

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА
ЛОГІСТИКА»

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**
Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова**
діяльність»

Форма навчання: очна (денна)
очна (денна), заочна,

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Контроль та аналіз логістичної діяльності підприємства»
(назва теми)

Здобувача
Івахно Вікторії Петрівни
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: проф. Олексюк Олексій Іванович
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)
_____ *(підпис)*

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І. _____
(підпис)

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Сутність та ключові аспекти логістичної діяльності сучасних підприємств.....	6
1.2. Основні методи контролю та аналізу логічної діяльності підприємства.....	17
1.3. Система управління логічною діяльністю підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ДІАГНОСТИКА ЛОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЄТРЕЙД».....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	27
2.2. Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на логістичну діяльність підприємства.....	33
2.3. Аналіз ключових процесів і пошук резервів підвищення ефективності логістичних операцій.....	39
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЄТРЕЙД».....	47
3.1. Ідентифікація проблемних аспектів і стратегій (стратегічних заходів) удосконалення логістичної діяльності підприємства.....	47
3.2. Розробка заходів щодо оптимізації логістичної діяльності підприємства.....	52
3.3. Обґрунтування ефективності (доцільності реалізації) запропонованих заходів.....	65
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми зумовлюється тим, що з огляду на швидкі зміни в технологіях, ринкових умовах і споживчих вимогах, ефективне управління логістикою стає стратегічною необхідністю для підприємства. Діяльність логістичного підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки залежить від великої кількості внутрішніх та зовнішніх факторів. Сучасним рішенням для управління таким підприємством є створення ефективної системи контролю та аналізу логістичної діяльності, яка здатна оптимізувати різноманітні процеси і потоки, що виникають між ключовими структурними підрозділами. У результаті ефективна логістична діяльність дасть змогу підприємству досягнути конкурентних переваг, знизити витрати та підвищити рівень обслуговування споживачів.

Організації ефективної системи контролю та аналізу логістичної діяльності підприємства було приділено значну увагу серед українських та зарубіжних науковців, зокрема Б. Анікіна, Д. Бауерсокса, Дж. Болта, О. Гаджинського, О. Гірної, М. Едоуса, А. Кальченка, Є. Крикавського, М. Окландера, М. Мексона, Л. Мороз, Ю. Неруша, О. Хромова, А. Чудакова, Н. Чухрай та ін. Однак, через стрімкий розвиток економіки та мінливість зовнішнього середовища діяльності логістичних підприємств виникає необхідність у проведенні подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних основ дослідження логістичної діяльності підприємства, а також проведення аналітичної діагностики логістичної діяльності ТОВ «Летрейд» та розробка комплексу заходів для удосконалення системи контролю логістичних операцій.

Відповідно до мети дослідження було визначено ряд завдань:

- розкрити сутність та ключові аспекти логістичної діяльності сучасних підприємств;

- дослідити основні методи контролю та аналізу логістичної діяльності підприємства;
- охарактеризувати систему управління логістичною діяльністю підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Лестрейд»;
- оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на логістичну діяльність підприємства;
- проаналізувати ключові процеси і пошук резервів підвищення ефективності логістичних операцій підприємства;
- здійснити ідентифікацію проблемних аспектів і стратегії (стратегічних заходів) удосконалення логістичної діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо оптимізації логічної діяльності підприємства;
- обґрунтувати ефективність (доцільності реалізації) запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичною діяльністю на підприємстві.

Предметом дослідження є контроль та аналіз логістичної діяльності підприємства.

При виконанні кваліфікаційної бакалаврської роботи було використано наступні методи наукового дослідження: системний підхід – для теоретичного визначення сутності та ключових аспектів логістичної діяльності сучасних підприємств; економічного аналізу – для виявлення тенденцій в логістичній діяльності підприємства; статистичний – для визначення рівня доцільності впровадження розроблених заходів у діяльність ТОВ «Лестрейд»; графічної візуалізації – для наочного представлення результатів проведеного дослідження; абстрактно-логічний – для формування теоретичних узагальнень та висновків із проведеного дослідження.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає у тому, що вперше було розроблено комплекс заходів для удосконалення системи контролю логістичних операцій ТОВ «Летрейд».

