двох конференцій:

- Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів (Черкаси, 2021);
- Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції «наукові та освітні трансформації в сучасному світі» (Чернігів, 2021 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел – 53 найменування та додатків. Повний обсяг роботи становить 97 сторінок, обсяг основного тексту – 87 сторінки. Робота містить 20 таблиць та 27 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, зміст та особливості логістичних процесів на підприємстві

Для розуміння сутності, змісту та особливостей логістичних процесів на підприємстві вважаємо за необхідне розглянути визначення категорії «процес». У широкому розумінні поняття «процес» трактується у Вікіпедії, як: «послідовна зміна предметів і явищ, що відбувається закономірним порядком, сукупність ряду послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату, послідовна зміна станів об'єкту в часі» [1]. Але з огляду на предмет нашого дослідження більш доречним на наш погляд є інше визначення, яке притаманне саме діяльності підприємства, тобто послідовним діям, що відбуваються у ході реалізації його бізнесу. Отже, «бізнес-процес – будь-яка діяльність, що має вхідний продукт, додає вартість до нього, та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача» [2].

З огляду на те, що сучасне підприємство є відкритою системою, яка для досягнення успіху взаємодіє і зі споживачами і з постачальниками різних видів ресурсів, обов'язковою складовою його діяльності є логістична діяльність. У свою чергу метою логістичної діяльності є підвищення ефективності комерційних результатів діяльності за рахунок максимального задоволення споживачів, скорочення витрат виробництва та збуту шляхом пошуку найбільш дешевих і якісних ресурсів й оптимізації ланцюгів постачання та реалізації продуктів та послуг.

Слід наголосити, що дослідники часто пропонують розглядати дефініцію «логістична діяльність» через призму функцій логістичної діяльності та логістичних процесів, що скидаються з певних логістичних

операції. Вивчення літератури дало змогу узагальнити основні функції логістичної діяльності на підприємстві (рис. 1.1.).

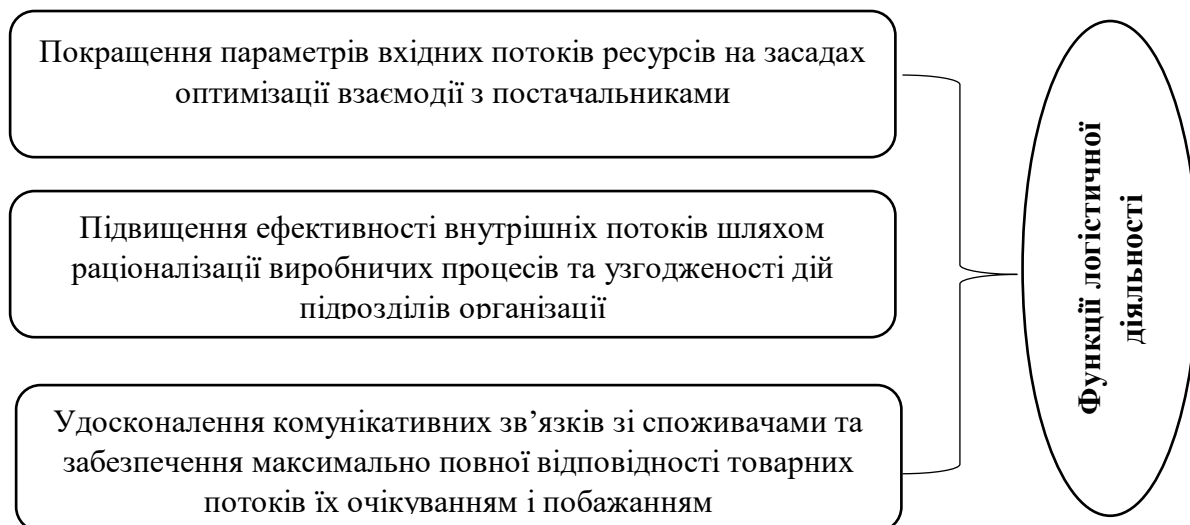


Рис. 1.1. Функції логістичної діяльності (узагальнено автором за джерелами [3; 4])

Будь-який процес, у тому числі і логістичний, складається із певної послідовності дій (операцій), зобразимо їх (рис. 1.2.).

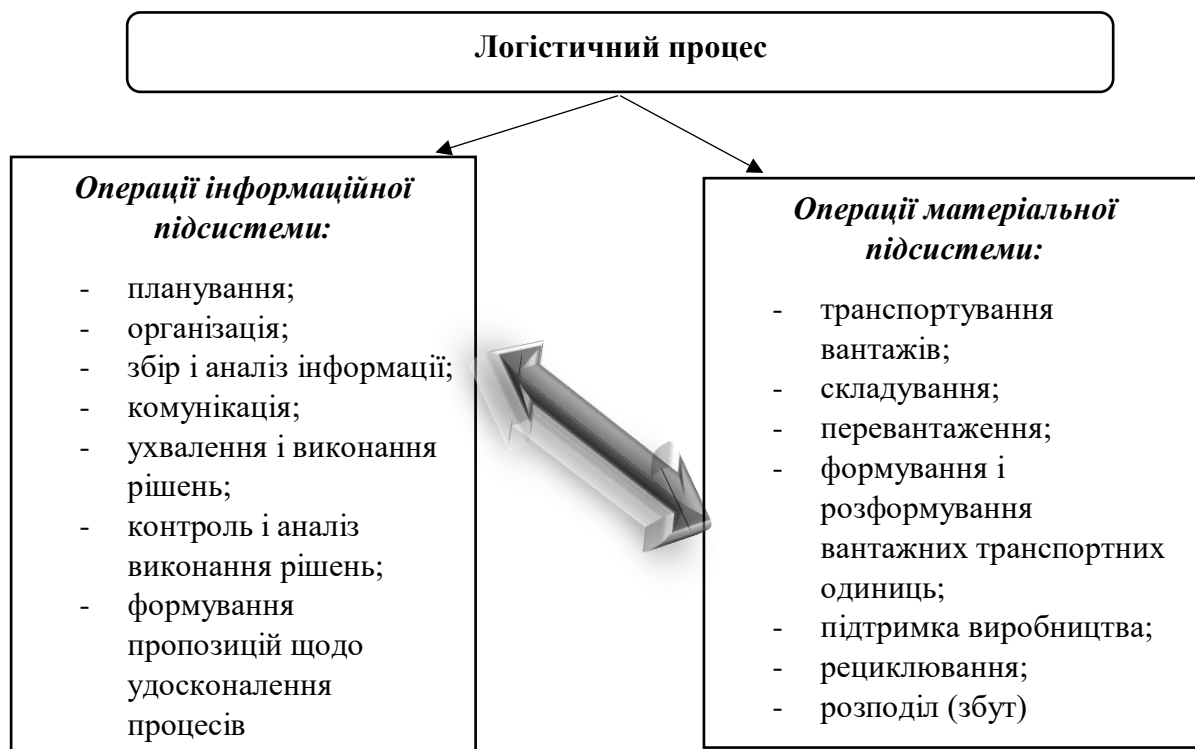
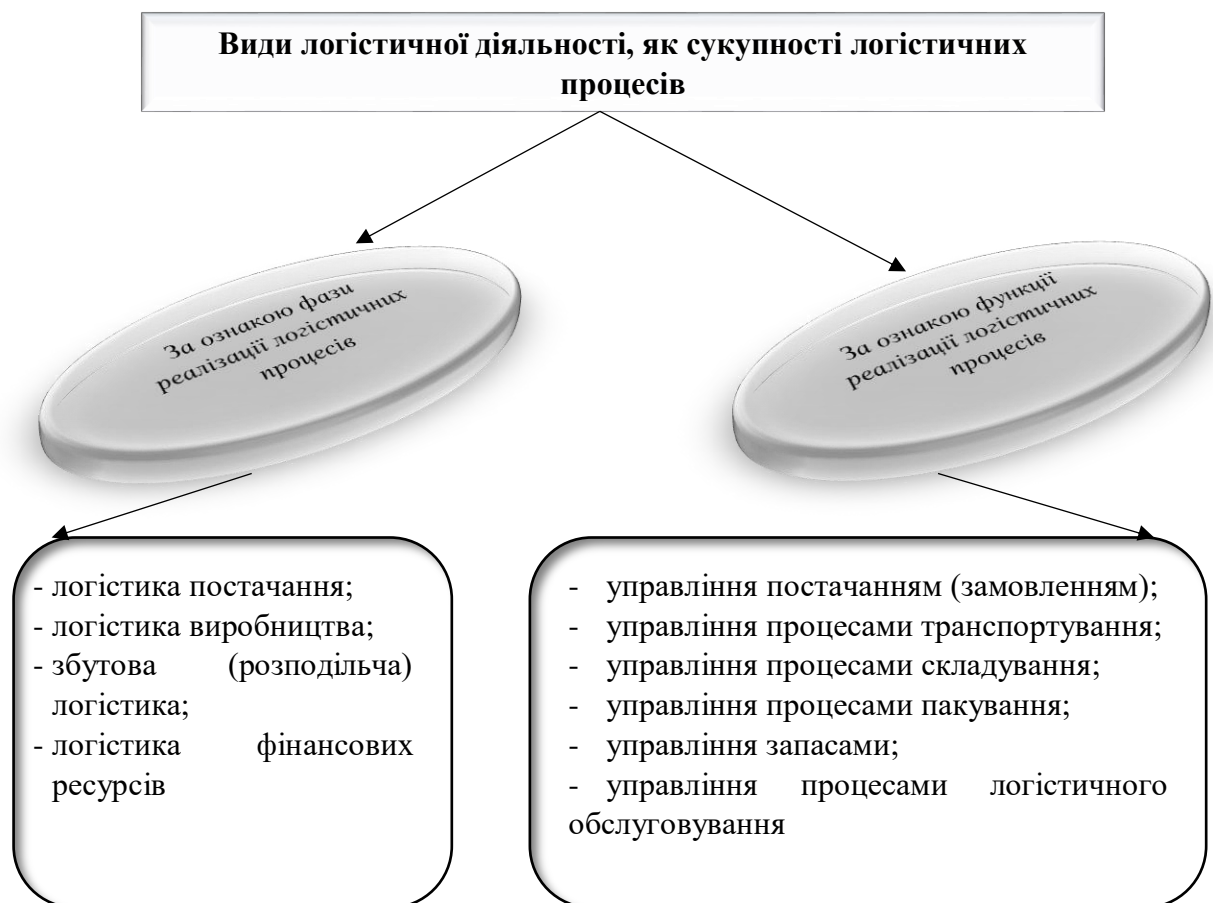


Рис. 1.2. Структура логістичного процесу (узагальнено автором за джерелами [4; 5; 6])

Звернемо увагу, що майже всі логістичні операції відбуваються у тісному зв'язку одна з одною і можуть виконуватися паралельно. У той же час, сукупність логістичних операцій та послідовність їх реалізації будуть визначати особливості певного виду логістичної функції.

Вивчаючи навчальну літератури та публікації науковців з приводу узагальнення класифікації щодо виявлення виду логістичної діяльності дійшли висновку, що найбільш ґрунтовним є погляд Є.В. Крикавського. У відповідності до його міркувань усі види логістичної діяльності можна поділити на дві групи за ознакою фази виконання логістичних процесів та функціональною характеристикою їх реалізації. Унаочнимо зазначену класифікацію (рис. 1.3.).



Рим. 1.3. Класифікація логістичної діяльності, як сукупності логістичних процесів за Є.В. Крикавським (складено за джерелом [7, с. 18])

Подальше вивчення сутності та особливостей логістичних процесів за функціональною ознакою дало змогу визначити та узагальнити їх зміст (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Зміст логістичної діяльності, як сукупності логістичних процесів за функціональною ознакою

№ п/п	Вид логістичної діяльності за функціональною ознакою	Складові елементи (логістичні операції) логістичної діяльності
1	управління постачанням (замовленням)	розміщення та прийому замовлень до постачання товарів, формування, передача виставляння рахунків та отримання оплати, складання (комплектація) замовлення, відправлення і прийом, контроль за виконанням замовлення
2	управління процесами транспортування	вибір транспортної організації, експедиторів, видів та типів транспортних засобів і можливих маршрутів для перевезення, безпосередньо перевезення вантажів та їх супровід: навантаження, розвантаження, експедирування, інформаційне та документальне забезпечення, тощо
3	управління процесами складування;	обчислення обсягу, типу, місця розміщення складів, проектування площ складських приміщень, визначення виду обладнання й координація та розвиток роботи складів, взяття на зберігання та облік матеріальних ресурсів (складування, сортування, підготовка до виробничих операцій, підготовка до відправлення
4	управління процесами пакування	здійснення пакування, надання упаковці захисних функцій, полегшення складських маніпуляцій, створення логістичних одиниць для відвантаження (розвантаження) вантажів.
5	управління запасами	контроль і регулювання розміру запасів і заказів під час закупок, у процесі виробництва виробництві та продажу продукції, обчислення оптимального розміру запасів, обсягу поставки, створення системи управління запасами, АВС-аналіз запасів.
6	управління процесами логістичного обслуговування	розробка критерії якості обслуговування, створення переліку послуг і стандартів здійснення обслуговуючих процесів, проектування та диспетчеризація послуг, організація і виконання процесів обслуговування

Джерело [6; 7; 8; 9; 10]

Розглянувши зміст окремих логістичних процесів та логістичних активностей, що їм притаманні можна поділити їх на три групи у контексті їх важливості для забезпечення ефективності управління: ключові, базові, забезпечуючі (підтримуючі) (рис. 1.4.).

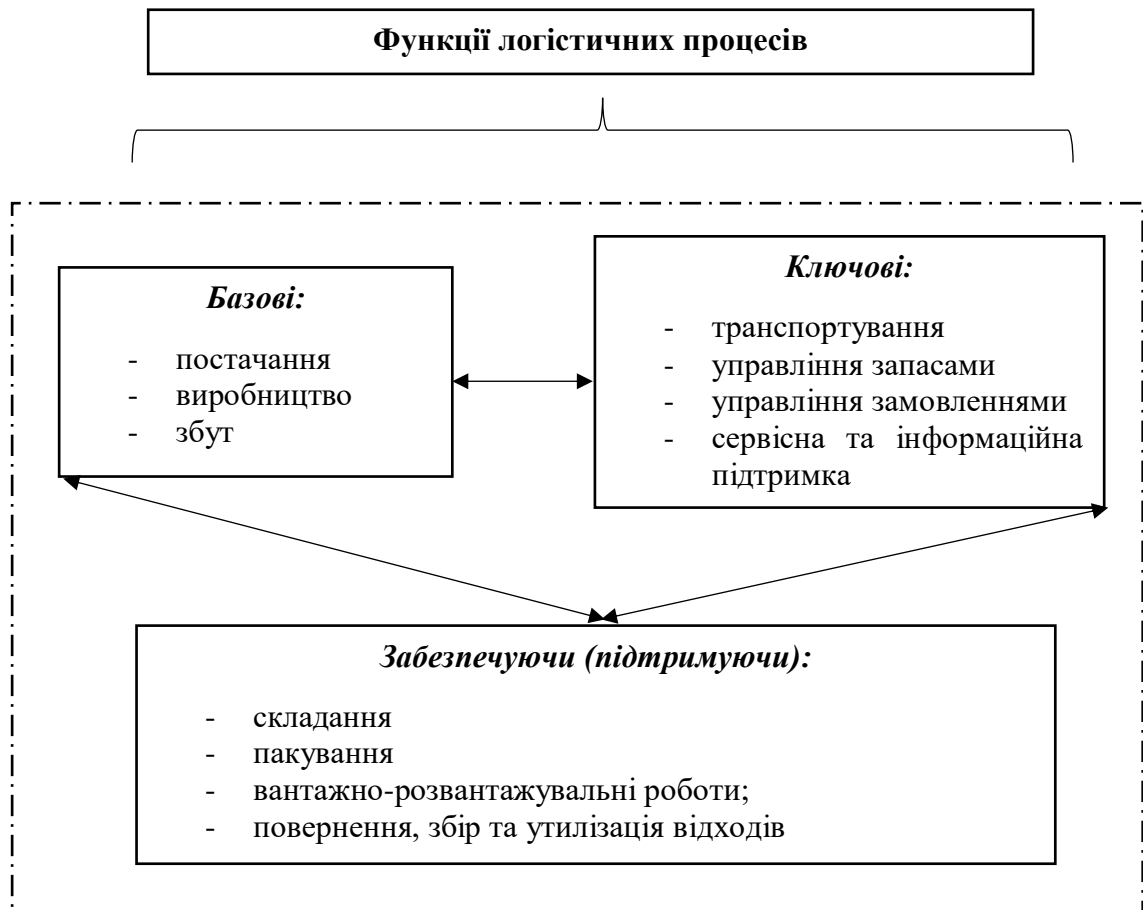


Рис. 1.4. Класифікація логістичних процесів за ознакою значимості для ефективності управління (складено автором)

Слід зазначити, що для досягнення ефективних результатів діяльності організації логістичні процеси і їх елементи мають бути організовані на належному рівня, тобто визначена послідовність їх здійснення та взаємозв'язок між ними. Отже, у результаті формується структура управління логістичною діяльністю певного підприємства.

Зазначимо, що наразі визначають декілька етапів становлення організації логістичної діяльності господарського суб'єкта у відповідності до стадії його розвитку, які мають деякі особливості (рис. 1.5.).

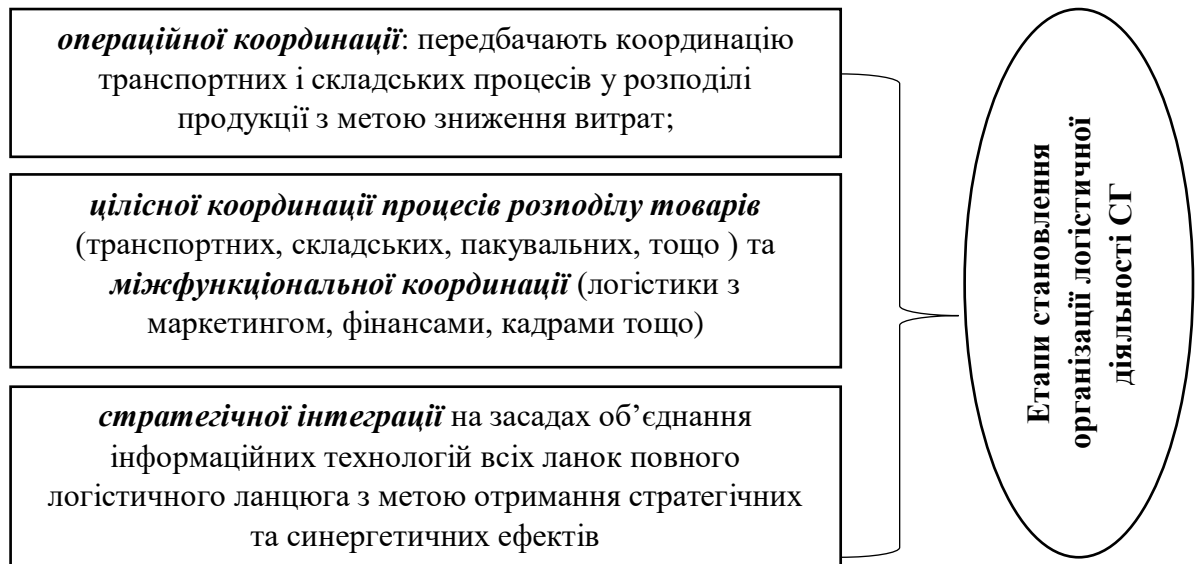


Рис. 1.5. Етапи становлення організації логістичної діяльності суб'єктів господарювання (складено автором)

Вивчення літератури дало можливість з'ясувати як саме найбільш доцільно розподілити логістичні функції (виконання логістичних процесів) між відділами організації (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Рекомендований розподіл функцій логістики між відділами організації [4]

Функція логістики	Відділ			
	Логістики	Маркетингу та збуту	Фінансово-економічний	Плановий
Планування виробничої програми	+	+		+
Планування обсягу послуг	+	+		+
Забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, тощо	+	+	+	+
Утримання запасів на визначеному рівні	+			+
Контроль процесів виробництва	+			+
Проектування складського господарства	+		+	+
Фінансове забезпечення операцій постачання	+		+	
Управління транспортними операціями	+		+	
Управління запасами	+		+	+

Таким чином, логістичні процеси є складовою частиною майже усіх аспектів управлінської діяльності. Їх складність та особливість зумовлюють певні функції на реалізацію яких вони спрямовані, у той же час їх організація виконання, стандарти і критерії їх ефективності будуть залежати від особливостей процесів управління ними, виду діяльності організації та стадії її розвитку.

1.2. Управління логістичними процесами як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства

Розглянувши зміст та особливість логістичних процесів доцільно звернути увагу на застосування логістики у якості механізму та інструментарію підвищення ефективності управління. З огляду на це наведемо декілька трактувань науковцями терміну «логістика».

Так, Кальченко А.Г. акцентує нашу увагу на тому, що «логістика» у першу чергу – це «...організаційно-господарський механізм за допомогою, якого відбувається управління матеріальними та інформаційними потоками, до складу якого включені матеріальні засоби, що забезпечують рух товарів у логістичному ланцюзі, виробничі запаси та заходи управління усіма ланками цього ланцюга» [11, с. 14].

Дещо інший наголос робить Т.Г Дудар. Він зауважує, що логістика може розглядатися як, «...механізм досягнення узгодженості між виконавцем зобов'язань і витратами на їх реалізацію» [12, с. 15].

І на сам кінець зазначимо, що зазначені дослідники, які займаються вивченням питань логістики Б.А. Анікін [13] та Є.В. Крикавський [10] відмічають, що логістика – це наука про управління матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками з метою оптимізації діяльності господарських суб'єктів за рахунок зниження витрат і досягнення синергетичного ефекту.

Тож з огляду на вказані визначення можна говорити про те, що логістика охоплює:

- логістичні процеси (як сферу практичної діяльності) щодо організації руху матеріальних, фінансових і інформаційних потоків;
- управління логістичними процесами задля оптимізації діяльності господарських суб'єктів.

Слід наголосити, що у зміст управління логістичними процесами науковці закладають такі управлінські функції:

- планування, тобто визначення шляхів і заходів щодо досягнення встановленої мети;
- виконання встановлених у плані дій;
- облік фактичних показників, контроль досягнення цілей, аналіз причин відхилень та пошук коригуючих дій;
- корегування дій та\або цілей.

Відмітимо, що управління логістичними процесами в організації має відповідати визначеній стратегії розвитку, а відтак має здійснюватися на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Розглянемо зміст завдань кожного рівня управління логістичними процесами. Так, на стратегічному рівні відбуваються:

- формування системо-утворюючих елементів організації – цілей об'єктів, показників та критеріїв діяльності, методів функціонування, тощо;
- аналіз (внутрішній та зовнішній), оцінка та прогноз стану й розвитку об'єктів;
- розробка стратегії управління логістичними процесами, встановлення обмежень системи цілей, показників їх виміру.

Шинкаренко В.Г. визначає наступні стратегії управління логістичними процесами:

- мінімізація загальних логістичних витрат;
- поліпшення якості логістичного сервісу;
- мінімізація інвестицій в логістичну інфраструктуру;

- логістичний аутсорсинг [14, с. 19].

Акцентуємо увагу, що саме на стратегічному рівні відбувається перетворення управлінських рішень у форму системи планів і мотивації виконавців на досягнення встановлених у планах показників, а також визначається порядок взаємодії між суб'єктами логістичних процесів методів і послідовності виконання логістичних операцій.

