

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ  
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**«Управління логістичною діяльністю підприємства»**

студент **Николенко Ярослав Олегович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Групи **Ф241-8-19-Б1УБ(4,63)**

науковий керівник роботи

к.е.н. **Мірошниченко Олексій Володимирович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до  
захисту рішенням засідання кафедри  
протокол № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р

завідувач кафедри

к.е.н. доц. **Боденчук Лілія Борисівна**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Ізмаїл – 2023 рік

**ЗМІСТ**

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Аналіз теоретичних положень, що є основою формування логістичного сервісу підприємства .....	6
1.2. Фактори, що впливають на ефективність логістичної діяльності ....	14
Висновок по розділу 1 .....	19
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	21
2.1. Організація системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Карго Експрес».....	21
2.2. Аналіз поведінки логістичних витрат на підприємстві.....	31
Висновок по розділу 2 .....	37
РОЗДІЛ 3    НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАРГО ЕКСПРЕС».....	39
3.1. Вплив логістичної діяльності підприємства на підвищення його конкурентоспроможності .....	39
3.2. Удосконалення управлінського обліку логістичних витрат на підприємстві.....	44
Висновки по розділу 3 .....	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	63
Додатки.....	69

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Розвиток всіх галузей економіки нерозривно пов'язаний зі становленням ринку логістичних послуг. В Україні він відносно молодий і зараз активно просувається. У сучасному суспільстві відбувається постійний розвиток і вдосконалення підприємств у різних галузях, завдяки чому зростає роль і поширення використання логістичних послуг, що являють собою послуги з якісного та швидкого перевезення і доставки вантажів різними видами транспортів, закупівлі, зберігання, дистрибуція та складування, управління ланцюгами поставок.

Здійснення логістичної діяльності на підприємстві дає змогу знизити витрати, підвищити продуктивність, поліпшити якість продукції та послуг, у підсумку - здобути конкурентні переваги на ринку, а отже випередити конкурентів.

Одним із найважливіших стратегічних інструментів конкуренції на сучасному етапі економічного розвитку є використання науково-практичних методів логістики, оскільки їхньою основною метою є оптимізація управління бізнес-процесами і, як наслідок, зниження запасів.

Важливим етапом управління логістичною діяльністю є планування, основним завданням якого є попередня оцінка та визначення необхідного рівня витрат для оптимального використання ресурсів. Управління логістичною діяльністю потребує такої самої уваги, яка необхідна для управління витратами. Основним завданням управління логістичною діяльністю є визначення основних витрат і визначення взаємозв'язку між ними. Основною особливістю цього процесу є групування витрат навколо робіт і операцій, які споживають ресурси, а не навколо бізнес-одиниці. Контролінг логістичної діяльності як невід'ємна частина всієї системи управління підприємства необхідний для підготовки інформаційних потоків для прийняття правильних логістичних рішень.

Проблему управління логістичною діяльністю висвітлили в своїх працях Н.Б.Ільченко, В.М.Марченко, І.П.Міщук, М.А.Окландер, В.С.Пономаренко, Н.І.Чухрай та інші.

Однак, залишаються поза увагою науковців побудова системи управління логістичною діяльністю підприємства. Тому є потреба більш детального вивчення категорій логістичної діяльності, їх сутності, визначення управлінських функцій і способів зниження логістичних витрат.

Метою бакалаврської роботи є дослідження системи управління логістичною діяльністю транспортного підприємства.

Досягнення поставленої мети можливе за рахунок вирішення таких завдань:

- дослідити сутність теоретичних положень, що є основою формування логістичного сервісу підприємства та факторів, що впливають на ефективність логістичної діяльності;
- ознайомитися з практикою управління логістичною діяльністю на транспортному підприємстві;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності логістичної діяльності.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Карго Експрес», основним видом діяльності якого є надання транспортних послуг, **предметом** дослідження – процес оптимізації логістичної діяльності.

Теоретичною і методологічною основою дослідження стали наукові праці провідних українських і зарубіжних учених у галузі логістики, економічного аналізу, матеріали науково-практичних конференцій, статистичні матеріали, зібрані й опрацьовані автором на підприємстві ТОВ «Карго-Експрес».

При проведенні досліджень і викладенні матеріалу в роботі використовувалися загальнонаукові принципи та методи пізнання: емпірико-теоретичні (спостереження, вимір, опис) і логіко-теоретичні

(порівняння, аналіз і синтез, дедукція, моделювання) методи дослідження; принципи загального та специфічного в економічних дослідженнях; системний, процесний підходи; кореляційно-регресійний метод, метод сукупної вартості володіння, статистичні методи опрацювання економічних даних.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що запропоновані в результаті дослідження заходи зниження логістичних витрат можуть бути використані для оптимізації роботи підприємства в процесі надання транспортних послуг.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку літератури та додатків а також містить 13 таблиць та 7 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Аналіз теоретичних положень, що є основою формування логістичного сервісу підприємства

У загальному розумінні логістична діяльність підприємства - це сукупність логістичних операцій, що здійснюються при виконанні замовлень для внутрішніх бізнес-процесів компанії і для підтримки лояльності зовнішніх клієнтів, або створення у споживачів відчуття надійності організації. Це конкурентна зброя, що перевершує цінову конкуренцію: якщо фірма знижує ціну продукції, її конкуренти можуть негайно наслідувати її приклад і усунути первісну перевагу цієї компанії, а внесення вдосконалень при логістичному обслуговуванні клієнта вимагає більш тривалого часу і представляє набагато більші труднощі для наслідування [37,с.54].

Логістичний сервіс - це результат діяльності логістичної системи, який відображає її ефективність з точки зору корисності часу і місця кожного продукту. Рівень логістичного обслуговування споживачів безпосередньо впливає на ринкову частку компанії, її загальні логістичні витрати та, зрештою, на рентабельність, визначаючи не тільки лояльність наявних споживачів, а й кількість потенційних споживачів.

Розглядають три основні напрями поліпшення логістичного сервісу:

- поліпшення використання ресурсів,
- ефективність
- диференціація.

Найкраще використання ресурсів - це логістична діяльність, що дає змогу знизити витрати споживача, тобто зменшити логістичні витрати в логістичній системі. Прямим наслідком цього є зниження ціни товару та супутніх послуг порівняно з конкурентами.

Ефективність логістики - це краще задоволення вимог споживачів до якості товару і послуг на основі таких показників, як гарантована якість продукту під час доставки, наявність необхідного запасу продукту на потрібному місці, час виконання замовлення, зручність користування продуктом, післяпродажний сервіс, інновації в обслуговуванні, позиція на ринку (імідж).

Диференціація - це збільшення частки ринку (кількості покупців) за рахунок логістичного сервісу. Прикладом такого сервісу є використання концепції Value added logistics - Логістика з доданою вартістю.

Логістичний сервіс - комплекс взаємопов'язаних операцій і функцій, що забезпечують функціонування системи закупівель, поставок, зберігання і доставки продукції до споживача. Цей комплекс функціонує у відповідній логістичній інфраструктурі. У системі управління логістичним сервісом виділяють такі основні компоненти [55,с.91]

- загальні питання створення, розвитку та управління логістичною інфраструктурою;
- управління парком рухомого складу власного або залученого транспорту;
- використання транспортно-складського обладнання, зокрема, палетів, контейнерів тощо;
- розвиток мережі магістральних і допоміжних, під'їзних шляхів;
- підвищення ефективності функціонування складського господарства, зокрема складських будівель і приміщень, складського, виробничого та комунікаційного обладнання;
- управління роботою рухомого складу на лінії (диспетчеризація і маршрутизація перевезень).

Елементами логістичної діяльності є:

1) Матеріальна основа - комплекс технічних засобів різних видів транспорту, перевантажувального і складського устаткування з оптимальним співвідношенням параметрів, що використовується для

доставки окремих або подібних за транспортно-фізичними властивостями вантажів;

2) Економічне, комерційно-правове та організаційне єднання різних ланок;

3) Автоматизація і комплексна механізація основних трудових процесів, ліквідація важкої ручної праці;

4) Зниження суспільно необхідних транспортних витрат за рахунок економічної ефективності функціонування транспортних систем;

5) Єдина узгоджена технологія доставки вантажів від відправника одержувачу.

У динамічному середовищі конкуренції постійно змінюються асортимент продукції, умови постачання та виробничі потреби. Тому вибір компанією найкращого розташування інфраструктурної мережі - для логістичного сервісу це перший крок для отримання конкурентних переваг, адже ефективність логістичної діяльності безпосередньо залежить від інфраструктури.

Наразі логістичний сервіс важливий не тільки для підприємства, а й для повноцінного розвитку регіону. Тобто на макрорівні перш ніж розробити логістику всього регіону, потрібно, щоб кожне підприємство також мало логістичний сервіс високого рівня. Інакше кажучи, перш ніж розробляти й удосконалити макрорівень, потрібно спочатку вдосконалити мікрорівень, представлений підприємствами [46,с.230].

Головною метою логістичної діяльності має бути забезпечення доставки товароматеріальних цінностей і готової продукції споживачеві, тому проектування цієї мережі має стати основним обов'язком менеджера з логістики. Важливу роль у процесі створення відіграватимуть такі фактори, як визначення необхідної кількості об'єктів забезпечення логістичного сервісу кожного типу, географічне розташування і господарські функції кожного з них. Усі сервісні підрозділи мають



розглядатися як інтегровані елементи логістичної системи в процесі управління підприємством.

Інфраструктура логістичного сервісу має стати своєрідним каркасом для руху товарів підприємства. У реальності логістична інфраструктура включатиме в себе транспортні та інформаційні об'єкти, а також виробничі відділи, склади, вантажно-розвантажувальні термінали, точки роздрібної торгівлі. Зрозуміло, що для правильного функціонування всієї системи логістичного сервісу потрібно розглянути послуги всіх підрозділів, починаючи від закупівельної логістики і закінчуючи логістикою зворотних потоків. Крім цього, всередині інфраструктури повинні будуть здійснюватися такі функції, як управління запасами, вантажопереробка, обробка замовлень клієнтів [31,с.159].

Важливо відзначити, що логістичний сервіс представляє собою рівновагу між пріоритетом надання високоякісного обслуговування споживачам та супутніми витратами. Наприклад, відсутність необхідного для виробництва ресурсу у визначений момент може вплинути на функціонування підприємства, викликаючи значні витрати у вигляді штрафних санкцій, зменшення обсягів продажів або навіть втрати цінного клієнта. Усе це здатне завдати вельми відчутної шкоди прибуткам. І навпаки, дводенна затримка поставок для поповнення складських запасів, імовірно, мінімальною мірою позначиться на прибутках або зовсім не позначиться на них, якщо судити за загальними результатами діяльності підприємства. У більшості випадків вплив збоїв у логістичній системі фірми на її витрати/вигоди безпосередньо залежить від того, яке значення надають її клієнти якості сервісу. Чим значнішою шкоди завдають споживачам недоліки обслуговування, тим пріоритетніше місце посідає логістичний сервіс у діяльності фірми.

Оцінка базового рівня логістичного сервісу визначається за наступними параметрами:

1) Доступність: Це відображає наявність достатніх запасів для неперервного задоволення потреб клієнтів у матеріальних ресурсах або готових продуктах. За традиційною моделлю вищий рівень доступності запасів вимагає більших інвестицій. Однак розвиток технологій відкриває можливості забезпечення високої доступності запасів без значних капіталовкладень.

2) Функціональність: Визначається часом, який пройде від отримання замовлення до його виконання, тобто часом доставки ресурсів або продуктів для споживачів. Цей показник включає в себе два аспекти: швидкість та безперебійність поставок. Більшість споживачів надають перевагу швидким поставкам, але важливо, щоб вони були регулярними. Фірми, зокрема, прагнуть до рівномірності своїх операцій, надаючи перевагу безперебійності процесу обслуговування, а потім швидкості поставок.

Існують інші важливі показники функціональності логістичної діяльності, такі як гнучкість у відповіді на нестандартні запити споживачів та рівень «браку» та його усунення. Гнучкість фірми у реагуванні на непередбачувані ситуації грає значущу роль. Також важливий аспект - рівень «браку» і вирішення проблем. Не всі компанії можуть забезпечити однаковий рівень «досконалості» у всіх ситуаціях та в будь-який час. Важливо враховувати можливість збоїв, і рівень «браку» відображає ймовірність таких збоїв, зокрема у постачанні неякісної або пошкодженої продукції, а також помилок у формуванні асортименту або складанні документів. У випадку допущення браку, оцінка діяльності фірми полягає у часі, необхідному для усунення недоліків і відновлення встановленого рівня сервісу. Функціональність логістики відображає всі аспекти задоволення потреб споживачів, включаючи вирішення проблем та дефектів у обслуговуванні [42,с.300].

Надійність сервісу є важливим показником якості логістики. Вирішальним фактором в оцінці якостей є точна та докладна оцінка

доступності та функціональності. Тільки це повне оцінювання дозволяє визначити, чи забезпечує логістична система фірми потрібний рівень обслуговування споживачів. Надійність сервісу в значній мірі залежить від того, чи володіє фірма чіткими показниками доступності запасів і функціональності виконання замовлень.

Щоб система логістики завжди була готовою відповідати потребам клієнтів, керівництво компанії повинно приділяти увагу політиці неперервних удосконалень. Забезпечення якості в логістиці вимагає відданості плануванню, підкріпленого професійною підготовкою персоналу, всебічної системи оцінки результатів і постійних змін на краще. Для підвищення рівня обслуговування компанія повинна ставити собі цілі на вибірковій основі, приділяючи більше уваги деяким продуктам на підставі їх значення для споживачів і внеску в прибуток фірми[26,с.309].

Сервіс на базовому рівні повинен відповідати реальним вимогам, враховуючи запити та очікування споживачів. Часто компанії стикаються з ситуацією, коли у їхніх клієнтів різні фінансові можливості, а деякі з них потребують унікальних послуг. Менеджери повинні розуміти, що споживачі різноманітні, і послуги, які їм пропонують, повинні враховувати їхні індивідуальні вподобання та платіжні можливості. Зазвичай компанії об'єктивно оцінюють свої можливості обслуговування споживачів на базовому рівні. Але якщо фірма встановлює для себе надто високі стандарти обслуговування, то невміння постійно відповідати їм може призвести до серйозних проблем як у основній діяльності, так і у відносинах з клієнтами. Нереалістичні цілі обслуговування можуть призвести до втрати перспективних клієнтів, які не отримають задоволення своїх конкретних потреб.

