

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

**ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ
ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АЛЕКС ФОРС»)**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
бізнес-адміністрування»
Панова Олега Миколайовича
Керівник: д.е.н., проф. Меркулов М.М.
Рецензент: Боденчук Л.Б.,
к.е.н., доц. Кафедри економіки та
менеджменту Придунайської філії
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю
(назва випускової кафедри)

протокол № 15 від « 06 » червня 2024 р.

Завідувач кафедри

[підпис] Мерник Т. К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

« 24 » червня 2024 р.

Оцінка 83 добре
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

[підпис] Дробязко С. Ю.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ	
ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	
	6
1.1. Теоретичні основи управління логістичного управління технологічними процесами підприємства.....	6
1.2. Напрями підвищення ефективності логістичної системи та показники її оцінки.....	13
Висновки до розділу I.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ	
СИСТЕМИ ТОВ «АЛЛЕКС ФОРС»	
	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Аллекс Форс»...	21
2. 2. Організація логістичної діяльності ТОВ «Аллекс Форс».....	28
2. 3.Аналіз функціонування логістичної системиТОВ «Аллекс Форс».....	32
Висновки до розділу II.....	41
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	
ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ	
«АЛЛЕКС ФОРС»	
	44
3.1. Заходи вдосконалення логістичної системи організації.....	44
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	48
Висновки до розділу III.....	52
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Актуальність теми. Логістичне управління технологічними процесами є надзвичайно актуальною та важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Це область, що вивчає оптимізацію руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків в процесі виробництва товарів або надання послуг.

Логістика технологічних процесів включає в себе планування, координацію та контроль за всіма етапами виробництва, починаючи від постачання сировини і закінчуючи доставкою готової продукції до клієнта. Ефективне управління цими процесами дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність, забезпечувати якість продукції та вчасність поставок.

Застосування сучасних технологій, таких як інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), аналітика даних тощо, дозволяє підприємствам ще ефективніше впоратися з управлінням технологічними процесами, швидше реагувати на зміни в середовищі та вимоги ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дуже важливими були внески у дослідженні управління конкурентоспроможністю підприємства таких вчених, як: М. Портера, І. Должанского, В. Немцова, О. Кузьміна, А. Левіцкой, В. Фролова, В. Шарко, В. Чубай та ін.

Метою дослідження є процес напрямів удосконалення системи логістичного управління технологічними процесами підприємства.

Для того, щоб досягти поставленої мети, потрібно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність та значення управління логістичного управління технологічними процесами підприємства;
- визначити напрями підвищення ефективності логістичної системи та показники її оцінки;
- розкрити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Аллекс Форс»;
- надати оцінку функціонування логістичної системи ТОВ «Аллекс Форс»;

- обґрунтувати заходи вдосконалення логістичної системи організації ТОВ «Аллекс Форс»;

- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи логістичного управління технологічними процесами підприємства.

Предметом дослідження є система логістичного управління технологічними процесами підприємства ТОВ «Аллекс Форс».

Методи дослідження. У роботі використовувались методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо заходів вдосконалення логістичної системи організації; групування, формування таблиць, рисунків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів пов'язано з обґрунтуванням удосконалення системи логістичного управління технологічними процесами підприємства ТОВ «Аллекс Форс».

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, теоретико-методичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні дані Державної служби статистики України, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «Надія», а також результати власних спостережень та розрахунків.

Апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження доповідались та обговорювались на:

– V Всеукраїнської науково-практичної конференції: «Освітні інновації у закладах освіти: проблеми та перспективи» (грудень 2022 р., м. Ізмаїл);

– участь у VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України» 15 квітня 2024 р. ІДГУ, м. Ізмаїл. Тема доповіді на тему «Значення

трудового персоналу в логістичному управлінні технологічними процесами підприємства».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, та додатків. Загальний обсяг роботи складає 68 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 14 таблиць і 12 рисунків.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи управління логістичного управління технологічними процесами підприємства

Включення логістичних технологій у керування товарним рухом в даний час стало більш актуальним у зв'язку з безперервним розвитком економічної сфери та інтенсивністю товарно-грошових відносин, а також глобальним розширенням горизонтальних економічних зв'язків між підприємцями та компаніями у суміжних галузях.

Термін «логістика» походить від давньогрецького слова «logistike» що, своєю чергою, мало таке значення, як «мислення, доцільність мистецтво рахунку» [1]. У Стародавньому Римі логістика розумілася як система правил розподілу продуктів харчування та люди, які виконували цю роботу називалися логістиками.

«Логістика – молода і стрімко розвивається наука. Безліч питань, що стосуються її термінології, незмінно уточнюються та змінюються, наповнюючись новим змістом» [3, с.11].

«Логістика – це наука про управління та оптимізацію матеріальних потоків, потоків послуг та пов'язаних з ними інформаційних та фінансових потоків у певній безпосередньо мікро-, мезо- або макроекономічній системі для досягнення поставлених перед нею цілей» [7].

«Процес логістики - не що інше, як безпосередньо управління матеріальними, інформаційними та людськими потоками з метою їх оптимізації (мінімізації витрат)» [8, с. 76].

Підходи різних авторів до поняття «логістика» систематизовано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи різних авторів до поняття «логістика»

Автори	Визначення
Війцеховський В.С	«Логістика як наука про планування та управління матеріальними та інформаційними потоками в системі виробництва та розподілу»
Рауш В.	«Логістика як наука та практика управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками в системі підприємства з метою максимізації прибутку та задоволення потреб споживачів»
Балдин М.	«Логістика як система управління матеріальними та інформаційними потоками, що охоплює всі стадії виробництва та реалізації товарів, а також послуги підтримки»
Дуглас М.Ламберт та Джеймс Р.Сток	«Логістика як інтегрований підхід до управління потоками матеріальних та інформаційних ресурсів від постачання до кінцевого споживача»
Коул, Ламберт та Слоуп	«Логістика як мистецтво управління матеріальними та інформаційними потоками з метою максимізації ефективності та конкурентоспроможності підприємства».

Ці підходи можуть містити деякі відмінності в тлумаченні, але загальна ідея полягає в управлінні потоками матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, «логістика – це бізнес-концепція, що базується на систематизований метод залучення окремих взаємопов'язаних елементів (ланок) у загальних процесах з метою запобігання нераціонального витрачання та втрат товарних, фінансових та трудових ресурсів»[14, с. 58].

«Всі галузі логістики мають власні способи, вони взаємопов'язані, а концепція логістики втілює у життя управління наскрізним речовим та інформаційним потоком. Вдалий висновок завдань логістики цілком можливо лише за сприяння всіх елементів процесу логістики» [4, с. 153].

Усі види логістичної роботи співвідносяться з функціональними сферами логістики (підсистеми логістики).

Складська логістика служить проміжною ланкою між виробництвом, транспортуванням та організацією продажів.

Склади дозволяють всьому ланцюжку діяти ефективно. Продукти можуть бути зосереджені у виробника або зберігатися в безпосередній

близькості до споживача [18, с. 11]. Масштаб складських приміщень має бути раціональним по відношенню до всієї структури.

Таким чином, структура може швидко відповідати на зміну попиту та забезпечувати цілісність роботи транспортної логістики.

Основна увага в логістиці приділяється зростанню конкурентоспроможності компанії шляхом збільшення ефективності продажів товарів у необхідному кількості та якості, у потрібне місце та в точний термін з відносно низькими витратами. Розподіл функціональних областей логістики, її функцій дій потрібно для успішного виконання кожної логістичної операції.

Розглянемо основні тенденції розвитку сучасної логістики представлені на рис. 1.1.

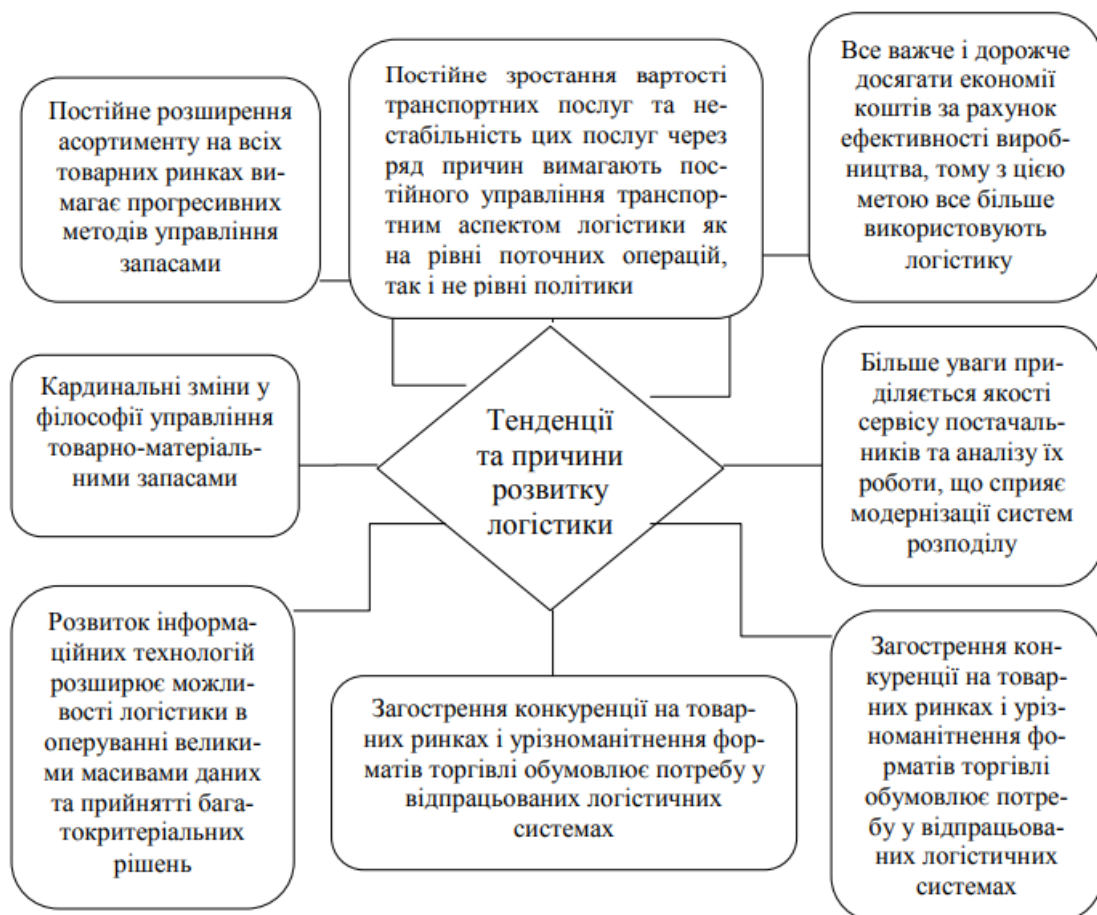


Рис. 1.1. Причини та тенденції розвитку сучасної логістики.

«Організація логістичної діяльності – це координація оптимізація всіх матеріалів та робочих структурних елементів логістичного процесу з метою

закриття зазначених завдань за певний проміжок часу за умови мінімальних витрат. При формуванні логістичної роботи у компанії створюється система управління логістикою здійснюється розподіл логістичних ролей та дій між різними відділами підрозділами та службами підприємства» [15, с.177].

Транспортна логістика має на увазі перевезення продукції від постачальника до споживача, від компанії до складу, від одного складу до іншого, від складу до споживача.

Логістика запасів має на увазі під собою управління та формування складів та контроль витрат на складську експлуатацію.

Логістика продажів фокусується на реалізації процесу маркетингу продукції, продажу споживачеві.

Кадрова логістика, визначальна основні елементи управління – співробітників у логістичній системі сучасної компанії.