На тактичному рівні увага керівної ланки зосереджується на середньостроковому плануванні і формування бюджетів різного рівня (бюджети продажів, операційних бюджетів, бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів) по кожному напрямку бізнесу. Науковці рекомендують складати план продажів у наступній послідовності:

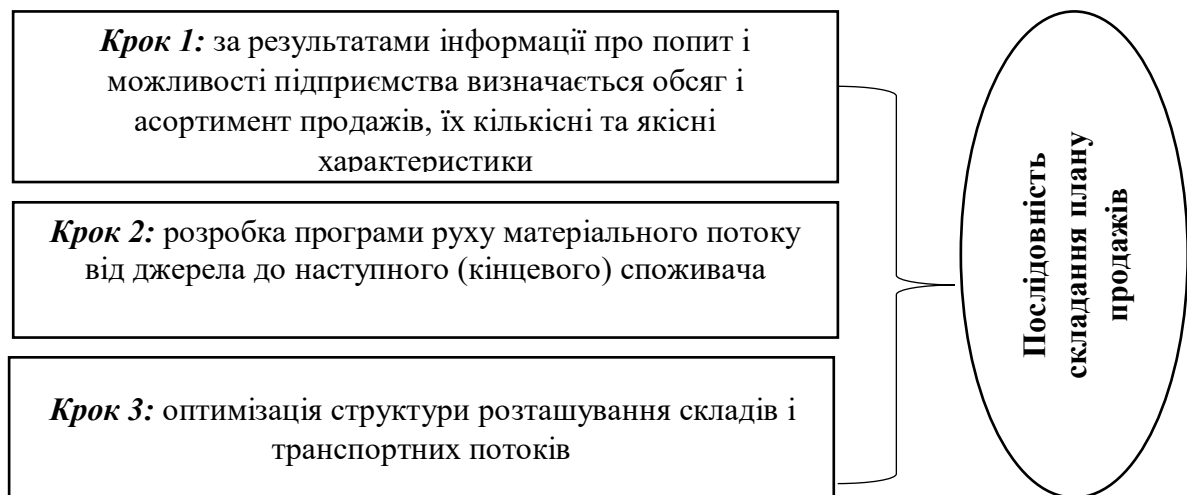


Рис. 1.6. Послідовність складання плану продажів (складено автором за джерелом [14])

На оперативному рівні системи управління логістичними процесами розв'язуються завдання календарного планування та диспетчеризації. Зазначимо, що календарне планування призначено для здійснення вертикальної координації функціонування елементів логістичної системи (логістичних процесів) та передбачає інформування про завдання і показники, що містяться у річних планах до відповідальних осіб і призначених

виконавців. У той же час, завданням диспетчеризації є моніторинг і безперервне поточне регулювання ходу виконання виробничих процесів.

Слід наголосити, що процес моніторингу наскрізно охоплює усі рівні управління логістичними процесами від стратегічного до оперативного. Від його якості буде залежати вчасне виявлення вузьких місць у логістичній діяльності зокрема, і діяльності організації в цілому, а також вчасна розробка та впровадження адаптаційних коригуючих заходів і дій.

Сучасний стан національної економічної країни вимагає від вітчизняних суб'єктів господарської діяльності для забезпечення стійкої ринкової позиції та високого рівня конкурентоспроможності продукції застосовувати сучасні методи управління та ведення бізнесу. Одним з таких методів є раціональне застосування логістичного інструментарію, який передбачає логістизацію бізнес-процесів і підвищення за рахунок цього ефективності діяльності підприємства.

Узагальнення думки науковців, щодо змісту логістичних процесів дало можливість сформулювати визначення процесу логістизації діяльності підприємства, як створення системи організації і управління господарською діяльністю підприємств, що забезпечує:

- координацію інформаційних і матеріальних потоків за всіма ланцюга на всіх ієрархічних рівнях управління;
- постачання до потрібного місця, у визначений час, і в необхідній кількості;
- накопичення структурованих даних для проведення повномасштабного аналізу і прийняття рішень;
- доведення аналізу до виконавця і контроль виконання за допомогою застосування концепцій і технологій логістики.

Відмітимо, що логістизація підприємств передбачає підготовку та впровадження принципів і методів логістики в діяльність організації та ухвалення оптимальних управлінських рішень на стратегічному та оперативному рівнях щодо закупок, виробництва та розподілу продукції.

Акцентуємо увагу, що вкрай важливим етапом управління логістичної системою задля підвищення ефективності діяльності планування логістичних витрат. Тому наразі є необхідним усвідомлення керівників підприємств важливості оптимізації (зниження) витрат на всіх етапах діяльності господарського суб'єкту. До одного з основних завдань, що сприяють зниженню витрат, відноситься раціональне управління матеріальними потоками за допомогою використання логістичного підходу.

Вивчення наукових джерел дало можливість узагальнити та наочно представити систему управління матеріальними потоками в організації (рис. 1.7.)



Рис.1.7. Систему управління матеріальними потоками в організації (складено за джерелом [15])

Слід наголосити, що зазначена модель організації управління матеріальними потоками в організації на наш погляд має суттєві недоліки.

Маємо погодитись, що в ній враховано досить багато функцій управління, але разом з тим такі важливі функції, як: мотивація, координація, управління розподілом та збутом у даній моделі не відображено. Також звернемо увагу, що за такої моделі важко прослідкувати наскільки управління логістичними процесами вписується у загальну систему управління організацією.

Для забезпечення ефективності управління логістичними процесами обов'язково потрібно дотримуватись певних принципів. Серед них можна виділити наступні (рис. 1.8.)

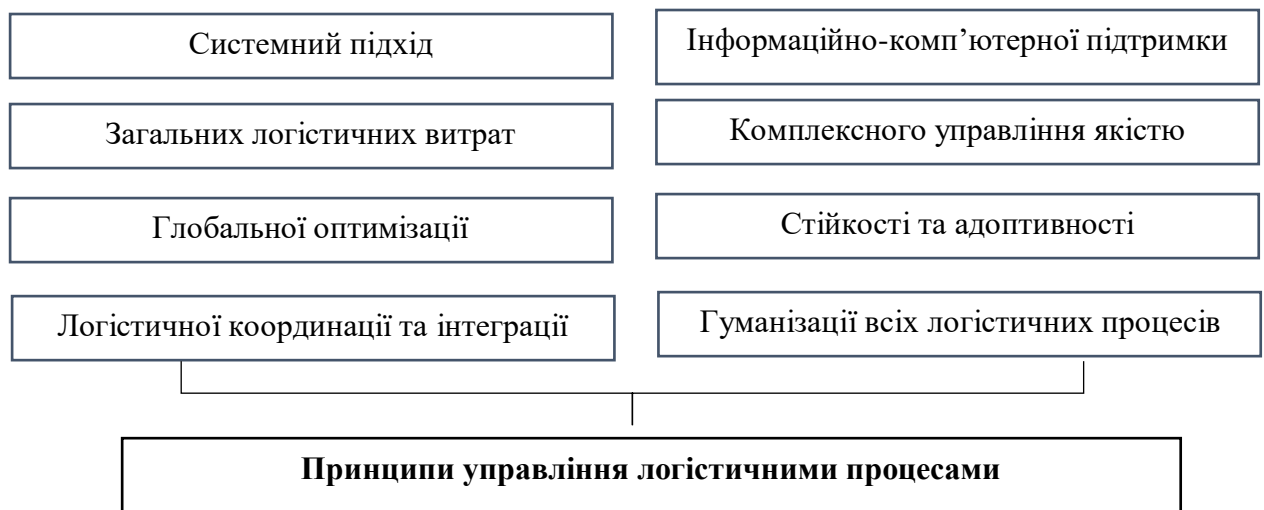


Рис. 1.8. Принципи управління логістичними процесами (складено за джерелом [16])

Окрім цього, відмітимо, що обсяг виробничих запасів в промислових логістичних системах в значній мірі визначає ефективність управління підприємством в цілому у силу значної капіталомісткості запасів, а також того впливу, який вони чинять на кінцеві результати діяльності підприємства.

Зазначимо, що фінансовий стан та фінансові результати діяльності промислового підприємства також істотно залежать від величини його виробничих запасів. Одночасно рівень виробничих запасів визначає ступінь надійності функціонування логістичної системи промислового підприємства, тим самим, впливаючи на його конкурентоспроможність в ринковому середовищі.

Доречно зазначити, що ефективність застосування логістики як системи управління матеріальними потоками і виробничою діяльністю в цілому, підтверджується світовою практикою багатьох компаній. Однак, щодо кожної окремої організації, проте, існує необхідність індивідуальної оцінки ефективності реальної логістичної практики, економічної доцільності її використання і результатів логістичних нововведень.

Разом з тим можна узагальнити переваги, які надає впровадження управління логістичними процесами в загальну систему управління підприємством (див. рис. 1.9.).



Рис. 1.9. Преваги, які надає впровадження управління логістичними процесами в загальну систему управління підприємством (узагальнено автором за джерелами [17; 18; 19; 20])

Отже, можна зробити висновок, що впровадження управління логістичними процесами та принципів логістичного управління в загальну систему управління підприємством дасть можливість підприємству забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності на ринку завдяки оптимізації витрат, прискоренню оборотності обігового капіталу, а відтак і підвищити ефективність своєї господарської діяльності.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичними процесами на підприємстві

Логістична система організації охоплює майже всі аспекти діяльності підприємства від процесів постачання і виробництва до реалізації продуктів (послуг) і визначення рівня задоволеності споживачів, а отже логістичні параметри ефективності функціонування логістичної системи підприємства визначаються економічними ринковими і внутрівиробничими економічними відносинами, які проявляються в організації логістичного управління інформаційними і матеріальними, товарними і фінансовими потоками в процесі матеріального забезпечення діяльності господарського суб'єкта.

Акцентуємо увагу, що на значення цих параметрів впливає значна кількість чинників, а сукупний результат ефективності логістичної системи віддзеркалюють групи загальних показників економічної діяльності (рис. 1.10.).

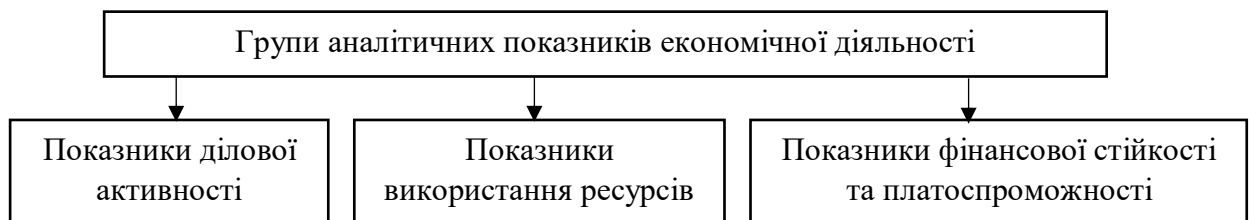


Рис. 1.10. Групи аналітичних показників економічної діяльності, які застосовують при визначенні ефективності логістичних систем (узагальнено автором)

У той же час звернемо увагу, що наразі не існує одностайної думки науковців, щодо переліку показників, які найбільш повно продемонструють ефективність функціонування логістичної системи підприємства та процесу управління ним, а також критеріїв для їх оцінки. За таких умов вважаємо доцільним узагальнити методичні підходи науковців щодо послідовності обчислення та переліку показників ефективності функціонування логістичної системи (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3.

Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування логістичної системи підприємства

Джерело	Сутність підходу	Аналітичні показники, що розраховуються
Крикавський Є.В	оцінювання ефективності функціонування логістичних систем полягає у визначенні рівня продуктивності інтегрованого ланцюга постачання через якісні та кількісні характеристики	<i>якісні:</i> задоволення клієнта; еластичність; рівень інтеграції переміщення інформації і сировини; ефективне управління ризиком; ефективність постачальника; <i>кількісні:</i> продуктивність; витрати; можливі реакції; максимізація продажу; максимізація прибутку; окупність інвестицій
Гудзь П.В.	передбачає здійснення системного аналізу показників	<i>вигідності</i> споживача з позиції аналізу маршрутів; ефективності товарних складів, ефективності та продуктивності; транспортних витрат; консолідації вантажів, дохідності продукту; нормативної бази та галузевих стандартів
Бауерсокс Д., Клосс Д.	засновано на обчисленні: внутрішніх та зовнішніх показників	<i>внутрішні:</i> витрати, обслуговування споживачів, продуктивність, управління активами, якість; <i>зовнішні:</i> оцінка задоволення очікувань споживачів, щодо якості продукту його доставки тощо

Джерело [23; 24; 25; 26]

Розгляд методичних підходів до оцінки ефективності функціонування логістичної системи, як сукупності логістичних процесів показав, що кожний

з цих підходів пропонує використання різних показників, але разом з тим у кожному підході звертається увага на показник «витрати». Тож, визначимо що будемо розуміти під витратами логістичних процесів у своєму дослідженні. Отже, логістичними витратами будемо вважати витрати, що виникають у процесі товароруху на всіх стадіях господарської діяльності організації, які виникають у логістичних ланцюгах підчас переміщення товарно-матеріальних цінностей у середині організації у ході виробничої діяльності, між господарюючими суб'єктами у ході їх взаємодії та між організацією і споживачами продукції.

Звернемо увагу, що логістичні витрати формуються у ході виробничої, збутової і забезпечуючої (постачальницької) діяльності, а відтак логістичні витрати можна поділити на три групи (рис. 1.11).

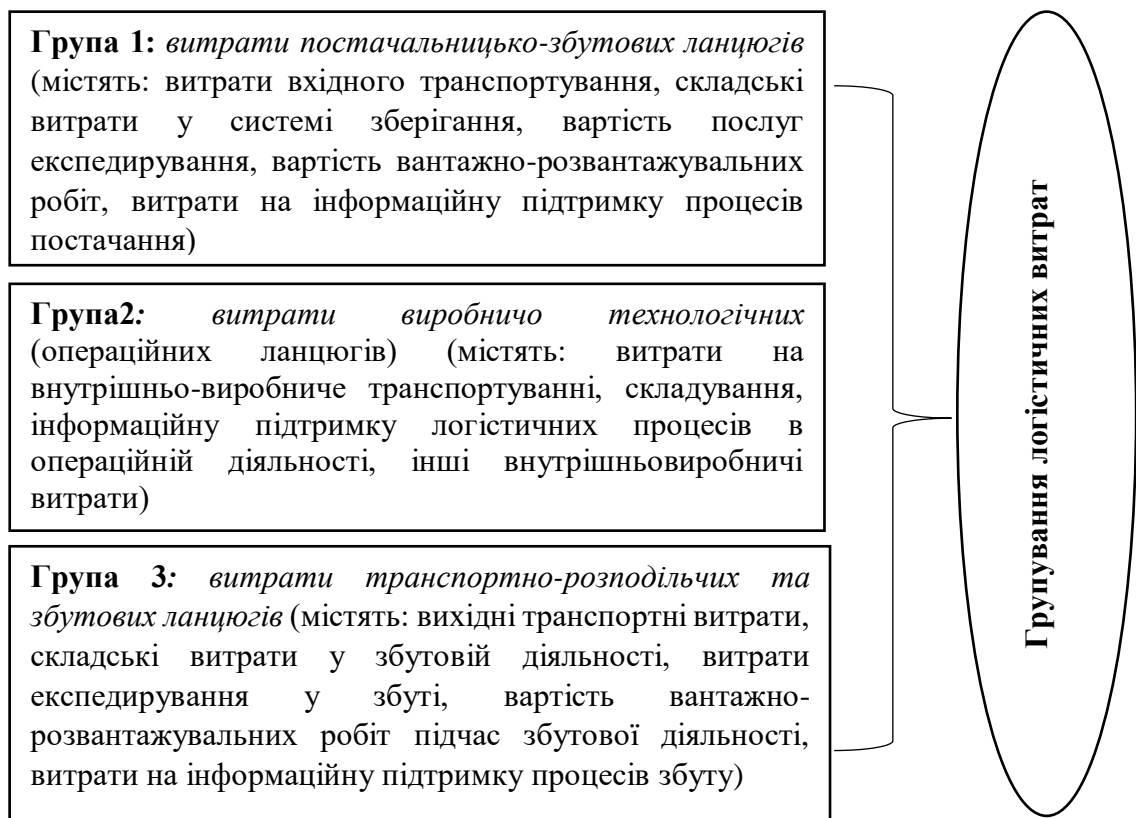


Рис. 1.11. Групування логістичних витрат (складено за джерелом [21])

Відмітимо, що для оцінки ефективності функціонування логістичної системи (логістичних процесів) вкрай важливо точно визначити рівень (обсяг)

логістичних витрат. Для цього доречно буде скористатися правилами-алгоритмом визначення логістичних витрат (рис. 1.12.).



Рис. 1.12. Правила-алгоритм визначення логістичних витрат (складено за джерелом [22])

Звернемо увагу, що існує значний перелік методичного інструментарію щодо здійснення аналізу логістичних витрат, зокрема:

- бенчмаркінг структури логістичних витрат (порівняння з лідерами ринку та запозичення кращих практик оптимізації витрат);
- вартісний аналіз (діагностика елементів витрат спрямована на виявлення резервів їх зниження);

- функціонально-вартісний аналіз (вивчення етапів процесу виконання замовлень споживачів з метою встановлення резервів їх уніфікації для переходу до менш витратних технологій).

Доречно відмітити, що науковці визнають, що основними інструментами здійснення оцінки ефективності функціонування логістичної системи підприємства є застосування методів економічного аналізу. Науковці та практики наголошують, що саме використання методів економічного аналізу можуть надати аналітику такі переваги:

- становити цільові показники ефективності логістичної системи і перевірити на відповідність фактичні результати їх функціонування;
- з'ясувати проблеми і виявити причини їх появи;
- уточнити поточні планові показники та відкоригувати прогнози;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення логістичної системи та взаємодії між її структурними елементами.

Дослідження наукової літератури з приводу вивчення методичних підходів до оцінки ефективності логістичної системи та практичних аспектів застосування методів економічного аналізу у ході такої оцінки продемонструвало, що аналіз логістичних процесів системи рекомендовано здійснювати у певній послідовності за трьома напрямками (рис. 1.13.).

Слід зазначити, що сучасні наукові і інформаційні джерела пропонують і інші методичні підходи щодо оцінки ефективності функціонування логістичних систем, які передбачають розрахунок інших груп показників з позиції різних стейкходерів:

- споживачів (якість та ціна сервісу);
- учасників (рівень максимізацій прибутку на 1 грн. витрат на логістику при дотриманні визначеної якості обслуговування);
- керівництва (рівень функціонування за коефіцієнтами зв'язку «споживач-постачальник», готовності до постачання, кількість ланок логістичної системи).

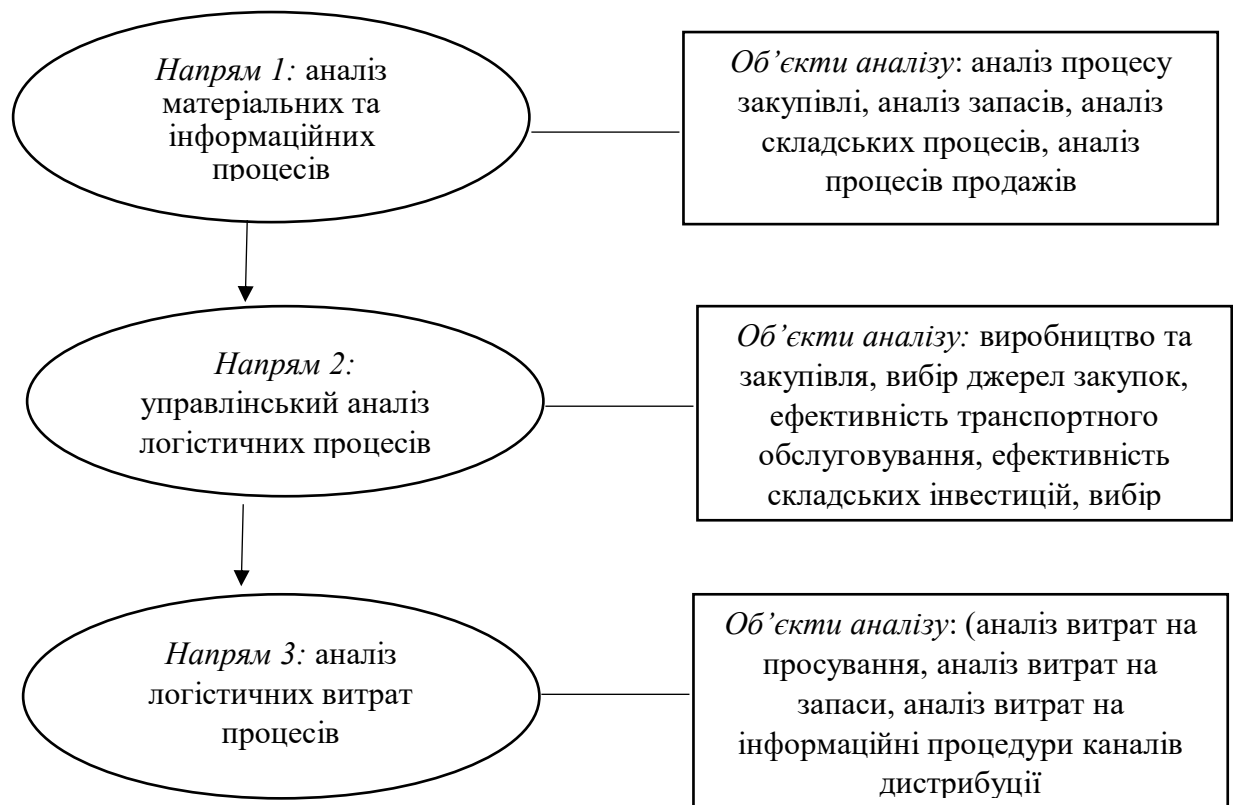


Рис. 1.13. Послідовність виконання напрямів економічного аналізу для оцінки ефективності функціонування логістичної системи (узагальнено автором за джерелами[23; 24; 25; 26])

Слід зазначити, що для оцінки ефективності будь-якого управлінського процесу вкрай необхідним є визначення переліку критеріїв і груп показників, які їх описують. З огляду на це проаналізувавши літературні джерела узагальнимо критерії і показники ефективності управління логістичною системою організації, як сукупності логістичних процесів, у таблиці (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4.

Критерії та показники оцінки ефективності логістичної системи організації, як сукупності логістичних процесів

№п\п	Критерій ефективності	Показник , що описує критерій
1	2	3
1	Продуктивність логістичної системи	– кількість замовлень, що припадають на одного робітника; – кількість логістичних операцій припадає на одного робітника; – середня тривалість здійснення логістичної операції;

Продовження табл. 1.4.

1	2	3
2	Надійність логістичної системи організації	<ul style="list-style-type: none"> - надійність процесів постачання; - якість виконання поставок; - вірогідність зриву поставок та виникнення дефіциту;
3	Комерційна ефективність логістичної системи організації	<ul style="list-style-type: none"> - оборотність логістичних активів; -завантаженість та ритмічність роботи об'єктів логістичної інфраструктури; - рентабельність інвестицій у логістичну інфраструктуру; - оборотність запасів; - період 1 обороту; - питома вага логістичних витрат у структурі загальних витрат підприємства; - рентабельність каналів розподілу;
4	Гнучкість та адаптивність	<ul style="list-style-type: none"> - гнучкість виконання замовлень; - гнучкість оплати послуг; - швидкість адаптації до зміни умов виконання логістичних операцій; - здатність адаптації до зміни потреб споживачів і партнерів;

Джерело [27; 28; 29]

Цікавим для нашого дослідження виявилась і інша класифікація показників ефективності управління логістичними процесами за такими групами: загальні і часткові (ті, що характеризують організаційно-технічний рівень логістичної системи і ті, що описують рівень інфраструктури. Така класифікація обґрунтовується тим, що часткові показники дають можливість визначення рівня ефективності окремих структурних елементів логістичної системи, а загальні показники визначають у комплексі результати взаємодії всіх елементів та процесів управління ними, а також реалізацію можливості досягнення синергетичного ефекту. Окрім цього така класифікація показників дозволяє більш наочно та чітко зрозуміти місце виникнення (знаходження) резервів підвищення ефективності всієї логістичної системи, як сукупності логістичних процесів і дає можливість своєчасно та обґрунтовано прийняти відповідні управлінські рішення. Наведемо таку класифікацію (рис. 1.14.).