Практичне значення отриманих результатів можна застосовувати в роботі ТОВ «Летрейд» у процесі контролю та аналізу логістичної діяльності.

Інформаційною базою дослідження виступають теоретичні основи логістичної діяльності підприємств, наукові праці та методологічні розробки провідних українських і зарубіжних науковців у галузі підприємництва, логістики, економіки та управління, електронні ресурси мережі Internet, офіційні дані Державної служби статистики України, фінансова та статистична звітність ТОВ «Летрейд», а також результати власних досліджень автора.

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, 3 розділів, які охоплюють 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи становить 81 сторінку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та ключові аспекти логістичної діяльності сучасних підприємств

На сучасному етапі розвитку всіх економічних процесів значно зросло стратегічне значення логістики для підприємства через високий рівень конкуренції на ринку, розвиток нових технологій, економічних відносин, зростання вимог споживачів до якості продукції та обслуговування, необхідність зниження витрат. Зарубіжний досвід демонструє, що ефективна логістика дозволяє не лише підвищити довіру кінцевих споживачів до підприємства, але й раціонально розподіляти фінансові ресурси на організацію логістичних процесів.

Теоретичні й практичні аспекти логістики в діяльності підприємств досліджувалися багатьма вченими, однак на сьогоднішній день в науці відсутнє єдине уніфіковане визначення, яке б розкривало сутність даного поняття. Найбільш поширені підходи до визначення сутності поняття «логістика» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення сутності поняття «логістика»

Джерело	Визначення
Бутов А. [5, с. 162]	«Науково-практичний інструмент спільного господарювання багатьох економічно самостійних ринкових структур, що дозволяє досягати раціональної організації поточних процесів, які відбуваються в просторі та часі, з метою виявлення та реалізації потенційних резервів управління й отримання додаткових доходів і прибутку за рахунок виробничих факторів і джерел»
Джоміні А. [39, с. 46]	«Практичне управління переміщенням військ, що включає в себе планування, управління і постачання, визначення місць дислокації військ, а також будівництво мостів, доріг тощо»

Продовження таблиці 1.1

Німецький професор Пфоль [21, с. 11]	«Процес планування, реалізації та контролю, що повинен бути ефективним й економним з точки зору витрат, за переміщення матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції, а також пов'язаної з ними інформації про постачання товарів від місця виробництва до місця споживання згідно з вимогами клієнтури»
Павленко Т.В. [36, с. 8]	«Синтез управлінських рішень, що приймаються у менеджменті, фінансах, підприємстві та маркетингу. Вона дозволяє поєднувати економію витрат з гнучким реагуванням на пріоритети споживачів та забезпечує організаційне, економічне, технологічне та інформаційне поєднання поточкових процесів товарообміну і відтворення»
Професори Бауерсокс і Клос [4, с. 359]	«Унікальна область діяльності, де не буває зупинок. Логістикою займаються люди у всьому світі 24 години на добу, 7 днів в тиждень, протягом 52 тижнів на рік. Дана сфера включає в себе складність внутрішніх взаємозв'язків та велику широту географічного охоплення»

Джерело: сформовано автором на основі аналізу літературних праць

З табл. 1.1 можна зробити висновок, що науковці мають різні підходи до визначення сутності поняття «логістика», але загальна тенденція полягає в тому, що вона розглядається як система організації та управління потоками матеріальних інформаційних ресурсів з метою досягнення ефективності та економії в управлінні цими потоками.

Бутов А. розглядає логістику як науково-практичний інструмент спільного господарювання, спрямований на досягнення раціональної організації поточкових процесів для отримання додаткових прибутків [5, с. 162]. Джоміні А. бачить логістику як практичне управління переміщенням військ і матеріальних ресурсів, включаючи планування, управління постачанням та будівництво інфраструктури [39, с. 46]. Німецький професор Пфоль розглядає логістику як процес планування, реалізації та контролю, спрямований на ефективне та економне переміщення матеріальних ресурсів та інформації [21, с. 11]. Павленко Т.В. розглядає логістику як синтез управлінських рішень у різних сферах діяльності, спрямованих на поєднання економії витрат з гнучким реагуванням на потреби споживачів. Професори Бауерсокс і Клос бачать логістику як унікальну область діяльності, що включає безперервний процес управління

потоками матеріальних інформаційних ресурсів на всіх етапах і в усіх галузях господарства [4, с. 359].