Безумовно, хоча логістика не є єдиним чинником загального успіху підприємства, вона відіграє важливу роль у взаємодії зі споживачами. Часто вплив логістики на конкурентоспроможність залежить від того, як логістика інтегрується в маркетингову стратегію фірми. Ця діяльність

визначає рівень задоволення потреб клієнтів, який, як правило, може змінюватися з часом.

Логістичний сервіс орієнтований на різні категорії споживачів матеріального потоку, такі як виробничі підприємства, різноманітні розподільчі центри та кінцеві споживачі. Логістична діяльність може бути здійснювана самим виробничим підприємством або в рамках окремого, самостійного підприємства, що бере участь у виробничо-збутовому процесі та спеціалізується на сервісному обслуговуванні матеріальних потоків. Таким чином, предметом діяльності підприємств визначаються різні суб'єкти.

Продукція представляє собою агрегат продуктів промислового і непромислового призначення, а також послуг, наданих різними підприємствами та іншими економічними суб'єктами, такими як ремонтні роботи, будівництво, транспорт, зв'язок і інше. Оцінка продукції може проводитися у вартісному або натуральному вимірі.

Сервісне обслуговування продукції, або матеріальних потоків, охоплює різноманітні функції та аспекти діяльності всіх підсистем підприємства. Це забезпечує взаємозв'язок між "підприємство-споживач" для кожного матеріального та інформаційного потоку, враховуючи номенклатуру, якість, кількість, ціну, місце та час постачання продукції відповідно до вимог ринку. Види сервісного обслуговування можуть бути виділені в рамках цього процесу [23,с355]:

1. Сервіс задоволення споживчого попиту представляє собою комплексну оцінку рівня обслуговування споживачів і визначається такими показниками, як час, частота, готовність, безвідмовність та якість поставок. Також враховується готовність забезпечення комплектності та проведення вантажно-розвантажувальних робіт, а також метод замовлення. Цей сервіс є загальним для всіх підсистем підприємства, що відрізняє його від інших перерахованих показників.

2. Сервіс надання послуг виробничого призначення включає різні види сервісного обслуговування продукції, що випускається. Це охоплює набір послуг, що надаються споживачеві від укладення договору на купівлю до моменту постачання продукції.

3. Сервіс післяпродажного обслуговування включає різноманітні послуги, необхідні для ефективного функціонування продукції протягом усього передбаченого життєвого циклу в існуючих економічних умовах. Цей сервіс забезпечується як до, так і після продажу продукції і включає такі основні заходи [49,с.285]:

- встановлення вимог до обслуговування продукції після покупки на етапі розробки разом із споживачем.
- визначення видів послуг, які надаються споживачеві після придбання продукції.
- встановлення процедур для післяпродажного обслуговування продукції під час обговорення умов її постачання.
- навчання персоналу для проведення ремонтних та експлуатаційних робіт, підготовка і видання необхідної технічної документації.
- організація постачання запасних частин і необхідного інструменту для здійснення післяпродажного обслуговування.
- керівництво процесом післяпродажного обслуговування продукції.
- створення необхідної інфраструктури для підтримки післяпродажного обслуговування.
- розроблення системи заміни застарілої продукції її сучасними модифікаціями та утилізації старих виробів..

4. Сервіс інформаційного обслуговування визначається набором інформації, яку надається споживачеві щодо продукції та її обслуговування, методів і принципів, а також технічних засобів, використовуваних для оброблення та передачі інформації.

5. Сервіс фінансово-кредитного обслуговування охоплює різноманітні варіанти оплати продукції, систему знижок і пільг для споживачів. Важливо розглядати різні форми кредиту, такі як:

- залежно від суми позики (товарна, грошова і змішана);
- в залежності від кредитора: банківський, комерційний, державний, міжнародний, цивільний, виробничий, споживчий;
- у виняткових випадках слід розглядати інші форми кредиту (прямий, непрямий, явний, прихований, старий, новий, основний, додатковий, розвитку, нерозвитку тощо).

При виборі постачальника споживач враховує його можливості у сфері логістичного сервісу, що визначає конкурентоспроможність. З іншого боку, розширення спектру послуг пов'язане з додатковими витратами. Різноманітність логістичних послуг, їхня якість, вплив на конкурентоспроможність та витрати, а також інші фактори вказують на важливість чіткої стратегії логістичного обслуговування для фірми..

## **1.2. Фактори, що впливають на ефективність логістичної діяльності**

Рівень логістичного обслуговування споживачів безпосередньо впливає на ринкову частку компанії, її загальні логістичні витрати і, зрештою, на рентабельність, визначаючи не лише лояльність наявних споживачів, а й кількість потенційних споживачів.

Ефективність логістичної діяльності напряду залежить від управління витратами на її здійснення. Сутність, зміст і структура логістичних витрат визначаються сферою охоплення логістичних процесів. Цим пояснюється широкий спектр логістичних витрат. Їх складові не можуть розглядатися ізольовано один від одного. Логістичні процеси, що охоплюють як матеріальні та інформаційні процеси, так і окремі елементи фінансових процесів, призводять до виникнення певних витрат, які в господарській практиці не завжди ототожнюються з витратами в строгому

розумінні цього терміна. Однак вони впливають на загальні результати діяльності підприємства, оскільки впливають на його фінансові показники [12,с.58].

З розвитком логістики виникає все більше питань щодо управління витратами. Поняття «логістичні витрати» зазнає значних змін відповідно до еволюції концепції логістики.

Спочатку логістичні витрати розглядалися як витрати на операції з переміщення товарів. Пізніше їх стали розглядати як оптимізацію витрат на переміщення готової продукції. В наш час під логістичними витратами мається на увазі витрати на виконання логістичних операцій, що включають в себе витрати обігу і частково витрати виробництва..

Склад логістичних витрат може залежати від низки чинників:

- специфіки підприємства;
- масштабу діяльності підприємства;
- виду транспорту, що використовується в основній діяльності підприємства;
- виду, маси і розміру вантажу, що перевозиться;
- організації складування - наявності власного складу, оренди місць на складі тощо.

Комплексний характер і складність визначення логістичних витрат зумовлені впливом різних чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Аналіз структури логістичних витрат розвинутих країн показує, що найбільшу питому вагу складають витрати на управління запасами (20-40%), транспортні витрати (15-35%), витрати на адміністративне управління (9-14%) [33 с. 101].

Відсутність єдиного підходу до визначення та складу логістичних витрат призводить до виникнення труднощів при їх обліку на підприємстві.

Розглянемо різні підходи до визначення логістичних витрат (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

## Тлумачення поняття «Логістичні витрати» в різних джерелах

Автор	Елементи логістичних витрат	Зміст логістичних витрат
1	2	3
Комеліна О. В. [12,с.47]	логістичні витрати «в прямому сенсі»; додаткові витрати; упущена потенційна вигода (користь)	грошове вираження використаної робочої сили, засобів і предметів праці, фінансові витрати та різноманітні негативні наслідки форс-мажорних подій, що зумовлені просуванням матеріальних цінностей (сировини, матеріалів, виробів, товарів) на підприємстві та між підприємствами, а також підтриманням запасів
Міщук І. П. [20,с.307]	прямі витрати; непрямі; упущена потенційна вигода	грошове вираження використаної робочої сили, засобів і предметів праці, фінансові витрати та різні негативні наслідки форс-мажорних подій, що зумовлені просуванням матеріальних цінностей на підприємстві
М.А. Окландер [23,с.59]	витрати на оформлення замовлень і вибір постачальника; витрати на підтримку контактів із постачальниками; витрати на доставку, вантажно-розвантажувальні роботи і транспортно-складські роботи; витрати на переналагодження обладнання	витрати трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів, зумовлені виконанням підприємством своїх функцій з виконання замовлень споживачів
Чухрай Н.І. [33,с.101]	витрати постачальницько-транспортних ланцюгів; витрати виробничо-технологічних або операційних ланцюгів; витрати транспортно-розподільчих і збутових ланцюгів	витрати, які пов'язані з рухом і зберіганням товарно-матеріальних цінностей, починаючи від вибору постачальника і закінчуючи доставкою готової продукції та обслуговуванням споживача; витрати, пов'язані з процесом товароруку на всіх стадіях економічної та організаційної діяльності, що здійснюються у функціональних логістичних ланцюгах



продовження таблиці 1.1.

1	2	3
Пономаренко В.С. [16,с.112]	витрати на закупівлю продукції; витрати на збут продукції	витрати трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів, зумовлені виконанням підприємством своїх функцій з виконання замовлень споживачів
Юринець В.Є.[35,с.78]	витрати обігу; частина витрат виробництва	витрати трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, зумовлені виконанням підприємствами своїх функцій з виконання замовлень споживачів.

Аналіз наведених підходів до визначення логістичних витрат з позиції управління та спрямованості на підвищення їх ефективності дозволив зробити спробу власного визначення логістичних витрат.

Логістичні витрати - виражена в грошовій формі вартість ресурсів на здійснення логістичної діяльності підприємства. У практичній діяльності вони виступають як елемент управління підприємством. Визначення складу логістичних витрат та їх аналіз сприяють прийняттю економічно обґрунтованих господарських рішень на всіх рівнях управління.

Проте виникають методичні проблеми в організації управління логістичними витратами.

Сучасні способи та прийоми контролінгу не дають змоги виокремити логістичні витрати із загальної суми витрат на виробництво та обіг продукції, а також із суми витрат на продаж товарів.

Таблиця 1.2.

## Групування логістичних витрат

Найменування витрат в системі контролінгу	Зміст витрат
1	2
Матеріальні витрати	витрати на закупівлю матеріалів; витрати на закупівлю комплектуючих

## продовження таблиці 1.2.

1	2
витрати на транспортування продукції, товарів	витрати на доставку матеріалів від постачальників; витрати на внутрішньозаводське переміщення вантажів; витрати на відвантаження продукції (товарів) покупцям
Витрати на складування	витрати на утримання запасів; витрати, пов'язані з утриманням складів
витрати, пов'язані з управлінням логістичною системою	зарплата персоналу, зайнятого логістичною діяльністю; витрати на рекламу, маркетинг і представницькі витрати; витрати на тару й упаковку та ін.
витрати, пов'язані з втратами	втрати від нестачі та псування цінностей; витрати, пов'язані з виявленням і виправленням браку; витрати на гарантійний ремонт

Для ефективного управління логістичними витратами необхідно виконувати такі заходи:

- вести облік логістичних витрат за видами діяльності;
- впровадити систему оцінки логістичних витрат;
- проводити аналіз загальних витрат на логістику;
- здійснювати внутрішній контроль над логістичними витратами.

Застосування методів контролінгу дасть змогу оптимізувати величину логістичних витрат. Так, на думку М.А.Нефьодова, «метод ABC дасть змогу оцінити справжню вартість логістичних процесів у ланцюгах поставок» [22. с. 64].

Існують різні інтерпретації назви ABC-методу: процесноорієнтований метод, калькулювання за функціями, поопераційне калькулювання, функціональний облік витрат, що пояснюється нерозробленістю цього методу в теоретичному і практичному плані.

До основних завдань, які вирішує підприємство, впроваджуючи цей метод, можна віднести:

- 1) управління витратами на основі вимірників;
- 2) ціноутворення на основі витрат;
- 3) моделювання витрат.

Можна виділити такі переваги функціонального методу обліку витрат [22.с.76]:

1) розробляється система показників, званих драйверами, які детально описують поведінку витрат;

2) у системі драйверів припускають розподіл статей витрат між операціями, що здійснюються на підприємствах, у результаті чого знаходиться вартість виконання останніх. Таким чином, функціональний метод обґрунтовує необхідність здійснення тих чи інших витрат і виявляє витрати, що не створюють доданої вартості;

3) система драйверів дає змогу пов'язати вартість операцій з конкретними групами, партіями та видами товарів, у результаті чого стає можливим обчислити точні показники рентабельності за переліченими об'єктами;

4) ABC-метод використовує елементи кошторисного планування, при цьому витрати закладаються в кошториси не в розрізі статей витрат обігу, а в розрізі операцій, що сприяє досягненню більшої ефективності в процесі планування, виявлення та аналізу відхилень;

5) ABC-метод можна інтегрувати із системою бюджетування (ABB-метод), у результаті чого знижується ймовірність необґрунтованого «урізання» керівництвом бюджетної суми витрат обігу. Пояснюється це тим, що в умовах застосування АBB-методу бюджет комерційних витрат розбивається на бюджети операцій, суми за якими обґрунтовуються за допомогою системи драйверів, а не на основі аналізу динаміки витрат за минулі періоди.

## **Висновок по розділу 1**

Під логістичною діяльністю розуміють сукупність нематеріальних логістичних операцій, що забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління матеріальними та інформаційними

потоками, найоптимальнішим, з погляду витрат, способом. Іншими словами, логістичний сервіс являє собою управління потоками послуг.

Природа логістичної діяльності передбачає можливість надання споживачеві матеріального потоку різноманітних логістичних послуг. Логістичний сервіс нерозривно пов'язаний з процесом розподілу і є комплексом послуг, що надаються в процесі постачання товарів

Система управління витратами за видами діяльності (activity-based cost management system) найточнішим чином відстежує непрямі витрати і витрати на допоміжні (забезпечувальні) види діяльності за окремими продуктами, послугами, клієнтами.

Внутрішня звітність в системі управління повинна містити інформацію про логістичні витрати в розрізі застосовуваних на підприємстві груп витрат на логістику.

Узагальнюючи роль логістики як інструменту досягнення конкурентної переваги підприємства торгівлі, слід підкреслити, що вона має стратегічну значущість і впливає на всі економічні показники, у тому числі на доходи та прибуток. Без логістики не можуть бути ефективно виконані основні операції в торгівлі. Логістика дає змогу контролювати наявність товарів на складі, оборотність запасів, їх своєчасне поповнення та недопущення дефіциту товарів, впливає на зміну (скорочення) трансакційних витрат, сприяє скороченню витрат під час транспортування, зниженню рівня сукупних витрат, оптимізує час і відстань доставки товарів, впливає на зростання якості торговельних послуг. У кінцевому підсумку логістика істотно підвищує ефективність діяльності роздрібних торговельних підприємств на ринку.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Організація системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Карго Експрес»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Карго Експрес» створено та експлуатується з метою надання послуг з транспортування вантажів та отримання прибутку від комерційної діяльності. Підприємство здійснює свою діяльність в м. Києві.

Клієнти компанії можуть скористатися такими послугами:

Стандартні послуги (за КВЕД):

- здійснення вантажних перевезень (код 49.41);
- послуги з перевезення речей (код 49.42);
- операції зі складування вантажів (код 52.10);
- транспортно експедиторське обслуговування (код 52.29)

Додаткові послуги;

- надання службового автотранспорту (легкового);
- надання транспорту для виконання технологічних операцій (вантажопідйомні механізми).