Сервісна логістика – комплекс нематеріальних логістичних дій, спрямованих на ефективне задоволення споживчого попиту.

Ринкова логістика передбачає планування, управління експлуатацією та контроль фізичних потоків матеріалів та готової продукції всіх етапах.

Інформаційна логістична система реалізується з використанням систем управління та інформації, які транслюють інформацію про замовлення, умови перевезення, доставку та інформацію про складі.

Виробнича логістика спрямована на зменшення витрат ресурсів на активну роботу в необхідному виробничому циклі заданого часу виконання замовлення.

Складська логістика, в тому числі приміщення на складі для зберігання вихідних матеріалів, упаковки, тощо. Управління складами безпосередньо з сировиною і складом готової продукції.

Закупівельна логістика, що має на увазі систему управління фінансами при розпорядженні матеріальними ресурсами підприємства. «Більшість сучасних фахівців схильні розглядати логістику (і основні засади логістики) як науку про основні засади управління матеріальними та інформаційними

потоками з метою мінімізації витрат, покликану забезпечити максимально можливе задоволення потреб споживачів. Саме інтегративна функція – погляд на виробництво як на процес виявлення та задоволення матеріальних потреб споживачів у вигляді виробництва товарів та послуг - складає логістичні основи управління різними процесами на підприємстві» [14, с. 132].

Логістична система - це адаптивна система зі зворотним зв'язком, виконує ті чи інші логістичні функції. Вона, як правило, складається з кількох підсистем і має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем» [21, с.47].

Система представляє собою безліч елементів, що знаходяться в відносинах і зв'язках, один з одним, структурована, що має інтегративні якості, що не притаманні жодному зі своїх елементів і утворює цілісність та єдність.

Об'єкти можуть представлятися системою лише за наявності певних властивостей [31, с. 17]:

- складається з підсистем (елементів), що у сукупності представляють єдине ціле, але в той же час є самостійною, окремою її частиною;
- існує взаємозв'язок між елементами;
- структурована;
- має інтегративні якості, які невластиві і одному з своїх елементів.

«Мета логістичної системи – доставка товарів та виробів у задане місце, в потрібній кількості та асортименті в максимально можливій мірі підготовлених до виробничого чи особистого споживання при заданому рівні витрат» [24].

«Просування матеріальних потоків здійснюється кваліфікованим персоналом за допомогою різноманітної техніки: транспортні засоби, вантажно-розвантажувальні машини та ін. Кордони логістичної системи визначаються виробничим циклом, починаючи від організації виробництва та закінчуючи доставкою готової продукції споживачеві. Управління логістичними системами базується на залучення окремих взаємопов'язаних елементів до інтегрованого процесу бізнесу з метою запобігання нераціональним втратам матеріальних, фінансових та трудових ресурсів» [4, с. 152].

«З точки зору конструктивної методології, що має теоретико-прикладний характер, принципи логістичної системи можна представити в вигляді двох моделей:

- концептуальну (пояснювальну) модель;
- інструментальну (перетворюючу) модель» [17, с. 223].

«Принципи логістичної системи є дуже ефективним інструментом, за допомогою якого проводиться оптимізація управління матеріальними потоками» [26, с. 48]. "В цьому сенсі логістичну систему можна розглядати як інструментальну модель, що дозволяє перетворювати об'єктивну, готівкову реальність, існуючий стан справ у стан бажаний, що дозволяє досягти шуканої мети» [16, с. 54].

При формуванні логістичної системи підприємства з урахуванням усіх перерахованих вище аспектів забезпечується універсальність логістики. Результатом такого підходу є гнучкість, мобільність системи та, найголовніше, її подальше успішне функціонування.

Визначивши всі аспекти формування логістичної системи, можна перейти до другого етапу. Основою цього етапу є розгляд основних факторів формування логістичної системи. Основними факторами для створення логістичної системи підприємства повинні стати [14, с. 77]:

- корпоративна стратегія;
- ризики для діяльності компанії;
- фактори зовнішнього середовища підприємства;
- компоненти логістичних операцій на підприємстві;
- складові функціонування логістичних процесів підприємства.

Нинішній етап розвитку ринкових відносин показує необхідність пошуку нових досконалих підходів, які забезпечать конкурентність на ринку і вдосконалиють процеси.

«Методи логістики – способи впливу на керований об'єкт з метою ефективного та результативного вирішення логістичних завдань на підприємстві» [6, с.47].

Логістиці притаманні функції, завдяки яким реалізуються поставлені завдання та досягається мета (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Функції логістики.

У сучасних умовах компаніям необхідно ухвалювати рішення швидко і залучати безліч трудових одиниць, що впливає на навантаження на керівників функціональних областей та на вищий рівень управління компанії. Існує кілька основних підходів до вдосконалення логістичної діяльності організації. У багатьох компаніях всі функції координування, найчастіше, сконцентровані на найвищому керівному рівні. Одним із підходів є посилення кооперації між функціональними областями, яке відбувається шляхом модернізації економічних механізмів у компанії [12, с.128].

Другий підхід передбачає оптимізацію логістичних завдань через реорганізацію управлінської структури підприємства.

У традиційній побудові організаційної структури виділяють функціональні галузі під певний вид діяльності: закупівельна, складська,

збутова та інші. Кожна функціональна область має свої цілі, завдання та пріоритети, які, як правило, ведуть ефективно свою діяльність лише у межах свого підрозділу, без взаємодії з іншими, що часто призводить до помилок та зниження ефективності діяльності компанії загалом.

Практично сформувати інтеграцію всієї логістики у компанії досить трудомісткий процес через [14, с. 36]:

- великої кількості видів діяльності та операцій;
- географічний фактор віддаленості підприємства;
- відсутність компетентних спеціалістів;
- немає систем контролю інформації.

Таким чином, «поняття логістичної системи є одним з основних понять логістики. Логістична система - це адаптивна система із зворотним зв'язком, що виконує ті чи інші логістичні функції. Вона, як правило, складається з декількох підсистем і має розвинені зв'язки із зовнішньою середовищем. Як логістична система можна розглядати промислове підприємство, територіально-виробничий комплекс, торгове підприємство, транспортне підприємство, і т.д. Мета логістичної системи - доставка товарів та виробів у задане місце, у потрібній кількості та асортимент у максимально можливій мірі підготовлених до виробничого чи особистого споживання при заданому рівні витрат. Принципи логістичної системи представлені у вигляді двох моделей: концептуальної (що пояснює) моделі та інструментальної (перетворюючої) моделі» [19].

1.2. Напрями підвищення ефективності логістичної системи та показники її оцінки

Напрями підвищення ефективності логістичної системи мають ґрунтуватися на наступних принципах [32, с.193]:

- процеси логістичної діяльності на підприємствах мають здійснюватись послідовно в єдиному комплексі;

- для координації вищезгаданих процесів на підприємствах доцільно створення спеціальних організаційних структур управління логістичною діяльністю [22, с. 220];

- для розробки пропозицій щодо вдосконалення організації логістичної діяльності та уточнення стратегії подальшого розвитку підприємств необхідне здійснення прогнозування показників;

- реалізація заходів щодо кожного з названих напрямків ґрунтується на впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій.

Напрямами у вдосконаленні логістичної системи підприємства можна назвати такі заходи (рис.1.4).



Рис. 1.4. Напрями вдосконалення логістичної системи.

ІТ у сучасних умовах стає ефективним інструментом вдосконалення логістичної системи підприємства. Ключове завдання інформаційних технологій полягає в ефективному використанні інформаційних ресурсів [39, с. 52]:

- для забезпечення конкурентоспроможності підрозділів підприємства;
- для здійснення підтримки прийняття управлінських рішень;
- для інтеграції бізнес-процесів на підприємствах.

Швидка зміна процесів у зовнішньому середовищі є приводом до розширення обсягів та швидкості поширення повідомлень, у зв'язку з чим

ефективна організація діяльності має потребу в раціональному використанні часу для вирішення завдань та прийняття рішення, для чого і необхідні системи з урахуванням впровадження нових інформаційних технологій.

Стадії та етапи вдосконалення логістичної системи розглянуто у таблиці 1.2 [6, с.48]:

Таблиця 1.2

Стадії та етапи вдосконалення логістичної системи	
Стадії	Етапи
Встановлення проблематики та планування проєкту модернізації	Аналіз поточної ЛЗ Виявлення «вузьких місць» та проблем у роботі ЛЗ Формування цілей та вимог до проєкту з модернізації ЛЗ Дослідження методів модернізації Ранжування проблем за ступенем важливості Приблизна фінансова оцінка проєкту
Розробка проєкту модернізації	Збір усіх даних на тему проєкту Аналіз кількох рішень Вироблення рекомендацій Розробка кінцевого результату
Впровадження проєкту модернізації	Створення плану впровадження Визначення критеріїв прийнятності результатів впровадження

Стратегія вдосконалення логістичної системи підприємства передбачає виконання наступних кроків [17, с. 223]:

- опис існуючих процесів діяльності підприємства з обліком інформації для його виконання;
- складання блок-схеми процесів з описом співробітника, який відповідає за конкретний процес;
- максимальну, середню та мінімальну тривалість циклу;
- перелік показників, які оціняють роботу логістичного процесу. За результатами досліджень виділяють такі шляхи оптимізації логістичних витрат:
 - дослідження та скорочення операцій та видів діяльності на підприємстві, що гальмують розвиток підприємства;
 - аналіз постачальників та знаходження шляхів рішення щодо зниження відпускних цін;

- об'єднання процесів для контролю та швидкого реагування на зміни витрат;
- пошук менш витратних ресурсів;
- покращення координації взаємовідносин з об'єктами в логістичній системі;
- компенсація витрат в одній сфері логістичної системи за рахунок скорочення витрат у іншій сфері;
- використання новітніх технологічних систем з метою раціонального використання трудовитрат працівників та раціональні управління причинами, що діють рівень витрат. Найбільш значущим підходом на даний час є інформатизація логістичної діяльності підприємства з урахуванням виникнення нових бізнес-концепцій та впровадження інформаційних технологій у всі сфери життєдіяльності.

Розглянемо критерії вдосконалення логістичної системи на рис.1.5.

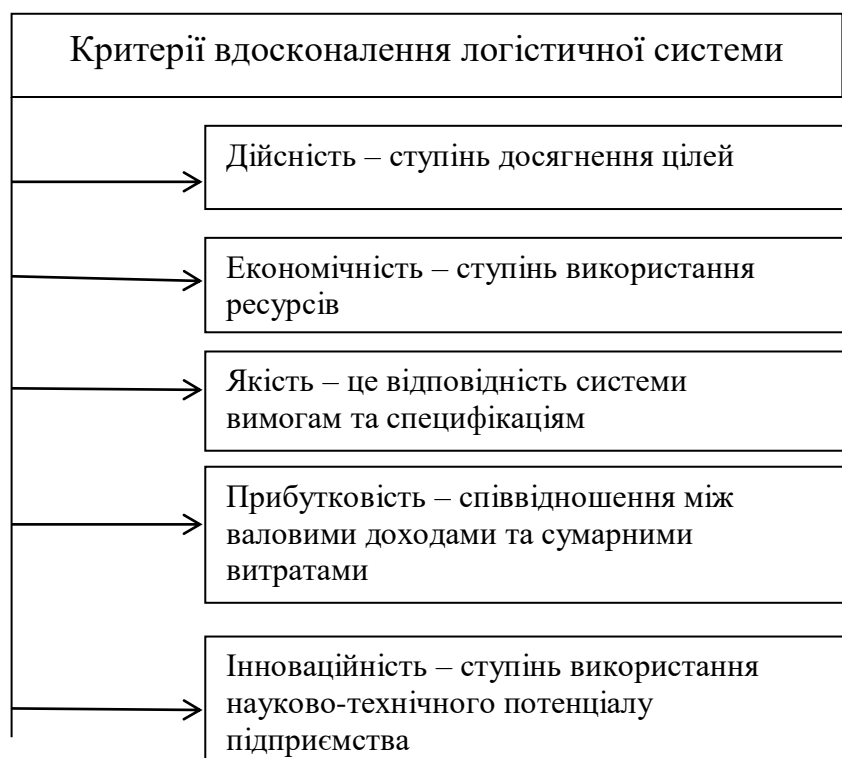


Рис. 1.5. Критерії вдосконалення логістичної системи.