Рис. 1.14. Показники ефективності логістичних процесів (узагальнено автором за джерелами [23; 25; 26; 27; 28; 29])

Отже, оскільки існує значна широкий перелік показників оцінки ефективності управління логістичними процесами на підприємстві і їх класифікацій при виборі переліку показників для конкретної організації слід враховувати галузь діяльності, масштаби діяльності, потреби і рівень компетентності користувачів інформації, а також принципів відбору показників до яких відносять:

- всебічність та системність;
- достовірність показника;
- універсальність показника,
- наочність представлення результатів;
- однозначність для сприйняття.

Отже, вивчення методичних підходів оцінки ефективності функціонування логістичної системи показало, що наразі існує їх значний перелік, який передбачає використання розрахунку різних показників. Тому слід зазначити, що вибір певного підходу та конкретного переліку показників буде залежати від особливостей діяльності підприємства та визначених цілей

і завдання проведення оцінки ефективності функціонування логістичної системи. А серед провідних результатів такої оцінки мають бути: якісний моніторинг логістичних процесів і операцій та процесів управління ними, ретельний всебічний контроль за якістю транспортно-логістичних операцій; оперативне коригування логістичних процесів і реагування за результатами контролю; розробка подальших стратегічних цілей управління логістичними процесами на підприємстві.

Висновки до розділу 1

Отже, вивчення наукових джерел дає підстави стверджувати логістичні процеси є складовою частиною майже усіх аспектів управлінської діяльності. Їх складність та особливість зумовлюють певні функції на реалізацію яких вони спрямовані, у той же час їх організація виконання, стандарти і критерії їх ефективності будуть залежати від особливостей процесів управління ними, виду діяльності організації та стадії її розвитку.

З'ясовано, що види логістичної діяльності можна поділити на дві групи за ознакою фази виконання логістичних процесів та функціональною характеристикою їх реалізації. Зауважено, що зміст окремих логістичних процесів та логістичних активностей, що їм притаманні можна поділити їх на три групи у контексті їх важливості для забезпечення ефективності управління: ключові, базові, забезпечуючі (підтримуючі).

Акцентовано увагу, що наразі визначають декілька етапів становлення організації логістичної діяльності господарського суб'єкта у відповідності до стадії його розвитку, які мають деякі особливості: операційної, цілісної та міжфункціональної координації і стратегічної інтеграції.

Наголошено, що у зміст управління логістичними процесами науковці закладаю такі управлінські функції: планування, виконання встановлених у плані дій, облік фактичних показників, контроль досягнення цілей, аналіз причин відхилень та пошук коригуючих дій, корегування дій та\або цілей.

Акцентуємо увагу, що вкрай важливим етапом управління логістичної системою задля підвищення ефективності діяльності планування логістичних витрат. Зроблено висновок, що впровадження управління логістичними процесами та принципів логістичного управління в загальну систему управління підприємством дасть можливість підприємству забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності на ринку завдяки оптимізації витрат, прискорити оборотність обігового капіталу, а відтак і підвищити ефективність своєї господарської діяльності.

Розгляд методичних підходів до оцінки ефективності функціонування логістичної системи, як сукупності логістичних процесів показав, що кожний з цих підходів пропонує використання різних показників, але разом з тим у кожному підході звертається увага на показник «витрати». Відмічено, що для оцінки ефективності функціонування логістичної системи вкрай важливо точно визначити рівень логістичних витрат. Для цього доречно буде скористатися правилами-алгоритмом визначення логістичних витрат. З'ясовано, що серед інструментів аналізу у ході оцінки ефективності управління логістичними процесами науковці рекомендують застосовувати: бенчмаркінг структури логістичних витрат; вартісний аналіз функціонально-вартісний аналіз.

Акцентовано увагу, що існує широкий перелік показників і критеріїв оцінки ефективності управління логістичними процесами на підприємстві. У зв'язку з цим слід зазначити, що вибір певного підходу та конкретного переліку показників буде залежати від особливостей діяльності підприємства та визначених цілей і завдання проведення оцінки ефективності функціонування логістичної системи. А серед провідних результатів такої оцінки мають бути: якісний моніторинг логістичних процесів і операцій та процесів управління ними, ретельний всебічний контроль за якістю транспортно-логістичних операцій; оперативне коригування логістичних процесів і реагування за результатами контролю; розробка подальших стратегічних цілей управління логістичними процесами на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ПМК-15» ДУНАЙВОДБУД»

2.1. Загальний опис діяльності ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» та показників його господарської діяльності

Приватне акціонерне товариство «Пересувна механізована колона –15 Дунайводбуд» (далі «ПМК-15» Дунайводбуд») була зареєстрована у лютому 1996 року за адресою м. Ізмаїл, вулиця Болградське шосе 14. За час свого існування «ПМК-15» Дунайводбуд» декілька разів змінював організаційну форму. Так у 2011 році його перетворено на ТОВ, а у 2016 році знову у акціонерне товариство відкритого типу. Наразі статутний фонд складає 497650 грн. і заснований через продаж простих акцій номінальна вартість однієї акції 0,25 грн. Ключовим акціонером є директор (голова правління) підприємства Бабенко О.В., якому належать 25% акцій. Основні види діяльності представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні види діяльності ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»

Код КВЕД	Вид діяльності
43.22	Монтаж систем водопостачання, опалення та кондиціонування повітря
71.12	Діяльність в галузі інженерних пошуків та надання технічних консультацій у цій галузі
42.21	Будівництво розподільчих інженерних об'єктів
42.22	Будівництво розподільних об'єктів телекомунікацій

Джерело [30]

Слід зазначити, що у засновницьких документах, зокрема Статуті підприємства зазначено понад 60 інших видів діяльності [31]. Але у той же час у Річному звіті зазначено, що основними послугами, які надавало підприємство у поточному році було: будівництво промислових будівель і

споруд, будівельно-монтажні роботи щодо будівництва мереж водопостачання, зрошення, каналізації, осушення [33]. У цьому ж документі звернено увагу, що близько 10% доходів підприємство отримало за надання послуг з будівництва будівництву житлових і нежитлових будівель. Відмітимо, що у грошовому виразі це – 15 331,6 тис. грн. (без врахування ПДВ).

Слід наголосити, що підприємство не здійснює експортно-імпорتنу діяльність. Окрім цього специфіка діяльності передбачає активне виконання зазначених видів діяльності лише 8 місяців на рік. Основними замовниками послуг організації є бюджетні установи (у поточному році провідний замовник – Утконосівська сільська рада), що передбачає постійну участь організації у тендерних торгах, а також приватні підприємства.

Звернемо увагу на організаційний дизайн структури управління ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд». Перш за все відмітимо, що філій, дочірніх підприємств або інших відокремлених підрозділів в організації немає. Організаційна структура управління є досить простою побудованою за лінійним принципом, тобто прямого підпорядкування підлеглих керівнику. Унаочнимо на рис. 2.1. організаційну структуру підприємства.

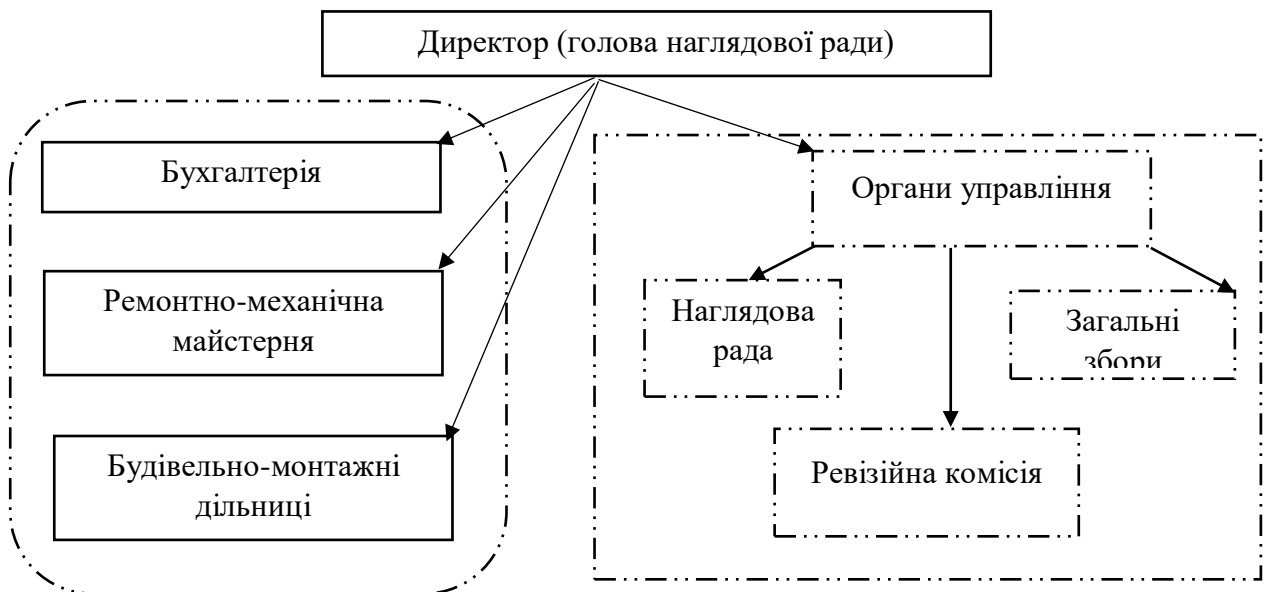


Рис. 2.1. Організаційна структура управління «ПМК-15» Дунайводбуд»
(складено автором за джерелами [31; 32; 33])

Середня спискова чисельність працівників станом на 1 січня 2021 року – 32 особи. Окрім цього на підприємстві працює 8 осіб на умовах неповної зайнятості, а також два позаштатних працівника на договорених засадах. Слід відмітити, що у попередньому році на підприємстві працювало на 3 штатних працівника більше, тобто спискова чисельність складала 35 осіб. У звіті керівництва зазначено, що скорочення працівників сталося через наслідки COVID-19, точніше карантинні обмеження, що він спричинив.

Проаналізуємо показники результатів господарської діяльності «ПМК-15» Дунайводбуд» за 2019-2020 роки. Для проведення аналізу скористаємося інформацією наведеною у Річному звіті підприємства за 2019 і 2020 роки [33; 34]. Зведемо необхідну інформацію та здійснимо розрахунок певних показників (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Динаміка показників результатів фінансово-господарської діяльності
ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» протягом 2019-2020 років

Показник	2019 р.	2020 р.	Темп зростання показника	
			абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід від наданих послуг, тис. грн.	30139,3	18514,8	-11624,5	-38,56
2. Разом доходи (операційні, інші), тис. грн.	30347,8	20589,5	-9758,3	-32,15
3. Собівартість наданих послуг, тис. грн.	28385,8	18403,0	-9982,8	-35,68
4. Разом (операційні, інші) витрати, тис. грн.	30083,0	20302,9	-9780,1	-32,51
5. Інші операційні витрати, тис. грн.	1697,2	1899,9	202,7	11,94
6. Витрати на 1 грн. наданих послуг, грн.	0,94	0,99	0,05	5,4
7. Чисельність працівників, чол.	35	32	-3	-8,57
8. Середньорічна заробітна плата грн./чол*	62228,6	50687,5	-11541,1	-18,55
9. Фондоозброєність праці тис. грн./чол.	29,366	31,75	2,384	8,12

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4	5
10. Продуктивність праці, тис. грн./рік	867,08	643,42	-223,66	-25,79
11. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1027,8	1016,15	-11,65	-1,13
12. Власний капітал, тис. грн.	1062,5	1254,2	191,7	18,04
13. Фондовіддача, грн./грн.	29,32	18,21	-11,11	-37,9
14. Фондоємність, грн./грн.	0,034	0,055	0,021	61,76
15. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	264,8	286,6	21,8	8,23
16. Податок на прибуток, тис. грн.	39,4	55,3	15,9	40,35
17. Чистий прибуток (збитки), тис. грн.	225,4	231,3	5,9	2,6
18. Рентабельність наданих послуг, %	6,17	0,6	-5,57	-
19. Рентабельність власного капіталу, %	21,18	18,44	-2,74	-12,93

* За інформацією Річного звіту 2020 фонд оплати праці у поточному році становив 1622,0 тис. грн., на 556,0 тис. грн. менше ніж у 2019 році

Отже, розглянемо динаміку змін показників та пояснимо значення отриманих результатів. Перш за все звернемо увагу на зменшення чистого доходу від надання послуг майже на 39% (грошовому вимірі це 11624,5 тис. грн.) при цьому собівартість надання послуг знизилась лише на 35,68%. Наслідком такої ситуації стало значне зниження рентабельності наданих послуг на 5,57%. Продемонструємо за допомогою графічної моделі з'ясовану тенденцію (рис. 2.2.).

Зауважимо, що інтерв'ювання керівника ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» дало можливість виявити найсуттєвіші на його думку причини такого стану. Серед яких відмічено: зростання інфляції, вартості сировини та енергоресурсів, карантинні заходи, недоліки та часта зміна у законодавстві, складність отримання додаткових джерел фінансування, відсутність підтримки розвитку організації з боку державних органів, висока вартість

іноземного виробничого обладнання та відсутність вітчизняних його аналогів [33].

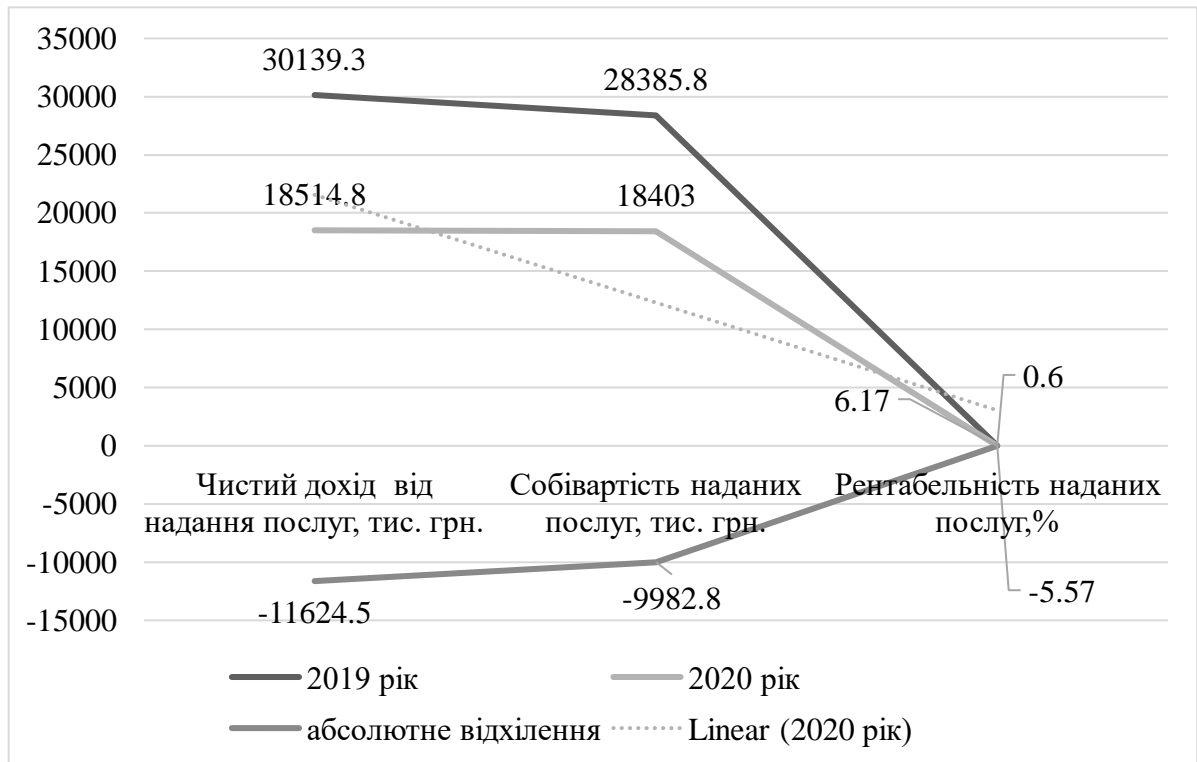


Рис. 2.2. Зміни показників результатів господарської діяльності ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»

Доречно буде відмітити і той факт, що пори зменшення розміру чистого доходу від надання послуг загальний фінансовий результат до оподаткування за поточний рік збільшився на 8,23% у порівнянні з попереднім періодом (2019 р.), а розмір чистого прибутку збільшився на 5,9 тис. грн.

Окрім цього відмітимо, що має місце тенденція до зростання розміру власного капіталу трохи більше ніж на 18% (у грошовому виразі сума зростання становить 191,7 тис. грн.). Аналіз балансу підприємства засвідчує, що головним чинником такого зростання власного капіталу зменшення непокритих збитків попередніх періодів.

Звернемо увагу на зміну показників ефективності окремих ресурсів ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд». Отже, розрахунок показників використання персоналу, зокрема річна продуктивність праці одного співробітника

знизилась за останній рік на 25,79%, тобто на 223,66 тис. грн. і склала 643,42 тис. грн. Разом з тим можна спостерігати, що середньорічний розмір заробітної плати одного працівника знизився лише на 18,55%, а це у свою чергу призвело до підвищення собівартості наданих послуг і як результат вплинуло на зниження рентабельності надання послуг ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд».

Також зазначимо, що скорочення обсягу надання послуг негативно вплинуло і на зміни показників ефективності інших ресурсів. Так, прослідковується зниження показна фондovіддачі у поточному періоді на 37,9% у порівнянні з 2019 роком та збільшення фондоємності на 61,76%, тобто на лице значне зниження ефективності застосування основних засобів. Окрім цього у зв'язку зі скороченням чисельності персоналу спостерігається підвищення показника фондоозброєності праці на 8,12%. Презентуємо визначену тенденцію (рис. 2.3.).

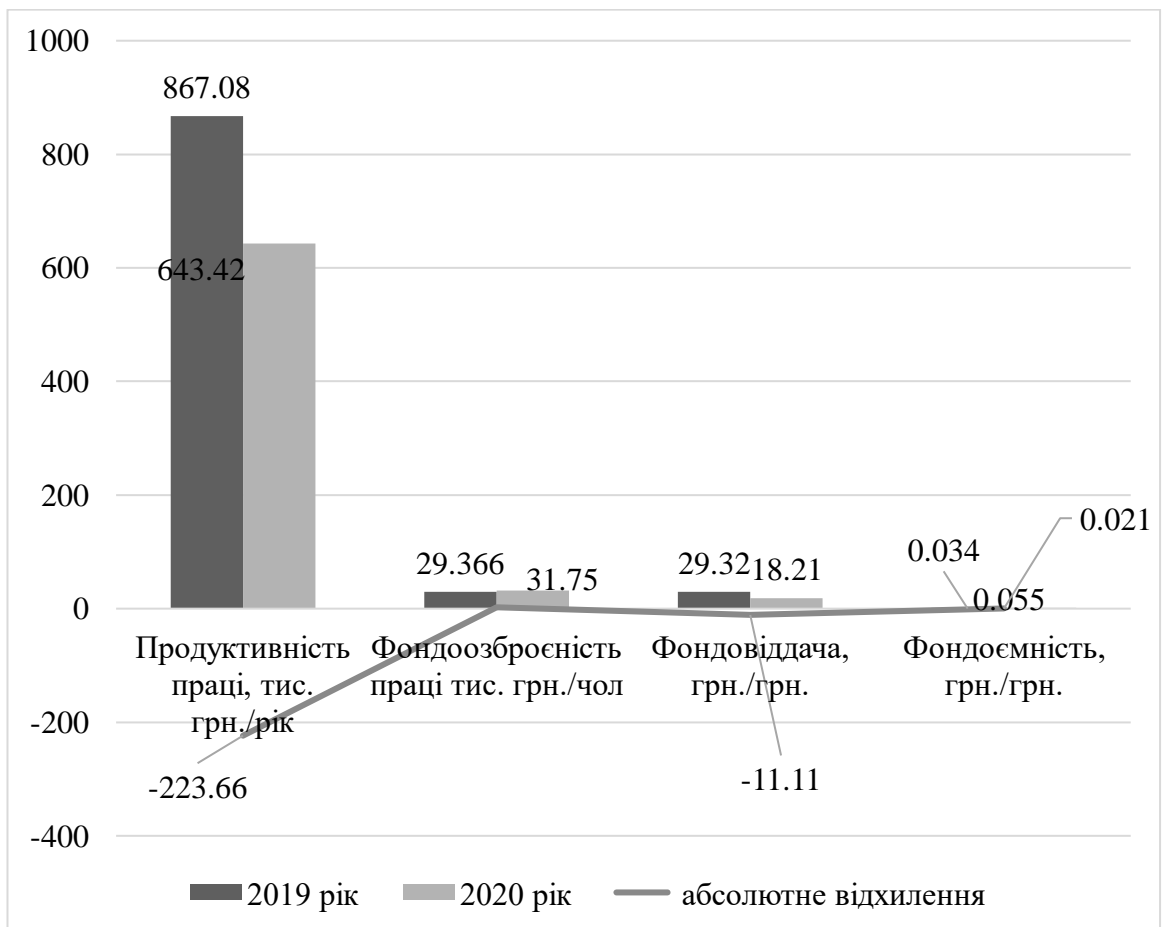


Рис. 2.3. Зміна показників ефективності використання ресурсів ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»

Подальший аналіз фінансової звітності показує, що не дивлячись на те, що певні показники діяльності мають тенденцію до погіршення значення маємо наголосити, що загальний результат господарської діяльності у 2020 році демонструє зростання результативності. Так, показник фінансовий результат до оподаткування (балансовий прибуток) у поточному році збільшився на 15,9 тис. грн. у порівнянні з 2019 року і, відповідно показник чистого прибутку також збільшився у грошовому виразі на 5,9 тис. грн. за цей період. Така ситуація має позитивний наслідок, що відображено як збільшення розміру власного капіталу, за нашими розрахунками цей показник збільшено на 18,04%. Разом з тим необхідно зазначити, що рентабельність власного капіталу знизилась на 12,93%. Проілюструємо зроблені висновки (рис. 2.4).