Під час надання автотранспортних послуг компанія керується чинним законодавством у галузі автомобільного транспорту.

Компанія здатна здійснювати автомобільні перевезення не тільки по Києву та Київській області, а й по всій Україні, а також за її межами.

Організаційна структура управління підприємством у ТОВ «Карго Експрес» наведена на рис. 2.1.

Організаційна структура управління ТОВ «Карго Експрес» можна охарактеризувати як лінійно-функціональну.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Карго Експрес» складено автором на підставі посадових інструкцій

Вона забезпечує такий поділ управлінської праці, за якого лінійні ланки управління покликані командувати, а функціональні - консультувати, допомагати в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів.

Кожен фахівець виконує конкретне, поставлене перед ним завдання. На кожного фахівця на підприємстві є своя посадова інструкція.

Система управлінського обліку ТОВ «Карго Експрес» побудована таким чином:

Фінансовий відділ, який очолює фінансовий директор здійснює фінансове планування подальшої роботи підприємства, моделювання різних варіантів зниження витрат і збільшення прибутку підприємства;

Бухгалтерія надає інформацію про фактичні дані, які використовуються для контролю виконання поставлених завдань та коригування планів для прийняття управлінських рішень щодо логістичних витрат.

Комерційний директор займається укладенням договорів купівлі-продажу; сприяє залученню нових замовників опрацювання претензій..

диспетчера приймають замовлення, узгоджують договірні умови з комерційним директором та передають їх заступнику директора для виконання.

Заступник директора здійснює підбір необхідного транспорту для кожного замовлення, контролює роботу водіїв та служби обслуговування транспортного процесу

Усі підрозділи компанії безпосередньо пов'язані з генеральним директором. Для кожного відділу ставляться конкретні завдання, які співробітники відділу вирішують самі, а також якісно і своєчасно виконують поставлені керівниками різних рівнів завдання. Правильне планування та організація роботи всіх підрозділів і всіх співробітників сприяє успішному функціонуванню всього підприємства, досягненню цілей і завдань.

Основні показники діяльності підприємства ТОВ «Карго Експрес» наведено в додатку А.

За даними, наведеними в додатку А, можна зробити такі висновки.

Приріст виручки у 2021 р. порівняно з 2020 р. становив 37886 тис. грн. або 91,59%. Потім приріст у 2022 р. порівняно з 2021 р. становив 51861 тис. грн. або 65,44%. Таким чином, за 2020-2022 рр. цей показник збільшився на 216,97%.

Приріст повної собівартості у 2021 р. порівняно з 2020 р. становив 35 111 тис. грн. або 86,31%. Потім приріст у 2022 р. порівняно з 2021 р. становив 50 597 тис. грн. або 66,76%. У підсумку за 2020-2022 рр. цей показник збільшився на 210,69%. Таким чином, повна собівартість ТОВ «Карго Експрес» продемонструвала негативну динаміку.

Необхідно зазначити, що основна діяльність у 2022 р. стала менш затратомісткою порівняно з 2020 р., тому за цим критерієм у структурі виручки відбулися позитивні зміни. Дійсно, якщо у 2020 р. на 1 грн. виручки припадало 0,98 коп. у вигляді собівартості, тоді як у 2022 р. цей показник став нижчим і становив 0,96 коп.

ТОВ «Карго Експрес» працює, отримуючи стабільно позитивний фінансовий результат від продажів. Це стало результатом того, що в структурі транспортних послуг стало більше перевезень зернових. Тому навіть в умовах воєнного стану підприємство «Карго Експрес» продемонструвало позитивну динаміку.

Матеріальною основою здійснення логістичної діяльності ТОВ «Карго Експрес» є наявність у необхідній кількості основних засобів, а саме – транспорту.

В політиці управління логістичною діяльністю підприємством «Карго Експрес» увага приділена умовам експлуатації транспорту (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.

Елементи політики управління транспортними засобами ТОВ «Карго Експрес»

Елемент	Вибір підприємства
1	2
Транспортні засоби	
Термін корисного використання	Вантажний транспорт – 5 років Легковий транспорт – 6 років Спеціалізований транспорт – 7 років
Метод нарахування амортизації	Кумулятивний
Ліквідаційна вартість	За всіма видами транспорту дорівнює 0
Запаси (паливо, запчастини, шини)	
Порядок включення транспортно-заготівельних витрат до первісної вартості	Для облік ТЗВ використовують рахунок 29
Метод формування собівартості списаних запасів	Облік повних витрат



продовження таблиці 2.1.

1	2
Розподіл логістичних витрат за рахунками обліку	
Витрати, що пов'язані із виконанням замовлення:	
Прямі витрати: паливо, зарплата водіїв (з нарахуваннями)	Формуються за дебетом 23 рахунку з подальшим віднесенням на рахунок 903
Непрямі виробничі витрати запчастини, шини, амортизація, технічне обслуговування, зарплата механіків та слюсарів	Формуються за дебетом 91 рахунку
База розподілу загальноновиробничих витрат	Зарплата водіїв
Метод калькулювання собівартості транспортних перевезень	Директ – кост

Складено автором на підставі [36]

Основним аспектом системи контролінгу в ТОВ «Карго Експрес» є необхідність поділу витрат на міжнародні перевезення та послуги населенню, що ускладнює ведення бухгалтерського обліку, оскільки для міжнародних перевезень діють пільги з ПДВ.

Замовником послуг організації може стати будь-хто. Потенційний клієнт укладає договір з компанією, уточнюючи вид і обсяг послуг.

Послуги, що надаються компанією, надаються індивідуально відповідно до укладеного договору на кожен вид послуг і вимагають одноразової оплати після завершення робіт.

Оплата в компанії здійснюється:

- юридичними особами та ФОП - банківським переказом;
- фізичними особами – готівкою з використанням ПРРО, або карткою.

ТОВ «Карго Експрес» укладає з клієнтом договір на транспортне обслуговування, в якому обумовлюються такі умови: обсяг робіт, наданих Замовником; транспортні маршрути; тип і марка необхідних транспортних

засобів; стан і режим роботи автомобіля; охорона і безпека; своєчасність оплати наданих послуг; відповідальність сторін за порушення договірних зобов'язань.

Контракти зазвичай укладаються на один рік із подальшим продовженням або переглядом. Угода передбачає взаємні зобов'язання сторін.

Підприємство ТОВ «Карго Експрес» використовує для калькулювання собівартості логістичних витрат метод обліку повних витрат, яка базується на розподілі витрат на прямі та непрямі та передбачає включення до собівартості продукції всіх понесених витрат - як змінних, так і постійних. Відповідно, усі понесені витрати розподіляються між замовленнями і включаються до собівартості транспортних витрат (рис. 2.2.).

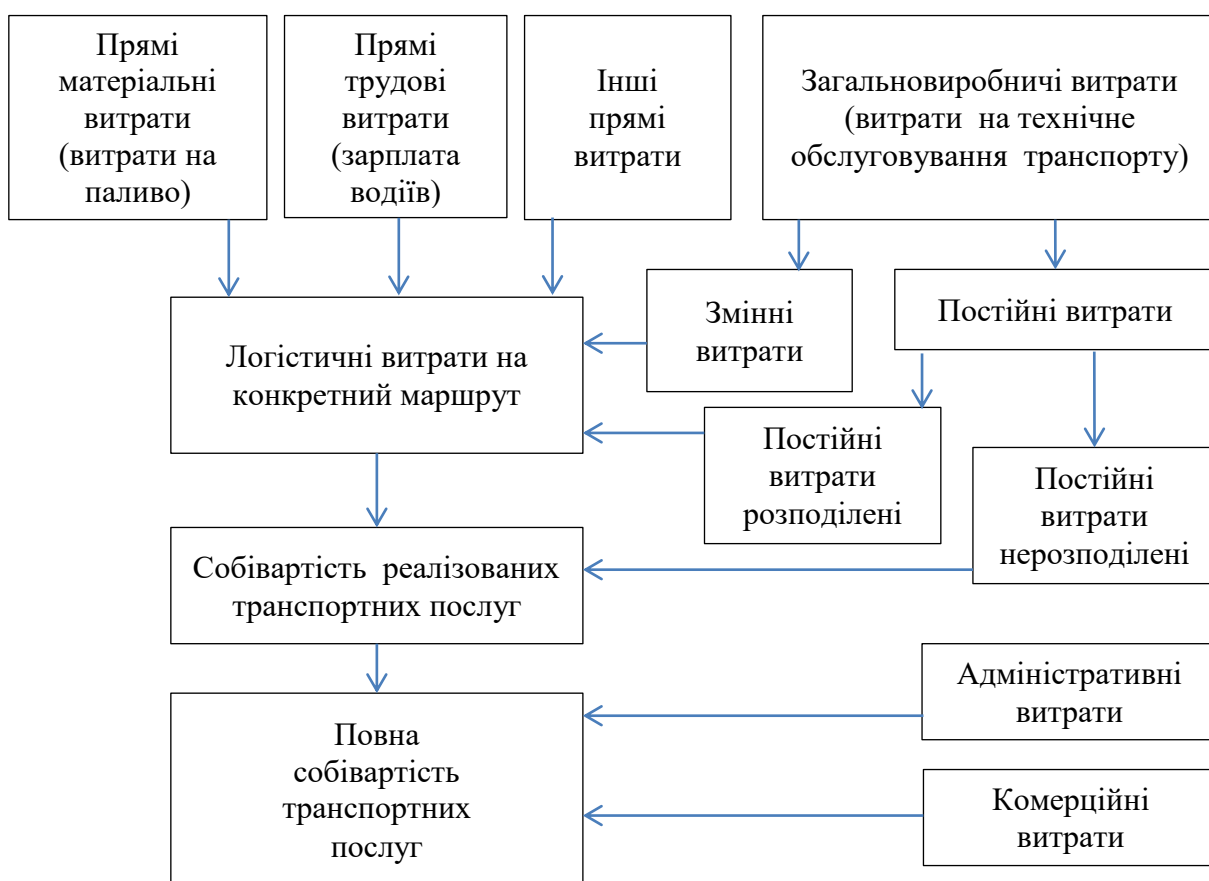


Рис. 2.2. Методика, яку використовує ТОВ «Карго Експрес» для калькулювання логістичних витрат складено автором на підставі [36]

Система управління витратами на логістику, яка сформована в ТОВ «Карго Експрес» передбачає калькуляцію собівартості кожного окремого замовлення, або договору. Кожному замовленню присвоюється номер, який стає об'єктом як бухгалтерського обліку, так і контролінгу і за яким відображаються всі витрати, що виникли при виконанні такого замовлення на транспортне перевезення.

Для формування фінансових результатів, за такого методу, особливістю є те, що такі витрати не прив'язані до певного періоду і кінцева собівартість логістичних витрат формується після його повного виконання (передачі замовнику).

Витрати основних матеріалів є першим елементом прямих витрат. На підприємстві ТОВ «Карго Експрес» до них відносять паливно-мастильні матеріали, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного замовлення на транспортування.

Запчастини та матеріали, які потрібні для технічного обслуговування транспорту (запчастини, масло, антифриз, тощо), які є необхідними для функціонування транспорту, не включають до складу прямих витрат.

Ці матеріали обліковуються як допоміжні (непрямі), з них формуються виробничі накладні витрати. Фактична вартість використаних прямих матеріалів визначається за первісною вартістю з урахуванням транспортно-заготівельних витрат.

Визначення фактичної собівартості основних матеріалів, які списуються на витрати, здійснюється за одним з методів, передбачених чинним законодавством. ТОВ «Карго Експрес» обрало метод нормативних витрат, тобто на собівартість транспортних перевезень відноситься вартість палива, розрахованого за нормами, передбаченими технічними паспортами для кожної марки машини окремо. Обраний метод оцінки запасів при їх вибутті зазначено в Наказі про облікову політику підприємства.

Необхідність виявлення фактичного видатку матеріалів за окремими замовленнями ставить перед менеджерами підприємства задачі як по оптимізації документообороту по руху матеріалів, так і по організації самого обліку витрачання ПММ.

Складність поставленого завдання полягає у тому, що тільки за допомогою чітко налагодженого виробничого обліку можна оперативно виявити перевитрату чи економію палива .

Велике значення в організації обліку використання матеріалів має оформлення первинних документів. В ТОВ «Карго Експрес» використовують лімітно-забірні картки, які оформляються на заправках, де заправляється транспорт підприємства. В них вказується: Марка та номер транспортного засобу, кількість та вид паливно-мастильних матеріалів, П.І.Б. водія, який працював на маршруті.

Другим елементом прямих витрат є заробітна плата водіїв, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного замовлення. Витрати на оплату праці інших категорій виробничого персоналу (майстри, допоміжний персонал тощо) і на заробітну плату робітників, що не може бути прямо віднесена на замовлення (оплата часу простою, додаткові виплати тощо), включають до складу виробничих накладних витрат.

До складу інших прямих витрат включають усі інші виробничі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного замовлення, окремого маршруту, або транспортний засіб, зокрема відрахування на соціальні заходи.

Непрямі логістичні витрати ТОВ «Карго Експрес» складаються із загальновиробничих витрат, які неможливо прямо і економічно обґрунтовано віднести на конкретне замовлення а також загальногосподарські витрати, які також слід признати непрямими (накладними), оскільки вони включаються в калькулювання повної собівартості транспортних послуг і також не можуть бути прямо віднесені на замовлення.

Прикладом загальновиробничих витрат є запасні частини, витрати на підтримку техніки у придатному вигляді, шини, непряма зарплата, витрати на утримання і ремонт будівлі гаражу та інших приміщень, устаткування, амортизація і страхування основних засобів, орендна плата, плата комунальних послуг тощо.

Позитивне значення позамовного методу для ТОВ «Карго експрес» полягає в тому, що розраховуючи собівартість того чи іншого замовлення, можна їх порівняти і проаналізувати, яке замовлення найбільш рентабельне. Крім того, розрахунок за індивідуальним замовленням дає базу для планування логістичних витрат у майбутньому, або визначення цін, що також дає можливість спрогнозувати фінансові результати.

Послідовність обліку логістичних витрат на підприємстві ТОВ «Карго Експрес» наведена на рис 2.3.