Взаємозв'язок підприємства з постачальниками, споживачами, транспортними агентствами відбувається за допомогою матеріальних та

інформаційних потоків Інтеграція матеріальних та інформаційних потоків є основним фактором для створення ефективного функціонування підприємства [19].

Найбільш відповідним рішенням цього завдання є створення ефективної мобільної логістичної системи управління, об'єднаної з інформаційною системою. Мета створення такої системи – автоматизація логістичних та інформаційних процесів, скорочення витрат та зростання реалізації управлінських рішень на основі використання сучасного інформаційного обладнання [24, с. 15].

За допомогою інформаційних систем можуть бути вирішені такі актуальні на сьогоднішній день питання, як:

- організація результативного функціонування компанії засіче створення взаємозв'язку фікцій підрозділів за допомогою нових технологій, збільшення швидкості обробки та надання інформації в потрібний час, яка потрібна для вирішення завдань всіх рівнях управління;

- керування запасами;
- облік вантажів, що відправляються
- підвищення ефективності збуту;
- забезпечення інтеграції з іншими підприємствами шляхом ведення електронної комерції.

Інформаційні потоки забезпечують динамічність логістичної системи. Своєчасне отримання якісної інформації – це важливі фактори для продуктивної роботи логістичної системи [11, с. 48]. Ефективність впровадження логістичних інформаційних систем можна розрахувати виходячи з економії від:

- зниження товарних запасів внаслідок зниження ризиків, пов'язаних зі створенням;

- раціональне використання ресурсів завдяки своєчасному інформації, що надійшла;

- підвищення якості логістичного процесу, узгодженість та інформативність на кожному логістичному процесі;
- скорочення помилок як у проведенні розрахунків, так і у створенні нових документів [28, с. 128].

Узагальнюючим показником, що дає «кількісну характеристику економічної ефективності логістичної системи, є величина логістичних витрат. Витрати з логістики включають до свого складу витрати на оформлення замовлення; витрати на оформлення договору про поставки та комунікації із постачальниками; транспортні витрати, якщо вартість транспортування не входить у вартість товару; витрати на складування та отримання замовлення.

При аналізі та плануванні логістичних витрат підприємствами застосовуються такі показники: абсолютна сума витрат, що використовується при оцінці логістичних витрат, та їх величина за окремими статтями та елементам витрат; рівень логістичних витрат за загальним обсягом та окремим статтям, розрахований як відношення суми логістичних витрат до обсягу продажу, відображеної у формулі 1.1 [18].

$$УВл = Вл \div В \times 100\% \quad (1.1)$$

де Вл – логістичні витрати, грн.;

У – обсяг продажу, грн.

«Ефективність використання спожитих ресурсів, що розраховується як відношення обсягу продажу або прибутку звітного (планового) періоду до логістичним витратам за цей же період: витратовіддача за формулою (1.2):

$$ВОл = В \div Вл \quad (1.2)$$

Рентабельність логістичних витрат за формулою (3):

$$РВл = \Pi \div Вл \quad (1.3)$$

де Π - прибуток підприємства, грн. [14].

«Найважливішим показником оцінки ефективності функціонування логістичних систем є прибуток, в якому відображаються результати всієї логістичної діяльності.

Крім того, показник ефективності функціонування логістичної системи може бути інтегральний критерій оптимальності чи критерій мінімуму загальних витрат цієї системи. Таким чином, узагальнюючий показник можна подати у такому вигляді за формулою 1.4.

$$Y = \sum_t^p \sum_j^f \sum_k^z Q_{ijk} - \Sigma C, \quad (1.4)$$

де Q_{ijk} – обсяг логістичних послуг з i -ї операції j -функції k -го замовлення шт.;

C - сума логістичних витрат, грн. [7].

Таким чином, в результаті проведеного аналізу теоретичних аспектів логістичної системи підприємств можна зробити такі висновки: логістика відіграє значну роль у ефективному управлінні підприємством; під логістичною системою розуміється діяльність підприємства з управління та оптимізації матеріальних потоків, послуг та пов'язаних з ними інформаційних та фінансових потоків організації. Контроль та аналіз логістичних систем фірми повинен здійснюватися відповідно до поставлених цілей і завдань з управління логістикою фірми.

Висновки до I розділу

Дослідження першого розділу розкрило сутність та значення логістичної системи підприємства, а саме: «Логістика – це бізнес-концепція, що базується на систематизований метод залучення окремих взаємопов'язаних елементів (ланок) у загальних процесах з метою запобігання нераціонального витрачання та втрат товарних, фінансових та трудових ресурсів». Також визначено види логістичних процесів на підприємстві та мета логістичної системи - доставка товарів та виробів у задане місце, у потрібній кількості та асортимент у

максимально можливій мірі підготовлених до виробничого чи особистого споживання при заданому рівні витрат. Названо принципи логістичної системи представлені у вигляді двох моделей: концептуальної (що пояснює) моделі та інструментальної (перетворюючої) моделі».

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ І ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «АЛЛЕКС ФОРС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Аллекс Форс»

ТОВ «Аллекс Форс» є юридичною особою, утвореною на необмежений термін, у відповідності до вимог Закону «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та зареєстроване міськими органами влади 15.11. 2009 р.

Повне найменування організації: Товариство з обмеженою відповідальністю «Аллекс Форс».

Скорочена назва: ТОВ «Аллекс Форс».

Юридична адреса: Україна, Одеська обл., м Ізмаїл, , Аеродромне шосе, 6 .

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Це господарське товариство, статутний фонд якого поділено на частки певних статутом розмірів. Учасники товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають за його зобов'язанням та несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості внесених ними вкладів.

ТОВ «Аллекс Форс» здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України та на підставі Статуту.

Статут ТОВ «Аллекс Форс» включає відомості про вид Товариства, предмет та цілі його діяльності, складі учасників, фірмовому найменуванні та місце знаходження, розмір статутного фонду товариства, порядок розподілу прибутку та відшкодування збитків, складу та компетенції органів Товариства та порядку прийняття ними рішень, у тому числі перелік питань, з яких необхідна однастайність чи кваліфікована більшість голосів.

ТОВ «Аллекс Форс» створено для здійснення господарської діяльності метою отримання прибутку для задоволення соціальних та економічних інтересів членів трудового колективу підприємств.

Основний вид діяльності: 52.29. Допоміжна діяльність, пов'язана з перевезенням .

ТОВ «Аллекс Форс» існує на ринку майже 15 років. І за ці роки фірма розвивалася, розширювала ринок збуту своїх послуг, успішно здійснюючи свою діяльність. В даний час підприємство знаходиться на стадії життєвого циклу "Зростання". Товариство діє за такими принципами:

1) компетентність - підприємство має чудовий досвід і присутнє на ринку вантажоперевезень протягом 10 років, тому доставка вантажів відбувається грамотно і оперативно;

2) безпека – під час перевезення вантажів, компанія виконує прийняті зобов'язання та зберігає порядок у роботі;

3) співробітництво – підприємство завжди відкрито до співробітництва та пропонує для цього вигідні умови;

4) надійність – доставка вантажу потребує високої відповідальності, у зв'язку з чим водії проходять суворий відбір.

Організаційна система управління показана на рис. 2. 1.

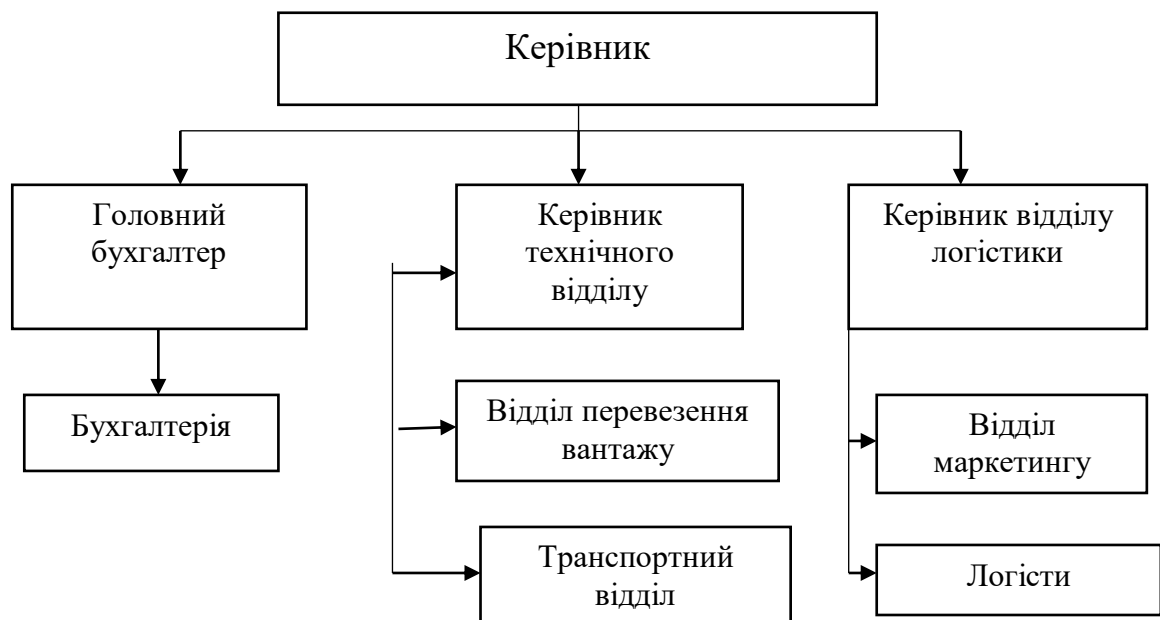


Рис. 2. 1 Організаційна структура ТОВ «Аллекс Форс»

Організаційна структура управління ТОВ «Аллекс Форс» є лінійно - функціональною, оскільки у структурі підприємства проглядаються лінійні та

функціональні зв'язки. До лінійних зв'язків відносять рух інформації між лінійними керівниками, а також прийняття та реалізація управлінських рішень. Що ж до функціональних зв'язків, всі вони стикаються з функціями менеджменту. Ті права, які мають лінійні керівники, припускають вирішення багатьох питань щодо розвитку довірених їм підрозділів.

До недоліків такої системи управління можна віднести слабкий зв'язок на горизонтальному рівні, нездатність вирішувати стратегічні проблеми, тому що керівники практично всіх вищих рівнів акцентують свою увагу на оперативних проблемах.

Далі проаналізуємо динаміку показників звіту за формою 2 «Звіт про фінансові результати» за 2019-2022 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки показників звіту про фінансові результати

ТОВ «Аллекс Форс» за 2019 – 2022 роки, тис. грн.

Показники	Період			Відхилення, тис. грн		Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації послуг,	23970	28376	63583	39613	35207	165,3	124,1
Витрати від звичайної діяльності	22068	15134	61896	39828	46762	180,5	309,0
Інші доходи	4	12	0	- 4	- 12	-100,0	-100,0
Інші витрати	135	150	118	- 17	- 32	-12,6	-21,3
Прибуток до оподаткування	2112	15726	1883	-229	-13843	- 10,8	-88,0
Податок на прибуток	341	2622	314	- 27	- 2308	-7,9	-88,0
Чистий прибуток	1771	13104	1569	- 175	- 9227	-12,2	-88,0

З таблиці 2.1 видно, що дохід від реалізації послуг у 2022 році збільшилася: по відношенню до 2020 року на 39 613 тис. грн., темп приросту

склав 165,26 %; по відношенню до 2021 року абсолютний приріст склав 35207 тис. грн., темп приросту - 124,07%.