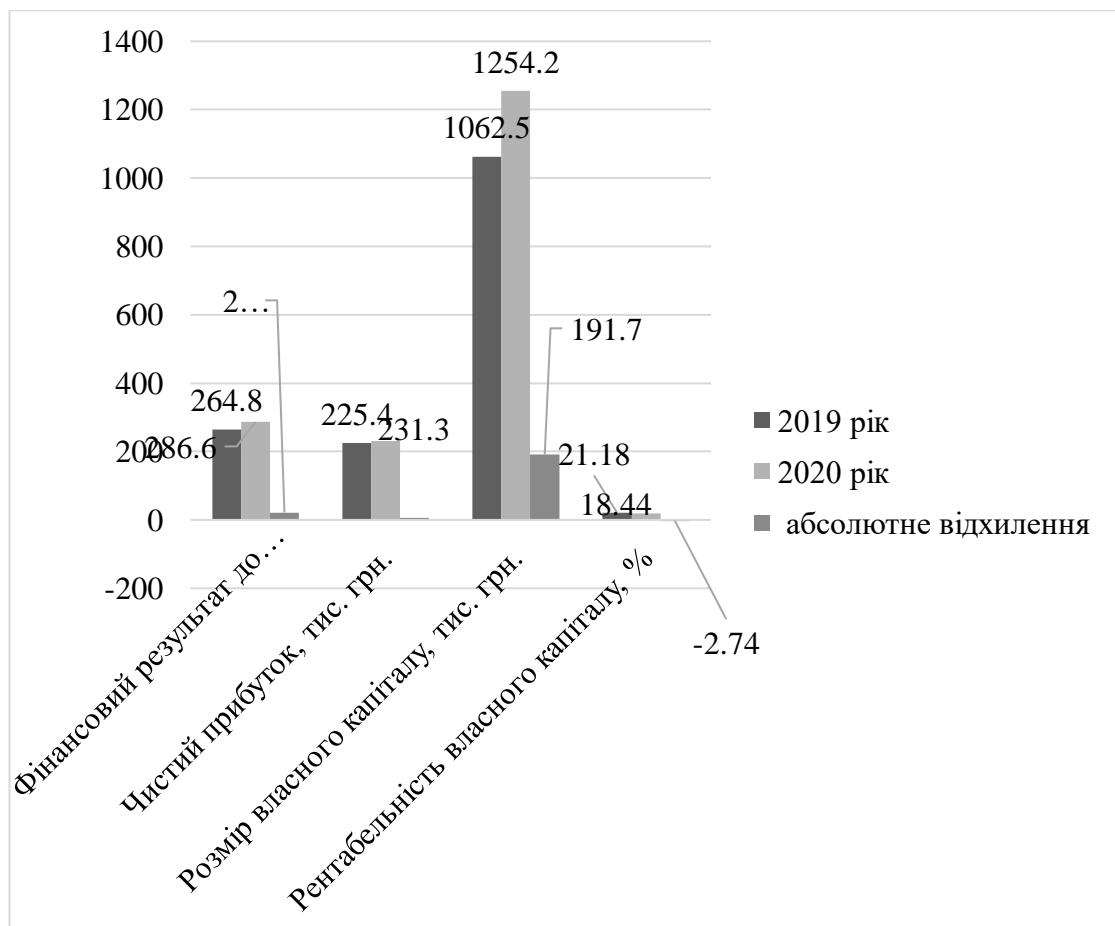


Рис. 2.4. Загальні результати господарської діяльності ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» за 2019-2020 роки

Отже, розгляд фінансової звітності, річного звіту підприємства, інтерв'ю з керівником підприємства дає підстави стверджувати, що незважаючи на проблемні ситуації в діяльності організації підприємство має позитивний результат господарської діяльності, але разом з тим потребує впровадження заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів організації.

2.2. Діагностика фінансового стану ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» у контексті ефективності управління логістичними процесами

У попередньому розділі досліджуючи методичні підходи до оцінки ефективності функціонування логістичної системи підприємства наголошено, що логістична діяльність пов'язана з усіма аспектами діяльності організації, а відтак ефективність управління логістичними процесами можна оцінити здійснивши діагностику за показниками ділової активності, фінансової стійкості та платоспроможності. Отже проаналізуємо ці групи показників у контексті ефективності управління логістичними процесами на ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» за 2019-2020 роки.

Теоретичним підґрунтям для проведення такого аналізу стали наукові джерела літератури, у яких розкрито методику аналізу певних груп показників [35-40]. Інформацію щодо рівня досягнення значень певних показників діяльності отримали з фінансової звітності підприємства, зокрема «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва» за роками дослідження (Додаток А, Б).

Отже, згрупуємо у відповідних таблицях необхідні данні для розрахунків та застосовуючи вертикальний, горизонтальний аналіз та метод коефіцієнтів проведемо розрахунки та дамо пояснення отриманим результатам у контексті ефективності управління логістичними процесами як невід'ємної частини усіх аспектів діяльності ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд».

Перш за все здійснимо аналіз структури балансу, зокрема актив і пасив і зміни, що відбулися у їх структурі (табл. 2.3. – 2.5).

Таблиця 2.3.

Зміни статей активу балансу ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»
(2019-2020 р.р.)

	Назва статті	Значення показника за роками				Відхилення			
		2019		2020		абсолютне		відносне, %	
		тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	за грош. показником	за питомою вагою	за грош. показником	за питомою вагою
1	<i>Необоротні активи:</i>	1067,9	9,48	964,4	10,98	-103,5	1,5	-9,7	15,82
1.1	Основні засоби	1067,9	9,48	964,4	10,98	-103,5	1,5	-9,7	15,82
1.2	Первина вартість	3773,6	-	3773,6	-	-	-	-	-
1.3	Знос	(2707,5)	-	(2809,2)	-	-	-	-	-
2	<i>Оборотні активи:</i>	10187,6	90,52	7817,9	89,02	-2369,7	-1,5	-23,3	-1,6
2.1	Запаси	6748,3	59,95	2957,5	33,67	-3790,8	-26,28	-56,17	-43,8
2.2	Дебіт. заборг.:	1788,1	15,88	4481,0	51,02	2692,9	35,14	150,6	221,28
	Дебіт. заборг. за товари	819,6	7,28	1594,7	18,6	775,1	11,32	94,57	155,49
	Дебіт. заборг. за розрахунком з бюджетом	51,9	0,46	41,2	0,46	-10,7	-	-20,6	-
	Інша поточна дебіт. заборг.	916,6	8,14	2845,1	32,4	1928,5	24,26	210,4	298,03
2.3	Гроші та їх еквіваленти	1532,9	13,62	245,0	2,8	-1287,9	-10,84	-84,01	-79,6
2.4	Інші оборотні активи	118,3	1,05	134,4	1,53	16,1	0,48	13,6	45,7
	Разом активи	11255,5	100	8782,3	100	-2473,2	-	-21,97	-

Джерело: Додаток А, Б

Отже, за результатами розрахунків спостерігається загальне зменшення валюти балансу, а разом і валюти активу на 21,97% за 2020 рік по відношенню до попереднього, що у грошовому показнику складає – 24732,2 тис. грн. Доречно зауважити, що зміни відбулися і у структурі активу. Так, питома вага необоротних активів збільшилась на 1,5%, а оборотних активів навпаки знизилась на таке саме значення. Зобразимо графічно результати обчислень (рис. 2.5.)

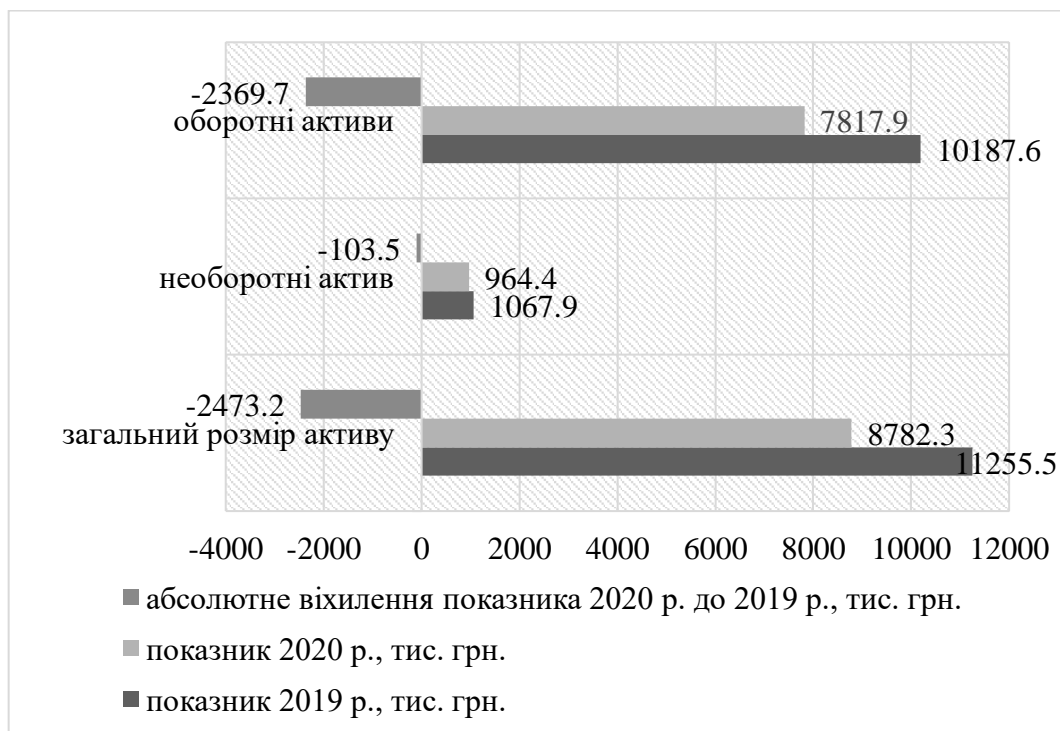


Рис. 2.5. Зміни структури активу балансу ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» за роками дослідження

У контексті логістичної діяльності важливо розглянути які саме зміни відбулися у структурі оборотних активів у 2019-2020 роках. Здійснивши розрахунки побачили, що розмір запасів за поточний рік значно скоротився майже на 27% абсолютне відхилення за грошовим показником склало 3790,8 тис. грн. при цьому розмір дебіторської заборгованості зріс 2692,9 тис. грн. (35,14%). Також відмітимо зниження розміру грошових коштів на 84,01%,

тобто на 1287,9 тис. грн. і зростання розміру інших активів – на 13,6 % або 16,1 тис. грн. Відобразимо зміни структури оборотних активів (рис.2.6.)

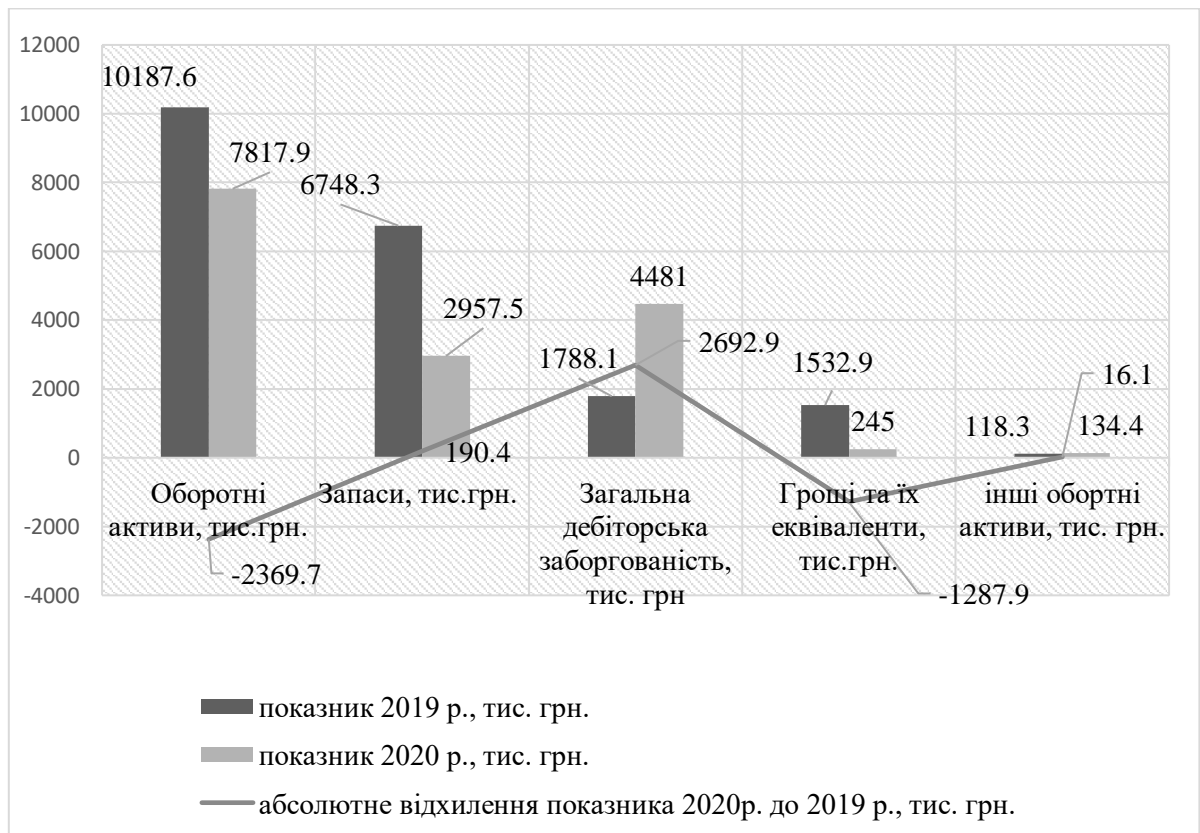


Рис. 2.6. Зміни структури оборотних активів ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» за роками дослідження

Для оцінки фінансового стану підприємства необхідно також розглянути і джерела фінансування активу балансу, тобто проаналізувати пасив балансу. Отже, для аналізу пасиву балансу ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» застосуємо аналогічний підхід, що і для аналізу структури та змін активу, зокрема: здійснимо горизонтальний та вертикальний аналіз статей пасиву, знайдемо абсолютне та відносне відхилення у розмірі статей за роками, дамо оцінку отриманим показникам.

Джерелом інформації будуть слугувати данні фінансової звітності (Додаток А, Б). Тож, агрегуємо у таблиці необхідні показники, здійснимо розрахунки та представим результати обчислень (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Зміни у статтях пасиву балансу ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»
за 2019-2020 р.р.

	Назва статті	Значення показника за роками				Відхилення			
		2019		2020		абсолютне		відносне, %	
		тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	за грошовим показником	за питомою вагою	за грош. показником	за питомою вагою
<i>1</i>	<i>Власний капітал</i>	<i>1062,5</i>	<i>9,4</i>	<i>1254,2</i>	<i>14,28</i>	<i>191,7</i>	<i>4,88</i>	<i>18,04</i>	<i>5,19</i>
1.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	497,7	4,42	497,7	5,67	-	1,22	-	27,6
1.2	Додатковий капітал	2008,1	17,84	2008,1	22,87	-	5,03	-	28,2
1.2	Нерозподілений прибуток	(1443,3)	12,8	(1251,6)	14,25	(191,7)	1,45	(13,28)	11,3
<i>2</i>	<i>Поточні зобов'язання</i>	<i>10193,0</i>	<i>90,6</i>	<i>7528,1</i>	<i>85,72</i>	<i>-2664,9</i>	<i>-4,88</i>	<i>-26,14</i>	<i>-5,4</i>
2.2	Поточна кредиторська заборгованість за:	<i>10193,0</i>	<i>90,6</i>	<i>7528,1</i>	<i>85,72</i>	<i>-2664,9</i>	<i>-4,88</i>	<i>-26,14</i>	<i>-5,4</i>
	товари, роботи	8879,0	78,9	5456,1	62,12	-3422,9	-16,78	-38,55	21,26
	розрахунки з бюджетом	8,3	0,07	202,0	23,0	193,7	22,93	-	-
	у т.ч. з податку на прибуток	-	-	55,3	0,63	55,3	0,63	100	100
	розрахунки з оплати праці	42,1	0,37	3,3	0,04	-38,8	-0,33	-92,16	-89,2
	розрахунки зі страхування	11,2	0,1	-	-	-	-0,1	-100	-
2.3	Інші поточні зобов'язання	1252,4	11,12	1873,3	21,33	620,9	10,21	49,58	91,8
	Разом пасиви	11255,5	100	8782,3	100	-2473,2	-	21,97	-

Джерело: Додаток А, Б

Дамо пояснення отриманим у процесі обчислень значенням показників.

Отже, у ході здійснення господарської діяльності ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» у 2020 році відбулося збільшення власного капіталу на 18,04

тис. грн., також відмітимо, що питома вага у структурі пасиву його також збільшилась на 4,88%. Слід відзначити, що розмір зареєстрованого і додаткового капіталу змін у грошовому виразі не зазнала, але відбулися зміни питомої ваги цих статей балансу. Так, питома вага зареєстрованого капіталу збільшилась на 1,22%, а додаткового капіталу на – 5,03% за поточний рік. Позитивним за нашим дослідженням є факт зниження розміру непокритих забутків підприємства на 191,7 тис. грн., тобто на 13,28%.

Суттєві зміни відбулись у 2020 році статтях третього розділу пасиву балансу (рис.2.6.).

В цілому розмір 3 розділу (поточна кредиторська заборгованість) зменшився на 26,14%, тобто на 2664,9 тис. грн. але зміни за статтями відбулись досить нерівномірно, зокрема:

- заборгованість за товари та послуги зменшилась 16, 78%;
- здійснено повністю розрахунки зі страхування;
- майже повністю здійснено розрахунки з оплати праці 92,16%, залишилося лише 3,3 тис. грн.;
- з'явилась заборгованість за розрахунками з бюджетами 202 тис. грн., зокрема і з розрахунку податку на прибуток 55,3 тис. грн.
- збільшився розмір інших поточних зобов'язань на 620,9 тис. грн., тобто майже на 50%.

Що стосується структури пасиву, то в цілому зберіглася тенденція: значну питому вагу займають поточні зобов'язання 90,6% (2019 р.) та 85,72% (2020 р.), та відповідно розмір власного капіталу 9,4% та 14,28%.

Для визначення потенціалу щодо розвитку системи логістики розглянемо майновий стан ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» за допомогою розрахунку певних показників (коефіцієнтів) (табл. 2.5.).

Отже, за результатами обчислень можна зробити висновок, що майновий стан підприємства є незадовільним: спостерігається зростання коефіцієнту зносу на 4, 2% та зниження розміру коефіцієнта придатності на 10,7%. До того ж відмітимо, що значення цих показників не відповідає

допустимий нормативним значенням для характеристики майнового стану організації як нормального.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників майнового стану ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»
за 2019-2020 р.р.

Показник	2019 р.	2020 р.	відхилення	
			абсолютне	%
1. Основні засоби, тис. грн.	1067,9	964,4	-103,5	-9,7
2. Первина вартість, тис. грн.	3773,6	3773,6	-	-
3. Знос, тис. грн.	(2707,5)	(2809,2)	(101,7)	3,75
4. Вартість майна, тис. грн.	11255,5	8782,3	-2473,2	-21,97
5. Коефіцієнт зносу основних засобів (стр. 3/стр.2)	0,71	0,74	0,03	4,2
6. Коефіцієнт придатності основних засобів (стр.1/стр.2)	0,28	0,25	-0,03	-10,7

Джерело: Додаток А, Б

Окрім цього, наголосимо, що у Річному звіті підприємства за 2020 рік зазначено: «Підприємство не планує капітального будівництва, розширення або удосконалення основних засобів»[33].

Проаналізуємо показники прибутковості підприємства (табл. 2.6.)

Таблиця 2.6.

Динаміка показників прибутковості за роками дослідження ПрАТ
«ПМК-15» Дунайводбуд»

Показник	2019 р.	2020р.	відхилення	
			абсолютний	відносне, %
1	2	3	4	5
1. Чистий прибуток підприємства, тис. грн.	225,4	231,3	5,9	2,6
1. Середній розмір активів, тис. грн.	14450,8	10018,9	4431,9	-30,7
2. Рентабельність активів ((стр.1/стр.2) *100), %	1,6	2,3	0,7	43,75
3. Власний капітал, тис. грн.	1062,5	1254,2	191,7	18,04
4. Рентабельність власного капіталу ((стр.1/стр.3) *100), %	21,2	18,34	-2,86	-13,49
5. Вартість ОЗ, тис. грн.	1067,9	964,4	-103,5	-9,7
6. Рентабельність ОЗ ((стр.1/стр.5) *100), %	21,1	23,98	2,88	13,64
7. Вартість нормованих оборотних коштів, тис. грн.	6748,3	2957,5	-3790,8	-56,17

Продовження табл. 2.6.

1	2	3	4	5
8. Рентабельність діяльності ((стр.1/стр.5+ стр.7) *100), %	2,88	5,89	3,01	104,5
9. Прибуток від наданих послуг (стр.10- стр. 11), тис. грн.	1753,3	111,8	-1641,5	-93,6
10. Чистий дохід від наданих послуг, тис. грн.	30139,3	18514,8	-11624,5	-38,57
11. Собівартість наданих послуг, тис. грн.	28385,8	18403,0	-9982,8	-35,17
12. Рентабельність наданих послуг ((стр.9/стр.11) *100), %	6,17	0,6	-5,57	90,27

Джерело: Додаток А, Б

Отже за результатами розрахунків можна збрити висновок про покращення деяких показників прибутковості господарської діяльності і разом фінансового стану підприємства, але разом з тим рентабельність надання послуг знизилась майже на 90, 27% (рис. 2.7.).

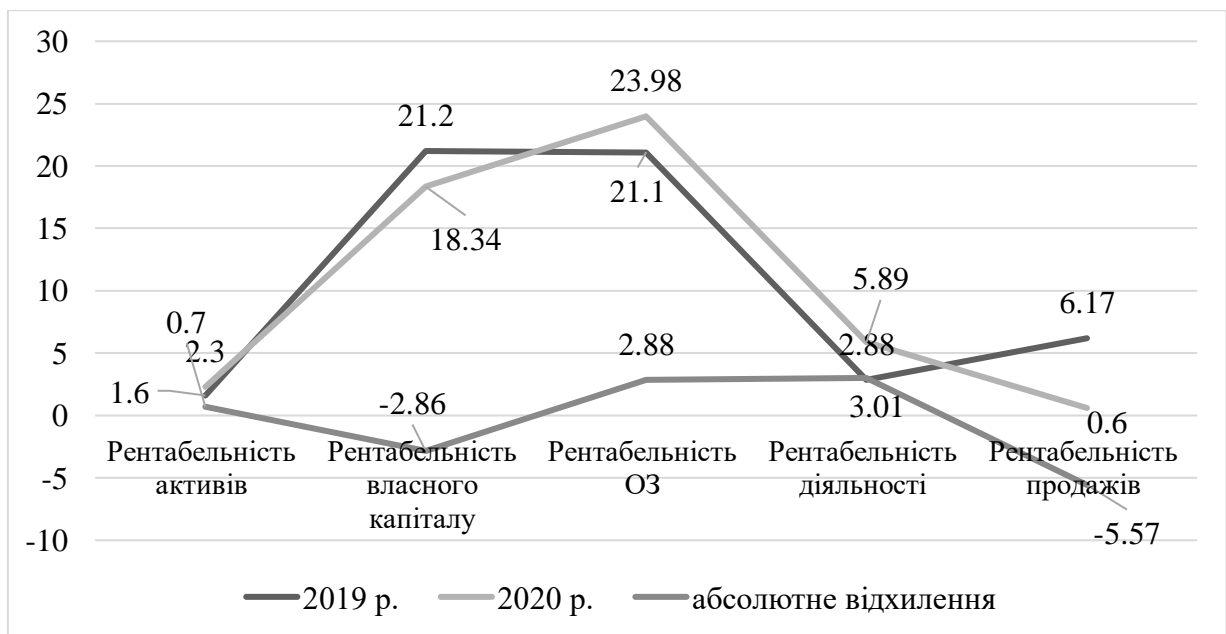


Рис. 2.7. Динаміка показників прибутковості діяльності ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» (джерело табл. 2.6.), %

Основну причину такого стану вбачаємо у підвищенні витрат на 1 грн. наданих послуг. У контексті управління логістичними процесами підприємства доцільно подальший пошук шляхів і напрямів підвищення ефективності діяльності доцільно звернути увагу на логістичні витрати пов'язані і закупівлею, зберіганням, транспортуванням сировини та

матеріалів, а також маркетингові заходи, що будуть сприяти з одного боку пошуку нових партнерів щодо постачання та нових ринків збуту (клієнтів) організації.