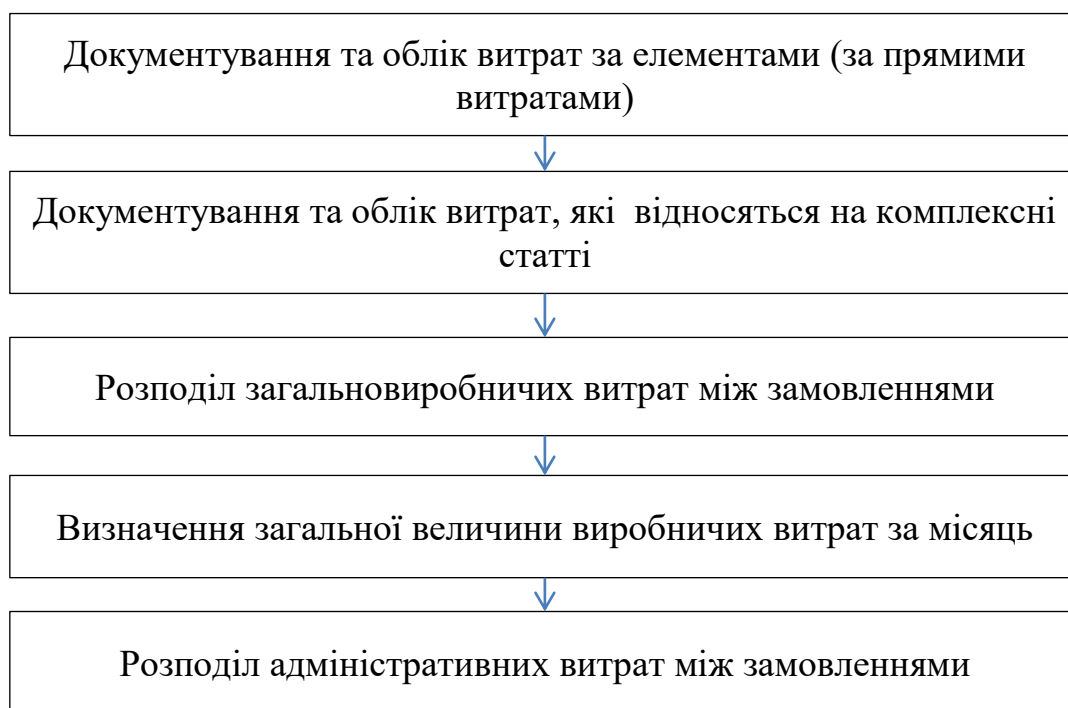


Рис. 2.3. Етапи формування загальної вартості логістичних витрат в ТОВ «Карго Експрес» складено автором на підставі [36]

Використання будь-якого методу формування інформації про логістичні передбачає контролінг, який являє собою більш поглиблений управлінський облік, побудований на інформаційно-аналітичній базі

керованих об'єктів. Сутність контролінгу при управлінні методами обліку витрат полягає в стратегічному плануванні об'єкта управління.

В ТОВ «Карго Експрес» на основі контролінгу будується система бюджетного планування, мета якого зменшення втрат підприємства від негативних факторів впливу на керований об'єкт.

Стратегічними завданнями контролінгу логістичних витрат є нівелювання впливу таких чинників (рис. 2.4).

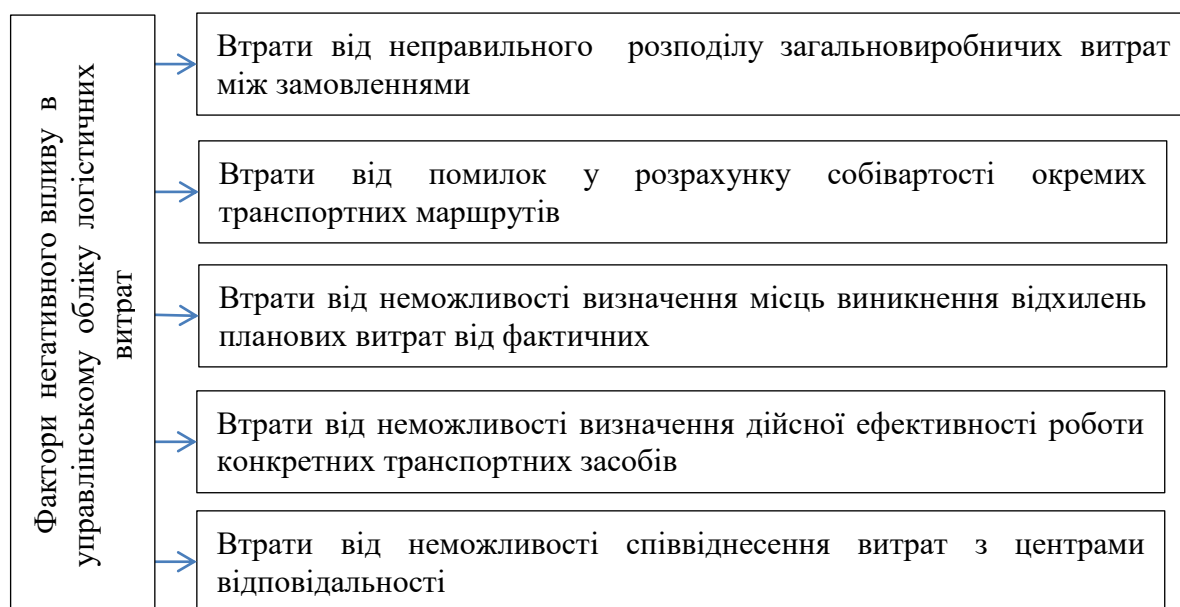


Рис. 2.4. Фактори що впливають на управлінський облік логістичних витрат на підприємстві ТОВ «Карго Експрес» Власна розробка на основі [61]

Формування інформації про загальні логістичні витрати на підприємстві ТОВ «Карго Експрес» здійснюється в першій половині місяця, наступного за звітним, коли бухгалтерія підприємства узагальнить дані у відомостях аналітичного обліку витрат на надання транспортних послуг як повністю виконаних так і тих, на кінець місяця перебували у статусі незавершеного виробництва.

І лише після складання фінальної калькуляції на кожне замовлення стає можливим співставити дані про фактичну та планову суму витрат в цілому по підприємству та на кожний транспортний засіб, а також

визначити відхилення, які характеризують рівень витрат за окремими статтями калькуляції.

Недоліком цього методу контролю є те, що інформація про негативні відхилення надходить занадто пізно, щоб приймати рішення відразу, коли відхилення виникає. Тому відхилення не контролюється засобами контролю, а собівартість продукції формується поза системою моніторингу.

Таким чином, якісна інформаційно-аналітична база, створена за допомогою інструментів контролінгу, здатна знизити ступінь впливу чинників, що впливають на точність обліку витрат і, відповідно, прямо вплинути на фінансові результати діяльності підприємства.

## 2.2. Аналіз поведінки логістичних витрат на підприємстві.

Як вже було сказано, основним видом діяльності ТОВ «Карго Експрес» є надання транспортних послуг, тому всі його витрати по суті є логістичними. Обсяг послуг в 2022 році склав 131 111 тис. грн (додаток А). Структура витрат підприємства наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка витрат ТОВ «Карго Експрес» за 2020 – 2022 роки

№	Показатели	2020 рік	2021 рік	2022 рік	відхилення 2022 від 2020 року	
					абсолютні	відносні
1	2	3	4	5	7	8
	Змінні витрати					
1	матеріали	612,3	1857,6	2020,1	1407,8	229,92
2	запасні частини	4722,4	5461,7	7202,9	2480,5	52,53
3	автошини	3394,7	5697,6	9440,8	6046,1	178,10
4	ПММ	15518,8	30811,1	53958,1	38439,3	247,70

продовження таблиці 2.2.

1	2	3	4	5	6	7
	Разом змінні витрати	24248,2	43828,0	72621,9	48373,7	199,49
	Постійні витрати					
1	Зарплата	10783,0	15386,0	29027,0	18244,0	169,19
2	ЄСВ	2372,3	3384,9	6385,9	4013,6	169,19
3	оренда	597,8	1638,5	2675,9	2078,1	347,62
7	інші витрати	2687,7	11070,2	14977,0	12289,3	457,24
8	податки	103,0	601,4	827,3	724,3	703,20
	Разом постійні витрати	16543,8	32081,0	53893,1	37349,3	225,76
	РАЗОМ ВИТРАТ	40792,0	75909,0	126515,0	85723,0	210,15

складено автором на підставі [61]

З таблиці 2.2. видно, що для сумарні логістичні витрати компанії за цей період зросли на 85,723 млн.грн.

Найбільше зростання серед змінних витрат спостерігалось за статтею «Паливно мастильні матеріали». На другому місці за сумою відхилення стаття «автошини» - 6,046 млн.грн. або 178,10%.

Постійні витрати зростали більшими темпами ніж змінні. Якщо темп зростання змінних витрат склали 199,49%, то постійні витрати зросли на 225,76%

Але якщо взяти до уваги, що темпи зростання виручки (216,97%) перевищують темпи зростання загальних логістичних витрат (210,15%), то можна зробити висновок про позитивну динаміку ефективності діяльності ТОВ «Карго Експрес»



Структура змінних витрат наведена на рис. 2.5.

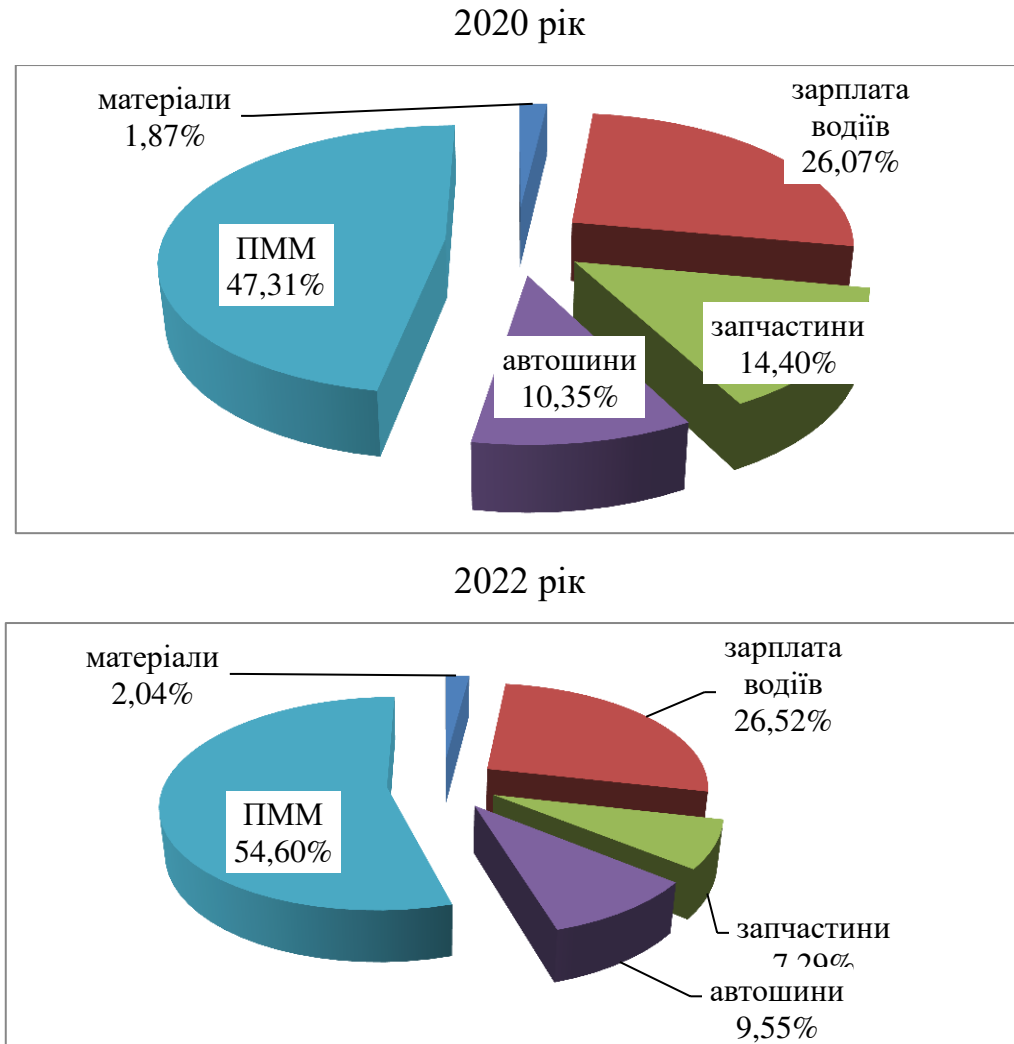


Рис 2.5. Структура змінних логістичних витрат ТОВ «Карго Експрес» за 2020 – 2022 роки (складено автором на підставі [37])

Зміни в структурі витрат спостерігаються за двома статтями:

Питома вага витрат на паливно-мастильні витрати зросла в структурі витрат на 7,29% (з 47,31% до 54,6%), причиною є суттєве збільшення цини на паливо. Питома вага витрат на запчастини зменшилися на 7,11% (з 10,35% до 7,29%). Це свідчить про більш ефективне використання техніки (ремонтів стало менше). Частка інших витрат майже не змінилася.

Постійні витрати підприємства також змінили свою структуру (рис. 2.6.)