Отже, загальною ідеєю за всіма цими визначеннями є те, що логістика визначається як система управління і організації потоками ресурсів з метою досягнення оптимальної ефективності і ефективної відповіді на потреби ринку.

Аналіз еволюції розвитку логістики дозволяє виокремити ряд етапів та стадій. Під етапами розвитку логістики слід розуміти рівень теоретичних досліджень та їх практична реалізація в діяльності підприємств у процесі вдосконалення ринкових відносин і під впливом науково-технічного прогресу.

У табл. 1.2 наведено характеристику етапів світового розвитку логістики.

Таблиця 1.2 – Характеристика етапів світового розвитку логістики

Роки	Тип ринку	Характеристика економічної ситуації	Характеристика логістики
Кінець 50-х рр. XX століття	Ринок продавця	Попит перевищує пропозицію, відбувається монополізація економіки через неефективне державне регулювання	Зародження окремих понять та елементів логістики
Початок 60-х рр. XX століття	Початок формування ринку покупців	Обсяг виробленої продукції перевищує попит на неї, прийняття антимонопольного законодавства, цивілізований характер конкуренції	1 етап розвитку логістики: ціль – логістика ефективний засіб управління господарської діяльністю підприємств
80-ті рр. XX століття	Ринок покупця	Вплив на покупців шляхом задоволення індивідуальних потреб, зміна концепції виробничо-збутової політики підприємств	2 етап розвитку логістики: ціль – узгодження процесів транспортування, переробки, складування і збереження матеріальних ресурсів
XXI століття	Глобалізаційні процеси	Інтернаціоналізація економіки, стрімке зростання обсягів перевезень, залежність від наукового управління усіх напрямів діяльності підприємств	3 етап розвитку логістики: ціль – оптимізація матеріально-технічного забезпечення, виробництва, розподілу, збуту на принципах математичної логіки

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Стадії розвитку логістики відрізняються за рівнем готовності підприємств використовувати в практиці філософію логістичного управління. Дослідження, проведені на початку 90-х років XX століття в країнах Західної Європи, показали нерівномірність досягнень в цій галузі. На основі аналізу літературних праць можна виділити чотири основні стадії розвитку логістики [39, с. 47-48]:

- перша стадія характеризується нерегулярністю організації, добовим плануванням логістики і централізацією транспортування матеріальних ресурсів;
- друга стадія полягає в централізованому обслуговуванні споживачів і обробці замовлень з тижневим плануванням логістики;
- третя стадія включає прогнозування збуту, реалізацію маркетингових заходів і місячне планування логістики з використанням макрологістики;
- четверта стадія передбачає впровадження інтегрованих маркетингових і логістичних систем, що охоплюють весь процес виробництва, і довготермінове логістичне планування на рік.

Аналізуючи сучасні тенденції розвитку глобальної економіки, можна зазначити, що велика кількість підприємств із країн Західної Європи в найближчому майбутньому вже будуть знаходитися на третій і четвертій стадіях розвитку своїх логістичних систем. У той же час країни з перехідною економікою, включаючи Україну, переважно знаходяться на другому етапі розвитку логістики. Це обумовлено відсутністю довгострокового досвіду в розвитку ринкових відносин, високим рівнем нестабільності конкурентного середовища, у якому діють національні компанії, і також недостатнім рівнем кваліфікації персоналу у сфері логістики, які працюють на підприємствах.

У зв'язку з постійними змінами у зовнішньому середовищі функціонування сучасних підприємств необхідним стає використання сучасних методів управління ними. На сьогоднішній день вже недостатньо, щоб ефективними були лише окремі управлінські рішення, адже підприємства мають прагнути до ефективного ведення господарської

діяльності в цілому. Все це потребує пошуку відповідних рішень, зокрема, у розрізі логістики, яка є рушійною силою управління виробництвом та процесами обігу ресурсів на підприємствах.