Останнім кроком в оцінці фінансового стану як результату ефективності управління логістичними процесами розрахуємо показники ділової активності (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

Динаміка показників ділової активності
ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»

Показник	2019 р.	2020 р.	Приріст	
			абсол- ютний	%
1. Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	30139,3	18514,8	-11624,5	-38,57
2. Середній розмір активів, тис. грн.	14450,8	10018,9	4431,9	-30,7
3. Коефіцієнт оборотності активів (стр.1/стр.2)	2,08	1,85	-0,23	-11,05
4. Кількість календарних днів у періоді	360	360	-	-
5. Період оборотності активів (стр.4/стр.3), днів	173,1	194,6	21,15	12,42
6. Собівартість наданих послуг, тис. грн.	28385,8	18403,0	-9982,8	-35,17
7. Середня вартість запасів, тис. грн.	9346,25	4852,9	-4493,35	-48,08
8. Коефіцієнт оборотності запасів (стр.6/стр.7)	3,04	3,79	0,75	24,67
9. Загальна кредиторська заборгованість, тис. грн.	10193,0	7528,1	-2664,9	-26,14
10. Термін оплати кредиторської заборгованості (стр.9*стр.4/стр.1), днів	121,7	146,37	24,67	20,27
11. Загальний розмір дебіторської заборгованості, тис. грн.	1788,1	4481,0	2692,9	150,6
12. Період оборотності дебіторської заборгованості (ДЗ)(стр.1/стр.10)	21,4	87,80	66,38	310
13. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (КЗ) (стр.1/стр.9)	2,95	2,45	-0,5	-16,944
14. Власний капітал, тис. грн.	1062,5	1254,2	191,7	18,04
15. Чистий прибуток, тис. грн.	225,4	231,3	5,9	2,6
16. Рентабельність власного капіталу, %	21,2	18,34	-2,86	-13,49
17. Термін окупності власного капіталу (100/стр.16)	4,71	5,45	0,74	15,71

Джерело: Додаток А, Б

Отже, здійснивши розрахунки маємо зазначити, що загальні показники, які характеризують рівень ділової активності підприємства значно погіршились. Так можемо відмітити, що на протязі року відбулось збільшення

терміну окупності власного капіталу на 15,71%, зріс рівень дебіторської заборгованості більш ніж на 150%, разом з тим спостерігається гальмування темпів обороту дебіторської заборгованості у три рази і уповільнення темпів розрахунку за поточними зобов'язаннями (термін оплати кредиторської заборгованості збільшився на 20,27%). Такий стан справ може говорити про погіршення фінансового стану підприємства. Унаочнено зазначені показники та їх зміни за 2019-2020 р.р.(рис. 2.8.).

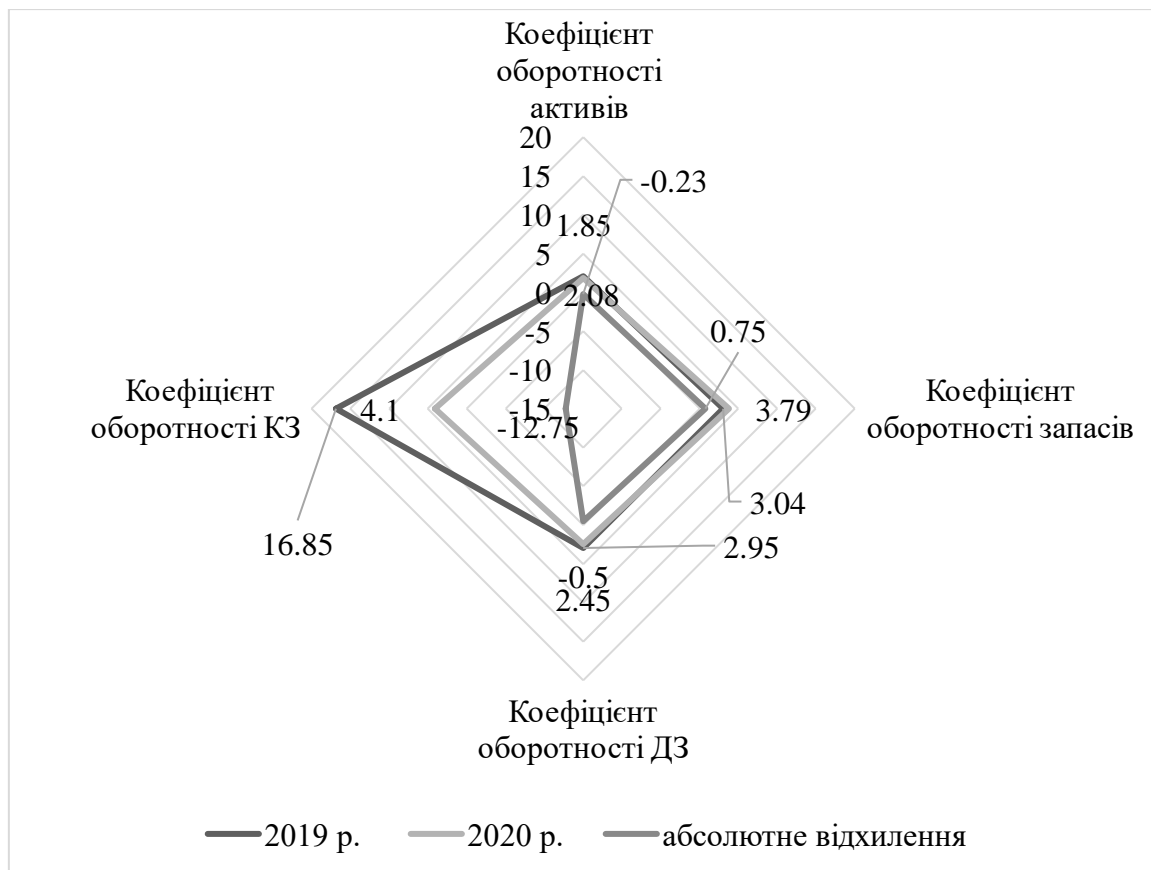


Рис. 2.8. Динаміка показників ділової активності ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» (джерело табл. 2.7.)

Отже, здійснений аналіз фінансового стану засвідчує погіршення певних показників діяльності організації, що є наслідком недоліків в управлінні логістичними процесами, але разом з тим можна зазначити і покращення значень деяких показників. У той же час можна припустити, що це відбулося у наслідок скорочення вартості основних засобів та зменшення обсягів діяльності і заразом вартості активів підприємства.

2.3. Оцінка ефективності управління логістичними процесами на підприємстві

Відмітимо, що управління логістичними процесами ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» стосується усіх аспектів прийняття управлінських рішень від визначення партнерів, замовників, споживачів до управління внутрішніми процесами організації.

З огляду на наше дослідження доцільно ще раз звернути увагу, на лінійно-організаційну структуру управління підприємством і на відсутність відокремленого підрозділу, що опікується створенням та ефективним управлінням системи логістики на ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд». Тобто наголосимо, що функції управління логістичними процесами розподілено між окремими посадовими особами.

Слід відзначити, що за інформацією річного звіту [33] підприємство зі споживачами послуг працює на підставі укладених договорів і до пошуку замовників через посередницькі структури не вдається. Наголосимо, що забезпечення ТМЦ та всіма необхідними предметами праці підприємство, тобто всі процеси постачання здійснює без залучення посередників. Серед фірм постачальників, виокремлені наступні організації [33; 34]: ТОВ «Білден корпорейтед», ТОВ «Южтехно-оіл», ТОВ «Лівайн торг», ТОВ «Квазар-1», ТОВ «Вог кард», ПрАТ «Нова лінія», ТОВ «Окко-бізнес контакт», ТОВ «Південбудмонтаж» ТОВ «Аккорд», ТОВ «ОКТАН», ТОВ «Пісокмаркет», ТОВ «Соліком плюс», ТОВ «Сомік» та інші. Отже, можна зробити висновок про широку диверсифікацію постачальників. Зазначимо, що на обґрунтування цього висновку можна додати, що у звіті зазначено той момент, що жоден з постачальників має питому вагу постачання менше ніж 10% [33; 34].

Тож, можна відмітити такі підсистеми управління логістичними процесами на ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» за ефективність, яких відповідають певні посадові особи: управління логістичною інфраструктурою (керівник підприємства та головний інженер), управління інформаційними

потоками та запасами (головний бухгалтер технологом), управління транспортуванням і збутом (керівник, головний бухгалтер, головний інженер).

Для оцінки ефективності управління кожної із зазначених підсистем використаємо метод експертних оцінок, опитування, інтерв'ювання та кабінетні дослідження (вивчення локальних нормативних документів та фінансових звітів) [41, с. 197]. Тож у відповідності до методики проведення такої оцінки визначмо найбільш суттєві показники і згрупуємо їх у таблиці. Проведемо опитування працівників, які здійснюють збір та систематизацію логістичної інформації, а також тих хто безпосередньо її використовує для виконання посадових обов'язків, запропонувавши їм виставити оцінку у балах від 0 до 3 наявності та ефективності використання окремих елементів. Відповідно 0 – відсутність елемента, 1– низька ефективність використання, 2 – допустимий рівень; 3 – висока ефективність (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8.

Результати оцінки управління інформаційним забезпеченням логістичних процесів ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»

Показник	Кількість осіб, що надали певну оцінку в балах	Бали				Середня оцінка в балах
		0	1	2	3	
1 Повнота інформаційного забезпечення системи управління логістичними процесами	10	1	3	4	2	1,7
2. Рівень застосування сучасних методів аналізу й планування логістичних процесів	10	1	4	3	2	1,2
3 Рівень технічної забезпеченості логістичних процесів	10	2	2	5	1	1,5
4. Рівень професійної компетентності посадових осіб, які виконують логістичні функції	10	0	2	6	2	2,0
5. Використання сумісної з іншими підприємства інформаційної бази	10	3	6	0	1	0,9
6. Ефективність контролю логістичних процесів	10	0	2	6	2	2,0
Разом	60	7	19	24	10	9,3

Джерело результати інтерв'ювання працівників

Отже, загальна оцінка, яку надали співробітники ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» ефективності управління інформаційним забезпеченням логістичних процесів складає 9,3 бали із можливих 30, свідчить про усвідомлення значних недоліків. Найбільш вузькі місця, яке відмітили співробітники – це використання сумісної з іншими підприємства інформаційної бази (0,9 балів) і рівень застосування сучасних методів аналізу й планування логістичних процесів (1,2 бали).

Для більш об'єктивної оцінки системи управління логістичними процесами ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» побудуємо «Профіль ефективності управління логістичними процесами підприємства». Акцентуємо увагу, що «Профіль» дасть можливість визначити найбільш вузькі місця в управлінні логістичними процесами, а також з'ясувати за якими аспектами можливо сформувати конкурентні переваги щодо підвищення ефективності логістичної системи зокрема та господарської діяльності в цілому. Для побудови профілю середовища складемо таблицю конкурентної оцінки ефективності системи управління логістичними процесами ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» та його конкурента ТОВ «Енротехнології – Ізмаїл». Відмітимо, що за публічними даними компанія ТОВ «Енротехнології – Ізмаїл» за 2020 рік задекларувала 1874800 грн. чистого прибутку [42].

Для розрахунку застосуємо послідовність розрахунків та методику, що і оцінки управління інформаційним забезпеченням логістичних процесів (табл.2.9.).

Отже, результати оцінки конкурентного профілю ефективності управління логістичними процесами демонструють дуже низький рівень ефективності використання саме потенціалу логістичних процесів пов'язаних з усіма аспектами діяльності. Так, можна констатувати, що низька рентабельність надання послуг (розрахована у попередньому розділі) пов'язана на наш погляд перш за все з тим, що основні замовники послуг підприємства представництва органів державної влади і неприбуткові бюджетні установи, послуги яким надаються на умовах участі у тендерові.

Таблиця 2.9.

Профіль ефективності та конкурентного стану управління
логістичними процесами підприємства ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»

Показники діяльності	Оцінка в балах		Відхилення
	ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»	ТОВ «Енерготехнол огії – Ізмаїл»	
<i>Маркетингова логістики</i>			
Ступінь вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища	1	2	-1
Володіння інформацією про потенціал прибутковості різних сегментів ринку, споживачів, каналів збільшення обсягу надання послуг	1	2	-1
Асортимент та якість	2	2	0
Використання різноманітних методів збору інформації	1	2	-1
Наявність стратегії маркетингу та охоплення в ній логістичних процесів	1	2	-1
<i>Позиціонування послуг на ринку та його сегментація</i>			
Наявність та використання бренду	0	0	0
Рівень використання реклами	0	1	0
Наявність працівників збуту послуг	0	1	-1
Наявність цільового сегменту	1	1	0
<i>Управління збутом</i>			
Наявність підрозділу збуту	0	2	-2
Ефективність каналів збуту та просування послуг	1	3	-2
Наявність стратегії розширення ринків збуту	1	2	-1
<i>Планування та організація логістичної діяльності</i>			
Наявність дерева цілей	0	1	-1
Наявність системи планів, їх структура, якість змісту	2	1	+1
Організаційна структура управління логістичною системою	0	1	-1
<i>Якість управління та організація виконання функцій логістики</i>			
Повнота використання логістичного комплексу	1	3	-2
Забезпечення якісного виконання управлінських рішень	2	2	0
Узгодженість виконання всіх функцій логістики	2	1	+1
Ступінь використання інформаційних технологій	1	2	-1
Дотримання термінів надання послуг	3	2	+1
<i>Разом</i>	20	33	-13

Джерело: публічна інформація, результати опитування фахівців підприємств

Тобто маркетингових досліджень не здійснюється, не використовується комплекс маркетингу, реклами, не застосовуються методики пошуку нових ринків збуту послуг.

Слід також наголосити, що відсутність відділу логістики та/або посади, що безпосередньо опікується проблемами логістичних процесів знижує ефективність системи управління логістичними процесами.

У той же час працівники, які брали участь в опитуванні відносно високо оцінили систему, структуру і зміст планів, рівень забезпечення якісного виконання функцій, а також узгодженість їх виконання.

Зазначимо, що найвищий бал отримав показник дотримання термінів надання послуг.

Тож загальний конкурентний бал ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» склав 22, що на 13 балів нижчий за результат конкурента ТОВ «Енрготехнології – Ізмаїл». Це засвідчує необхідність впровадження заходів щодо удосконалення організації та реалізації процесів управління логістичними процесами на ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд».

Отже, унаочнимо отримані результати і зобразимо графічно профіль конкурентного стану логістичної системи підприємства (рис. 2.8.).

Дослідивши профіль ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» та визначивши головні проблеми (вузькі місця) можна зробити висновки про напрями підвищення ефективності системи управління логістичними процесами. Але слід звернути також увагу і на ризики які супроводжують діяльність ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» взагалі і логістичних процесів зокрема.

Для з'ясування можливих ризиків логістичної діяльності скористаємося інформацією річного звіту [34] і усне опитування персоналу.

Отже, у річному звіті ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» за 2020 рік зазначено наступні ризики: «Потенційні ризики представлені комерційними ризиками, фінансовими ризиками, ризиками, пов'язаними з форс-мажорними обставинами» [34]. Доречно відмітити, що у цьому ж документі відмічено: «Заходами по зниженню комерційних ризиків є:

- 1) системне вивчення кон'юнктури ринку;
- 2) раціональна цінова політика;
- 3) реклама, тощо» [33; 34]

Показники діяльності	Відхилення				
	-2	-1	0	+1	+2
Ступінь вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища		*			
Володіння інформацією про потенціал прибутковості різних сегментів ринку, споживачів, каналів збільшення обсягу надання послуг		*			
Асортимент та якість			*		
Використання різноманітних методів збору інформації		*			
Наявність стратегії маркетингу та охоплення в ній логістичних процесів		*			
Наявність та використання бренду			*		
Рівень використання реклами			*		
Наявність працівників збуту послуг		*			
Наявність цільового сегменту			*		
Наявність підрозділу збуту	*				
Ефективність каналів збуту та просування послуг	*				
Наявність стратегії розширення ринків збуту		*			
Наявність дерева цілей		*			
Наявність системи планів, їх структура, якість змісту				*	
Організаційна структура управління логістичною системою		*			
Повнота використання логістичного комплексу	*				
Забезпечення якісного виконання управлінських рішень			*		
Узгодженість виконання всіх функцій логістики				*	
Ступінь використання інформаційних технологій		*			
Дотримання термінів надання послуг				*	

Рис. 2.9. Профіль конкурентного стану системи управління логістичною діяльністю ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» (складено за результатами табл. 2.9.)

Опитування працівників передбачало визначення найбільш вірогідних ризиків у відповідності до певних аспектів діяльності. Узагальнимо у таблиці відповіді респондентів (табл.2.10.)

Таблиця 2.10.

Найбільш суттєві та вірогідні логістичні ризики для ПрАТ «ПМК-15»
«Дунайводбуд» за результатами опитування співробітників

Логістична функція (процес)	Вид ризику	Причини настання
Матеріально-технічне забезпечення (процеси постачання) ПрАТ «ПМК-15»	- зриву термінів постачання; - пошкодження ТМЦ; - зростання цін; - збільшення транспортних витрат;	- недотримання термінів постачальниками; - курсовими коливаннями; - інфляційні процеси.
Внутрішні логістичні процеси ПрАТ «ПМК-15»	- недостатність запасів; - підвищення витрат зберігання запасів; - затримка у надання послуг;	- необґрунтованість та помилку визначенні обсягу запасів; - інфляційні процеси
Логістика просування та збуту послуг ПрАТ «ПМК-15»	- недотримання термінів надання послуг; - збитковість надання послуг;	- недостатність ОЗ; - високий рівень конкуренції;

Джерело: складено за результатами опитування працівників ПрАТ «ПМК-15»

Отже, проведений аналіз ефективності управління логістичними процесами ПрАТ «ПМК-15» продемонстрував, що конкурентний стан логістичної системи підприємства значно поступається рівню конкурентного стану його конкурента. Основним проблемними місцями роботи логістичної системи організації визначено відсутність відділу логістики, невикористання комплексу маркетингу, неефективні комунікаційні процеси. З'ясовано ризики у логістичній діяльності підприємства, що можуть супроводжувати певні логістичні процеси.

Висновки до розділу 2

Моніторинг системи управління логістичними процесами на підприємстві ПрАТ «ПМК-15» передбачав розгляд видів та результатів господарської діяльності підприємства. За результатами моніторингу визначено, що показники прибутковості діяльності за період 2019-2020 р.р. мають тенденцію до зниження так рентабельність надання послуг знизилась майже на 90 %, рентабельність капіталу на 12,93%, знизився також і загальний розмір активів підприємства. Подальший аналіз структури балансу підприємства продемонстрував значне зростання дебіторської заборгованості – 150,6%, що говорить про погіршення платіжної дисципліни, разом з тим розмір поточних зобов'язань майже на 5%. Розрахунок показників майнового стану продемонстрував погіршення майнового стану ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» так коефіцієнт придатності ОЗ склав 0,25 (нормативне значення більше 0,5), а коефіцієнт зносу ОЗ – 0,74. Також погіршились показники, які характеризують рівень ділової активності підприємства. Так можемо відмітити, що на протязі року відбулось збільшення терміну окупності власного капіталу на 15,71%, зріс рівень дебіторської заборгованості більш ніж на 150%, але разом з тим спостерігається прискорення темпів обороту дебіторської заборгованості (-48,9%) і уповільнення темпів розрахунку за поточними зобов'язаннями (термін оплати кредиторської заборгованості збільшився на 20,27%). Такий стан справ може говорити про погіршення фінансового стану підприємства. Проведений аналіз ефективності управління логістичними процесами ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» продемонстрував, що конкурентний стан логістичної системи підприємства значно поступається рівню конкурентного стану його конкурента. Основними проблемними місцями роботи логістичної системи організації визначено відсутність відділу логістики, невикористання комплексу маркетингу, неефективні комунікаційні процеси. З'ясовано ризики у логістичній діяльності підприємства, що можуть супроводжувати певні логістичні процеси.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ПМК-15» ДУНАЙВОДБУД»

3.1. Вивчення закордонного досвіду організації роботи системи управління логістичними процесами на підприємстві

Для того, щоб запропонувати заходи щодо розв'язання проблем в управлінні логістичною системою ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» розглянемо провідні практики організації роботи системи управління логістичними процесами на підприємствах країн з високим рівнем розвитку економіки. Наголосимо, що у практиці роботи закордонних компаній значну увагу приділено плануванню закупівель. Серед ключових моментів на які зосереджено увагу керівництва при плануванні закупівель є такі:

- які матеріали та скільки необхідно для виробництва, діяльності організації;
- період та дата, коли вони знадобляться;
- оцінка можливості постачальників;
- визначення необхідної площі складу;
- витрати на придбання товарів, матеріалів.

Доречно зауважити, що ці питання не оминають і керівники вітчизняних підприємств.

Акцентує увагу, що врахувати зазначені моменти управлінцям допомагає оптимальний вибір методів закупівель. У зарубіжній практиці використовують різні методи закупівель, які застосовуються підприємствами залежно від характеристики матеріальних ресурсів, що закуповуються, але найчастіше на зарубіжному ринку застосовуються такі методи як «точно в строк» і закупівлі відповідно до запитів покупців. Головною перевагою використання такого методу як «точно в строк» (Just-in-time) значно зменшує

величину запасів, при цьому скорочення обсягів запасів відбувається внаслідок частих («роздроблених») поставок. Поданий метод часто використовується як на українських компаніях, так і в зарубіжних (попри те, що ідея цього методу зародилася в Японії ще наприкінці 1950-х роках і була вироблена компанією «Тойота»).

Загальний напрямок оптимізації логістичних витрат, який передбачає даний метод - це можливість зведення до мінімуму запасів за різними видами ресурсів, матеріалів тощо, підвищення ефективності діяльності організації загалом [43, с. 54].

Вивчення показує зарубіжного досвіду показує, що типові контракти укладаються на тривалий термін відповідно до існуючої потреби у системі запитів із постачальниками. Відмітимо, що важливе місце відведено управлінню закупівель, оскільки воно безпосередньо впливає конкурентоспроможність організації та має робити істотний внесок у досягнення загальних цілей фірми як у виконання логістичних функцій так і стратегії.

Зауважимо, що на практиці виникають моменти, коли компанії не надають значення управлінню закупівлями і приділяють їм мало уваги, дана ситуація призводить до того, що фірма не отримує сировини або готової продукції в потрібний термін та необхідної якості, а ціна реалізації готової продукції не конкурентоспроможна [44, с. 252]. За таких умов, вважаємо за необхідне розглянути саму систему організації закупівельної діяльності для підприємства, яка передбачає збільшення найменування продукції, зменшення витрат і відсутність збитків. Отже, підрозділи компаній, що займаються постачанням та закупівлею часто є службами логістики. На сьогоднішній день інтенсивний розвиток логістики у вітчизняних організаціях призвело до того, що ця тенденція відповідає розвитку організаційних структур управління бізнесом провідних компаній, у яких функціонал закупівельної діяльності, як правило, входить до повноважень служб логістики.

Вивчення думок науковців та практиків показало, що багато авторів вважають спроби розбити постачання як діяльність на складові, наприклад, на логістичний або маркетинговий компоненти, розподіливши обов'язки щодо їх виконання підрозділам організації, часто пов'язані зі значними труднощами, оскільки багато завдань логістики закупівель потребують координації між функціями їх виконання [44, с. 253]. У якості прикладу наведемо наступне. Визначення базису поставки для предметів постачання імпорту вимагає узгодженого рішення в усіх трьох аспектах:

- ціновому (віднесення транспортних, митних та страхових витрат на покупця, продавця або посередника),
- маркетинговому (вибір постачальника, що відповідає критерію співвідношень «ціна/якість продукції», «ціна /надійність доставки»),
- логістичному (вибір логістичних посередників – експедиторів/перевізників, митних брокерів, розподіл логістичних ризиків, оптимізація витрат на доставку).