Витрати по звичайній діяльності зросли у 2022 році : у порівнянні з 2020 роком на 39 828 тис. грн. (180,48 %) у порівнянні з 2021 роком -відповідно на 46 762 тис. грн. або 309 %.

Інші доходи в 2022 році скоротилися: по відношенню до 2021 на 4 тис. грн., По відношенню до 2021 на 12 тис. руб. Темп приросту в обох випадках становив – 100 %, т.к. інші доходи у 2022 році дорівнюють нулю.

Прибуток до оподаткування також має негативну динаміку, зменшення даного показника у 2022 році у порівнянні з аналогічними періодами минулих років складає: У порівнянні з 2021 роком - 12,2% , з 2020 роком - 88,0%

Чистий прибуток у 2022 року також має негативну динаміку: зниження у порівнянні з 2020 роком становило 175 тис. грн.(12,2 %) , а у порівнянні з 2021 роком зменшення склало 9 227 тис. або 88,0 %.

Зниження чистого прибутку відбулося з двох основних причин: по-перше, темпи зростання виручки нижче темпу зростання витрат за звичайним видом діяльності; по-друге, інші доходи набагато менші від інших витрат.

У зв'язку з чим, разом, фінансовий результат діяльності ТОВ « Аллекс Форс» дедалі стає менше. Але у 2022 році фінансовий стан погіршився практично у всіх компаній (як мікро, так і середніх, великих) у зв'язку з вторгненням Росії на Україну.

Зниження чистого прибутку відбулося з двох основних причин: по-перше, темпи зростання виручки нижче темпу зростання витрат за звичайним видом діяльності; по-друге, інші доходи набагато менші від інших витрат.

Наочно динаміка техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Аллекс Форс» представлена на рис. 2.1.

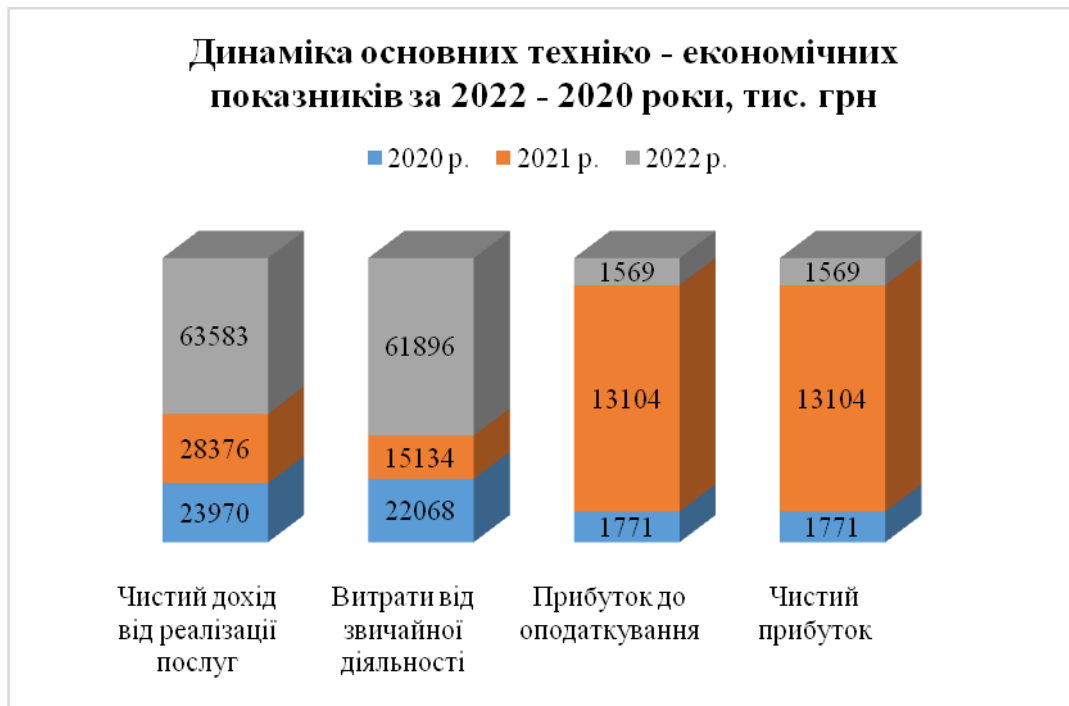


Рис. 2. 1 Динаміка техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Аллекс Форс» за 2022 - 2020 роки

У зв'язку з чим, фінансові результати діяльності ТОВ « Аллекс Форс» мають негативну динаміку. Але у 2022 році фінансовий стан погіршився практично у всіх компаніях (як мікро, так і середніх, великих) у зв'язку з вторгненням Росії на Україну.

Найближчим часом ТОВ « Аллекс Форс» ставить перед собою такі цілі:

- продовжити плавне збільшення обсягів вантажоперевезень;
- забезпечити розширення клієнтської бази; укласти вигідні договори з контрагентами;
- отримати додаткову страховку на вантажі, які транспортуються; збільшити автопарк.

Крім того, найближчим часом планується розробити та ввести нову систему навчання персоналу, а також розробити заходи, що дозволяють оцінити систему оцінки ризиків у діяльності компанії.

Далі проведемо аналіз динаміки основних фінансових показників діяльності ТОВ «Аллекс Форс» за 2020 – 2022 рр. (табл. 2. 2).

Таблиця 2. 2

Аналіз динаміки основних фінансових показників діяльності

ТОВ «Аллекс Форс» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Період			Відхилення, тис. грн		Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чисті активи, тис. грн	10781	19308	20563	9782	1255	90,7	6,5
Коефіцієнт автономії (норма: $\geq 0,5$)	0,56	0,63	0,57	0,01	- 0,06	1,8	- 9,5
Коефіцієнт поточної ліквідності (норма: $>1,5$)	1,2	1,6	1,1	-0,1	-0,5	-8,3	-31,2
ЕВІТ, тис.грн.	1771	13104	1569	- 202	- 11535	-11,4	- 88,0
Рентабельність продажів,%	7,9	46,7	2,7			-5,2	-44,0
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	14,0	70,0	6,0			-8,0	-64
Рентабельність активів (ROA), %	7,3	41,99	3,88	-3,5	-38,1	-34,95	-38,93

Результати проведеного аналізу динаміки основних фінансових показників у 2020 році показали:

Чисті активи збільшилися : у порівнянні з 2020 роком – на 9 782 тис. грн., або на 90,73%; по відношенню до 2021 року - на 1255 тис. грн., або на 6,5%.

Коефіцієнт автономії за всі три періоди вищий за мінімальне нормативне значення і показує збільшення на 0,01 по відношенню до 2020 року та зниження на 0,06 по відношенню до 2021 року.

Коефіцієнт поточної ліквідності має значення нижче нормативного у 2020 та 2021 роках. Лише у 2021 році показник поточної ліквідності на 0,1 вищий за мінімальне нормативне значення, що дорівнює 1,5. При цьому у 2022 році

спостерігається зниження цього показника на 0,1 порівняно з 2020 роком та на 0,5 порівняно з 2021 роком.

Значення показника ЕВІТ у 2022 році також має негативну динаміку. Рентабельність продажів у 2020 році скоротилася на 5,2% по відношенню до 2018 року та на 44% по відношенню до 2019 року.

Рентабельність власного капіталу в 2020 році знизилася на 8% по відношенню до 2018 року та на 64% по відношенню до 2019 року.

Рентабельність активів також зазнала зниження: до 2018 року – на 3,5 %, по відношенню до 2019 року – на 38,1 %.

Нижче на рис. 2. 2 графічно подано динаміку показників рентабельності за 2020–2022 рр.



Рис. 2. 2 Динаміка показників рентабельностей ТОВ «Аллекс Форс» за 2020 - 2022 роки

Проведений аналіз динаміки основних фінансових показників, які характеризують ефективність здійснюваної діяльності, свідчить про те, що у компанії намітилася криза.

Були виявлені несприятливі прогнози на майбутнє транспортно - логістичної компанії. Однією з ключових проблем може стати дефіцит коштів, що позначиться на розвитку мікрологістичної системи. Також існує проблема недостатньої віддачі на вкладений у підприємство капітал.

2. 2. Організація логістичної діяльності ТОВ «Аллекс Форс»

Макрологістична система підприємства представлена на рівні адміністративно-територіальної та має розвинену інфраструктуру та високо конкурентоспроможне середовище. Одеська область одна із численних транспортних вузлів України, а м. Одеса є логістичним центром.

Найбільш поширеними маршрутами компанії ТОВ «Аллекс Форс» є Одеса, Одеська область, Київ, Черкаси, Миколаєв.

Одним із ефективних напрямів діяльності транспортно-логістичної системи Одеської області є логістичні центри, а саме ТОВ «Центр Логістики» та ТОВ «ХОТ Лоджістікс».

Аналізом логістичної діяльності на підприємстві займається керівник відділу логістики та складський логіст.

Керівник та логіст забезпечують вирішення питань щодо ефективного використання складу, якісного розміщення та зберігання деталей та запчастин з урахуванням їх характеристик.

Формування логістичних вузлів для підприємства будується за такими принципами:

- частота замовлень та їх загальна маса;
- найбільш затребувані способи доставки замовлень клієнтам;
- потреба у вантажних машинах певної вантажопідйомності;
- витрати на доставку певним видом транспорту;
- ефективність доставки вибраним транспортом з урахуванням конструкторських та технічних характеристик вантажу;
- технічний стан автопарку підприємства;
- вибрані маршрути постачання, визначення найкоротшого та

ефективного шляху з урахуванням якості доріг, часу на подолання відстані, витрата палива тощо.

Визначивши необхідні важливі чинники, будується план перевезень відділом логістики.

Коли до відділу логістики ТОВ «Аллекс Форс» надходить заявка на доставку товарів від партнерів до клієнта, начальник відділу визначає вид транспортного засобу та умови, необхідні для здійснення даного перевезення, визначає можливі терміни доставки.

Види доставки, що надаються:

- самовивіз зі складу ТОВ «Аллекс Форс»;
- доставка по м. Ізмаїл та області, можливість виїзду в інші міста України.

У компанії є постійні партнери, співпраця з якими закріплена договорами та перевірена роками.

Важливішими партнерами ТОВ «Аллекс Форс» є контрагенти ТОВ «БГЛЦ Груп», ТОВ «Євро Диск», ТОВ «Мобіс». Частота доставки залежить від вибору способів доставки клієнтами. Найбільша питома вага має доставка по місту - 59% замовлень, 21% - відводиться на самовивіз зі складу підприємства, 12% - доставка в область та найменша питома вага - 8% доставка до інших регіонів (рис. 2. 3).

Підприємство в процесі здійснення своєї діяльності постійно стикається з необхідністю визначення найбільш раціонального способу доставки вантажу своїм споживачам. У своїй роботі ТОВ «Аллекс Форс» робить ставку на роботу з ключовими клієнтами та всіляко прагне зберегти їх, незважаючи на високу конкуренцію у транспортно-експедиторській галузі.