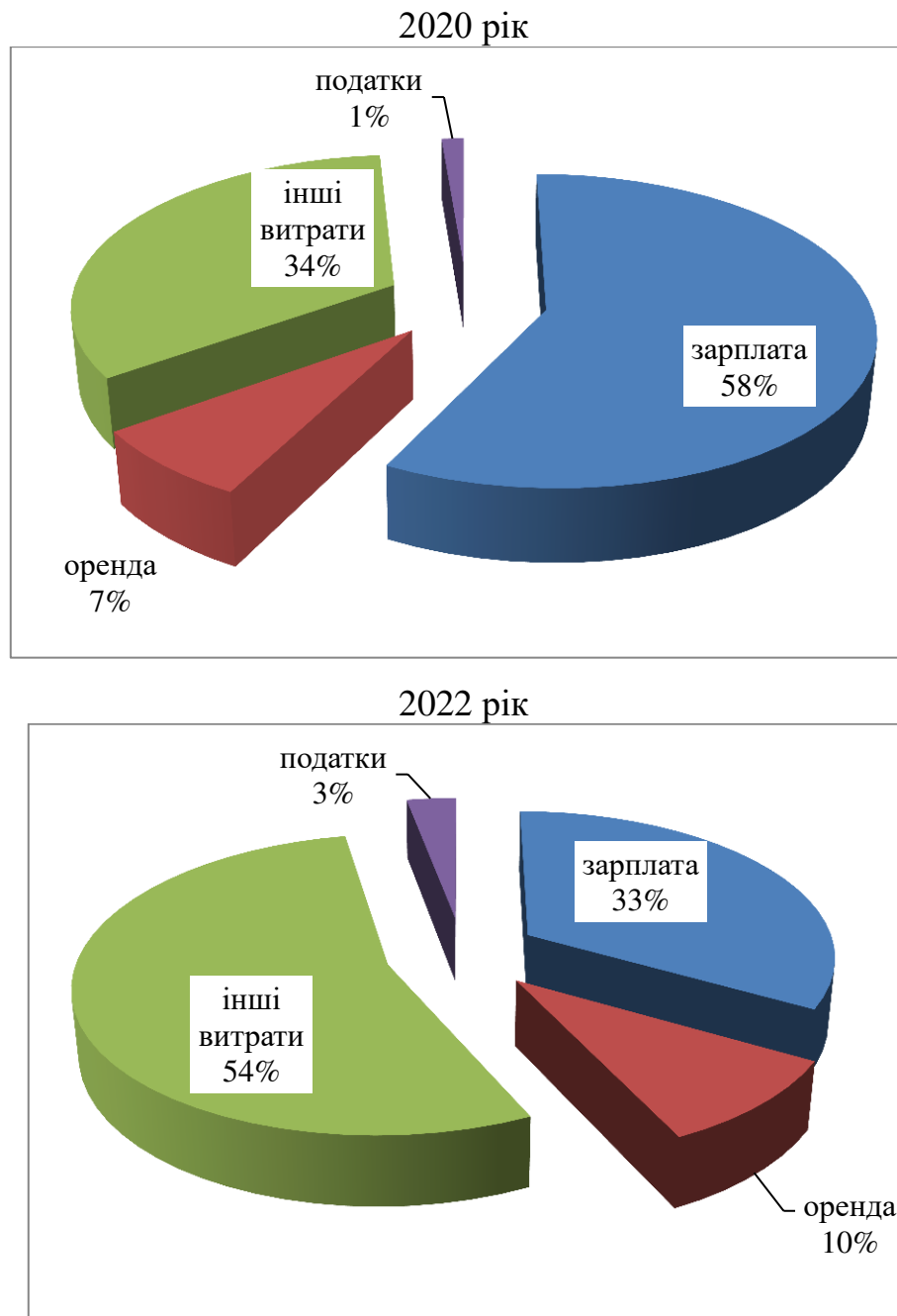


Рис 2.6. Структура постійних логістичних витрат ТОВ «Карго Експрес» за 2020 – 2022 роки. (складено автором на підставі [37])

За даними рис. 2.6. можна сказати, що зміни в структурі постійних логістичних витрат в 2020 році найбільшу питому вагу займала зарплата персоналу на погодинній оплаті праці (58%), а інші витрати склали 34%, а в 2022 році ситуація змінилася кардинально.

Тепер вже інші витрати складають 54%, а питома вага статті «зарплата погодинників» склала 33%.

Оскільки прибуток підприємства має тенденцію до збільшення, тому і податкове навантаження збільшилося з 1% до 3%. Питома вага витрат на оренду також мала тенденцію до збільшення на 3%

Збільшення постійних витрат є негативним, оскільки навіть незначні перевитрати за цими статтями витрат можуть призвести до зростання цін на транспортні послуги, що є негативним фінансовим результатом за звітний період, тому додаткові кошти використовуються для компенсації цього фінансового результату.

Раціоналізація діяльності організації визначається головним чином усуненням перевитрат, які є фактичними витратами на транспортні послуги в поточній економічній діяльності організації, тобто раціональним управлінням витратами бюджету.

А також пошук і впровадження внутрішніх фінансових резервів організації для отримання додаткового прибутку і більш ефективного використання бюджету компанії.

Вирішальним фактором стабільної роботи ТОВ «Карго Експрес» є технічний стан автомобіля. Його виконання оцінюється системою техніко-експлуатаційних показників, що характеризують кількість і якість виконуваних робіт.

Інформація розрахунку надана аналітиками фінансового відділу підприємства. Автопарк підприємства формують вантажні автомашини, легковий автотранспорт та спеціалізована техніка.

Основні технічні показники роботи вантажного транспорту ТОВ «Карго Експрес» за 2020-2022 р. наведено в табл. 2.3.

З таблиці видно, що за цей період часу основні показники склали за обсягом послуг у машино-годинах - 102,2 %; за коефіцієнтом використання парку (КВП) - 98,1 %; за валовим доходом - 100,4 %.

Таблиця 2.3.

Основні технічні показники роботи вантажного парку ТОВ «Карго  
Експрес» за період 2020-2022рр.

Показник	2020 рік факт	2021 рік факт	2022 рік		Відхилення 2022 від 2020 року	
			план	факт	абсолют не	відносне (%)
1	3	4	5	6	7	8
1. Середньоспискова кількість одиниць техніки	9	9	10	11	+2,0	+0,28
2. Коефіцієнт технічної готовності (КТГ)	0,77	0,77	0,79	0,79	0,0	0,0
3. Коефіцієнт використання парку (КВП)	0,54	0,54	0,54	0,53	-0,01	-1,85
4. Обсяг послуг, тис.маш./год	1574,2	1566,1	1503,2	1536,2	+33,0	+2,2
5. Загальний пробіг, тис.км	40298,3	40354,9	41152,3	41266,1	+113,8	+0,28

складено автором на підставі [37]

Унаслідок потреб замовників і постійної зміни кількості перевезень, фактичний загальний пробіг більший за запланований на 0,28 %, що становить 113,8 тис. км.

За рахунок збільшення тривалості робочого дня на лінії, у зв'язку зі зміною фактичного обсягу роботи в ТОВ «Карго Експрес» відбулося перевиконання обсягу послуг.

В ТОВ «Карго Експрес» діє планово-попереджувальна система технічного обслуговування та поточного ремонту рухомого складу, яка забезпечує стабільне підтримання коефіцієнта технічної готовності (КТГ). У 2022 році КТГ автомашин не змінився, він становить 0,79.

Якщо рухомий склад не випускається повністю, то виконання транспортної схеми опиняється під загрозою, що нерідко призводить до порушення робочого часу водіїв, порушуючи тим самим заплановані

показники ремонту автопарку і створюючи непотрібні співвідношення відкритих коефіцієнтів, як показано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Співвідношення коефіцієнта використання парку та коефіцієнта технічної готовності ТОВ «Карго Експрес»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення		Темп росту, %	
				2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
КВП	0,54	0,54	0,53	0	-0,01	100	98,15
КТГ	0,77	0,77	0,79	0	0,02	100	102,60
Співвідношення КВП та КТГ	0,70	0,70	0,67	0	-0,03	100	95,71

складено автором на підставі [37]

Як видно з таблиці 2.4., в 2022 році КВП був меншим за цей показник у 2020 році. Залежно від співвідношення коефіцієнта технічної готовності та коефіцієнта використання автомобільного парку спостерігається зниження показників, при цьому розрив між ними залишається невеликим. Показник КТГ у 2022 році зріс на 2,6% порівняно з показником 2020 року.

Причинами такої ситуації: простої в очікуванні ремонту, відсутність запасних частин, наявність днів активації, пов'язаних із кліматичними умовами, відсутність роботи замовника внаслідок відмови від планового обсягу робіт із дефіцитом бюджету їхнього транспортного обслуговування.

## Висновок по розділу 2

За цей період загальні логістичні витрати компанії зросли на 85,723 млн грн. Найбільше зростання змінних витрат спостерігалось за статтями

«паливно-мастильні матеріали». За сумою відхилення друге місце займає стаття «Шини» – 6,046 млн грн. або 178,10 %.

Постійні витрати ростуть швидше, ніж змінні. Якщо темп зростання змінних витрат становить 199,49%, постійні витрати збільшуються на 225,76%

Зростання загальної суми логістичних витрат не є негативною характеристикою, оскільки темп зростання виручки (216,97%) перевищує темп зростання загальних логістичних витрат (210,15%). Саме тому можна зробити висновок про позитивну динаміку в діяльності ТОВ «Карго Експрес».

## РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАРГО ЕКСПРЕС»

### 3.1. Вплив логістичної діяльності підприємства на підвищення його конкурентоспроможності

Логістичний процес в ТОВ «Карго Експрес» реалізується за посередництвом потоків, що функціонують між елементами і підсистемами підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем. Ресурсом і, водночас, продуктом управління логістичною діяльністю є інформаційний потік, представлений сукупністю повідомлень, якість і параметри яких зумовлені системою каналів і засобів зв'язку, джерел і споживачів цих повідомлень. Через канали прямого і зворотного зв'язку інформаційний потік розподіляється між підрозділами, що реалізують логістичні процеси закупівлі, продажу, транспортування, зберігання тощо.

У дезагрегованому вигляді логістична система ТОВ «Карго Експрес» представлена різноманіттям процесів, що протікають, які розпадаються в подальшому на окремі логістичні операції. Декомпозиція регіональної макрологічної системи дає змогу виокремити в її структурі низку мікрологічних систем, представлених сукупністю торговельно-посередницьких підприємств і організацій. Мікрологістичну систему ТОВ «Карго Експрес» можна уявити як послідовність процесів закупівлі, транспортування, складування, зберігання та реалізації товарів.

Різнманіття змісту і форм передбачає для кожного конкретного підприємства уточнення і доповнення розробленої моделі, її конкретизацію, що ґрунтується на емпіричному описі поведінки того чи іншого суб'єкта діяльності.

Кінцеві характеристики товарно-матеріальних потоків задають суб'єкти попиту: проміжні споживачі (торговельно-посередницькі

організації, бюджетні структури та ін.) і кінцеві користувачі (домогосподарства), представлені окремими споживачами.

Функції логістичних служб ТОВ «Карго Експрес» можуть бути такими:

1. Дільниця замовлень займається пошуком партнерів та встановленням раціональних економічних взаємозв'язків із закупівельними операціями, включаючи взаємодію з постачальниками. Це охоплює аналіз ситуації на ринку пропозицій, вибір оптимальної моделі та умов закупівель, визначення оптимального рівня обслуговування і ціни закупівлі. Також включає в себе розробку оптимальної схеми, термінів, умов, порядку та валюти розрахунків, а також контроль за оплатою поставлених товарів. Важливим елементом є юридична експертиза закупівельних операцій, включаючи вирішення претензійних питань, і оцінка економічної ефективності всього процесу закупівель.

2. Транспортний відділ включає в себе розрахунок транспортних потреб, визначення параметрів перевезення та розробку оптимальних маршрутів, вибір виду та типу транспорту та перевізника. Він також включає укладання договорів на транспортні послуги, розробку вимог до транспортної тари та вантажно-розвантажувальних операцій, визначення потреби в експедиторських послугах, диспетчеризацію транспортного потоку та визначення умов транспортування, таких як переадресація, страхування, режим та фізичні умови транспортування.

3. Служба продажів займається пошуком споживачів, встановленням з ними зв'язків, аналізом попиту та розробкою умов постачання та цін. Також вона розробляє сервісну політику, організує логістичне обслуговування споживачів, розробляє схеми розрахунків та контролює оплату поставок, проводить юридичну експертизу, включаючи претензійну роботу, і оцінює економічну ефективність постачань.

4. Складське господарство включає в себе організацію навантажувально-розвантажувальних робіт, приймання вантажу та



розробку технологічних карт для внутрішньоскладського переміщення та зберігання товарів. Також воно займається управлінням запасами та підготовкою продукції до виробничого споживання.

Пошук шляхів ефективної реалізації зазначених функцій з метою набуття конкурентних переваг ТОВ «Карго Експрес» призводить до необхідності використання широко відомих як у нас у країні, так і за кордоном концепцій логістики.

Тривалий час роль логістики недооцінювалася. Нині науковці та практики зазначають, що логістика, забезпечуючи раціональне управління всіма процесами, робить підприємства ефективнішими та конкурентоспроможнішими. Логістика підтримує стійкість ТОВ «Карго Експрес» на ринку, оптимізує функції закупівлі, транспортування, зберігання запасів. Раціонально керуючи процесами закупівлі товарів, доставкою ТМЦ на склади ТОВ «Карго Експрес» логістика сприяє економії витрат обігу, підвищенню рентабельності бізнесу. Застосування логістики підвищує ефективність діяльності підприємства за рахунок скорочення транспортних витрат; прискорення оборотності грошових коштів, а також застосування сучасних інформаційних технологій.

Підприємству ТОВ «Карго Експрес» рекомендовано такі напрями для підвищення ефективності:

- 1 Збільшення швидкості доставки товарів до роздрібного торговельного підприємства;
- 2 Оптимізація маршрутів доставки і транспортних витрат;
- 3 Застосування сучасних інформаційних систем, що дають змогу контролювати одержання товару і розміщення його на складі, управління товарними запасами, участь у проведеннях вхідного контролю доставлених товарів та інше;
- 4 Підвищення якості обслуговування покупців;
- 5 Швидке реагування на зміну попиту;

5 Мінімізація сукупних витрат обігу, що при зведе до зниження цін і збільшення рентабельності.

Зростаюча конкуренція на ринку транспортних послуг змушує ТОВ «Карго Експрес» використовувати різні методи для збереження прибутковості компанії за рахунок скорочення логістичних витрат. Основним напрямком щодо зниження логістичних витрат є інтеграція, що дає змогу організувати товарні потоки оптимальним чином.

Логістична інтеграція між виробничими, транспортними, оптовими і роздрібними організаціями посідає дедалі важливіше місце в інтеграційних процесах торгівлі. У роздрібній торгівлі в міру нагромадження капіталу розвиваються інтеграційні процеси, на ринку з'являються різні формати торгівлі, які отримують конкурентні переваги за рахунок пропонування на ринку власних торговельних марок, максимізації товарообігу, одержання цінкових знижок на закупівлю товарів у виробників.

Інтеграційні процеси зумовлені, з одного боку, низькою конкурентоспроможністю більшості магазинів, які не мають достатньої концентрації капіталу для власного розвитку, та, з іншого боку, необхідністю підвищення якості функціонування самих торговельних підприємств. Ми вважаємо, що розвитку інтеграційних процесів сприяють:

1 Розуміння логістики як інструменту у створенні та реалізації конкурентних переваг підприємства.

2 Перспективи і тенденції щодо розвитку нових організаційних форм - логістичних мереж.

3 Розвиток інформаційних технологій, що дають змогу здійснювати ефективно управління всіма сферами виробничо-комерційної діяльності.

Необхідно зазначити, що кількісні та якісні зміни в роздрібній торгівлі сприяють удосконаленню логістики ТОВ «Карго Експрес»:

1) Роздрібні торговці збільшують обсяг і частоту закупівель товарів.