Наголосимо, що останнім часом закордонний досвід відносин із постачальниками будується на довгостроковій основі, обмін інформацією пришвидшується, має місце сертифікація постачальників. Також зазнає змін область поставок, так зводиться до мінімуму база постачальників, застосовується загальний підхід до джерел поставок, підвищується використання закупівельних процедур за системою тендерів, на електронних майданчиках з використанням сучасних інформаційних технологій. Разом з тим сучасні тенденції здійснення закупівель замість власного виробництва, покращення якості, зниження рівня запасів, об'єднання систем постачальників та покупців у єдину логістичну систему зумовили потребу у підвищенні ефективності роботи з постачальниками. Наразі спостерігається поворот багатьох компаній, як зарубіжних, так і вітчизняних, до ретельного вибору та пред'явлення більш високих вимог до постачальника. Акцентуємо увагу, що головними джерелами інформації про постачальників слугують

загальнодоступні та інформативні довідники, такі, як каталоги, торгові журнали, прайс-листи, відкриті бази даних [45, с. 173].

Беззаперечно, що у світі багато компаній усвідомлюють потенційні вигоди формування стратегії закупівель. Так, наприклад, такі транснаціональні компанії, як DaimlerChrysler, IBM, Shell, Unilever та інші, оголосили про великобюджетні програми, спрямовані на зниження витрат за рахунок стратегії спрямованого постачання. Кількість фірм, що збільшується, сприяє поділу інформації щодо закупівель і впровадження так званої «найкращої практики в постачанні» (корпоративної бази знань) всередині базових одиниць своєї структури. Як частина цього процесу, деякі фірми призначають провідних керівників для міжфункціональної логістичної координації постачання серед бізнес-одиниць та вибору провідних постачальників або контрагентів для більш ефективного управління процесом постачання [44, с. 262].

Відмітимо, що оскільки в ланцюгах поставок одні фірми є постачальниками для інших, то сфокусованість на загальних витратах стає одним з головних напрямів, а динамічні угоди дозволяють керувати ринковими факторами, так як за кожною основною групою товарів, що закуповуються, у відділі постачання розробляються свої стратегії закупівель, завдяки яким організація має конкурентними перевагами є можливість отримати найбільшу вигоду при здійсненні даної стратегії.

Зауважимо, що окрім основних трьох методів, розглянутих вище, застосовують спеціалізовані методи постачання [46, с. 7]. Розглянемо їх більш конкретно.

Так, метод планування потреб у матеріалах, товарах має три рівні планування:

- попередній рівень – ґрунтується на досвіді попередніх періодів;
- поточний рівень – відповідає за перерозподіл матеріалів усередині організації;

- майбутній рівень - базується на тенденції зростання виробництва та продажу.

Наступний метод «точно у термін» («Just-in-Time»). Цей метод реалізується внаслідок частих поставок, коли різко скорочуються запаси для підприємства. Використовується для виробництва автомобілів «Мерседес» у Німеччині. Запасу комплектуючих вистачає на кілька годин роботи конвеєра. Склади біля заводу відсутні.

Останнім часом набув поширення метод системи запитів, у якому укладаються типові контракти на термін з постачальниками, фактична потреба формується на етапі уточнення відповідно до запиту.

Найбільш сучасним вважається метод комунікації на основі електронної інформації між клієнтом та постачальником – працює на основі передачі необхідної інформації через електронну пошту, скайп тощо. Подібний запит як інформаційний потік виглядає у вигляді замовлення, а дані про постачання та транспортування уточнюються за допомогою гаджетів (так званий онлайн-запит).

Розглядаючи минулий досвід можна відзначити, що раніше домінували стратегії цінової та якісної конкуренції, і лише у 1980-х роках почали з'являтися та реалізовуватись логістичні ідеї, основу яких становила близька співпраця між контрагентами, а також стратегічне партнерство. Набули поширення маркетингові стратегії, що використовують інструменти маркетингу в галузі закупівель, починаючи від пошуку продукту, з переходом на канали поставки; та робота зі створення бази контактів з постачальниками, аналіз ціни, закупівельні процедури з використанням мережі Інтернет: бізнес або його використання для виконання конкретних функцій підприємства [47, с. 128].

У розвинених країнах існує відпрацьований стандартний механізм матеріально-технічного забезпечення. Наприклад, матеріальне забезпечення виробничого процесу обробних галузей у Німеччині засноване на системі складів підприємств постачальників, центральних складів і складів

підприємств, що постачаються. У цьому традиційна система організації матеріального постачання у Німеччині виходить з принципу зберігання запасів (створення певної норми запасу).

При цій системі оформлюються документи про отримання матеріалів складі фірми, де ці матеріали підбираються і передаються клієнту чи оформлюється доставка до одержувача («доставка до дверей»). У разі відсутності матеріалів на складі фірми, робиться запит у відділ закупівель. На основі отриманого запиту «готель закупівель» оформляє замовлення та надсилає його постачальнику. Замовлення приймається постачальниками та організується відправка товарів. На підприємство-замовник відправляються великі партії матеріалів, популярним способом відправлення сформованого замовлення є автомобільний та залізничний транспорт. Замовлені вантажі щодо їх надходження приймають у спеціальному пункті прийому організації. При надходженні дана ланка організації перевіряє якість матеріалів, їх номенклатурну та кількісну відповідність. Після оформлення відповідної документації, що відображає надходження товарів на склад, вони доставляються в окремі підрозділи виробництва [48, с. 39].

Слід наголосити, що замовник та постачальник, з моменту замовлення на матеріал, його доставки та отримання, використовують досить велику кількість (близько 15 форм) документів. Відмітимо, що сучасний документообіг полегшує використання сучасних офісних програм з документообігу всередині організації, проте потік інформації як усередині організації, так і зовнішній досить великий [49, с. 76].

В умовах розвиненого ринку найбільшу проблему логістичної ланки постачання становить ринкова потреба, яка зазнає постійних змін у періоді між початком постачання та початком використання компонентів виробництва (деталей, комплектуючих, готової продукції тощо). Потреби в матеріалах можна розрахувати, розглядаючи певну програму виробництва кінцевого продукту. У цьому випадку йдеться про залежний попит, який у зарубіжних

країнах прийнято розраховувати з використанням методики МКР-1 (планування потреби в матеріалах) [50, с. 50].

Розкриємо принцип застосування цієї методики. Відправна точка (елемент) – прогнозований попит на кінцеву продукцію. Процес складання кінцевої продукції із закуплених чи вироблених самої організацією матеріалів закріплюється у реєстрах (списках). Час постачання матеріалів та час їх виробництва фіксується на самому підприємстві. Далі, виходячи з часу поставок кінцевого продукту споживачеві, визначають брутто-потребу в матеріалах, що поставляються і виробляються самостійно. Брутто-потреба переводиться потім у нетто-потребу [51, с. 55]. З результатів розрахунку визначають час виконання замовлення. Це з моменту подачі замовлення до моменту поставки продукту.

Наголосимо, що перевага застосування методики планування потреби у матеріалах у тому, що закупівлі та виробництво плануються з потреб у кінцевому продукті. Якщо попит споживачів, слід скористатися способом згладжування таких коливань. Застосування цього доцільно у випадках регулярно повторюваних (наприклад, сезонних) коливань попиту кінцевий продукт. У цьому вибір постачальника у традиційній системі передбачає наявність безлічі джерел, а оперативної - найчастіше є єдине джерело постачання цієї деталі за довгостроковим контрактом. Приймання товару та відповідальність за неї несе покупець [50, с. 54].

Таким чином, найбільш перспективним та характерним способом оперативного постачання є метод «точно вчасно». Метод виник у середині 1950-х років у Японії та набув широкого поширення в Європі та США. Багато американських компаній модифікували ідею постачання «точно у термін» і впровадили власні різновиди під різними назвами – «система виробництва з нульовими запасами», «матеріали за потреби», тощо.

Отже, ефективне управління товарно-матеріальними запасами дозволяє:

- зменшити виробничі втрати через дефіцит матеріалів;
- прискорити оборотність цієї категорії обігових коштів;

- звести до мінімуму надлишки товарно-матеріальних запасів, які збільшують вартість операцій та «заморожують» кошти;
- зменшити витрати на зберігання товарно-матеріальних запасів.

Отже, здійснивши дослідження практики вітчизняних та закордонних підприємств щодо організації логістичних процесів в організації та специфіки управління ними підприємств можна визначити загальні напрями підвищення ефективності управління логістичними процесами, які забезпечують виконання певних функцій (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Узагальнені напрями підвищення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві у відповідності до функціонального призначення

Функціональне призначення логістичного процесу	Напрямок підвищення ефективності управлінського процесу
Управління запасами	Вартість створених запасів має бути оптимальною для всієї виробничої системи. Запаси готової продукції дають можливість швидкого реагування на зміни споживацького попиту, а виробничі запаси забезпечують ритмічність надання послуг.
Транспортування	Необхідність обирати транспортні засоби для здійснення перевезень за критерієм вартості та рівня надійності.
Складування та зберігання	Застосування сучасних технологій та складської техніки.
Пакування	Удосконалення упаковки: зміна її характеристик для більш зручного формування заказу, скорочення часу на вантажних робіт.
Вантажно-перевантажувальні роботи	Вибір оптимальних технологічних процесів, розробка складських нормативів, підвищення ефективності використання складського простору.
Закупівлі	Підвищення компетентності і професійності персоналу, який здійснює закупки, вибір оптимальної системи планування заказу.
Розподіл та збут	Координація процесів товароруку, починаючи з фінішних операцій товаровиробника і закінчуючи сервісом споживача; інтеграція усіх функцій управління процесами розподілу готової продукції, починаючи з визначення цілей і завершуючи контролем.

Джерело [52; 53]

Вивчення наукових джерел дало можливість систематизувати методи, застосування яких дасть можливість реалізувати визначені у табл.3.1. напрями підвищення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Узагальнення методів підвищення ефективності управління логістичними процесами

Назва методу	Короткий зміст методу	Функціональне застосування у логістиці
1	2	3
Автоматизація логістичної діяльності	Використання інформаційних систем: 1С: ЛОГІСТИКА»; E- SKLAD; ТрансЛогістик Soft; Microsoft business Solutions-Ахарта або інших. Використання даних програм дозволяє здійснювати збір, зберігання, обробку, систематизацію і поширення інформації для зниження трудомісткості процесів використання інформаційних ресурсів, підвищення надійності і оперативності роботи з ними в ряді логістичних процесів.	В управлінні запасами, складуванні, вантажопереробки, закупівлі, розподілі.
Консолідація вантажів	Включення двох або більше дрібних партій від одного або декількох постачальників в загальну велику партію.	В транспортуванні, розподілі
Метод мінімізації витрат	Узгодженість поставок для скорочення термінів зберігання надлишкових запасів.	В транспортуванні, закупівлях, управлінні запасами
АВС-аналіз	Розподіл запасів сировини і матеріалів на три категорії за ступенем важливості в залежності від їх питомої вартості, швидкості доставки чи інших критеріїв. Використання АВС-аналізу знижує вплив суб'єктивного чинника, коли необхідно ухвалити рішення про організацію постачання за певними групами.	В управлінні запасами, транспортуванні, складуванні, упаковці, закупівлю, розподілі
Метод Парето	20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль реалізують лише 20%. Таким чином, можна зрозуміти, що, вибравши ті оптимальні ресурси, які дають найбільший ефект, можна досягти високих результатів малими витратами.	В управлінні запасами, транспортуванні, складуванні,

Продовження табл. 3.2.

1	2	3
	В той же час наступні зусилля будуть непотрібними і неефективними. Застосовується, як правило, разом з методами ABC і XYZ – аналізу.	упаковці, закупівлі, розподілі
	Класифікація номенклатури по середньому статистичному відхиленню значення від середньої швидкості витрати товару зі складу, до середньої швидкості доставки товару	В управлінні запасами, транспортуванні, складуванні, упаковці, закупівлі, розподілі
Крос-докінг	Пряма поставка безпосередньо від постачальника або від виробника, минаючи складську логістику транспортування, закупівля, розподіл	В транспортуванні, закупівлі, розподілі
Планування потреби в матеріалах (MRP)	Використовується при залежному попиті. Розраховуються потреби у всіх видах матеріалів, сировини, комплектуючих, деталей, необхідних для виробництва кожного продукту з основного графіка в необхідному обсязі, і подачі відповідних замовлень на поставку. На цій підставі визначається час подачі замовлення, виходячи з тривалості поставок і часу, до якого вони повинні надійти, і інших чинників.	В управлінні запасами, закупівлі, розподілі
Вплив через персонал підприємства	Формування гуртків якості на підприємстві, розробка системи мотивації співробітників і залучення їх в вдосконалення логістичної діяльності.	В управлінні запасами, складуванні, вантажопереробки, закупівлі, розподілі
Прогнозування	Вірогідне уявлення про появу подій в майбутньому, засноване на спостереженнях і теоретичних положеннях; обґрунтоване судження про ймовірність настання одного або декількох подій або можливі стани процесу (явища); судження про майбутньому періоді часу.	Управління запасами, закупівлі

Джерело [5; 7; 14; 17;52;53]

Аналіз наведених у табл. 3.2 методів свідчить про те, що універсальними методами, які можуть бути застосовані практично до всіх функціональних аспектів логістичних процесів, зокрема: управління запасами, транспортування, складування, пакування, закупівля, розподіл і

вантажопереробка; є методи ABC і XYZ-аналізу, методи мотивації персоналу, а також метод автоматизації процесів.

Окремо наголосимо, що на наш погляд доцільно, всі розглянуті вище методи підвищення ефективності логістичної діяльності використовувати комплексно, в структурі єдиного механізму здатного в певний момент визначити і мобілізувати наявні резерви ефективності в кожній з наведених функціональних аспектах логістичних процесів.

3.2. Розробка та обґрунтування заходів удосконалення системи управління логістичними процесами на підприємстві ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»

У ході діагностики системи управління логістичними процесами ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» було визначено основні проблемні місця, зокрема: відсутність відділу логістики, невикористання комплексу маркетингу, неефективні комунікаційні процеси, погіршення показників ділової активності. Вивчення досвіду управління логістичним процесами на зарубіжних підприємствах дало можливість переконатися, що встановлені на ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» мають місце і роботі відомих підприємств, а деякі можна усунути впровадивши гарні практики відомих брендів. Подальше вивчення методів підвищення ефективності управління логістичними процесами дало можливість окреслити можливі напрями підвищення ефективності управління логістичними процесами:

- покращення показників ділової активності, зокрема через прискорення оборотності дебіторської заборгованості та скорочення обсягів дебіторської заборгованості;

- розробки стратегії логістичної діяльності;

- створення ефективних маркетингових комунікацій для збільшення обсягів надання послуг, можливості сумісного з партнерами використання ресурсів, у тому числі і інформаційних.

Слід зазначити, що визначені напрями мають як стратегічний так і тактичний характер. Так, покращити показники ділової активності можна розробивши і впровадивши заходи покращення фінансової (платіжної) дисципліни, які можуть бути реалізовані навіть у поточному періоду. У розділі 2 було проведено аналіз структури активу балансу підприємства за 2019-2020 роки у ході якого з'ясовано, що загальне зростання дебіторської заборгованості склало більше 150%, що звичайно негативно вплинуло на показники ділової активності. Тому вважаємо, що якщо вжити заходи щодо прискорення настання моменту розрахунку наших споживачів за отримані послуги, то це дозволить більш ефективно використовувати фінансові ресурси і позитивно відобразиться як на фінансовому стані так і на показниках ділової активності ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд». Для того, щоб визначити конкретні заходи розглянемо більш детально структуру дебіторської заборгованості ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд».

Таблиця 3.3.

Показники дебіторської заборгованості ПрАТ «ПМК-15»
Дунайводбуд» (2019-2020 р.р.)

	Назва статті	Значення показника за роками				Відхилення	
		2019		2020		абсолютне	відносне, %
		тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %		
1	Оборотні активи:	10187,6	90,52	7817,9	89,02	-2369,7	-23,3
2.	Дебіт. заборг.:	1788,1	15,88	4481,0	51,02	2692,9	150,6
2.1	Дебіт. заборг. за товари	819,6	7,28	1594,7	18,6	775,1	94,57
2.2	Дебіт. заборг. за розрахунком з бюджетом	51,9	0,46	41,2	0,46	-10,7	-20,6
2.3.	Інша поточна дебіт. заборг.	916,6	8,14	2845,1	32,4	1928,5	210,4
	Разом активи	11255,5	100	8782,3	100	-2473,2	-21,97

Джерело: Додаток А, Б

Отже з табл. 3.3. видно, що по-перше відбулося скорочення розміру оборотних активів на 23,3% і разом збільшення дебіторської заборгованості на 150,6 %. Також зазначимо, що розмір дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів 51,02%. Тобто із господарського обігу ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» по суті виведено (заморожено, недоотримано) коштів на сумму 4481,0 тис. грн., що становить половину від загальної вартості активів. Продемонструємо на рис. 3.1. структуру дебіторської заборгованості.

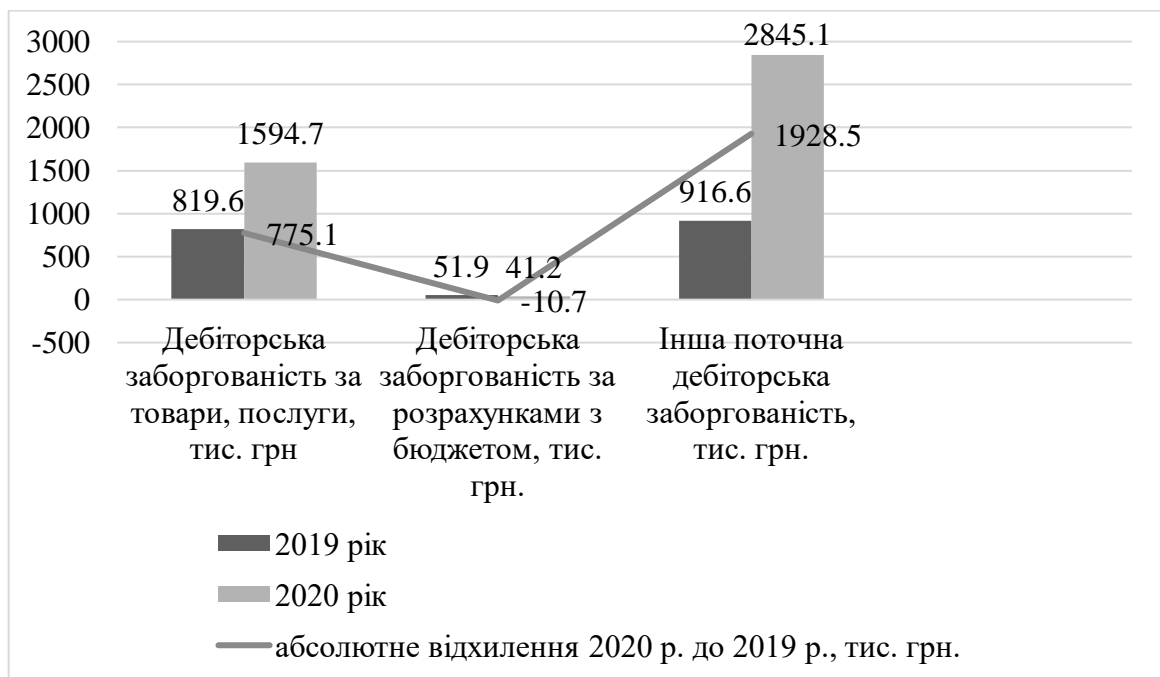


Рис. 3.1. Динаміка структури дебіторської заборгованості ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» (складено за табл. 3.3.)

Слід наголосити, що провідним чинником, який забезпечить підприємству можливість більш швидкого отримання коштів за надані послуги є термін повернення дебіторської, а якщо точніше то його скорочення. Користуючись розрахунками наведеними у табл. 2.7. та інформацією з фінансової звітності покажемо у табличній формі зв'язок між показниками чистого доходу від надання послуг, загальною вартістю дебіторської заборгованості та періодом її повернення за роками дослідження 2019-2020 роки (табл. 3.4.)

Таблиця 3.4.

Зв'язок показників оборотності дебіторської заборгованості з обсягом чистого доходу ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»

Показник	2019 р.	2020 р.	Приріст	
			Абсолютний	%
1. Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	30139,3	18514,8	-11624,5	-38,57
2. Загальний розмір дебіторської заборгованості, тис. грн.	1788,1	4481,0	2692,9	150,6
3. Період оборотності дебіторської заборгованості, дні (ДЗ)	21,4	87,80	66,38	310
4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (ДЗ)	16,85	4,1	-12,75	-75,66

Джерело: Додаток А, Б, табл. 2.7.

Тож з таблиці можна побачити, що: збільшення дебіторської заборгованості на 150,6% призвело до зниження розміру чистого доходу на 38,57%; зниження розміру коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості лише 16,94% призвело до гальмування терміну повернення боргів нашими споживачами на 48,9%. Унаочнимо на рис. 3.2. визначену тенденцію.

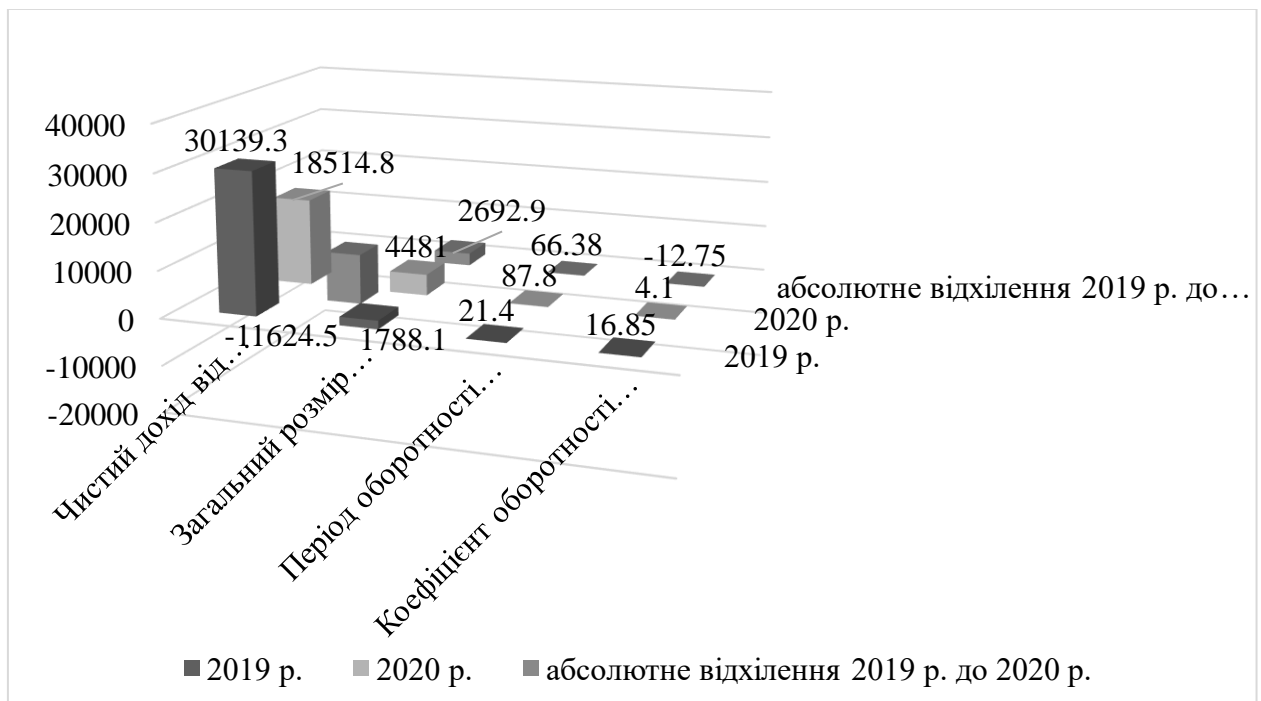


Рис. 3.2. Динаміка показників оборотності ДЗ ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»

Отже, вивчаючи літературу і враховуючи результати моніторингу показників ділової активності у контексті ефективності управління логістичними процесами на підприємстві дійшли висновку про необхідність застосування факторингу, як заходу щодо покращення платіжної дисципліни і разом покращення показників ділової активності, зокрема: розміру чистого доходу, рентабельності власного капіталу, оборотності дебіторської заборгованості, тощо.