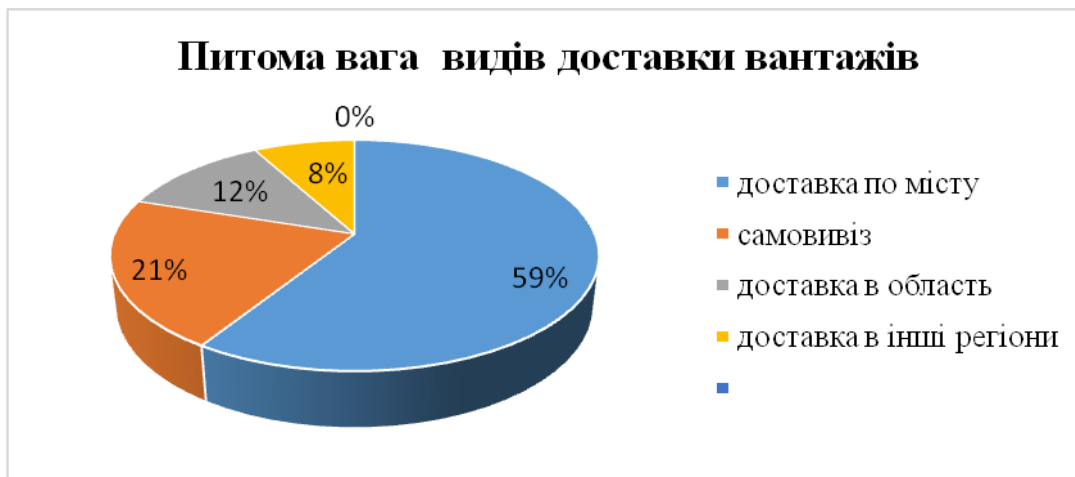


Рис. 2.3 Види доставки вантажів транспортом ТОВ «Аллекс Форс»

Кількість автомашин ТОВ «Аллекс Форс» на 01.01.2023 року дорівнює 18 одиниць. Транспорт підприємства в основному складається з тентованих газелей, є транспорт для особистих цілей та їзди містом.

Ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від рівня техніко-експлуатаційних показників, що характеризують інтенсивність використання рухомого складу.

Аналіз техніко-експлуатаційних показників допоможе виявити резерви підвищення ефективності діяльності транспорт

Показники роботи діяльності автопарку відображені в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Показники роботи автотранспорту ТОВ «Аллекс Форс» за 2022 рік

Показники, одиниця виміру	2022 рік
1	2
1. Середньооблікова кількість рухомого складу, од.	18
2. Кількість справних автомобілів, од.	15
3. Автомобілі-дні в господарстві, дні	365
4. Автомобілі-дні в роботі, дні	289
5. Коефіцієнт технічної готовності	0,79
6. Коефіцієнт використання парку	0,8
7. Час у наряді, год.	9
8. Добовий пробіг, км.	150
9. Загальний пробіг, км.	40500
10. Середній обсяг перевезень, тн.	7,9
11. Вантажообіг, тн. км.	1185

З даних наведених в таблиці 2. 3 видно, що 18 транспортних засобів, які є на даний момент у підприємства, перебувають у роботі 289 днів на рік, коефіцієнт технічної готовності парку становить 0,79 %, а коефіцієнт використання рухомого складу - 0,8%. Середній обсяг перевезень становить майже 8 тон, а вантажообіг дорівнює 1185.тоно - км.

Далі розглянемо ефективність використання складських приміщень.

Склад підприємства є розділений на 2 частини склад готової продукції та збірних запчастин.

Площа складських приміщень продемонстрована у таблиці 2. 4.

Таблиця 2. 4

Параметри складів ТОВ «Аллекс Форс», м²

Найменування складу	Ширина	Довжина	Висота	Площа складу, м ²
Склад готової продукції, м ²	7	4,7	5,3	175
Склад збірних запчастин, м ²	4	3,5	2,5	35

У складі готової продукції є секція стелажів для зберігання, піддонів, штабелів та іншого необхідного обладнання. Невелика частина складу використовується для зберігання товарів на підлозі. Тут виділено по 2 відсіки на вантажні та розвантажувальні роботи.

Склад збірних запчастин менше площею, проте, він обладнаний з урахуванням майже повної наповненості складу з відсутністю порожніх зон, тобто, площа складу використовується максимально корисно за допомогою додаткового обладнання. Розрахуємо показники використання корисної площі складів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Використання корисної площі складу, м²

Найменування складу	Площа складу, м ²	Площа, зайнята під технологічне обладнання, м ²	Коефіцієнт корисного використання площі
Склад готової продукції, м ²	175	159,2	0,91
Склад збірних запчастин, м ²	35	30,3	0,87

Отже, площа складів використовується на 91% та 87%, що є для підприємства найефективнішим.

2. 3. Аналіз функціонування логістичної системи ТОВ «Аллекс Форс»

Для підвищення ефективності функціонування логістичної системи ТОВ «Аллекс Форс» необхідно виділити її основні логістичні процеси.

До основних логістичних бізнес-процесів відноситься:

- прийом продукції до перевезення;
- доставка продукції;
- видача продукції клієнтам.

Логістичні процеси управління:

- планування руху матеріальних потоків;
- координування руху матеріальних та інформаційних потоків.

Забезпечуючі бізнес-процеси:

- формування заявки на транспортне експедирування;
- формування звітної документації.

Дані процеси дозволяють ТОВ «Аллекс Форс» вирішувати поставлені перед ним завдання щодо реалізації діяльності з доставки вантажів у будь-яку точку України.

Також було виявлено входи та виходи для кожного логістичного процесу, визначено документи, які використовуються у кожному з бізнес-процесів.

В таблиці 2. 6 представлені основні логістичні процеси транспортно-експедиційного підприємства.

Таблиця 2. 6

Логістичні процеси ТОВ «Аллекс Форс»

Вхід	Логістичний бізнес-процес	Вихід
1	2	3
Дзвінок від клієнта	1. Формування заявки на транспортне експедирування	Заявка на транспортне експедирування

Продовження табл. 2.6

1	2	3
Заявка на транспортне експедирування	2. Планирование движения материальных потоков	Відвантажувальний лист
Відвантажувальний лист	3. Прийом продукції до перевезення	Прийнята продукція
Прийнята продукція	4. Доставка продукції	Доставлена продукція
Доставлена продукція	5. Видача продукції клієнтам	Видана продукція
Супровідні документи	6. Координування руху матеріальних та інформаційних потоків	Звітні документи
Документація	7. Формування звітної документації	Фінансовий результат

Виділені бізнес-процеси компанії забезпечують її діяльність, пов'язану з наданням транспортно-експедиторських послуг, яка починається з заявки від клієнта на транспортно - експедиторські послуги і закінчується сформованим фінансовим результатом. На рисунку 2. 4 представлені бізнес-процеси ТОВ «Аллекс Форс».



Рис. 2. 4 Бізнес-процеси ТОВ «Аллекс Форс»

Розглянемо детальніше кожен бізнес-процес ТОВ «Аллекс Форс»

1. Логістичний бізнес-процес: "Формування заявки на транспортне експедирування".

Надання послуг з транспортного експедирування починається з вхідного дзвінка менеджеру з продажів від потенційного клієнта, з яким обговорюються параметри та вартість перевезення вантажу, і якщо потенційного клієнта влаштовують усі параметри запропонованих послуг, то менеджер з продажу укладає договір на транспортно-експедиційне обслуговування з клієнтом у двох примірниках, який підписує директор компанії, та скан документа надсилається клієнту для його підписання. Підписаний клієнтом договір надходить до юридичного відділу. Після підписання договору директором менеджер з продажу оформляє заявку на експедирування вантажу, в якій вказує умови перевезення кожної партії вантажу, пункт відправлення та пункт призначення, найменування Вантажовідправника, Вантажоодержувача.

Операції логістичного бізнес-процесу «Формування заявки» наведені в таблиці 2. 7.

Таблиця 2. 7

Операції логістичного бізнес-процесу «Формування заявки»

Операція	Час виконання, хвилин	Виконавець
З'єднання з менеджером з продаж	2	Менеджер з продажів
Обговорення параметрів та вартості перевезення вантажу	45	Менеджер з продажів
Формування договору на транспортно-експедиційні послуги	16	Менеджер з продажів
Підписання договору	36	Менеджер з продажів Директор
Відправлення договору клієнту	3	Менеджер з продажів
Складання заявки на експедирування вантажу	22	
Тривалість бізнес-процесу	124	

2. Логістичний бізнес-процес: «Прийом продукції до перевезення».

Після того, як керівник вантажних робіт у пункті відправлення отримує супровідну документацію, він приймає вантаж до перевезення від клієнта. Перевіряє його на наявність упаковки, якщо упаковка вантажу відсутня, то під його керівництвом вантажники упаковують належним чином продукцію, яка перевозиться, а якщо вантаж упакований Вантажовідправником самостійно, то відразу переходять до його обміру, зважування, маркування.

Керівник вантажних робіт та клієнт підписують ТТН та експедиторську розписку, а також інші супровідні документи, включаючи довіреність на транспортно-експедиторські послуги.

Потім частина підписаних документів передається разом з вантажем водієві експедитору для вантажоодержувача, а решта підписаних документів відправляється менеджеру з продажу.

У таблиці 2. 8 наведені операції другого логістичного бізнес-процесу.

Таблиця 2. 8

Логістичний бізнес-процес «Прийом продукції до перевезення».

Операція	Час виконання, хвилин	Виконавець
Прийом вантажу від клієнта	75	Спеціаліст транспортного відділу
Перевірка вантажу на наявність упаковки	2	Спеціаліст транспортного відділу
Пакування вантажу	40	Вантажник
Зважування, обмір вантажу	24	Вантажник
Розподіл вантажу у транспортному засобі	120	Спеціаліст транспортного відділу
Складання схеми розкладки вантажу	15	Спеціаліст транспортного відділу
Підписання документації клієнтом	3	Клієнт
Надсилання підписаних документів менеджеру з продажу	2	Спеціаліст транспортного відділу
Тривалість бізнес-процесу	279	

3. Логістичний бізнес-процес: «Доставка».

Пакет документації, призначений для вантажоодержувача, а також підписану доручення на транспортно-експедиційну послугу передається водієві-експедитору. Після того, як завантажать контейнер для відправки, водій сортує контейнери за місцем призначення, розвозить контейнери, доставляє до місця призначення та сповіщає менеджера з продажу про вантаж.

У таблиці 2. 9 наведені операції третього логістичного бізнес-процесу.

Пакет документації, призначений для вантажоодержувача, а також підписану доручення на транспортно-експедиційну послугу передається водієві-експедитору. Після того, як завантажать контейнер для відправки, водій сортує контейнери за місцем призначення, розвозить контейнери, доставляє до місця призначення та сповіщає менеджера з продажу про вантаж.

Таблиця 2. 9

Операції логістичного бізнес-процесу «Доставка»

Операція	Час виконання, хвилин	Виконавець
Сортування контейнерів за місцем відправлення	40	Водій-експедитор
Розвезення контейнерів	33	Водій-експедитор
Сповіднення менеджера з продажу про прибуття вантажу	5	Водій-експедитор
Тривалість бізнес-процесу	78	

4. Логістичний бізнес-процес: «Координування вантажоперевезень».

В таблиці 2.10 подано операції четвертого логістичного бізнес-процесу.

Таблиця 2.10

Бізнес-процес: «Координування вантажоперевезень»

Операція	Час виконання, хвилин	Виконавець
1	2	3
Занесення даних відвантаження до Excel	7	Менеджер з продажу
Фіксування місця та дати відправлення та прибуття вантажу	1	Менеджер з продажу

Відстеження руху вантажу	12	Менеджер з продажу
--------------------------	----	--------------------

Продовження таблиці 2.10

1	2	3
Сповіднення клієнта про місцезнаходження вантажу	50	Менеджер з продажу
Отримання та фіксування інформації про прибуття вантажу	8	Менеджер з продажу
Тривалість бізнес - процесу	78	

Після того, як документи, підписані керівником вантажних робіт та клієнтом, надходять до менеджера з продажу, він передає їх до бухгалтерії та заносить дані відвантаження до Excel, в яких відображає дату, місце відправлення та прибуття вантажу. Потім за допомогою онлайн-сервісу кожен день відстежує рух контейнера, а якщо надходить запит від клієнта про надання інформації про місцезнаходження вантажу, менеджер з продажу також звертається до онлайн-сервісу з відстеження руху контейнерів і передає отриману інформацію клієнту.