З погляду функціонального підходу логістичну діяльність підприємств велика кількість дослідників трактує як практичне втілення системних функцій та операцій логістики [2, с. 32], що наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Функціональний підхід до трактування сутності поняття «логістична діяльність підприємств»

Джерело	Визначення
Коніщева Н.С., Трушкіна Н.В. [26, с. 101]	«Практичне втілення ключових функцій та завдань логістики»
Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. [43, с. 53]	«Комплекс моделей, методів та інструментів системного менеджменту руху продукції, який складається із елементів організаційно-правового, інформаційно-програмного та комунікаційного забезпечення»
Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. [45, с. 106]	«Переміщення і зберігання матеріальних ресурсів під час їх участі в межах ланцюга постачання»
Шептура О.О., Дядик Л.С. [48]	Процесна взаємодія транспорту і виробництва, що сприяє зниженню витрат на транспортування та адаптації до складних економічних умов.
Іртищева І.О., Обозна А.О. [20]	Цілісний механізм з чітко визначеними взаємозв'язками між підрозділами компанії через організаційні процеси.
Гуторов О.І., Прозорова Н.В. [10]	Процес переміщення матеріалів або продукції у логістичному ланцюзі поставок за допомогою відповідного транспорту.

Джерело: сформовано автором на основі аналізу наукових праць

З табл. 1.3 можна зробити висновок, що логістична діяльність підприємств є складним процесом, який охоплює різні аспекти, включаючи організаційні, інформаційні, фізичні та стратегічні аспекти управління рухом та зберіганням товарів у ланцюгу постачання.

Функціональний підхід передбачає системне дослідження функцій, які реалізує об'єкт, розглядає його як комплекс функцій, які він виконує. У рамках функціонального підходу система розглядається виключно з позиції її зовнішнього аспекту.

Васелевський М. у своїх працях трактує функції логістичної діяльності підприємств наступним чином [6, с. 218]:

- основні (постачання сировини, виробництво товарів, збут готової продукції);
- визначальні (дотримання стандартів якості продукції та обслуговування споживачів, ефективна організація закупівельної діяльності, транспортування продукції, управління запасами, управління виробничими процесами, цінова політика, фізичний розподіл продукції);
- забезпечувальні (складське господарство, вантажопереробка, пакування продукції, забезпечення можливості повернення товару, наявність запасних елементів до продукції, сервісне обслуговування споживачів, мобілізація вторинної сировини, комп'ютерна та інформаційна підтримка).

Оскільки базовою метою логістичної діяльності підприємств вважається інтеграція потреб виробників, постачальників і споживачів, то до її базових напрямів належать [39, с. 149]:

- 1) покращення співпраці підприємств із постачальниками для розвитку характеристик вхідних ресурсних потоків;
- 2) удосконалення потоків внутрішнього характеру шляхом координації та узгодження рішень між структурними підрозділами підприємств;
- 3) зміцнення зв'язків із споживачами та вдосконалення відповідності вихідних товарних потоків або послуг їх потребам.

Продовженням функціонального підходу до трактування сутності поняття «логістична діяльність підприємств» є процесний підхід, що наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Процесний підхід до трактування сутності поняття «логістична діяльність підприємств»

Джерело	Визначення
Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. [26, с. 102]	«Специфічний тип господарської діяльності, провадження якої вимагає реалізації процесів логістики у відповідній послідовності, комплексно та базуючись на принципі єдності»
Ковальська Л.Л., Циганюк В. [24, 90]	«Комплекс рішень логістики і методології їх розробки»
Окландер М.А. [34, с. 87]	«Механізм регулювання організаційно-управлінського характеру, що є ефективним у злагодженості дії різного роду управлінських фахівців в галузі руху матеріальних ресурсів»

Продовження таблиці 1.4

Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. [45, с. 107]	«Практичне провадження базових процесів регулювання операційної діяльності»
--	---

Джерело: сформовано автором на основі аналізу наукових праць

З табл. 1.4 можна зробити висновок, що логістична діяльність підприємств може розглядатися як комплексний процес, який включає в себе рішення, методологію розробки, механізми регулювання та практичне провадження базових процесів управління матеріальними ресурсами для досягнення ефективності в господарській діяльності підприємства.

Процесний підхід – отримання бажаного результату через управління діяльністю і відповідними ресурсами як процесами.