Для обґрунтування своєї пропозиції здійсним розрахунок зазначених показників з використанням механізму факторингу. Нагадаємо, що сутність факторингової операції полягає у тому, що організація, яка надає послуги (продає продукцію) надає право отримання грошей за надані послуги банку на основі певних фінансових документів та за заздалегідь визначений відсоток.

За інформацією Річного звіту за 2020 рік [34] ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» обслуговується в АБ «Південний». Тому здійснимо розрахунки з урахуванням відсоткової факторингової ставки АБ «Південний».

Для розрахунку використаємо наступні данні:

- середньомісячний обсяг чистого доходу – 1542,9 тис. грн. ($18514,8/12$);
- рентабельність надання послуг – 0,6 % (за даними табл. 2.2.)
- середній розмір надання послуг одному споживачу –171,4 тис.грн. [34].

Оскільки ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» є постійним клієнтом банку на протязі більше ніж 10 років факторингові послуги здійснюються на пільгових умовах, зокрема:

- банк готовий профінансувати 90% від розміру оплати наданих послуг, тобто 138,51 тис. грн. ($153,9 * 0,9$);
- комісія за операцію факторингу не береться, але стягується одноразово 0,5 % від суми факторингової операції, тобто 0,6255 тис. грн. ($138,851 * 0,005$);
- строк відтермінування сплати за договором становить 25 днів.

Тож розрахуємо результативні показники використання факторингу на зазначених умовах.

Отже, на умовах факторингу ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» отримає коштів у сумі 138,51 тис. грн., тобто на цю суму зменшиться розмір дебіторської заборгованості. Припустимо, що ці кошти спрямуються на збільшення обсягу надання послуг 6% (1110,888 тис. грн.), то можливо отримати додатковий обсяг збільшення доходу і разом прибутку. Розрахуємо можливий приріст доходу з урахуванням витрат на факторинг:

1. Тож збільшення прибутку складе:

$$1110,88 * 0,06 - 6,943 = 66,65328 - 0,6255 = 66,027 \text{ тис. грн.}$$

Тобто витрати на факторинг перебиваються можливим розміром прибутку.

2. Збільшення чистого прибутку відповідно буде становити:

$$66,027 * 0,82 = 54,142 \text{ тис. грн. (податок на прибуток 18\%)}$$

3. Середньорічна дебіторська заборгованість на суму наданих факторингових коштів, тобто $4481,0 - 138,51 = 4342,49$ тис. грн.

4. З урахування можливого збільшення надання послуг розмір коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості складе:

$$(18514,8 + 1110,88) / 4342,49 = 4,51.$$

5. Підвищення розміру коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості за таких умов складе: $4,51 - 4,1 = 0,41$

6. Період повернення дебіторської заборгованості складе:

$$360 / 4,51 = 79,82 \text{ день.}$$

7. Скорочення терміну повернення дебіторської заборгованості складе:

$$79,82 - 87,80 = -8 \text{ днів.}$$

Отже, розрахунками підтверджено використання факторингу за умови, що середній розмір надання послуг на одного клієнта буде становити 1388,61 тис. грн. Узагальнимо дані розрахунку у таблиці (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5

Порівняльний аналіз показників ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» з використанням факторингу та без нього

Показник	2020 рік	2020 рік (із застосуванням факторингу)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Валюта балансу, тис. грн.	8782,3	8782,3	-	-
Чистий дохід від надання послуг	18514,8	19625,68	1110,88	5,99
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	111,8	177,827	66,027	59,06
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,1	4,51	0,41	10
Середній період погашення дебіторської заборгованості, днів	87,7	79,82	-8	9,1

Джерело: Додаток А, Б, табл. 2.7.

Тож, якщо факторинговими розрахунками керівництво ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» скористається для розрахунків наприклад 50 % споживачів, то можна отримати суттєві покращення як показників прибутковості так і ділової активності підприємства. Тобто, чистий дохід може бути збільшено приблизно на 5554,4 тис. грн., а прибуток як мінімум на 330 тис. грн.

Слід зазначити, що окрім зростання обсягу чистого доходу підприємство може ще отримати супутній ефект, оскільки збільшення обсягу діяльності дозволить знизити розмір постійних витрат, які припадають на одиницю наданих послуг і разом собівартість послуг, а відтак збільшити рівень рентабельності надання послуг.

Отже, розглянувши та обґрунтувавши захід, що має тактичну спрямованість і дати позитивний ефект щодо збільшення прибутку ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» і разом з тим згенерувати прибуток для подальшого розвитку логістичної діяльності підприємства та підвищення ефективності управління іншими аспектами логістичних процесів.

У якості заходу стратегічного характеру за пропонуємо ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» запропонуємо «Стратегію підвищення ефективності управління логістичними процесами».

Для формування стратегії «Стратегія підвищення ефективності управління логістичними процесами» складемо баланс стратегічних перспектив скориставшись результатами аналізу для побудови конкурентного профілю (табл. 2.9.) та систематизованими даними опитування співробітників щодо найбільш суттєвих та вірогідних ризиків (табл. 2.10). Окрім, цього здійснимо аналіз можливостей щодо розвитку нашого підприємства. Вивчення вторинної інформації у мережі інтернет та здійснивши опитування експертів у будівельній галузі дійшли висновків, що найбільш вірогідні можливості наступні:

- участь у міжнародному проєкті «Чиста ріка» виконання певних послуг з прокладання комунікацій та виконання інших будівельних робіт;

- утворення стратегічного альянсу між підприємствами міст Ізмаїл, Болград, Кілія щодо сумісного використання основних засобів (спеціалізованих машин та іншого обладнання для надання будівельних послуг).

Отже, складемо стратегічний баланс розвитку системи управління логістичними процесами ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» (табл. 3.6.)

Таблиця 3.6.

Стратегічний баланс розвитку системи управління логістичними процесами ПрАТ «ПМК – 15» Дунайводбуд»

Стратегічний потенціал розвитку системи управління логістичними процесами	Оцінка в балах	Стратегічні перешкоди для розвитку системи управління логістичними процесами	Оцінка в балах
1	2	3	4
<p><i>Підсумок стратегічні можливості (СМ):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - участь у міжнародному проєкті «Чиста ріка»; - утворення стратегічного альянсу 	6	<p><i>Підсумок стратегічні ризики (СЗ):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - зростання цін; - затримка у надання послуг; - збитковість надання послуг; - збільшення розміру логістичних витрат; 	-8

Продовження табл. 3.6.

1	2	3	4
<p><i>Підсумок сильні сторони (СС):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - асортимент та якість послуг - наявність системи планів та їх зміст; - узгодженість виконання логістичних функцій; - забезпечення якісного виконання управлінських рішень - дотримання термінів надання послуг; 	11	<p><i>Підсумок вузькі місця (СлС):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - рівень використання елементів комплексу маркетингу; - наявність відділу збуту - наявність стратегії управління логістичними процесами; - наявність ОСУ управління логістичним процесами; - наявність ефективних комунікаційних мереж 	-9
Підсумок стратегічний потенціал	17	Підсумок стратегічні перешкоди	-16

Джерело: складено за табл. 2.7, табл. 2.9., табл. 2.10

Згадаємо, що стратегія розвитку певних аспектів діяльності має обов'язково у своєму змісті містити такі складові:

- стратегічна мета;
- декомпозицію цілей (дерево цілей);
- заходи спрямовані на їх реалізацію.

Тож для формулювання стратегічної мети скористаємося технологією SMART.

Стратегічна мета розвитку системи управління логістичними процесами ПрАТ «ПМК–15» Дунайводбуд»: підвищення ефективності, системи управління логістичними процесами протягом трьох років за рахунок створення відділу логістики стратегічного альянсу з підприємствами конкурентами перетворивши їх на партнерів, що призведе до збільшення прибутку на 30%.

Запропонуємо наступну структуру декомпозиції стратегічної мети. Отже, дерево цілей буде мати чотири рівня.

Перший рівень: збільшення обсягу прибутку через 3 роки на 90 % у порівнянні з 2020 роком тобто прогнозний рівень прибутку має скласти не менше ніж 337,8713 тис. грн. (розрахунок здійснювали з урахування результату впровадження факторингу (табл. 3.5.)).

Другий рівень: створення стратегічного альянсу і сумісна участь з партнерами у міжнародному проєкті «Чиста ріка».

Третій рівень: створення системи управління логістичним процесами ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» через утворення відділу логістики з урахуванням впровадження комплексу маркетингу та заходів щодо мотивації персоналу.

Четвертий рівень: застосування факторингу. Слід нагадати, що цілі, як правило, формуються зверху вниз, а починають їх виконувати у зворотному порядку, тобто знизу до гори.

Нагадаємо, що безумовну ефективність запровадження факторингу вже доведено трохи вище, а також вище визначено можливий приріст прибутку за рахунок цього заходу у стратегічній перспективі. Тому зупинимось на реалізації цілей третього рівня.

Визначивши, що суттєвою проблемою, що знижує розмір прибутку та погіршує показники ділової активності є збільшення розміру дебіторської заборгованості. За такої ситуації одним з управлінських рішень має стати запровадження функції контролінгу в управлінській діяльності. А оскільки контролінг так же як і логістичні процеси тісно пов'язані майже зі всіма аспектами діяльності організації і тісно переплетені між собою пропонуємо функції контролінгу надати створеній службі контролінгу.

Від створення такого відділу очікуємо наступні позитивні результати:

- ефективна комунікація між підрозділами організації та зовнішніми стейкхолдерами, що підвищить якість та швидкість прийняття управлінських рішень щодо постачання, збуту, транспортування тощо на ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»;
- створення інформаційної бази та забезпечення інформаційної і консультативної підтримки управлінських процесів, у тому числі процесу ухвалення рішень на ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»;
- оптимізувати управлінські процеси ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» у контексті часу та витрат;
- підвищити ефективність логістичних процесів ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд», що знайде відображення у розмірі обсягу прибутку.

Отже, унаочнимо механізм взаємодії логістичного відділу з орієнтацією на впровадження контролінгу з управлінням організацією (рис.3.3.).

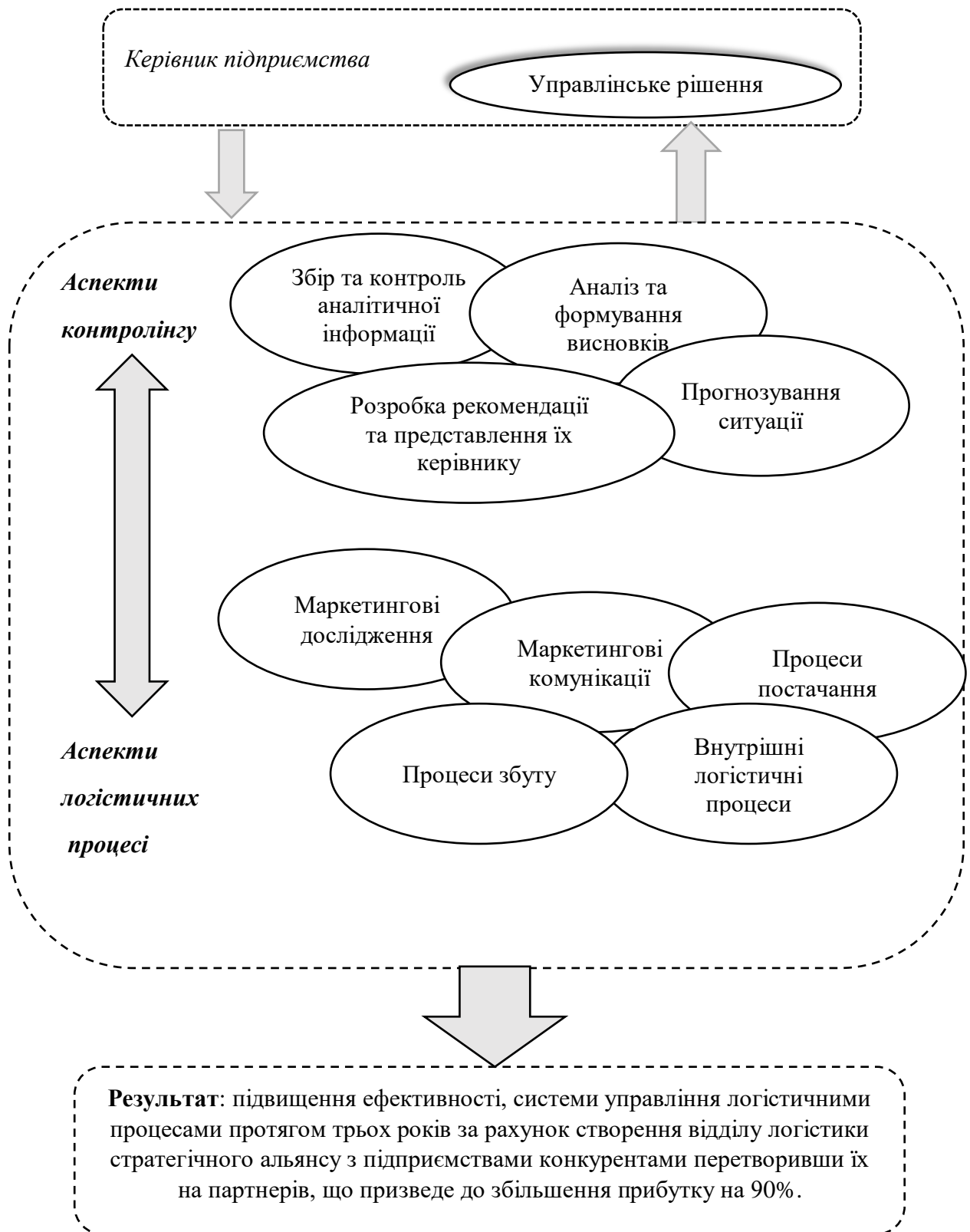


Рис. 3.3. Механізм взаємодії логістичного відділу з орієнтацією на впровадження контролінгу з управлінням організацією (складено автором)

Створення такого відділу на наш погляд повинно охоплювати три етапи:

1. підготовчий:

- визначити кількість працівників у підрозділі та їх посадові обов'язки;
- необхідно провести оцінку кадрового потенціалу на предмет компетентності працівника зазначеним аспектам (рис. 3.3.);

2. впровадження:

- видання наказу про створення відділу логістики ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»;
- утворення підрозділу логістики.

3. створення інформаційної бази:

- розробка системи ключових показників;
- організація роботи інформаційно-комунікаційної системи ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд».

Слід наголосити, що оскільки створення нового підрозділу звичайно супроводжується збільшенням витрат, то запропонуємо сформувати новий логістичний відділ із працівників підприємства, враховуючи той момент, що останні роки підприємство працює 8 місяців на рік (тобто завантаженість працівників 80%). Окрім цього така пропозиція дасть можливість працівникам отримати збільшення заробітної плати ми прогнозуємо на 30%, що має стимулювати їх до впровадження інновацій. Також наголосимо, недостатній рівень підготовки за окремими функціями може бути усунений за рахунок самоосвіти працівників, що стало розповсюдженим явищем оскільки існує значна кількість безкоштовних он-лайн курсів. Слід наголосити, що натомість відділі будуть працювати люди обізнані у даній сфері та специфіки діяльності підприємства.

Зазначимо, що за рахунок здійснення маркетингових досліджень, створення ефективних комунікацій, як основної з функцій працівників відділу логістики, очікуємо збільшення обсягу надання послуг на 50% у тому числі за рахунок створення стратегічного альянсу та участі у міжнародному проєкті «Чиста ріка» вже у наступному році.

Отже, запропонуємо наступну організаційну структуру відділу логістики ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» (рис.3.4.).

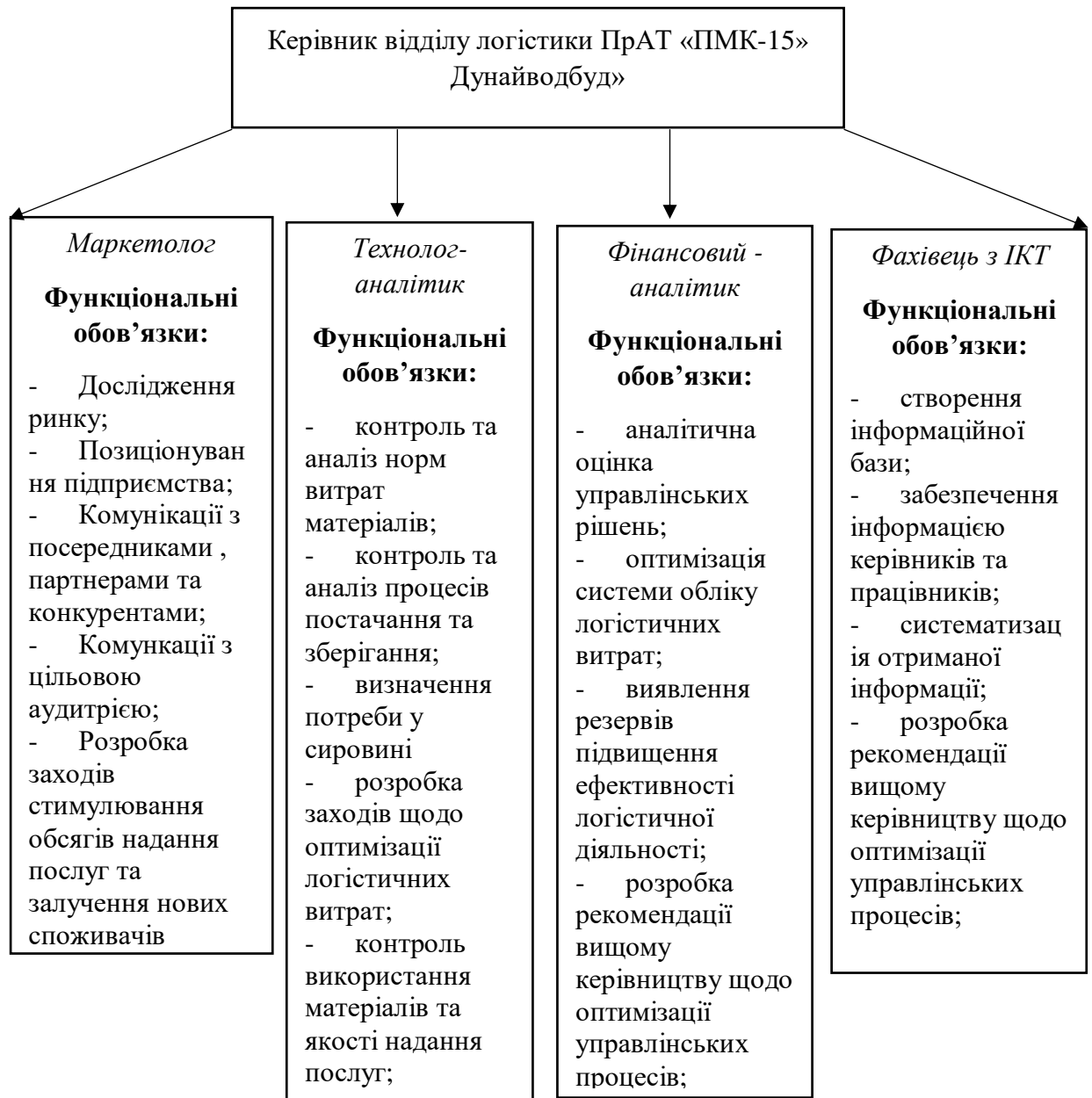


Рис. 3.4. Організаційна структура відділу логістики ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» (складено автором)

Сформулюємо функції, які будуть виконувати робітники відділу логістики ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»:

- розробка оптимальних рішень щодо корекції недоліків в управління логістичним процесами ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»;

- розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів в організації, зокрема і управління логістичними процесами, для керівництва ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд»;

- забезпечення поєднання в єдиний процес управління логістику, маркетинг та контролінг;

- підвищення ефективності контролю логістичних витрат;

- пошук шляхів і розробка заходів вдосконалення логістичної діяльності ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд».

Отже, розрахуємо додаткові витрати на відкриття відділу логістики ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд». Тож, кількість працівників відділу становить 5 осіб. Середньомісячний розмір оплати одного працівника станом на 2020 рік у відповідності до річного звіту підприємства становив 9,853 тис. грн. Отже додатковий розмір заробітної плати 1 працівника складе 2,9559 грн., додатковий розмір податку на ФОП складає 22% буде становити щомісяця 0,59118 тис. грн. Тож, загальна сума додаткових витрат на створення відділу логістики за рік буде становити $5 * 12 * (2,9559 + 0,59118) = 212,8278$ тис. грн.

Очікуваний фінансовий результат від відкриття відділу логістики щорічне збільшення чистого доходу на 50%. Складе 27772,2 тис. грн. з урахуванням норми рентабельності надання послуг 0,6%, то розмір прибутку вже збільшиться на 166,6332 тис. грн за рік. На перший погляд така ситуація не підтверджує доцільність заходу, але доцільно відмітити, що за умови надання послуг в обсязі 30139,3 тис. грн. рентабельність становила 6,17% (табл. 2.6.), а відтак можна говорити про те, що збільшення обсягу надання послуг зменшує їх собівартість і при підрахунку очікуваної комерційної ефективності справедливо застосувати показник рентабельності на рівні 6,17% тоді розмір прибутку від впровадження заходу буде становити $1713,54457 - 212,8278 = 1500,7169$ тис. грн.

Отже, реалізація запропонованої нами «Стратегії підвищення ефективності управління логістичними процесами ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» та послідовне досягнення всіх рівнів цілей дасть можливість

збільшити обсяг прибутку підприємства за рахунок впровадження факторингу на 59,06% тобто на 66,027 тис грн за рік та покращити показники ділової активності підприємства, а відкриття логістичного відділу бути мати декілька синергетичних ефектів. З одного боку збільшиться обсяг надання послуг, що призведе до зниження собівартості послуг та підвищення рівня рентабельності до розміру попереднього року 6,17% надання послуг підприємством, а відтак і збільшення прибутку 1500,7169 тис. грн. за рік. З іншого боку дасть можливість створити умови розвитку стратегічного партнерства як з вітчизняними підприємствами так і з міжнародними організаціями, зокрема через участь у проєкті «Чиста ріка».

Висновок до розділу 3

Вивчення закордонного досвіду організації логістичних процесів та управління ними дав можливість визначити, що найбільш розповсюдженими є напрями: «постачання точно в термін», підтримка довготермінових відносин з партнерами, використання стратегії спрямованого постачання, забезпечення міжфункціональної логістичної координації постачання бізнес-одиниць, використання методики планування потреб у матеріалах у відповідності до потреби у кінцевому продукті.

З'ясовано, що головні переваги у реалізації зазначених заходів полягає у: зменшенні виробничих втрати через дефіцит матеріалів; прискоренні оборотності цієї категорії обігових коштів; зведенні до мінімуму надлишків товарно-матеріальних запасів, які збільшують вартість операцій та «заморожують» кошти; зменшенні витрати на зберігання товарно-матеріальних запасів.

Акцентовано увагу, що у практиці закордонних підприємств для підвищення ефективності управління логістичними процесами використовують комплексно наступні методи: автоматизація логістичної діяльності, консолідація вантажів, метод мінімізації витрат, ABC-аналіз, метод

Парето, XYZ – аналіз, Крос-докінг, планування потреби в матеріалах (MRP), вплив через персонал підприємства.

Отже, вивчаючи літературу і враховуючи результати моніторингу показників ділової активності у контексті ефективності управління логістичними процесами на підприємстві дійшли висновку про необхідність застосування факторингу, як заходу щодо покращення платіжної дисципліни і разом покращення показників ділової активності, зокрема: розміру чистого доходу, рентабельності власного капіталу, оборотності дебіторської заборгованості, тощо. Проведення обчислень показало, що якщо факторинговими розрахунками керівництво ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» скористається для розрахунку наприклад 50% споживачів, то можна отримати суттєві покращення як показників прибутковості так і ділової активності підприємства. Тобто, чистий дохід може бути збільшено приблизно на 5554,4 тис. грн., а прибуток як мінімум на 330 тис. грн.