2) Розширення асортименту в роздрібних торговельних підприємствах призводить до збільшення кількості постачальників, які співпрацюють з ритейлерами.

3) Підвищення частки напівфабрикатів та швидкопсувної продукції призвело до зростання швидкості обігу товарних запасів у всьому ланцюгу поставок роздрібних торговців.

4) Зі збільшенням частки ринку, що належить мережевій роздрібній торгівлі, спостерігається зростання ступеня централізації закупівель.

5) Рівень взаємодії з постачальниками та рівень інтеграції та співробітництва в усьому ланцюгу поставок підвищуються.

6) Завдяки постійному укрупненню масштабів діяльності роздрібною торгівлі постійно скорочуються питомі витрати, включаючи логістичні.

7) зростає роль логістики роздрібною торгівлі внаслідок перерозподілу сил у каналі збуту, оскільки саме торговельні підприємства визначають, які товари і від яких виробників будуть представлені в магазині;

8) упровадження систем швидкого реагування, спрямованих на поліпшення управління запасами, прискорення руху товарних потоків, реагування на зміну потреб покупців і зниження випадків виникнення дефіциту товару шляхом упровадження систем електронного обміну даними, систем штрих-кодування і використання сучасної упаковки, що дає змогу переміщати товар до торговельного залу без попередньої підготовки.

Логістичне інтегрування потокових процесів на окремих підприємствах охопило всі логістичні функції на підприємстві.

Логістична інтеграція - це процес об'єднання декількох логістичних функцій і товарних ресурсів торговельних та транспортних підприємств з метою підвищення ефективності їхньої діяльності.

Логістично інтегрованими вважаються ті магазини та транспортні підприємства, об'єднання яких базується на принципах логістики. Значні

резерви підвищення ефективності можуть бути виявлені в результаті системного інтегрування закупівель, транспортування та інших процесів, які охоплюються логістикою. Для пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Карго Експрес» слід виявити і дослідити параметри торговельної діяльності підприємств партнерів, зміна яких впливає на характер логістичної діяльності аналізованого підприємства.

Таким чином, можна констатувати, що логістика на сучасному етапі набуває дедалі більшої практичної спрямованості та розвивається за такими напрямками як виробнича логістика, логістика управління запасами, логістика розподілу, збутова логістика, транспортна логістика, логістика складування, інформаційна та фінансова логістика. Своєю чергою, розвиток логістичної діяльності дає змогу оптимізувати взаємовідносини господарюючих суб'єктів, у результаті чого підвищується ефективність функціонування підприємств у цілому.

### **3.2. Удосконалення управління логістичними витратами на підприємстві.**

Як і кожне господарське підприємство в ринкових умовах, ТОВ «Карго Експрес» має на меті збільшення прибутку. Цього можна досягти або за рахунок збільшення обсягів транспортних послуг та розширення географії перевезень, або зниження витрат на логістику.

Мета діяльності компанії та методи її досягнення визначаються в процесі стратегічного планування, а результатами стратегічного планування можуть бути довгостроковий план розвитку компанії та стратегії досягнення конкретних цілей.

Детальна розробка довгострокового плану для ТОВ «Карго Експрес» здійснюється через складання бюджету, тобто визначення короткострокових (поточних) завдань у рамках загальної довгострокової стратегії.

Першим на ТОВ «Карго Експрес» складається операційний бюджет. Послідовність його складання можна представити на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Послідовність складання операційного бюджету в ТОВ «Карго Експрес» складено автором на підставі [36]

Прогноз продажів є відправним і найбільш критичним моментом всього процесу підготовки бюджету в ТОВ «Карго Експрес».

План продажів визначається комерційним директором на основі маркетингових досліджень. Бюджет продажів і структура наданих послуг, зумовлюючи рівень і загальний характер всієї діяльності ТОВ «Карго Експрес», визначають більшість інших бюджетів, які по суті виходять з інформації, визначеної в бюджеті продажів.

Першим етапом бюджетування є отримання прогностичних даних відносно обсягів послуг за перевезення вантажів на бюджетний 2024 рік (таблиця. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Прогноз послуг ТОВ «Карго Експрес» на бюджетний 2024 рік  
(Бюджет продаж)

Показник	Дані на 2024 рік				
	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	разом
Вантажні перевезення (автомашини з причепом)	18776	21013	26598	32563	98950
Вантажні перевезення по Україні (напівпричепи)	810	733	415	482	2440
Вантажні перевезення по Україні (самоскиди)	1433	1569	1681	1418	6101
Послуги спеціалізованої техніки	1466	602	628	1805	4501
Послуги легкового транспорту	805	810	833	816	3264
Міжнародні вантажні перевезення	1677	1725	1679	1794	6875
Разом	24967	26452	31834	38878	122131

Власні розрахунки

Далі, на основі аналізу даних про розрахунки з підприємством за минулі періоди, відомостей про передбачені договорами терміни оплати і так далі робиться висновок про прогнозовані терміни розрахунків за надані послуги. Бюджет виробництва складається, виходячи з бюджету продажів, з урахуванням даних про нормативи прямих матеріальних витрат за видами послуг, розроблені економістами ТОВ «Карго Експрес».

Таблиця 3.2.

Бюджет прямих матеріальних витрат ТОВ «Карго Експрес» на 2024 рік з розбивкою по кварталах

тис.грн.

Показник	норм атив	Дані на 2024 рік				
		1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	разом
1	2	3	4	5	6	7
Вантажні перевезення (автомашини з причепом)	0,35	6571,6	7354,6	9309,3	11397	34633
Вантажні перевезення по Україні (напівпричепи)	0,31	251,1	227,23	128,65	149,42	756,4

продовження таблиці 3.2.

1	2	3	4	5	6	7
Вантажні перевезення по Україні (самоскиди)	0,37	530,21	580,53	621,97	524,66	2257,4
Послуги спеціалізованої техніки	0,42	615,72	252,84	263,76	758,1	1890,4
Послуги легкового транспорту	0,49	394,45	396,9	408,17	399,84	1599,4
Міжнародні вантажні перевезення	0,15	251,55	258,75	251,85	269,1	1031,3
Разом		8614,6	9070,8	10984	13498	42167

Власні розрахунки

Далі, керуючись планом матеріальних витрат та початкових даних умовами оплати постачальникам (60 % - в періоді отримання, 40 % - в наступному періоді) і сумою кредиторської заборгованості на початок року 8304 тис. грн., складають графік оплати матеріальних.

Бюджет витрат на оплату праці є планом витрат на оплату виробничого персоналу і складається, виходячи з вказаних в початкових даних відомостей про прийняту на підприємстві систему оплати праці і план виробництва.

Відповідно до початкових даних, використовується відрядно-почасова система оплати. У результаті, планується бюджет витрат на оплату праці, який представлений в таблиці. 3.3

Бюджетом накладних витрат є план виробничих витрат, що не включають матеріальні витрати, і витрат на оплату праці основного виробничого персоналу.

Таблиця 3.3.

Бюджет витрат на оплату праці ТОВ «Карго Експрес» на 2024 рік з розбивкою по кварталах

№ п/п	Показник	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	Всього за рік
1	Прогноз обсягу перевезеного вантажу (тн/км)	521556	583694	593705	782764	2481720
2	Норматив витрат труда виробничого персоналу, час/тн-км.	0,61	0,61	0,61	0,61	
3	Разом витрати праці виробничого персоналу (стр.1 x стр.2), тис. год.	318149	356054	362160	477486	1513849
4	Вартість однієї години, грн./год)	17,64	17,64	17,64	17,64	
5	Сума витрат на оплату праці виробничого персоналу (стр.3 x стр.4), тис. грн.	5612	6281	6389	8423	26704

Власні розрахунки

У початкових умовах заданий норматив змінних накладних витрат -1 грн./ годину роботи основного виробничого персоналу. Виходячи з цього нормативу і запланованих в бюджеті витрат на оплату праці виробничого персоналу, плануються змінні накладні витрати.

На підставі цих даних складається бюджет накладних витрат (таблиця 3.4.):



Таблиця 3.4

Бюджет накладних витрат ТОВ «Карго Експрес» на 2024 рік з  
розбивкою по кварталах

№ п/п	Показник	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	Всього за рік
1	Витрати праці виробничого персоналу, тис. годин	159	112,5	112,5	165	549
2	Норматив змінних накладних витрат, грн./ год.	1	1	1	1	1
3	Змінні накладні витрати (стр.1 x стр.2), тис. грн.	159	112,5	112,5	165	549
4	Постійні накладні витрати, тис. грн.	455	455	455	455	1820
5	Всього накладних витрат (стр.3 + стр.4), тис. грн.	614	567,5	567,5	620	2369

Власні розрахунки

Склавши бюджет непрямих витрат доцільно оцінити собівартість продукції, що буде необхідне при складанні звіту про фінансові результати. Собівартість складається з трьох основних елементів матеріальні витрати, витрати на оплату праці виробничого персоналу і виробничі накладні витрати.

У початкових даних для оцінки величини змінних накладних витрат в собівартості вантажних перевезень використовується базовий показник – витрати праці основного виробничого персоналу. Тому і повні (сумарні) накладні витрати також «прив'язуються» до витрат праці.

Для цього зіставляється загальна сума накладних витрат за рік — 2369 тис. грн. (таблиця. 3.4) з витратами праці виробничого персоналу — 26704

тис. грн. (таблиця. 3.5). Розрахунок собівартості для ТОВ «Карго Експрес» показаний в таблиці. 3.5.

Таблиця 3.5.

Розрахунок собівартості 1 тн переробленого вантажу ТОВ «Карго Експрес» в 2024 році

№ п/п	Показник	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	Всього за рік
1	2	3	4	5	6	7
1	прямі матеріальні витрати (тис.грн)	8615	9071	10984	13498	42167
2	прямі трудові витрати (тис. грн)	5612	6281	6389	8423	26704
3	коефіцієнт розподілу змінних накладних витрат	0,53	0,53	0,53	0,53	
4	сума змінних накладних витрат (тис. грн)	2974	3329	3386	4464	14153
5	коефіцієнт розподілу постійних накладних витрат	0,89	0,89	0,89	0,89	
6	сума постійних накладних витрат (тис. грн)	498	557	567	747	2369
7	виробнича собівартість (тис. грн)	17699	19238	21325	27132	85394
8	кількість переробленого вантажу тн	521556	583694	593705	782764	2481720
9	виробнича собівартість 1 тн вантажу (грн)	33,94	32,96	35,92	34,66	34,41

Власні розрахунки

Значення собівартості 1 тн / км склало 34,41 грн. Бюджет витрат на збут і управління складається по правилах, аналогічних складанню бюджету накладних витрат. Всі витрати поділяються на змінні і постійні. Проте для планування змінних витрат як базового показника використовується наданих послуг, а не витрати праці виробничого персоналу, як в бюджеті накладних витрат. Остаточний вид бюджету витрат на збут і управління приведений в таблиці. 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет витрат на збут і управління ТОВ «Карго Експрес» в 2024 році

№ п/п	Показник	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	Всього за рік
1	2	3	4	5	6	7
1	кількість запланованих тн / км	521556	583694	593705	782764	2481720
2	норматив змінних витрат на управління і збут	0,0112	0,0112	0,0112	0,0112	
3	сума змінних витрат на управління і збут	5841,42	6537,38	6649,50	8766,96	27795
4	Витрати на страхування майна та комерційних витрат	70		330		440
5	сума постійних витрат на управління і збут	1900	1900	1900	1900	7600
6	Загальна сума витрат на управління та збут	7811	8437	8880	10667	35795

складено автором на підставі [37]

Звіт про прибуток для ТОВ «Карго Експрес» поміщений в таблицю. 3.7.

Таблиця 3.7

## Плановий звіт про прибуток ТОВ «Карго Експрес»

Показник	Сума, тис. грн.
1	2
Виручка від реалізації продукції без ПДВ	122131
Собівартість реалізованої продукції	85394
Валовий прибуток	36737
Витрати на збут і управління	35795
Прибуток до податку на прибуток	942
Податок на прибуток (18 %)	170
Чистий прибуток	772

Власні розрахунки

Операційний бюджет є основою для складання бюджету фінансового. Складовими фінансового бюджету є бюджет капітальних витрат, прогноз руху грошових коштів компанії, а також Звіт про фінансовий стан (баланс), який є завершальним при складанні фінансового бюджету та формується на основі попередніх звітів. Процес формування даних фінансового бюджету та його основні складові представлені на рис. 3.2.

Визначення потреб у капітальних інвестиціях та отримання для них інвестиційних ресурсів є комплексним завданням фінансового менеджменту ТОВ «Карго Експрес». Проблема полягає в тому, щоб вирішити, які довгострокові активи купувати чи будувати, виходячи з критеріїв, вибраних для прийняття рішень, пов'язаних із визначенням повернення інвестицій.

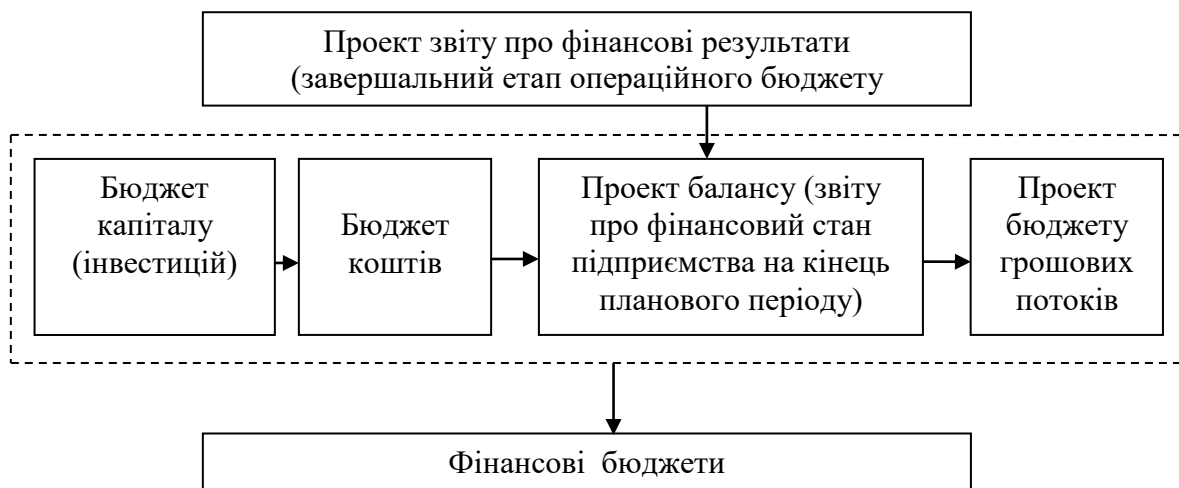


Рис. 3.2. Склад і послідовність розробки фінансових бюджетів  
Власні розрахунки

Інформація, пов'язана з довгостроковими капітальними інвестиціями, впливає на грошові бюджети, викликає питання щодо витрат на придбання або будівництво та виплати відсотків за позиками, впливає на прогнозований звіт про прибутки та збитки та прогнозний баланс, змінює балансові залишки основних засобів та інших довгострокових активів рахунки, тому всі рішення щодо капітальних видатків мають бути сплановані та інтегровані у фінансовий бюджет.