Реалізація логістичних завдань та функцій, що зумовлюються її метою, ґрунтується на основі системного підходу, а саме на базу діяльності систем логістики, що наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Системний підхід до трактування сутності поняття «логістична діяльність підприємств»

Джерело	Визначення
Забуранна Л.В., О.М. Глущенко [16, с. 184]	«Комплекс логістичних підсистем, поєднаних внутрішньо виробничими зв'язками задля досягнення єдиної мети логістичного функціонування підприємства»
Зяйлик М.І., Вівчар О.В. [19, с. 192]	«Комплекс складових, функціональний взаємозв'язок яких уможливує високий рівень успішності забезпеченості товарами чи послугами споживачів»
Крикавський Є.В. [29, с. 58]	«Поєднання елементів логістики на базі певної економічної системи з метою вдосконалення процесів перетворення матеріального потоку»
Окландер М.А. [34, с. 90]	«Впроваджена функції мікроекономічних систем у вигляді системи логістики»

Джерело: сформовано автором на основі аналізу наукових праць

Проведений аналіз трактування сутності поняття «логістична діяльність підприємств» дає змогу зробити висновок, що всі дослідники зосереджують свою увагу на тому, що логістична діяльність є системою, яка

включає в себе певну кількість підсистем, що поєднані загальною метою для успішного функціонування процесу логістики.

Системний підхід — напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними, тобто розгляд об'єкта як модель системи.

Також велика кількість дослідників розглядає логістичну діяльність підприємств із точки зору системи практичного втілення функцій логістики, які класифікуються на процеси та операції, що наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Ключові структурні елементи логістичної діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [21, с. 64]

У сучасних умовах розвиток логістичної діяльності підприємств базується на комплексі взаємопов'язаних принципів, де основне місце в системі функціонування логістики належить принципам ефективності, що наведені на рис. 1.2.

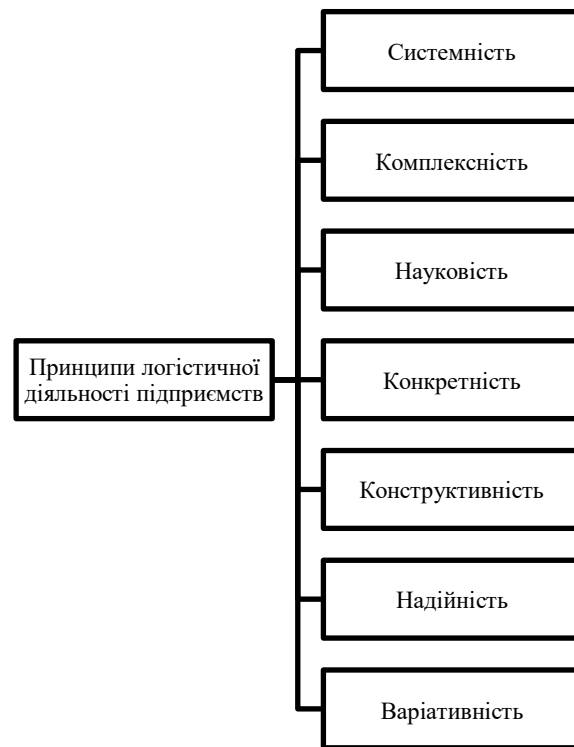


Рисунок 1.2 – Принципи ефективності логістичної діяльності підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [3, с. 121]

Охарактеризуємо детально принципи ефективності логістичної діяльності підприємств [25, с. 342-343]:

1. Принцип системності: розглядає логістику як цілісну систему, де всі ланки пов'язані між собою, а також забезпечує чітку координацію та синхронізацію логістичних операцій.

2. Принцип комплексності: охоплює всі аспекти логістики, від закупівель до дистрибуції, а також дозволяє враховувати вплив зовнішніх факторів на логістичні процеси.

3. Принцип науковості: передбачає використання наукових підходів до управління логістичною діяльністю для обґрунтування логістичних рішень на основі даних та аналітики.

4. Принцип конкретності: дозволяє встановлювати чіткі цілі та завдання для логістичної діяльності підприємств, а також розробляти конкретні плани та заходи для їх досягнення.