У якості заходу стратегічного характеру за пропонуємо ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» запропонуємо «Стратегію підвищення ефективності управління логістичними процесами». З цією метою складено баланс стратегічних перспектив та сформульовано стратегічну мету: підвищення ефективності, системи управління логістичними процесами протягом трьох років за рахунок створення відділу логістики стратегічного альянсу з підприємствами конкурентами перетворивши їх на партнерів, що призведе до збільшення прибутку на 30% та здійснено її декомпозицію.

Запропоновано схематичну модель механізму взаємодії логістичного відділу з орієнтацією на впровадження контролінгу з управлінням організацією та розкрито етапи створення відділу логістики у контексті застосування контролінгу, наведено його структуру та розподіл функцій між персоналом. Розрахунок ефективності витрат на створення такого відділу підтвердив доцільність його відкриття. Очікуваний розмір прибутку може досягнути 1500,7169 тис. грн.

ВИСНОВКИ

У результаті проведення ґрунтовного дослідження за темою кваліфікаційної роботи «Управління логістичними процесами (на прикладі ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд)» дало можливість зробити певні висновки та зробити деякі економічно обґрунтовані пропозиції.

Отже, вивчення наукових джерел дає підстави стверджувати: логістичні процеси є складовою частиною майже усіх аспектів управлінської діяльності. Їх складність та особливість зумовлюють певні функції на реалізацію яких вони спрямовані, у той же час їх організація виконання, стандарти і критерії їх ефективності будуть залежати від особливостей процесів управління ними, виду діяльності організації та стадії її розвитку.

З'ясовано, що види логістичної діяльності можна поділити на дві групи за ознакою фази виконання логістичних процесів та функціональною характеристикою їх реалізації. Зауважено, що зміст окремих логістичних процесів та логістичних активностей, що їм притаманні, можна поділити їх на три групи у контексті їх важливості для забезпечення ефективності управління: ключові, базові, забезпечуючі (підтримуючі).

Акцентовано увагу, що наразі визначають декілька етапів становлення організації логістичної діяльності господарського суб'єкта у відповідності до стадії його розвитку, які мають деякі особливості: операційної, цілісної та міжфункціональної координації і стратегічної інтеграції.

Наголошено, що у зміст управління логістичними процесами науковці закладають такі управлінські функції: планування, виконання встановлених у плані дій, облік фактичних показників, контроль досягнення цілей, аналіз причин відхилень та пошук коригуючих дій, корегування дій та\або цілей.

Зауважено, що вкрай важливим етапом управління логістичної системою задля підвищення ефективності діяльності є планування логістичних витрат. Зроблено висновок, що впровадження управління логістичними процесами та принципів логістичного управління в загальну систему управління підприємством дасть можливість підприємству

забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності на ринку завдяки оптимізації витрат, прискоренню оборотності обігового капіталу, а відтак і підвищити ефективність своєї господарської діяльності.

Розгляд методичних підходів до оцінки ефективності функціонування логістичної системи, як сукупності логістичних процесів показав, що кожний з цих підходів пропонує використання різних показників, але разом з тим у кожному підході звертається увага на показник «витрати».

Відмічено, що для оцінки ефективності функціонування логістичної системи вкрай важливо точно визначити рівень логістичних витрат. Для цього доречно буде скористатися Правилами-алгоритмом визначення логістичних витрат. З'ясовано, що серед інструментів аналізу у ході оцінки ефективності управління логістичними процесами науковці рекомендують застосовувати: бенчмаркінг структури логістичних витрат; вартісний аналіз функціонально-вартісний аналіз.

Акцентовано увагу, що існує широкий перелік показників і критеріїв оцінки ефективності управління логістичними процесами на підприємстві. У зв'язку з цим зазначено, що вибір певного підходу та конкретного переліку показників буде залежати від особливостей діяльності підприємства та визначених цілей і завдання проведення оцінки ефективності функціонування логістичної системи. А серед провідних результатів такої оцінки мають бути: якісний моніторинг логістичних процесів і операцій та процесів управління ними, ретельний всебічний контроль за якістю транспортно-логістичних операцій; оперативне коригування логістичних процесів і реагування за результатами контролю; розробка подальших стратегічних цілей управління логістичними процесами на підприємстві.

Моніторинг системи управління логістичними процесами на підприємстві ПрАТ «ПМК-15» передбачав розгляд видів та результатів господарської діяльності підприємства. За результатами моніторингу визначено, що показники прибутковості діяльності за період 2019-2020 р.р. мають тенденцію до зниження. Так, рентабельність надання послуг знизилась

майже на 90 %, рентабельність капіталу на 12,93%, знизився також і загальний розмір активів підприємства. Подальший аналіз структури балансу підприємства продемонстрував значне зростання дебіторської заборгованості – 150,6%, що говорить про погіршення платіжної дисципліни, разом з тим розмір поточних зобов'язань майже на 5%. Розрахунок показників майнового стану продемонстрував погіршення майнового стану ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» так коефіцієнт придатності ОЗ склав 0,25 (нормативне значення більше 0,5), а коефіцієнт зносу ОЗ – 0,74.

Також погіршились показники, які характеризують рівень ділової активності підприємства. Так можемо відмітити, що на протязі року відбулось збільшення терміну окупності власного капіталу на 15,71%, зріс рівень дебіторської заборгованості більш ніж на 150%, але разом з тим спостерігається прискорення темпів обороту дебіторської заборгованості (-48,9%) і уповільнення темпів розрахунку за поточними зобов'язаннями (термін оплати кредиторської заборгованості збільшився на 20,27%). Такий стан справ може говорити про погіршення фінансового стану підприємства. Проведений аналіз ефективності управління логістичними процесами ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» продемонстрував, що конкурентний стан логістичної системи підприємства значно поступається рівню конкурентного стану його конкурента. Основними проблемними місцями роботи логістичної системи організації визначено відсутність відділу логістики, невикористання комплексу маркетингу, неефективні комунікаційні процеси. З'ясовано ризики у логістичній діяльності підприємства, що можуть супроводжувати певні логістичні процеси.

Вивчення закордонного досвіду організації логістичних процесів та управління ними дав можливість визначити, що найбільш розповсюдженими напрями підвищення ефективності управління логістичними системами є: «постачання точно в термін», підтримка довготермінових відносин з партнерами, використання стратегії спрямованого постачання, забезпечення міжфункціональної логістичної координації постачання бізнес-одиниць,

використання методики планування потреб у матеріалах у відповідності до потреби у кінцевому продукті.

З'ясовано, що головні переваги у реалізації зазначених заходів полягає у: зменшенні виробничих втрати через дефіцит матеріалів; прискоренні оборотності цієї категорії обігових коштів; зведені до мінімуму надлишків товарно-матеріальних запасів, які збільшують вартість операцій та «заморожують» кошти; зменшенні витрати на зберігання товарно-матеріальних запасів.

Акцентовано увагу, що у практиці закордонних підприємств для підвищення ефективності управління логістичними процесами використовують комплексно наступні методи: автоматизація логістичної діяльності, консолідація вантажів, метод мінімізації витрат, ABC-аналіз, метод Парето, XYZ – аналіз, Крос-докінг, планування потреби в матеріалах (MRP), вплив через персонал підприємства.

У ході діагностики системи управління логістичними процесами ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» було визначено основні проблемні місця, зокрема: відсутність відділу логістики, невикористання комплексу маркетингу, неефективні комунікаційні процеси, погіршення показників ділової активності. Вивчення досвіду управління логістичними процесами на зарубіжних підприємствах дало можливість переконатися, що встановлені на ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» мають місце і роботі відомих підприємств, а деякі можна усунути впровадивши гарні практики відомих брендів. Подальше вивчення методів підвищення ефективності управління логістичними процесами дало можливість окреслити можливі напрями підвищення ефективності управління логістичними процесами: покращення показників ділової активності, зокрема через прискорення оборотності дебіторської заборгованості та скорочення обсягів дебіторської заборгованості; розробки стратегії логістичної діяльності; створення ефективних маркетингових комунікацій для збільшення обсягів надання послуг, можливості сумісного з партнерами використання ресурсів, у тому числі і інформаційних.

Отже, вивчаючи літературу і враховуючи результати моніторингу показників ділової активності у контексті ефективності управління логістичними процесами на підприємстві дійшли висновку про необхідність застосування факторингу, як заходу щодо покращення платіжної дисципліни і разом покращення показників ділової активності, зокрема: розміру чистого доходу, рентабельності власного капіталу, оборотності дебіторської заборгованості, тощо. Проведення обчислень показало, що якщо факторинговими розрахунками керівництво ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» скористається для розрахунків з наприклад 50 % споживачів, то можна отримати суттєві покращення як показників прибутковості так і ділової активності підприємства. Тобто, чистий дохід може бути збільшено приблизно на 5554,4 тис. грн., а прибуток як мінімум на 330 тис. грн.

Наголошено, що окрім зростання обсягу чистого доходу підприємство може ще отримати супутній ефект, оскільки збільшення обсягу діяльності дозволить знизити розмір постійних витрат, які припадають на одиницю наданих послуг і разом собівартість послуг, а відтак збільшити рівень рентабельності надання послуг. У якості заходу стратегічного характеру ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» запропоновано «Стратегію підвищення ефективності управління логістичними процесами». З цією метою складено баланс стратегічних перспектив та сформульовано стратегічну мету: підвищення ефективності, системи управління логістичними процесами протягом трьох років за рахунок створення відділу логістики стратегічного альянсу з підприємствами конкурентами перетворивши їх на партнерів, що призведе до збільшення прибутку на 30% та здійснено її декомпозицію:

Перший рівень: збільшення обсягу прибутку через 3 роки на 90 % у порівнянні з 2020 роком тобто прогнозний рівень прибутку має скласти не менше ніж 337,8713 тис. грн. (розрахунок здійснювали з урахування результату впровадження факторингу (табл. 3.5.)).

Другий рівень: створення стратегічного альянсу і сумісна участь з партнерами у міжнародному проєкті «Чиста ріка».

Третій рівень: створення системи управління логістичними процесами ПрАТ «ПМК-15» Дунайводбуд» через утворення відділу логістики з урахуванням впровадження комплексу маркетингу та заходів щодо мотивації персоналу.

Четвертий рівень: застосування факторингу.

Запропоновано схематичну модель механізму взаємодії логістичного відділу з орієнтацією на впровадження контролінгу з управлінням організацією та розкрито етапи створення відділу логістики у контексті застосування контролінгу, наведено його структуру та розподіл функцій між персоналом. Розрахунок ефективності витрат на створення такого відділу підтвердив доцільність його відкриття: очікуваний розмір прибутку може досягнути 1500,7169 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Процес-Вікіпедія URL:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81> (дата звернення: 10.05.2021).
2. Бізнес-процес – Вікіпедія URL:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81> (дата звернення: 10.05.2021).
3. Іванова М. І. Функції логістичної сиситеми. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Випуск 1(11). 2015. С. 88-94.
4. Розділ 5. Логістична діяльність та її складові: навч. посіб. URL:
http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4973/1/rozdil_5.pdf (дата звернення: 10.05.2021).
5. Гуторов О.І., Лебединська О.І., Прозорова Н.В. Логістика: навч. посібник. Харків: Міськдрук. 2011. 322 с. URL:
<http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/556/1/%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%90%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf> (дата звернення: 15.05.2021)
6. Пономаренко Н.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент URL:
https://pidru4niki.com/71687/logistika/logistichniy_menedzhment (дата звернення: 15.05.2021).
7. Крикавський Є.В., Чернописька Н. В. Логістичні системи. Навчальний посібник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2009. 260 с.
8. Окландер М.А., Хромов О.П. Промислова логістика: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 222 с.

9. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М. та ін. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2014. 360 с.
10. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії 2-ге вид., допов. і переробл. Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка» ; «ІнтелектЗахід», 2013. 456 с.
11. Кальченко А.Г. Логістика : підручник Київ: КНЕУ, 2004. 284 с.
12. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 176 с.
13. Логистика : учебное пособие / под ред. Б.А. Аникина. Москва : ИНФРА М, 2011. 326 с.
14. Шинкаренко В.Г. Управление логистическими процессами на предприятии. *Економіка транспортного комплексу*, Вип. 31, 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-logisticheskimi-protsessami-na-predpriyatii/viewer> (дата звернення: 20.06.2021).
15. Шаш Н., Азимов К., Шевелева А. Логистика: конспект лекцій. Москва: Юрайт, 2010. 205 с.
16. Основні принципи логістики. Класифікація методів і моделей логістики. Логістика та управління ланцюгами поставок. URL: https://stud.com.ua/41378/logistika/osnovni_printsipi_logistiki_klasifikatsiya_metodiv_modeley_logistiki (дата звернення: 20.06.2021).
17. Забуранна, Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2010. № 7. С. 120-123.
18. Кацьма, В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 23. № 2. С. 60-65.
19. Медведева В. Р., Кранатов А. Е. Логистизация бизнес-процессов как фактор повышения эффективности управления материальными потоками и производственной деятельностью (на примере ОАО «КАМАЗ») URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logistizatsiya-biznes-protsesov-kak-faktor->

[povysheniya-effektivnosti-upravleniya-materialnymi-potokami-i-proizvodstvennoy/viewer](#) (дата звернення: 10.07.2021)

20. Михайлов І. Ф. Яковенко О. І. Управління логістичними процесами як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Наукові та освітні трансформації в сучасному світі: збірник матеріалів Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції*. Чернігів: Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. Суми: ТОВ НВП “Росток А.В.Т.”. 2021. С.119-120.

21. Моргунова Ю.М. Логистические затраты: проблемы определения и учета. *Проблемы учета*. №9(249). 2010. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logisticheskie-zatraty-problemy-opredeleniya-i-ucheta/viewer> (дата звернення: 11.08.2021)

22. Методические подходы к повышению эффективности логистической деятельности предприятия. Маркетинг: он-лайн учебник. URL: https://studbooks.net/898387/marketing/metodicheskie_podhody_povysheniyu_effektivnosti_logisticheskoy_deyatelnosti_predpriyatiya (дата звернення: 11.08.2021)

23. Бауэрокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж, “Логистика: интегрированная цепь поставок” / Пер. с англ. 2-е изд. Москва: ЗАО “ОлимпБизнес”, 2012. С. 577-579.

24. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнесінформ*. №4. 2015. С. 139-142.

25. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник Львів: НУ «Львівська політехніка», 2012. 351 с.

26. Колодізева Т.О., Руденко Г.Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 292 с.

27. Ковбаса О.М., Холохоренко Д.С., Чалий Д.Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Економіка та управління*

підприємствами URL: http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/20_2019/38.pdf. (дата звернення: 11.08.2021).

28. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. Механізм регулювання економіки, 2012. № 4. С. 102–109.

29. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2008. № 623. С. 265–261.

30. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/37596326/ (дата звернення: 11.08.2021).

31. ПрАТ «ПМК – 15» «ДВБ». Установчі документи. URL: <http://01035845.pat.ua/documents/ustanovchi-dokumenti?doc=51616> (дата звернення: 11.08.2021).

32. ПрАТ «ПМК – 15» «ДВБ». Установчі документи. URL: <http://01035845.pat.ua/documents/ustanovchi-dokumenti?doc=51616>. (дата звернення: 11.08.2021).

33. ПрАТ «ПМК – 15» «ДВБ». Річний звіт. URL: <http://01035845.pat.ua/emitents/reports/year/2020> (дата звернення: 11.08.2021).

34. ПрАТ «ПМК – 15» «ДВБ». Річний звіт. URL: <http://01035845.pat.ua/emitents/reports/year/2019> (дата звернення: 11.08.2021).

35. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. Изд-е 2-е, дополненное и переработанное. Киев Эльга Ника-Центр, 2004. 653с.

36. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» від 19.01.2006р. № 14 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06> (дата звернення: 01.09.2021).

37. Козлова О.С. Методика оцінки фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/207.pdf> (дата звернення: 01.09.2021).
38. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. Москва: ИНФРА-М, 2011. 352 с.
39. Савицкая Г.В. Экономический анализ: учебник – 14-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2017. 649 с.
40. Яковенко О.І., Голубенко Л.О. Дослідження напрямів та шляхів підвищення фінансової стійкості підприємства. *Розвиток економіки країни: можливості, проблеми, перспективи*: зб. матеріалів IV міжнародної наук.-практ. конф. Запоріжжя, 2018 С. 97-100.
41. Яковенко О.І. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Теоретико-методичні аспекти підвищення конкурентоспроможності прикордонного регіону : кол. моногр. / за ред. В.І. Захарченко та М.М. Меркулова. Одеса: Атлант, 2018. С.194-204.
42. ТОВ «Енрготехнології – Ізмаїл». URL: <https://opendatabot.ua/c/37209966> (дата звернення: 10.09.2021).
43. Михайлюк, М.В. Рыночная трансформация цепей поставок и логистического сервиса в условиях перехода ритейла к многоканальной модели организации продаж. *Вопросы экономики и права*. 2016. № 10. С. 54–57.
44. Дыбская, В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигов А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес – процессов в цепях поставок. Москва: Эксмо, 2013. 644 с.
45. Використання зарубіжного досвіду здійснення конкурентної розвідки для забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств. Теорії конкуренції та практика визначення конкурентоспроможності в умовах безпекоорієнтованого розвитку: кол. монографія / за ред. М.М. Меркулов. Ізмаїл, Одеса: Фенікс, 2020. С.171-180.

46. Хусаинов М.К. Оптимальное управление ресурсами организации потребительской кооперации. *Экономический анализ: теория и практика*. 2015. № 12. С. 6–10.
47. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: учебник М.осква: Инфра-М, 2015. 240 с.
48. Бочкарев А.А. Проблема выбора поставщиков и оптимизации размера партии поставки в условиях изменяющегося спроса. *Логистика и управление цепями поставок*. 2014. № 1. С. 37-42.
49. Кулакова Ю.Н. Оценка нормировочного множителя в многопродуктовой модели управления запасами предприятия при условии равной периодичности и одинаковой стоимости поставок. *Логистика и управление цепями поставок*. 2017. № 3. С. 76–83.
50. Лукинский, В.В., Каткова Е.В. Анализ методов выбора логистических посредников. *Логистика и управление цепями поставок*. 2014. № 2. С. 49–56.
51. Мицель А.А., Алимханова Д. А. Многопродуктовая модель управления запасами с равной периодичностью поставок. *Экономический анализ: теория и практика*. 2015. № 40. С. 55–66.
52. Неруш Ю.М., Неруш А.Ю. Логистика: учебник для академического бакалавриата. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2016. 559 с.
53. Кривякин К.С. Механизм повышения эффективности организации логистической деятельности предприятия. *Организатор производства*. 2018. Т.26. № 4. С. 77-89.

ДОДАТКИ

Додаток А

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
СУБ'ЄКТА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Підприємство Приватне акціонерне товариство Пересувна механізована колона - 15 "Дунайводбуд"

Територія Одеська область

Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності БУДІВНИЦТВО ЖИТЛОВИХ І

НЕЖИТЛОВИХ БУДІВЕЛЬ

Середня кількість працівників 32

Одиниця виміру : тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса 68600 Одеська область м. Ізмаїл Болградське шосе, буд. 14 (04841) 2-50-48

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2021	01	01
01035845		
51106		
230		
41.20		

**1. Баланс на "31" грудня 2020 р.
Форма № 1-м**

Код за 180100
ДКУД 6

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби:	1010	1067.9	964.4
первісна вартість	1011	3773.6	3773.6
знос	1012	(2705.7)	(2809.2)
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	1067.9	964.4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	6748.3	2957.5
у тому числі готова продукція	1103	--	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	819.6	1594.7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	51.9	41.2
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	916.6	2845.1
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	1532.9	245.0
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	118.3	134.4
Усього за розділом II	1195	10187.6	7817.9
III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	11255.5	8782.3

Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	497.7	497.7
Додатковий капітал	1410	2008.1	2008.1
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1443.3)	(1251.6)
Неоплачений капітал	1425	(--)	(--)
Усього за розділом I	1495	1062.5	1254.2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	--	--
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за : довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
за товари, роботи, послуги	1615	8879.0	5456.1
розрахунками з бюджетом	1620	8.3	202.0
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	55.3
розрахунками зі страхування	1625	11.2	--
розрахунками з оплати праці	1630	42.1	-3.3
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	1252.4	1873.3
Усього за розділом III	1695	10193.0	7528.1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	11255.5	8782.3

2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за рік 2020 рік

Форма N 2-м
Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18514.8	30139.3
Інші операційні доходи	2120	2074.7	194.1
Інші доходи	2240	--	14.4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	20589.5	30347.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18403.0)	28385.8)
Інші операційні витрати	2180	(1899.9)	(1697.2)
Інші витрати	2270	(--)	(--)
Разом витрати (2050 + 2180+ 2270)	2285	(20302.9)	30083.0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	286.6	264.8
Податок на прибуток	2300	(55.3)	(39.4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	231.3	225.4

Директор

(підпис)

Бабенко Олексій Вікторович

Головний бухгалтер

(підпис)

Гупало Зінаїда Петрівна

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ СУБ'ЄКТА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Підприємство Приватне акціонерне товариство Пересувна механізована колона - 15 "Дунайводбуд"
 Територія Одеська область
 Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство
 Вид економічної діяльності БУДІВНИЦТВО ЖИТЛОВИХ І НЕЖИТЛОВИХ БУДІВЕЛЬ
 Середня кількість працівників 35
 Одиниця виміру : тис. грн. з одним десятковим знаком
 Адреса 68600 Одеська область м. Ізмаїл Болградське шосе, буд. 14 (04841) 2-50-48

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

Коди		
202 0	01	0 1
01035845		
51106		
230		
41.20		

1. Баланс на "31" грудня 2019 р. Форма № 1-м

Код за 180100
ДКУД 6

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби:	1010	987.7	1067.9
первісна вартість	1011	3920.2	3773.6
знос	1012	(2932.5)	(2705.7)
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	987.7	1067.9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	11944.2	6748.3
у тому числі готова продукція	1103	--	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1048.2	819.6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1632.0	51.9
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1862.9	916.6
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	31.8	1532.9
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	139.3	118.3
Усього за розділом II	1195	16658.4	10187.6
III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	17646.1	11255.5

Продовження Додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	497.7	497.7
Додатковий капітал	1410	2008.1	2008.1
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1708.1)	(1443.3)
Неоплачений капітал	1425	(--)	(--)
Усього за розділом I	1495	797.7	1062.5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	--	--
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за : довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
за товари, роботи, послуги	1615	14666.1	8879.0
розрахунками з бюджетом	1620	14.7	8.3
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--
розрахунками зі страхування	1625	18.4	11.2
розрахунками з оплати праці	1630	63.4	42.1
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	2085.8	1252.4
Усього за розділом III	1695	16848.4	10193.0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	17646.1	11255.5

2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

за рік 2019 рік

Форма N 2-м

Код за ДКУД 801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30139.3	39257.7
Інші операційні доходи	2120	194.1	711.4
Інші доходи	2240	14.4	--
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	30347.8	39969.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28385.8)	(38068.0)
Інші операційні витрати	2180	(1697.2)	(1860.9)
Інші витрати	2270	(--)	(--)
Разом витрати (2050 + 2180+ 2270)	2285	(30083.0)	(39928.9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	264.8	40.2
Податок на прибуток	2300	(39.4)	(--)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	225.4	40.2

Директор

(підпис)

Бабенко Олексій Вікторович

Головний бухгалтер

(підпис)

Гупало Зінаїда Петрівна