Кеш-флоу (касовий бюджет) є останнім і найважливішим у всьому бюджетному плані. Він збирає кінцеві числові фінансові показники для кожного операційного (приватного) бюджету. Касовий бюджет відображає всі грошові надходження і витрати. Результатом є залишок грошових коштів, який може бути позитивним або негативним.

Плановий баланс підприємства завершує систему бюджетів та визначає стан активів і пасивів на завершення планового періоду.

У ТОВ «Карго Експрес» об'єктом логістичних витрат є замовлення на транспортні перевезення. Відповідно, метод управлінського обліку витрат, який сформувався на цьому підприємстві, включає формування повних витрат загалом по підприємству та для кожного замовлення.

З нашого погляду, для ТОВ «Карго Експрес» можливим є застосування методу обліку витрат на виробництво за напрямками

перевезень з елементами нормативного обліку, який передбачає своєчасне відхилення від норм, визначення їх обсягу, а також обсягу зміни норм.

Використання при калькулюванні нормативного методу полягає у:

- постійному виявленні відхилень фактичних витрат від поточних нормативних значень матеріальних та трудових витрат;
- здійснення на постійній основі обліку зміни норм та нормативів, а також визначення ступінь впливу їх змін на собівартість продукції;
- контролювання витрат використовуючи для цього первинні документи з метою регулярної фіксації відхилень факту від норм у момент виникнення витрат. При цьому такий контроль дозволить виявляти як склад та місце виникнення, так і об'єктивних та суб'єктивних причин з метою глибшого дослідження можливостей їх регулювання;
- попереднє формування розрахунку нормативної вартості та її аналіз для виявлення можливостей зниження вартості під час підготовки транспортного процесу;
- обчислення фактичної вартості конкретних маршрутів на основі їхньої нормативної вартості та виявлення відхилень від норм;
- регулярний облік внесених змін до встановлених норм на щомісячній або щоквартальній основі для оперативного управління виконанням організаційно-технічних заходів..

Визначення фактичної та нормативної собівартості продукції при застосуванні нормативного методу обліку витрат. Пропонуємо підприємству ТОВ «Карго Експрес» розраховувати фактичну собівартість реалізованих транспортних послуг за допомогою нормативного методу обліку витрат за формулою.:

$$\text{ФСРП} = \text{НВСРП} + \text{ВН} - \text{ВП}, \quad (3.1)$$

де НВСРП нормативна виробнича собівартість реалізованої продукції;

ВН понаднормативні відхилення (негативні);

ВП понаднормативні відхилення (позитивні).

До нормативної виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) включаються: нормативні прямі матеріальні витрати; нормативні прямі витрати на оплату праці; інші нормативні витрати; нормативні загальновиробничі витрати.

У випадку внесення змін до норм протягом звітного періоду, будь то позитивні чи негативні зміни, різниця між ними враховується як збільшення чи зменшення нормативної виробничої собівартості продукції (робіт, послуг).

Важливо враховувати, що завдання калькулювання не обмежується простим розрахунком фактичної собівартості, а також спрямоване на створення можливості прогнозування найбільш прийнятної собівартості, яка при даному контексті забезпечить максимальний прибуток. Основний акцент переходить з сфери фінансового обліку, який служить для складання фінансових звітів, на внутрішньогосподарський (управлінський) облік, що займається прогнозуванням, нормуванням і контролем собівартості для витратного аналізу, ціноутворення та розвитку виробництва та випуску конкурентоспроможної продукції. Умови транспортної сфери створюють можливість застосування трирівневої моделі розподілу загальновиробничих витрат, що дозволяє більш адекватно визначати вартість логістичних витрат (див. рис. 3.3.).

Основна мета першого рівня полягає в обранні методу, який забезпечить максимально тісний причинно-наслідковий зв'язок із собівартістю. Для досягнення цієї мети складаються накопичувальні звіти для кожного центру відповідальності.

У випадках, коли центр відповідальності включає кілька відділів та підрозділів, його розбивають на центри витрат, і звіти формуються за цими центрами. Витрати, які неможливо прямо віднести до конкретних підрозділів (оскільки вони здійснюються в інтересах декількох підрозділів одночасно), розподіляються, використовуючи різні бази розподілу.



Рис. 3.3. Трирівнева модель розподілу загальновиробничих витрат для ТОВ «Карго Експрес» (розроблено автором на підставі [36])



Отже, на першому рівні загальновиробничі витрати розподіляються за напрямками використання транспорту на двох етапах: 1 етап. Розподіл загальновиробничих витрат за виробничими та обслуговуючими підрозділами. 2 етап. Розподіл загальновиробничих витрат центрів обслуговування між виробничими підрозділами з урахуванням обсягу наданих послуг.

Кінцевий результат цього рівня - розподіл витрат за статтями, виділення витрат, які стосуються конкретних підрозділів, і розподіл загальних витрат між підрозділами.

На другому рівні проводиться процес відділення постійних та змінних загальновиробничих витрат при досягненні підприємством нормальної потужності, з метою включення цих витрат до виробничої собівартості продукції. На третьому рівні, загальновиробничі витрати, які накопичені за виробничими підрозділами, розподіляються за видами продукції, процес який також відбувається у два етапи.

1 етап. Вибір бази розподілу непрямих витрат, яка закріплена обліковою політикою підприємства. Під базою розподілу розуміється показник (грошовий або натуральний), на одиницю виміру якого встановлюється норматив розподілу загальновиробничих витрат.

2 етап. Розрахунок ставки. Для ТОВ "Карго Експрес" загальновиробничі витрати можна розподіляти пропорційно не заробітній платі водіїв, а взяти за базу розподілу роботу транспорту, тобто машиногодина, оскільки між логістичними витратами та заробітною платою робочих немає економічного взаємозв'язку.

Такий порядок обчислення собівартості продукції з подальшим відображенням витрат за нормами та відхиленнями від норм дозволить більш ефективно управляти витратами, оскільки керівництво отримує оперативну інформацію саме щодо відхилень від норм і може своєчасно вплинути на причини або винуватців цих відхилень..

### Висновки по розділу 3

Базою дослідження виступило підприємство ТОВ «Карго Експрес», основним видом діяльності якого є надання транспортних послуг. Саме тому всі його витрати є логістичними. Організаційну структуру управління можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. Правильне планування та організація роботи всіх підрозділів і всіх співробітників сприяє успішному функціонуванню всього підприємства, досягненню цілей і завдань.

Облікова політика підприємства містить весь набір необхідного інструментарію для ведення фінансового та управлінського обліку логістичних витрат.

ТОВ «Карго Експрес» використовує для бухгалтерського обліку метод обліку повної собівартості, який базується на розподілі прямих і непрямих витрат і включає до логістичних витрат всі понесені витрати, як змінні, так і постійні. Таким чином, усі понесені витрати розподіляються між замовленнями та включаються у вартість транспортування.

Перевагами позамовного методу для ТОВ «Карго Експрес» є те, що при розрахунку вартості того чи іншого замовлення можна порівняти їх і проаналізувати, яке замовлення найбільш вигідне. Крім того, розрахунок індивідуальних замовлень є основою для планування майбутніх логістичних витрат або визначення цін, що також дає можливість прогнозувати фінансові результати.

На підприємстві ТОВ «Карго Експрес» система планування логістичних витрат побудована на складанні бюджетів. Логістичні витрати входять до операційного бюджету, в якому витрати на ПММ планують в бюджеті витрат матеріалів, зарплату водіїв – в бюджеті прямих витрат на оплату праці, технічне обслуговування транспортного процесу – в бюджеті виробничих накладних витрат. Базою розподілу накладних витрат виступає пряма зарплата водіїв.

Для вдосконалення управлінського обліку логістичних витрат підприємству рекомендовано використовувати при калькулюванні собівартості метод нормативних витрат замість методу повних витрат.

Для розподілу загальновиробничих витрат рекомендовано використовувати як базу кількість відпрацьованих машино-годин техніки.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження було зроблено наступні висновки

Для багатьох вітчизняних промислових підприємств у зв'язку з динамічним розвитком ринкових відносин, глобалізацією міжнародного бізнесу, складністю та ресурсними обмеженнями відносин між підрядниками ланцюжка поставок важливо виявити можливості та визначити підвищення ефективності логістичної діяльності та шляхи зниження логістичних витрат. Однак відсутність єдиного підходу до визначення та складу логістичних витрат призводить до виникнення труднощів при їх управлінні на підприємстві.

Логістичні витрати включають в себе матеріальні витрати, витрати на транспортування продукції, товарів, витрати на складування, витрати, пов'язані з управлінням логістичною системою, витрати, пов'язані з втратами.

Дослідження системи управління логістичною діяльністю було здійснено на матеріалах ТОВ «Карго Експрес», яке надає транспортні послуги. Специфіка роботи підприємства передбачає, що всі його витрати є логістичними.

ТОВ «Карго Експрес» працює, отримуючи стабільно позитивний фінансовий результат від продажів. Це стало результатом того, що в структурі транспортних послуг стало більше перевезень зернових. Тому навіть в умовах воєнного стану підприємство «Карго Експрес» продемонструвало позитивну динаміку. Побудова оптимальної системи управління може залежати від низки чинників: специфіки підприємства, масштабу його діяльності, виду транспорту, що використовується в основній діяльності, виду, маси і розміру вантажу, що перевозиться, наявності власного складу, оренди місць на складі тощо.

При формуванні оптимальної системи управління логістичною діяльністю виникають методичні проблеми в управлінні логістичними

витратами. Сучасні способи та прийоми обліку не дають змоги виокремити логістичні витрати із загальної суми витрат на виробництво та обіг продукції, а також із суми витрат на продаж товарів.

Підприємство ТОВ «Карго Експрес» формує собівартість логістичних витрат за методом повних витрат. При цьому всі витрати поділяються за замовленнями. Перевагами позамовного методу для ТОВ «Карго Експрес» є те, що при розрахунку вартості того чи іншого замовлення можна порівняти їх і проаналізувати, яке замовлення найбільш вигідне.

Аналіз поведінки логістичних витрат дозволяє зробити висновок про поступове їх зростання. Причому постійні витрати збільшуються швидше, ніж змінні. В складі змінних витрат найбільше зростання спостерігається за паливно мастильними матеріалами. Попри таке зростання загальна динаміка все ж таки є позитивною, оскільки темпи зростання виручки (216,97%) перевищує темп зростання загальних логістичних витрат (210,15%).

ТОВ «Карго Експрес» здійснює планування як діяльності підприємства в цілому, так і складання бюджетів за окремими замовленнями. Операційний бюджет включає всі логістичні витрати, а саме: бюджет закупівлі матеріалів – це ПММ, запчастини, шини, тощо; бюджет витрат на оплату праці – це зарплата водіїв; бюджет накладних витрат містить технічне обслуговування транспортного процесу. Базою розподілу накладних витрат виступає пряма зарплата водіїв.

Для ефективного управління логістичною діяльністю необхідно виконувати такі заходи: вести облік логістичних витрат за видами діяльності; впровадити систему оцінки логістичних витрат; проводити аналіз загальних витрат на логістику; здійснювати внутрішній контроль над логістичними витратами.

Управлінський облік і контроль витрат на логістику слід представляти у формах внутрішньої управлінської звітності, які мають

бути розроблені підприємством самостійно. Управлінська звітність повинна містити інформацію про логістичні витрати в розрізі застосовуваних на підприємстві груп витрат на логістику. Дані управлінської звітності можуть слугувати інформаційною базою для проведення логістичного аналізу та аудиту. Більшість статей може бути виділено на стадії первинної реєстрації фактів господарського життя, причому основна маса відображається на рахунках загальновиробничих, загальногосподарських і комерційних витрат. Виокремлення, аналіз та облік логістичних витрат мають бути систематичними і скоординованими. Служби підприємства, що займаються логістикою, повинні нести відповідальність за облік і калькулювання логістичних витрат, проводити аналіз структури і пошук шляхів зниження цих витрат. А застосування методів управлінського обліку дасть змогу оптимізувати величину логістичних витрат

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажаман І.А. Методичні вказівки до проведення практичних занять та організації самостійної роботи студентів з дисципліни «Логістика» для студентів спеціальностей 073 – Менеджмент, 075 – Маркетинг. Одеса: ОДАБА, 2017. 68с.
2. Алькема В.Г.,Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика:навч. посіб. Київ: Професіонал, 2018. 272с
3. Алькема, В. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК», 2022, (2(66)), с.73–86.
4. Анікін Б. О., Тяпухин О. П. Комерційна логістика. підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 432 с
5. Антошкіна Л. І., Амелькін В. І. Логістика: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. - Донецьк: Юго-Восток, 2009. - 301с.
6. Балабанова, Л. В. Логістика: підручник/ Л. В. Балабанова, А. М. Германчук; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Інститут економіки і управління, Кафедра маркетингового менеджменту. - Львів: Магнолія , 2012. 368 с.
7. Біловодська О.А. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 356 с.
8. Височин І.П. Формування асортиментної політики торговельного підприємства/ І.П. Височин // Вісник КДТЕУ. - 2018. - №5. - с. 25-30.
9. Волохова І. В., Волохов В. А., Барський В. І. Логістичне забезпечення глобального руху матеріальних потоків. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 117-124.

10. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. Ефективна економіка. 2020, №3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2020/157.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/157.pdf)
11. Денисенко М.П., Левковець П.Р., Михайлова Л.І., Кириченко О.А., Лаптев С.М. Організація та проектування логістичних систем : підручник. К. : ЦНЛ, 2016. 336 с.
12. Жарська І.О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.
13. Заборська К. Основи логістики: навчальний посібник / К. Заборська, Л. Е. Жуковська – Одеса: ОНАЗім. О. С. Попова, 2011. – 216 с.
14. Іванова М. І. Формування понятійно-категоріального апарату логістики. Економіка і регіон. 2015. № 6 (55). С. 110–114
15. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія / Н.Б. Ільченко. – Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. – 432 с.
16. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник.-К.: КНЕУ, 2013. —284 с.
17. Кемп Р. Бенчмаркінг бізнес-процесів: технологія пошуку та впровадження найкращих методів роботи ваших конкурентів : [пер. з англ.] / Р. Кемп ; за ред. О. Б. Максимової. - Дніпропетровськ : Баланс-Клуб, 2012. - 416 с.
18. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. К: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
19. Клімова І. Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. Держава та регіони. 2016. № 3. С. 143—147
20. Ковальський С.В., Гриценко С.І. Управління логістичною діяльністю підприємств економічного кластеру/ Збірник наукових праць, Харків, 28 жовтня 2021 / ред. кол.: О.В. Посилкіна, О.В. Літвінова, А.Г. Лісна. – Харків : НФаУ, 2021. С. 33-32
21. Ковтун К.М. Основи логістики : [Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни] / Ковтун К.М., Шеремет Н.Ю.; Нац. гірн. ун-т. — Д., 2018. — 117с



- 22.Комеліна О. В. Проектування логістичних систем: навч. посібник / О. В. Комеліна, Л. М. Болдирєва, О. В. Гринько. – Полтава: ПолтНТУ, 2015. – 121 с.
- 23.Крикавський Є.В. Логістика і управління ланцюгом поставок / Є.В.Крикавський,Похильченко О.А., Фертш М. // Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. – 514 с.
- 24.Кучмеєв О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 30-1. С. 99-103
- 25.Логістика : навчальний посібник / Безсмертна О.В., Мороз О.О., Білоконь Т.М., Шварц І.В. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.
- 26.Логістика та управління ланцюгами поставок : Навч.посіб. / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2017. 804 с.
- 27.Логістика: навч. посіб. [О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко]. – К.: Знання, 2017. –566 с.
- 28.Логістика: навч.посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. – Дніпро: Пороги, 2021. - 252 с.
- 29.Логістичний менеджмент: Підручник / За ред. проф. д-ра екон. наук В. С. Пономаренка Х. : ХНЕУ, 2010. 424 с.
- 30.Малюта Л.Я., Шерстюк Р.П. Логістика : курс лекц. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 139с
- 31.Марченко В.М. Логістика: Підручник/ В.М. Марченко, В.В. Шутюк. – К.: Видавничий дім «Артек», 2018. — 312 с.
- 32.Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с
- 33.Міценко Н., Міщук І. Розбудова системи логістики суб'єктів торговельного підприємництва та її сутнісно-критеріальна характеристика / Журнал європейської економіки: Видання

- Тернопільського національного економічного університету. - Тернопіль. - 2019. - Т.8. - № 1 (68). - С. 54-80
34. Міщук І. П. Формування систем логістики підприємств торгівлі: теорія і практика : монографія /І.П.Міщук. – Львів : Вид-во ЛКА, 2015. – 452 с.
35. Міщук І.П. Логістичне забезпечення діяльності підприємств торгівлі споживчої кооперації / І.П.Міщук. - Підприємництво і торгівля : зб. наук. пр. / [редакц. кол.: Куцик П. О., Апопій В. В., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2017. – Вип. 21. – 168 с. – С. 42-47 20.
36. Негода А.В. Міжнародна логістика у схемах: навчальний посібник. К. 2019. 203 с
37. Нефьодов М.А. Логістика: навчальний посібник / М.А. Нефьодов, С.В. Очеретенко. – Х., ХНАДУ, 2013. – 164 с
38. Окландер М. Логістика [Текст] / М. Окландер // К.: Центр навчальної літератури, 2018. – 268 с..
39. Пальчик І. М. Ефективність застосування логістичного аутсорсингу у сучасних умовах господарювання. Scientific journal «Fundamentalisscientiam». 2017. №12. С. 12–18.
40. Питуляк Н. С. Логістична система – основа підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 218–221
41. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навч. посібник. Вид.2-ге, перероб. та доп. / Ю.В.Пономарьова.- К.:Центр навчальної літератури, 2005.- 328 с.
42. Посилкіна О.В., Баєва О.І., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Онищенко Я.Г., Економіка логістики: навч. посіб. для здобувачів вищої освіти, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Логістика». Харків : НФаУ, 2018. 251 с.

- 43.Рахман М. С. Дослідження транспортно-логістичних послуг як експортного потенціалу України / Рахман М. С., Євтушенко В. А. // Бізнес-інформ. – 2018. - № 5. - С.- 42-49
- 44.Рудківський О. А, Гонгало Ю. В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 218-224
- 45.Сазонець О.М. Міжнародний бізнес і логістика: понятійно-термінологічний словник / О.М. Сазонець, І.Л. Сазонець. - К.: Центр учбової літератури, 2021. - 288 с.
- 46.Сачинська Л.В. Шляхи становлення логістичних підходів до управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 26. С. 228-233.
- 47.Селезньова Н. Управління матеріальними потоками промислових підприємств. Схід. 2012. — № 2 (116). С. 49–53
- 48.Сокур І.М., Сокур Л.М., Герасимчук В.В. Транспортна логістика. Навчальний посібник. Київ, центр учбової літератури, 2009р., 220с
- 49.Стельмащук Н. А. Концептуальні засади маркетинго-логістичного управління конкурентоспроможністю аграрних формувань. Сталий розвиток економіки. 2014. № 1. С. 280–289
- 50.Стратегія сталої логістики та план дії для України : проект для розгляду. – К. : Міністерство інфраструктури України, 2018. – 88 с.
- 51.Тарасюк Г.М., Рудківський О.А., Рудківська А.Ю., Лагута Я.М. Навчальний посібник для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Логістика» для студентів денної та заочної форми навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування» [Електронне видання]. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2020. – 95 с.
- 52.Теоретичні основи: навч.-метод. посібник / О. Є . Шандрівська, В. В. Кузьяк, Н. І. Хтей; за ред. Є. В. Крикавського. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014 - 196 с

53. Торговельна логістика : навч. посіб. / П.Ю.Балабан, Н.М.Тягунова, В.І.Місюкевич, Н.І.Михайлюкова К.: Центр учбової літератури, 2014.- 148 с.
54. Тюріна Н. М. Логістика : навч. посіб. / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К. : Центр учбов. літ-ри, 2015. – 392 с.
55. Управління ризиками в логістиці: [навч. посіб.] / за заг. ред. В. М. Гончарова. - Львів : «Магнолія 2006» 2012. - 253 с
56. Федорова В.О. Логістика: навчальний посібник / В.О. Федорова, В.В. Блага. – Х.: ФОП Бровін О.В., 2019. – 153 с
57. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. 292 с.
58. Швець В.Я., Баранець Г.В. Трансфер інновацій у логістичних системах: навч. пос. Дніпро, НГУ, 2015. 219 с
59. Юринець В. Є. Основи логістики: Навч. пос. / В. Є. Юринець. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2012. – 211 с.
60. Облікова політика підприємства
61. Звітність підприємства за 2021 та 2022 роки

## Додатки

## Додаток А

## Техніко-економічних показників ТОВ «Карго Експрес»

№	Показатели	2020 рік	2021 рік	2022 рік	зміни			
					абсолютні (+/-)		темп приросту (%)	
					2021 до 2020 року	2022 до 2021 року	2021 до 2020 року	2022 до 2021 року
1	Виручка, тис.грн.	41364	79250	131111	37886	51861	91,59	65,44
2	собівартість реалізації тис.грн.	40679	75790	126387	35111	50597	86,31	66,76
3	Валовий прибуток (збиток) тис.грн	685	3460	4724	2775	1264	405,11	36,53
4	Адміністративні витрати, тис. грн.	89	91	93	2	2	2,25	2,20
5	Витрати на збут, тис. грн.	24	28	35	4	7	16,67	25,00
6	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	572	3341	4596	2769	1255	484,09	37,56
7	чистий прибуток, тис.грн.	469	2740	3769	2271	1029	484,22	37,55
8	Основні засоби, тис.грн.	132	9243	42462	9111	33219	6902,27	359,4
9	Оборотні активи, тис.грн.	8791	19116	27816	10325	8700	117,45	45,51
10	Чисельність працівників	120	126	125	6	-1	5,00	- 0,79
11	Фонд оплати праці, тис.грн.	10783	15386	29027	4603	13641	42,69	88,66
12	Продуктивність праці 1 працівника (ряд.1 / ряд.10), тис.грн	344,70	628,97	1048,89	284,27	419,92	82,47	66,76
13	Середньомісячна зарплата працівника, грн.	7488	10176	19351	2688	9175	35,90	90,16
14	Фондовіддача (ряд.1 / ряд.8)	313,36	8,57	3,09	-304,79	-5,48	-97,27	- 63,94
15	Оборотність активів (ряд.1 / ряд.9)	4,71	4,15	4,71	-0,56	0,56	-11,89	13,49
16	Рентабельність продажу, % (ряд.6 / ряд.1) x100%	1,38	4,22	3,51	2,84	-0,71	205,80	-16,82
17	Рентабельність виробництва, % (ряд.6 / (ряд.2 + ряд.4 + ряд.5)) x 100%	1,40	4,40	3,63	3	-0,77	214,29	- 17,50
18	витрати на 1 грн. виручки, коп. (ряд.2 + ряд.4 + ряд.5)/ряд.1 x 100	98,62	95,78	96,49	-2,84	0,71	-2,88	0,74

Складено автором на підставі [36]

## Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку  
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВ "Карго Експрес"	Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ	К О Д И
Територія	м.Київ		за КОАТУУ	2022 1 01
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ		за КОПФГ	35635504
Вид економічної діяльності			за КВЕД	49.41
Середня кількість працівників	126			
Адреса, телефон	03148, м. Київ, вул. Сим'ї Сташенків, 9А, к. 208			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "X" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

X

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня** **2021р.**

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	132,2	9243,1
первісна вартість	1011	1236,1	10449,0
знос	1012	1103,9	1205,9
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	55,9	12,6
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	165,1	74,6
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>353,2</b>	<b>9330,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	789,1	1236,4
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6649,1	7035,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	105,7	1657,1
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	95,8	265,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1035,4	1325,2
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	115,9	7597,0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>8791,0</b>	<b>19116,1</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>9144,2</b>	<b>28446,4</b>
<b>Пасив</b>			
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
	1	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			

## Продовження додатку Б

Зареєстрований (паівовий) капітал	1400	46	46
Капітал у дооцінках	1405	11,5	11,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5689,1	8429,1
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>5746,6</b>	<b>8486,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1365,4	9153,3
розрахунками з бюджетом	1620	1236,1	3659,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	601,0	2740,0
розрахунками зі страхування	1625	138,2	95,9
розрахунками з оплати праці	1630	657,9	456,9
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		6594,3
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3397,6</b>	<b>19959,8</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
1700			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>9144,2</b>	<b>28446,4</b>

Керівник \_\_\_\_\_ Комендант Л.М.

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ Кучерено В.В.

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Додаток В

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку  
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

І підприємство	ТОВ "Карго Експрес"	Дата (рік, місяць, число)	2023	1	01
Територія	м.Київ	за ЄДРПОУ	35635504		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ	за КОАТУУ			
Вид економічної діяльності		за КОПФГ			
Середня кількість працівників*	126	за КВЕД	49.41		
Адреса, телефон	03148, м. Київ, вул. Сім'ї Сташенків, 9А, к. 208				

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)  
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  X  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня** **2022р.**  
Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	9243,1	42462,0
первісна вартість	1011	10449,0	45109,8
знос	1012	1205,9	2647,8
інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12,6	35,7
Відстрочені податкові активи	1045		
інші необоротні активи	1090	74,6	111,9
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>9330,3</b>	<b>42609,6</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1236,4	3268,4
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7035,0	8960,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1657,1	
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	265,4	3654,8
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1325,2	2365,1
Витрати майбутніх періодів	1170		
інші оборотні активи	1190	7597,0	9567,2
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>19116,1</b>	<b>27816,0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>28446,4</b>	<b>70425,6</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			



## Продовження додатку В

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	46	46
Капітал у дооцінках	1405	11,5	11,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8429,1	12198,1
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>8486,6</b>	<b>12255,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		30000,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>30000,0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		10000
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		4018,4
товари, роботи, послуги	1615	9153,3	
розрахунками з бюджетом	1620	3659,4	12655,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	2740,0	7365,7
розрахунками зі страхування	1625	95,9	259,7
розрахунками з оплати праці	1630	456,9	1236,8
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	6594,3	
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>19959,8</b>	<b>28170,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	1700		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>28446,4</b>	<b>70425,6</b>

Керівник \_\_\_\_\_ Комендант Л.М.

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ Кучерено В.В.

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	ТОВ "Карго Експрес" (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	К О Д И		
			2022	1	01
			35635504		
		за ЄДРПОУ			

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 2021 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	79250678,1	41364358,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 75790426,6 )	( 40678896 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	3460251,5	685462,0
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	( 90862,5 )	( 88968 )
Витрати на збут	2150	( 28365,7 )	( 23996 )
Інші операційні витрати	2180	( )	( )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	3341023,3	572498,0
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	3341023,3	572498,0
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	601384,194	103049,64
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	2739639,1	469448,4
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350		
збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

## Продовження додатку Г

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	46 068 381,9	24 948 738,8
Витрати на оплату праці	2505	15 386 055,1	10 783 365,1
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 384 932,1	2 372 340,3
Амортизація	2515	2 651 422,0	1 234 800,5
Інші операційні витрати	2520	8 418 298,1	1 452 479,1
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>75 909 089,2</b>	<b>40 791 723,8</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник \_\_\_\_\_ Комендант Л.М.

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ Кучерено В.В.

Підприємство	ТОВ "Карго Експрес" (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2023	1	01
	за ЄДРПОУ		35635504		

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 2022 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

#### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	131111365,0	79250678,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 126387021,0 )	( 75790426,6 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	4724344,0	3460251,5
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	( 92986,1 )	( 90862,5 )
Витрати на збут	2150	( 35033,1 )	( 28365,7 )
Інші операційні витрати	2180	( )	( )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	4596324,8	3341023,3
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	4596324,8	3341023,3
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	827338,464	601384,194
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	3768986,3	2739639,1
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350		
збиток	2355	( )	( )

#### II. СУКУПНИЙ ДОХІД

## Продовження додатку Д

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	76 124 831,9	46 068 381,9
Витрати на оплату праці	2505	29 027 012,9	15 386 055,1
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 385 942,8	3 384 932,1
Амортизація	2515	4 567 321,0	2 651 422,0
Інші операційні витрати	2520	10 410 004,8	8 418 298,1
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>126 515 113,4</b>	<b>75 909 089,2</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник \_\_\_\_\_ Комендант Л.М.

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ Кучерено В.В.