Після прибуття вантажу водій-експедитор повідомляє менеджера з продажу про прибуття. Отриману інформацію менеджер фіксує в Excel.

5. Логистический бизнес-процесс: «Выдача продукции клиентам».

В таблиці 2. 11 показана тривалість п'ятого бізнес -процесу .

Таблиця 2.11

Операції логістичного бізнес-процесу «Видача продукції клієнтам»

Операція	Час виконання, хвилин	Виконавець
1	2	3
Сповіднення клієнтів про прибуття вантажу	100	Менеджер
Передача вантажу на склад	15	Спеціаліст транспортного відділу
Включення додаткової оплати за	11	Менеджер

зберігання вантажу у вартість послуг		
--------------------------------------	--	--

Продовження таблиці 2. 11

1	2	3
Перевірка вантажу на збереження	20	Клієнт Спеціаліст транспортного відділу
Оформлення повернення вантажу	126	Спеціаліст транспортного відділу
Отримання оплати від клієнта	12	Менеджер
Підписання експедиторської розписки	4	Спеціаліст транспортного відділу Клієнт
Видача продукції клієнтам	25	Спеціаліст транспортного відділу
Надсилання документації менеджеру з продажу	7	Спеціаліст транспортного відділу
Тривалість бізнес - процесу	320	

Як тільки менеджер з продажу отримав інформацію про прибуття вантажу до місця призначення, він повідомляє клієнтів (дзвонить кожному клієнту) про прибуття вантажу.

Коли клієнт готовий забрати вантаж, він зустрічається з керівником вантажних робіт, з яким вони перевіряють кількість доставленого вантажу, згідно з експедиторською розпискою та ТТН, також перевіряють його збереження.

Якщо виявляється пошкодження вантажу, то експедитор несе відповідальність у розмірі суми, на яку знизилася оголошена вартість товару, а за неможливістю відновлення пошкодженого вантажу - у розмірі оголошеної вартості.

В даному випадку оформляється повернення продукції, заносяться дані у супровідну документацію. Пошкоджена продукція вирушає до складу для подальшого розподілу.

У разі відсутності пошкоджень та нестачі продукції, клієнт підписує документацію, здійснює оплату, після чого керівник вантажних робіт видає її вантажоодержувачу. Всю документацію він надсилає менеджеру з продажу.

6. Логістичний бізнес-процес: «Формування звітної документації».

В таблиці 2.12 показані операції бізнес процесу «Формування звітної документації».

Таблиці 2.12

Бізнес процесу «Формування звітної документації»

Операція	Час виконання, хвилин	Виконавець
Занесення у відомість даних про надані послуги	45	Бухгалтер
Формування зведеної відомості	24	Бухгалтер
Складання фінансових звітів	65	Бухгалтер
Надання фінансових звітів директору	20	Бухгалтер
Тривалість бізнес-процесу	154	

Після того, як укладений та підписаний директором та клієнтом договір, сформована супровідна документація, звітна документація, отримана за фактом видачі товару вантажоотримувачу, надійде до бухгалтера, він заносить у відомість дані про надані послуги, формує зведену відомість, складає фінансову звітність та наприкінці звітного періоду надає фінансову звітність директору підприємства.

В таблиці 2.13 наведено аналіз ефективності фактичних бізнес-процесів логістичної системи компанії.

Виходячи з потоку створення цінності (таблиця 2.13), можна сказати, що найменш ефективними бізнес-процесами логістичної системи компанії є:

- «координування» – 5% часу всього процесу;

- «формування заявки» – 30% часу всього процесу;
- «видача продукції» – 23 % часу всього процесу.

Таким чином, дані бізнес-процеси будуть об'єктами для проведення оптимізації.

Таблиця 2.13

Аналіз ефективності фактичних бізнес-процесів ТОВ «Аллекс Форс»

Операції бізнес - процесу	Час процесу, хв	Втрати першого роду, хв.	Втрати другого роду, хв.	Час, що додає цінність, хв	Ефективність процесу, %
Формування заявки	465	330	75	60	12,9
Прийом продукції	281	135	0	146	52,0
Доставка	78	5	0	73	93,6
Координування	78	38	30	10	12,8
Видача продукції клієнтам	334	119	170	45	13,5
Формування звітної документації	154	30	0	124	80,5
Разом	1461	702	275	484	33

За допомогою моделювання бізнес-процесів, а також проведення аналізу їх ефективності у процесах: «Координування руху потоків», «Формування заявки», а також «Видача продукції Вантажодержувачу» були виявлені такі проблеми:

Проблема № 1: Нераціональний спосіб спілкування із клієнтами (телефонні переговори).

Близько 20% часу бізнес-процесу «Формування заявки» витрачається на телефонні переговори з клієнтом, в яких обговорюються параметри послуг, що надаються, ціни на послуги, а також інша інформація з перевезення вантажу.

Клієнт не може самостійно відстежувати місцезнаходження, переміщення вантажу, тому він дізнається про цю інформацію від менеджера за допомогою телефонних переговорів, що займає понад 60% всього бізнес-процесу «Координування руху потоків».

Інформація про прибуття вантажу до місця призначення кожному клієнту повідомляється у вигляді телефонних дзвінків, потім у менеджера йде 30% часу на бізнес-процес «Видача продукції клієнтам»

Проблема №2: Неєфективна взаємодія між співробітниками.

«Бізнес-процес «Формування заявки на транспортне експедирування» включає операцію - підписання договору директором, до виконання якої менеджер не може приступити до формування заявки на експедирування вантажу.

Підписати цей договір має право лише директор компанії. Проте директор знаходиться в офісі лише на початку та наприкінці робочого дня.

Таким чином, менеджер витрачає понад 50% часу бізнес-процесу «Формування заявки» на очікування на підписання договору на транспортне експедирування вантажу.

Отже, під час проведеного аналізу з'ясувалося, що основними проблемами є:

- нераціональний спосіб спілкування з клієнтами;
- тимчасові втрати в бізнес-процесах;
- підвищені витрати на функціонування транспорту організації.

Висновки до розділу II

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес удосконалення системи логістичного управління технологічними процесами ТОВ «Аллекс Форс».

ТОВ «Аллекс ФОРС» є юридичною особою, утвореною на необмежений термін, у відповідності до вимог Закону «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та зареєстроване міськими органами влади 15.11. 2009 р, Основний вид діяльності: 52.29. Допоміжна діяльність, пов'язана з перевезеннями .

Виявлено, що ТОВ «Аллекс Форс», що в даний час знаходиться на стадії життєвого циклу "Зростання". Товариство діє за такими принципами:

1) компетентність - підприємство має чудовий досвід і присутнє на ринку вантажоперевезень протягом 10 років, тому доставка вантажів відбувається грамотно і оперативно;

2) безпека – під час перевезення вантажів, компанія виконує прийняті зобов'язання та зберігає порядок у роботі;

3) співробітництво – підприємство завжди відкрито до співробітництва та пропонує для цього вигідні умови;

4) надійність – доставка вантажу потребує високої відповідальності, у зв'язку з чим водії проходять суворий відбір.

Аналіз показників звіту за формою 2 «Звіт про фінансові результати» показав, що дохід від реалізації послуг у 2022 році збільшилася: по відношенню до 2020 року на 39 613 тис. грн., темп приросту склав 165,26 %; по відношенню до 2021 року абсолютний приріст склав 35207 тис. грн., темп приросту - 124,07%.

Витрати по звичайній діяльності зросли у 2022 році : у порівнянні з 2020 роком на 39 828 тис. грн. (180,48 %) у порівнянні з 2021 роком -відповідно на 46 762 тис. грн. або 309 %.

Виявлено, що чистий прибуток у 2022 року т має негативну динаміку: зниження у порівнянні з 2020 роком становило 175 тис. грн.(12,2 %) , а у порівнянні з 2021 роком зменшення склало 9 227 тис. або 88,0 %.

Зниження чистого прибутку відбулося з двох основних причин: по-перше, темпи зростання виручки нижче темпу зростання витрат за звичайним видом діяльності; по-друге, інші доходи набагато менші від інших витрат.

Проведений аналіз динаміки основних фінансових показників, які характеризують ефективність здійснюваної діяльності, свідчить про те, що у компанії намітилася криза.

Були виявлені несприятливі прогнози на майбутнє транспортно - логістичної компанії. Однією з ключових проблем може стати дефіцит коштів,

що позначиться на розвитку мікрологістичної системи. Також існує проблема недостатньої віддачі на вкладений у підприємство капітал.

Виявлено, що макрологістична система підприємства представлена на рівні адміністративно-територіальної та має розвинену інфраструктуру та високо конкурентоспроможне середовище. Одеська область одна із численних транспортних вузлів України, а м. Одеса є логістичним центром.

Найбільш поширеними маршрутами компанії ТОВ «Аллекс Форс» є Одеса, Одеська область, Київ, Черкаси, Миколаєв.

Виявлено, що кількість автомашин ТОВ «Аллекс Форс» на 01.01.2023 року дорівнює 18 одиниць. Транспорт підприємства в основному складається з тентованих газелей, є транспорт для особистих цілей та їзди містом.

Ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від рівня техніко-експлуатаційних показників, що характеризують інтенсивність використання рухомого складу. Аналіз техніко - експлуатаційних показників роботи автотранспорту показав, що коефіцієнт технічної готовності парку становить 0,79 %, а коефіцієнт використання рухомого складу - 0,8%.

Аналіз поточного стану даних логістичних бізнес-процесів ТОВ «Аллекс Форс» показав, що найменш ефективними бізнес-процесами є: координування руху потоків, формування заявки, видача продукції Вантажодержувачу.

Виявлено, що основними факторами та причинами виникнення втрат є:

- 1) нераціональний спосіб спілкування з клієнтами;
- 2) тимчасові втрати у бізнес-процесах;
- 3) підвищені витрати на функціонування транспорту організації.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «АЛЛЕКС ФОРС»

3.1. Заходи вдосконалення логістичної системи організації

Для оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Аллекс-Форс» запропоновані заходи щодо усунення виявлених проблем, також описані конкретні роботи і терміни їх виконання.

У таблиці 3.1 представлено графік заходів по вдосконаленню логістична система організації.

Таблиця 3.1

Графік реалізації заходів по вдосконаленню логістична система
організації

Заходи	Опис роботи	Строки виконання
1. Модернізація сайту компанії	Найм програміста; Модернізація сайту компанії	1 тиждень
2. Оптимізація порядку виконання операцій бізнес-процесу «Формування заявки»	Зміни порядку виконання операцій у бізнес-процесі «Формування заявки»	2 дня
3. Оптимізація порядку виконання операцій бізнес-процесу «Видача продукції клієнтам»	Зміни порядку виконання операцій у бізнес-процесі «Видача продукції клієнтам»	2 дня

Таким чином, розглянув графік реалізації запропонованих заходи по вдосконаленню логістичних систем організації, стало видно, що реалізувати запропоновані заходи можливо впродовж двох тижнів.

Більш детально розглянемо кожен західз оптимізації логістичних бізнес-процесів ТОВ «Аллекс-Форс».

Захід 1 - Модернізація сайту компанії. Модернізований сайт ТОВ «Аллекс-Форс» буде включати в себе всі необхідні інструменти, які клієнти можуть використовувати для отримання детальної інформації про роботу компанії, про надані послуги, про переміщення їх вантажу ін..