5. Принцип конструктивності: допомагає створювати логістичні системи, які здатні в повній мірі відповідати потребам та можливостям підприємства для забезпечення гнучкості та адаптивності логістики до мінливих умов.

6. Принцип надійності: дозволяє забезпечувати безперебійне функціонування логістичної системи для мінімізації ризиків та логістичних помилок.

7. Варіативність: включає в себе розробку альтернативних логістичних систем та рішень для вибору оптимального варіанту логістики з урахуванням конкретних умов.

Отже, системний підхід до побудови логістичної діяльності підприємств забезпечує їм можливість комплексного врахування всіх принципів та їх гармонійного поєднання.

Для правильно та ефективно побудови логістичного ланцюга, необхідно представити його функціонування як кібернетичної системи, яка характеризується певними елементами, особливостями та властивостями. Серед науковців існує досить широка класифікація логістики, що відображає рівні ієрархії управління та її функціональну спрямованість. У табл. 1.6 наведено змістовні аспекти різних класифікаційних ознак логістики.

Таблиця 1.6 – Класифікація логістики

Класифікаційна ознака	Назва класу	Зміст логістики
В залежності від ступеня деталізації логістичних операцій	Макрологістика	Включає процеси, які відбуваються на регіональному, міжрегіональному, загальнонаціональному рівнях
	Мікрологістика	Управління потоками ресурсів в інтересах окремого підприємства або корпоративного угруповання з метою оптимізації економічної діяльності

Продовження таблиці 1.6

За характером зон управління	Зовнішня логістика	Регулювання потокових процесів, які виходять за рамки діяльності, але знаходяться в сфері впливу підприємства
	Внутрішня логістика	Координація і вдосконалення внутрішніх потокових процесів на підприємстві
За характером господарської діяльності	Постачальницька логістика	Процес планування, організації та контролю за потоком матеріалів та інформації від постачальників до виробників з метою забезпечення безперебійного виробництва
	Виробнича логістика	Система управління та координації внутрішніх операцій виробництва, включаючи планування ресурсів, контроль якості та виробничий процес
	Збутова логістика	Процес планування, організації та контролю за потоком товарів та послуг від виробників до кінцевих споживачів з метою задоволення їхніх потреб
	Транспортна логістика	Управління потоками товарів та послуг з використанням різноманітних видів транспорту для їхнього перевезення від постачальників до споживачів
	Складська логістика	Організація та управління процесом зберігання товарів на складах, включаючи приймання, зберігання та відвантаження
	Фінансова логістика	Управління фінансовими потоками та ресурсами в контексті логістичних операцій, включаючи фінансове планування, облік та аналіз витрат

Джерело: сформовано автором на основі [39, с. 50-51]

Логістичні підрозділи підприємства взаємодіють з численними функціональними відділами, такими як маркетинг, фінанси, планування, виробництво і контроль. Наприклад, логістика постачання спільно з маркетингом встановлює параметри виробництва і його режим, тоді як виробнича логістика залежить від процесів, що відбуваються у логістиці постачання, і тісно пов'язана з плануванням виробництва і фінансами підприємства.

Отже, в сучасній економіці глобальною тенденцією є розвиток підприємств на базі логістичного підходу, що сприяє підвищенню їхньої організаційно-економічної стійкості. Проведений аналіз дозволив виокремити основні складові логістичної структури підприємства та стратегічне значення логістики для їх діяльності.

1.2. Основні методи контролю та аналізу логістичної діяльності підприємства

Одними з найважливіших напрямів логістичної діяльності підприємства є контроль та аналіз її здійснення. Успішне виконання даних напрямів дозволяє суб'єкту господарювання забезпечити ефективність та економічність логістичної діяльності, а також підвищити рівень задоволеності кінцевих споживачів [Дмитрів, с. 46].

Завитій О., Дідоренко Т., Кондрюк Л. визначають контроль та аналіз логістичної діяльності підприємства як «процес відстеження та оцінки ефективності логістичних процесів на підприємстві з метою виявлення проблем та можливостей для їх вирішення та покращення» [17, с. 58].

Основні завдання контролю та аналізу логістичної діяльності підприємства наведено на рис. 1.3.