У таблиці 3.2 представлені нові інструменти сайту для компанії ТОВ «Аллекс-Форс».

Таблиця 3.2

Нові інструменти сайту для компанії ТОВ «Аллекс-Форс»

Заходи	Інструменти
Статус доставки вантажів	відстеження пересування вантажу за допомогою номера замовлення за допомогою онлайн послуги «Стеження за вагонами та контейнерами онлайн»
Оплата послуг	оплата послуг через особистий кабінет
Онлайн заявки	<ul style="list-style-type: none"> – укладання договорів – подання заявки на перевезення вантажу – запит бухгалтерських документів
Інформація про надання послугах	<ul style="list-style-type: none"> - адреси терміналів - Інформація про компанію
Онлайн консультант	- консультація з менеджером компанії

Захід 2 - Зміна порядку виконання операцій бізнес-процесу "Формування заявки".

«Надання послуг з транспортного експедирування починається з ухвалення заявки в електронному вигляді від клієнта. Менеджер компанії оформляє цю заявку, потім формує договір на транспортно-експедиційне обслуговування у двох примірниках, що надсилаються клієнта для підписання. Після цього директор компанії підписує цей договір» [28]. Таким чином, тривалість даного бізнес-процесу скоротиться на 60 хвилин.

У таблиці 3.3 представлені операції оптимізованого бізнес-процесу "Формування заявки".

Таблиця 3.3

Операції оптимізованого бізнес-процесу «Формування заявки»

Операція до	Час	Операція після	Час	Виконавець
-------------	-----	----------------	-----	------------

оптимізації	виконання	оптимізації	виконання	
1	2	3	4	5
З'єднання з менеджером з продажам	2 хв.	Розгляд заявки	6 хв.	Менеджер

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
Обговорення параметрів та вартості перевезення вантажу	45 хв.	Дзвінок клієнту	10 хв.	Менеджер
Формування договору на транспортно-експедиційні послуги	16 хв.	Формування заявки на транспортно-експедиційне обслуговування	13 хв.	Менеджер
Підписання договору	36 хв.	Формування договору	20 хв.	Менеджер Директор
Відправлення договору клієнту	3 хв.	Відправлення договору клієнту	3 хв.	Менеджер
Складання заявки на експедирування вантажу	22 хв.	Підписання договору	12 хв.	Директор

Захід 3 - Зміна порядку виконання операцій бізнес-процесу "Видача продукції клієнтам".

Через сайт компанії можливе розсилання смс-повідомлень клієнтам про при вантажі, дана операція вимагатиме в 10 разів менше часу, ніж особистий обдзвон клієнтів менеджером компанії.

Також через сайт компанії клієнт зможе самостійно оформити повернення, заповнивши усі необхідні документи у електронному вигляді.

У таблиці 3.4 представлені операції оптимізованого бізнес-процесу "Видача продукції клієнтам".

Таблиця 3.4

Операції оптимізованого бізнес-процесу «Видача продукції клієнтам»

Тривалість бізнес-процесу	124 хв.	Тривалість бізнес-процесу	64 хв.	Виконавець
1	2	3	4	5

Операція до оптимізації	Тривалість виконання	Операція після оптимізації	Тривалість виконання	Виконавець
Оповіщення клієнтів про прибуття	100 хв.	Розсилка смс-оповіщень клієнтам про	10 хв.	Менеджер

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
вантажу		прибуття вантажу		
Передача вантажу на склад	15 хв	Передача вантажу на склад	15 хв.	Керівник вантажних робіт
Увімкнення додатковою оплати за зберігання вантажу в вартість послуг	11 хв.	Увімкнення додатковою оплати за зберігання вантажу в вартість послуг	11 хв.	Менеджер
Перевірка вантажу на безпеку	20 хв.	Перевірка вантажу на безпеку	20 хв.	Керівник навантажувальних робіт, Клієнт
Оформлення повернення	126 хв.	Оформлення повернення	13 хв.	Керівник вантажних робіт
Отримання оплати від клієнта	12 хв	Отримання оплати від клієнта	12 хв.	Менеджер
Підписання експедиторської розписки	4 хв.	Підписання експедиторській розписки	4 хв.	Керівник навантажувальних робіт, Клієнт
Видача продукції клієнтам	25 хв.	Видача продукції клієнтам	25 хв.	Керівник вантажних робіт
Надсилання документації менеджеру з продажам	7 хв.	Надсилання документації менеджеру з продажам	7 хв.	Керівник вантажних робіт
Тривалість бізнес-процесу	320 хв.	Тривалість бізнес-процесу	117 хв.	

Таким чином, тривалість бізнес-процесу «Видача продукції клієнтам» скоротиться на 203 хвилини.

Підсумовуючи, можна сказати, що в рамках цього параграфу представлені заходи щодо вдосконалення логістичної системи організації.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності проводиться у розрізі запропонованих заходів. Для початку проведено оцінку ефективності в сукупності за першими трьома заходами:

- 1) Модернізація сайту компанії;
- 2) Зміна порядку виконання операцій бізнес-процесу «Формування заявки»;
- 3) Зміна порядку виконання операцій бізнес-процесу «Видача продукції клієнтам».

У таблиці 3.5 представлено аналіз ефективності бізнес-процесів після проведення оптимізації.

Таблиця 3.5

Аналіз ефективності бізнес-процесів після проведення оптимізації

Процес	Час процесу, хв.	Втрати першого роду, хв.	Втрати другого роду, хв.	Час, додає цінність	Ефективність процесу, %
1. Формування заявки	64	4	0	60	93,6
2. Планування рухи потоків	71	45	0	26	36,6
3. Прийом продукції	281	135	0	146	52
4. Доставка	78	5	0	73	93,6
5. Видача продукції клієнтам	117	72	0	45	38,5
6. Формування звітний документації	134	10	0	124	92,5

Всього	814	330	0	484	60
--------	-----	-----	---	-----	----

Також, була розрахована ефективність кожного логістичного бізнес-процесу:

- видача продукції клієнту – ефективність процесу становить 38,5 0%;
- формування заявки – ефективність процесу становить 93,8 %.

У таблиці 3.6 представлено аналіз ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.6

Аналіз ефективності запропонованих заходів

Показник	До впровадження інструментів бережливого виробництва	Після впровадження інструментів бережливого виробництва
Час процесу, хв.	1461	814
Втрати першого роду, хв.	702	330
Втрати другого роду, хв.	275	0
Ефективність бізнес-процесу «Формування заявки»,%	12,9	93,6
Ефективність бізнес-процесу «Видача продукції клієнтам», %	13,5	38,5
Ефективність процесу надання послуг клієнтам, %	33	60
Кількість пошкодженого вантажу при перевезенні, %	30	3

На рис. 3.1 представлено графік скорочення тривалості процесу.

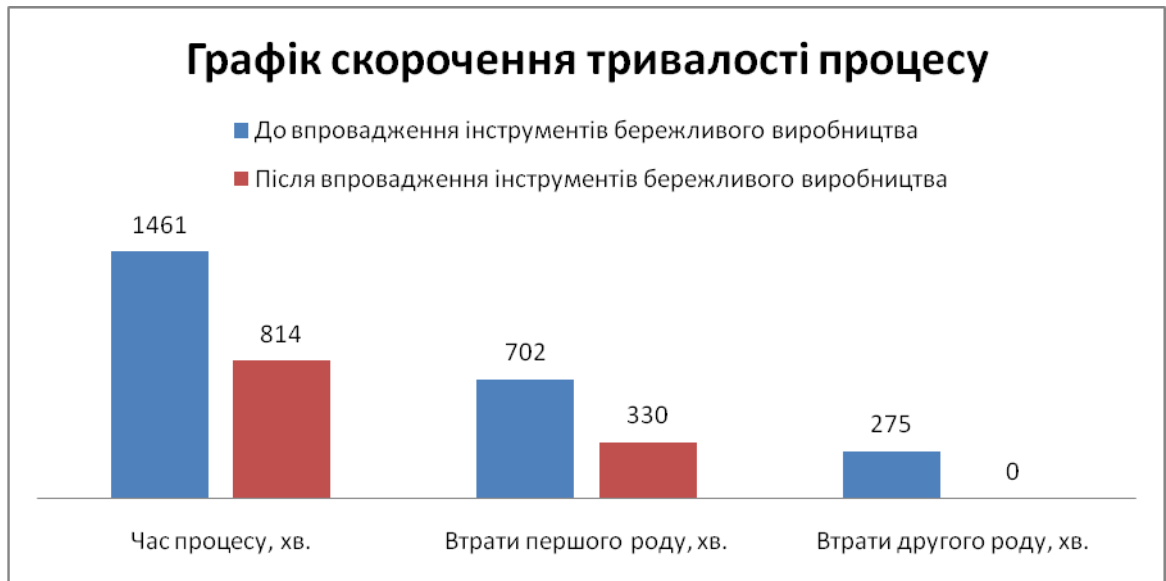


Рис. 3.1. Скорочення тривалості процесів «Формування заявки» та «Видача продукції клієнтам», хв.

На рис. 3.2 представлено графік ефективності бізнес-процесів «Формування заявки» та «Видача продукції клієнтам» до та після впровадження заходів.

В результаті проведених заходів було оптимізовано бізнес-процеси компанії:

- ефективність бізнес-процесу «Формування заявки» зросла в 7 разів;
- ефективність бізнес-процесу «Видача продукції клієнтам» зросла майже втричі.

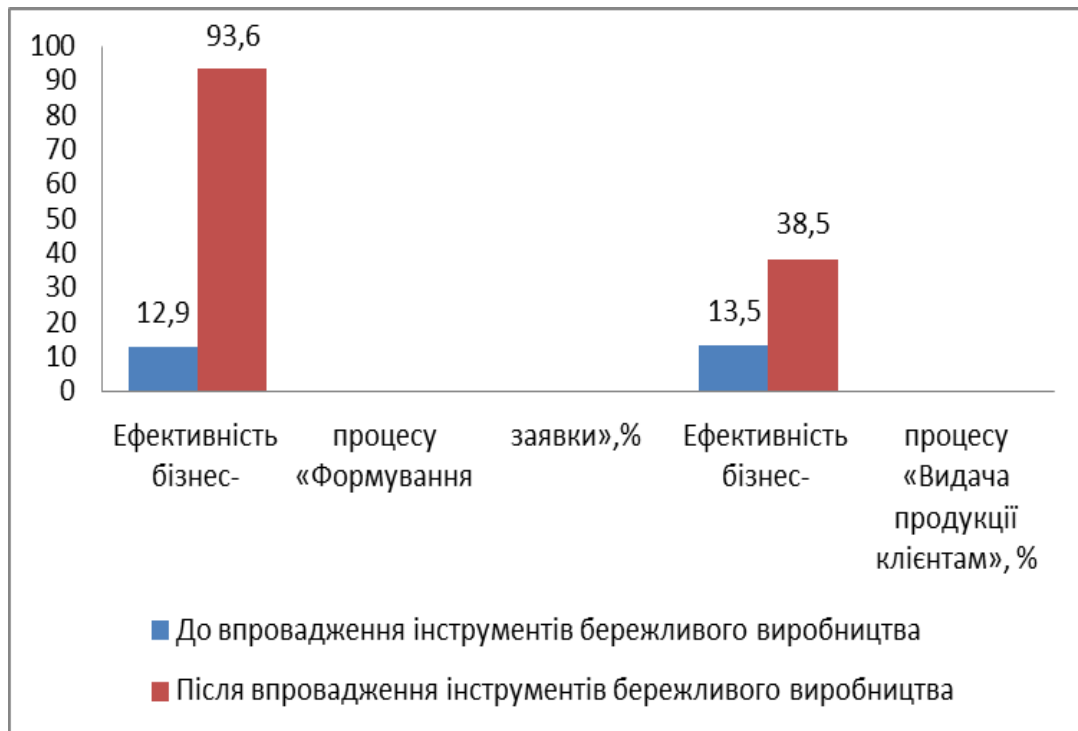


Рис.3.2 – Порівняння ефективності бізнес-процесів «Формування заявки» та «Видача продукції клієнтам»

Проектовані фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Аллексо-Форс» після впровадження заходів представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Проектовані фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Аллексо-Форс»

Найменування показника	Од. змін.	Розмір показника		Темп зростання, %
		2020	Проект	
Виручка від реалізації	т.р.	63583	68796,8	108,2
Собівартість	т.р.	84308,5	91221,8	108,2
Прибуток з продажу	т.р.	28102,8	29406,2	104,7
Чисельність персоналу	чол.	33	33	100,0
в т.ч. спеціалістів	чол.	18	18	100,0
Середньорічна виручка від реалізації				

1 працюючого	т.р.	851,6	921,4	108,2
1 робітника	т.р.	1561,3	1689,3	108,2
Фонд оплати праці	т.р.	12646,3	13379,1	105,8
в т.ч. робітників	т.р.	6744,6	6993,7	103,7
Прибуток оподаткування	т.р.	5058,5	6163,9	121,8
Чистий прибуток	т.р.	4046,8	4931,1	121,8
Рентабельність діяльності	%	20,0	23,6	118,0
Рентабельність продажів	%	20,7	26,5	128,0

Таким чином, показники діяльності ТОВ «Аллекс-Форс» можуть бути незабаром покращити.

Так, прибуток від реалізації послуг зросте на 8,2%. Оскільки темпи зростання витрат звернення значно нижчий від темпів зростання виручки від реалізації послуг (+8%), помітне суттєве зростання прибутку до оподаткування (+21,8%), що вплинуло і на чистий прибуток.

За заходами отримано економічний ефект у розмірі 1232,8 тис. грн. Термін окупності витрат складе менше року, що є ефективним для цієї сфери діяльності.

Таким чином, в результаті роботи було зроблено висновок, що при виконання запропонованої програми економічні показники компанії можуть покращитись.

Висновки до 3 розділу

У розділі було розроблено заходи щодо вдосконалення логістичної системи компанії.

У результаті запропонованих заходів було розраховано оптимізацію бізнес-процесів компанії: ефективність бізнес-процесу «Формування заявки»

зросла у 7 разів; ефективність бізнес-процесу «Видача продукції клієнтам» зросла майже втричі. За заходами отримано економічний ефект у вигляді 1232,8 тис. грн. Термін окупності витрат складе менше року, що є ефективним для цієї сфери діяльності.

Таким чином, в результаті проведення аналізу стає видно, що реалізувати ефективне вдосконалення логістичних бізнес-процесів компанії можна за допомогою інструментів дбайливого виробництва, які вимагатимуть мінімальних трудових, тимчасових та фінансових ресурсів.

ВИСНОВКИ

У ході виконання роботи було досягнуто її основної мети та вирішено всі завдання, поставлені у вступі.

Існує безліч аспектів організації логістичної діяльності, основна мета якої спрямована на здійснення основної місії логістики – забезпечення загального менеджменту матеріальних та сервісних потоків.

Організація логістичної діяльності для підприємства представляє із себе суттєво комплексний та багатогранний процес, грамотна організація якого має ключове значення для будь-якого бізнесу та економічного благополуччя країн загалом.

У ході проведення аналізу динаміки основних фінансових показників, що характеризують ефективність здійснюваної ТОВ «Аллекс-Форс» діяльності, що

свідчить про те, що у компанії намітилася криза. Були виявлено несприятливі прогнози на майбутнє транспортно-логістичної компанії. Однією з ключових проблем може стати дефіцит грошових засобів, що відіб'ється на розвитку мікрологістичної системи. Також існує проблема недостатньої віддачі на вкладений у підприємство капітал.

У другому розділі було проведено аналіз функціонування існуючої логістичної системи ТОВ «Аллекс-Форс». В результаті аналізу поточного стану даних логістичних бізнес-процесів компанії, який показав, що найменш ефективними бізнес-процесами є: координування руху потоків, формування заявки, видача продукції одержувачу. У ході проведення аналізу стало видно, що основними факторами та причинами виникнення втрат є: 1) нераціональний спосіб спілкування з клієнтами; 2) тимчасові втрати у бізнес-процесах; 3) підвищені витрати на функціонування транспорту організації. У рамках третього розділу роботи ТОВ «Аллекс-Форс» було розроблено заходи щодо вдосконалення логістичної системи компанії.

У результаті запропонованих заходів було розраховано оптимізацію бізнес-процесів компанії: ефективність бізнес-процесу «Формування заявки» зросла у 7 разів; ефективність бізнес-процесу «Видача продукції клієнтам» зросла майже втричі. За заходами отримано економічний ефект у вигляді 1232,8 тис. грн. Термін окупності витрат складе менше року, що є ефективним для цієї сфери діяльності.

Таким чином, в результаті проведення аналізу стає видно, що реалізувати ефективно вдосконалення логістичних бізнес-процесів компанії можна за допомогою інструментів дбайливого виробництва, які вимагатимуть мінімальних трудових, тимчасових та фінансових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Безсмертна, О. В. Логістика: навчальний посібник [Електронний ресурс] / О.В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, І. В. Шварц. Вінниця : ВНТУ, 2018, 161 с. URL: https://ecopy.posibnyky.vntu.edu.ua/txt/2018/Bezsmertna_moroz_bilok_shvarz_logistika_np_p023.pdf(дата звернення: 08.04.2024).
2. Буяк А. Сучасна логістика та методи управління ланцюгами поставок. *Економічний вісник НГУ*. 2013. № 1 (41). С. 133-144.
3. Білуха М. Логістика формування товарних потоків у торгівлі: облік і контроль. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2007. №12. С. 11-14.
4. Бакута А. В. Проблеми та перспективи складської логістики в Україні. *Формування ринкових відносин*. 2012. № 2. С. 152–159.

5. Брагінський В.В. Розвиток транспортно-логістичної системи як форма реалізації транзитного потенціалу України. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Braginskiy.pdf>. (дата звернення: 08.04.2024).
6. Величко О.П. Методика оцінювання розвитку логістики підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8(146). С. 45–54.
7. Гоменюк М.О. Розвиток системи логістичного обслуговування на засадах клієнтоорієнтованості. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 182-186. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.1.4> (дата звернення: 08.04.2024).
8. Забуранна Л.В. Сучасна парадигма управління логістичною системою підприємства: монографія / Л.В. Забуранна, О.М. Глущенко. К.: К.І.С., 2013. 212 с.
9. Метіль Т.К., Захарченко В.І., Меркулов М.М. Логістичне забезпечення стійкого функціонування підприємств туристичної сфери. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2022. №52. С.57-67. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2022/52-2022/10.pdf> (дата звернення: 08.04.2024).
10. Меркулов М.М., Метіль Т.К., Ширяєва Л.В. Моделювання ефективного управління логістичним забезпеченням промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 1. С.22-28. URL:
11. 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.
12. Організація та проектування логістичних систем: [підручник] / [Денисенко М.П., Левковець П.Л., Михайлова Л.І. та ін.]; за ред. проф. М.П. Денисенко, проф. П.Л. Левковця, проф. Л.І. Михайлової. К.: ЦУЛ, 2010. 336 с.
13. Кулик В.А. Логістичний менеджмент: навч. посібник / В.А. Кулик, М.Ю. Григорак, Л.В. Костюченко. К.: НАУ, 2012. 260 с.

14. Крикавський Є.В. Логістичні системи: навч. посібник. 2-ге вид., доп. / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька. Львів: Видавництво «Львівська політехніка», 2012. 312 с.
15. Крикавський Є.В. Економіка логістики: навч. посібник / Є.В. Крикавський, О.А. Похильченко, Н.В. Чернописька, О.С. Костюк, Н.Б. Савіна, С.М. Нікшич, Л.Я. Якимишин; за заг. ред. Є.В. Крикавського, О.А. Похильченко. Львів: Видавництво «Львівська політехніка», 2014. 640 с.
16. 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.
17. Карп І.М. Теоретичні основи мікрологістичної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 1. С. 223–227.
18. Кустрич Л.О. Логістичні інновації як основа управління підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 10-14.
19. Копитко В.І., Копитко О.В. Сучасні тенденції розвитку логістики на ринку залізничних перевезень. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 2 (113). С. 55-59. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/2_2020/11.pdf (дата звернення: 08.04.2024).
20. Колодійчук В.А., Попівняк Р.Б. Еволюція управління логістичною діяльністю. *Підприємництво та інновації*. 2017. №3. С. 25-30.
21. Литвиненко С. Науково-методичні засади логістичної діяльності підприємств транспорту К: Кондор, 2017. 262 с.
22. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
23. Логістика в організації міжнародних перевезень: Навчально-методичний комплекс з дисципліни: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра денної форми навчання за освітньою програмою «Міжнародна економіка» спеціальності 051 «Економіка» галузі знань 05

Соціальні та поведінкові науки / КПІ ім. ІгоряСікорського; уклад.: Войтко С. В., Корогодова О. О. Київ: КПІ ім. ІгоряСікорського, 2022. 138 с.

24. Логістика. Методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів III курсу напряму підготовки 6.030601 „Менеджмент” / Укладачі: О.В. Сторожук, О.В. Заярнюк. Кіровоград: КНТУ, 2011. 48 с.

25. Логістика: навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. ІгоряСікорського ; уклад.: І.С. Луценко. *Електронні текстові дані Київ : КПІ ім. ІгоряСікорського*, 2021. 64 с.

26. Пономарьова Ю. В. Логістика: Навчальний посібник. К: Центр навчальної літератури, 2003. 192 с.

27. Про ринок логістичних послуг: [Електронний ресурс] / М. А. Білоус. – Режим доступу: [http:// 21.com.ua](http://21.com.ua)

28. Полякова О.М., Шраменко О.В. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні і світі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 126–134.

29. Толстова А.В. Інтегрована транспортно-логістична система України-запорука економічного розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 21–22.

30. Тюрина Е., Гой І., Бабій І. Логістика: Навчальний посібник. ЦУЛ. 2021. С. 392.

31. Марченко В. М. Логістика : підруч. / В. М. Марченко, В. В. Шутюк. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с. (С. 8-39).

32. Харрісон А., Ван Хоук Р. Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій / А. Харрісон, Р. Ван Хоук; Пер. санг.; За наук. ред. О.Є. Міхейцева. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 368 с.

33. Шимко О.В. Ринок логістичних послуг: проблеми становлення та розвитку. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2011. Вип. 16. С. 424–433.

Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Тхей. : http://pidruchniki.com/72660/logistika/logistichniy_menedzhment(дата звернення: 08.04.2024).

34. Gianpaolo Ghiani, Gilbert Laporte, Roberto Musmanno. Introduction to Logistics Systems Management. (2nd Edition) . [Текст], 2017 г. 377 с.
35. Ronald H. Ballou, Business Logistics/Supply Chain Management and Logware CD Package, 5th Edition, [Текст], 2016. 569 с.
36. Boucher N.J. The cellular radio handbook. A reference for cellular system operation. Quantum Publishing. 3d ed. 2016.
37. Capacino W., Magee J., Rosenfield D. Modern Logistics Management. New-York, 2016. p. 4.
38. Deutscher Logistic Congress, Berichtsband, 1994. band 1. s.s.527537120. «Fordertechnik», 2018. №7-8. p. 30
39. International journal of physical distribution and logistics management, 2020. №7. p.53
40. Mark D. Director. A Primer on Competition, Regulation and Development for East and Central Europe. Washington: D.C., 2018.