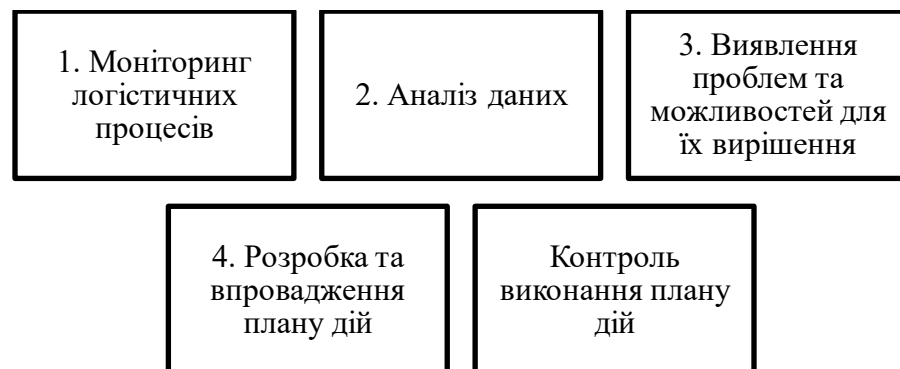


Рисунок 1.3 – Основні завдання контролю та аналізу логістичної діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [27, с. 110]

Охарактеризуємо основні завдання контролю та аналізу логістичної діяльності підприємства більш детально:

1) моніторинг логістичних процесів: на даному етапі відбувається відстеження всіх логістичних процесів підприємства з метою виявлення недоліків та проблем;

2) аналіз даних: на основі даних, під час здійснення моніторингу, проводиться оцінка ефективності логістичних процесів, включаючи час виконання та вартість проекту;

3) виявлення проблем та можливостей для їх вирішення: за допомогою аналізу даних визначаються проблемні аспекти логістичних процесів та області, в яких можна покращити ефективність, що допомагає розробити заходи для вирішення проблем і покращення процесів;

4) розробка та впровадження плану дій: на основі виявлених проблем та можливостей розробляється план дій для вирішення проблем та покращення ефективності логістичних процесів;

5) контроль виконання плану дій: на цьому етапі здійснюється контроль за виконанням заходів з плану дій та оцінка їх ефективності, з можливістю внесення корективів у план для досягнення кращого результату.

Для успішної реалізації логістичної діяльності підприємства застосовується контроль за її здійсненням. Важливим є провести аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «контроль логістичної діяльності підприємства», що наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «контроль логістичної діяльності підприємства»

Джерело	Визначення
Економічна енциклопедія [15, с. 389]	«Позафункціональний інструмент управління»
Кіндрацька Л. [22, с. 21]	«Управління та спостереження на засадах планування, обліку, аналізу, контролю»
Поліщук Н.В. [37, с. 302]	«Інтегрована функція логістики, що забезпечує ефективне оперативне та стратегічне планування логістичних процесів»
Шульга Н.П. [47, с. 31]	«Сервісна підтримка визначення трьох площин управління (портфельного, процесного, композиційного)

Джерело: сформовано автором на основі аналізу наукових праць

Одним із підходів до визначення сутності контролю логістичної діяльності підприємства є підхід, який розкривається у працях Малярець Л.М. та Матвієнко-Біляєвої Г.Л. Науковцями було здійснено ґрунтовне дослідження підходів українських та зарубіжних дослідників до трактування

понять «логістика» та «контроль логістичної діяльності» та визначено, що до кола завдань контролю логістичної діяльності підприємства входять такі напрями [30, с. 61]:

- інтеграція функцій управління за видами логістичної діяльності підприємства;
- координація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків на підприємстві;
- контроль, аналіз показників логістичної діяльності підприємства;
- синтез інформації для ухвалення управлінських рішень;
- визначення результативності та ефективності логістичної діяльності.

При створенні системи контролю логістичної діяльності підприємств необхідно керуватися такими основними принципами, як [38, с. 21]:

- 1) узгодженість дій: всі компоненти системи повинні працювати у взаємодії, оскільки вони відповідають за різні аспекти ефективності;
- 2) спрямованість на інтегральну ефективність: кожен компонент системи має на меті досягнення найкращого можливого результату;
- 3) функціональна взаємодія: кожен елемент системи має свою визначену роль і відповідає за виконання конкретної функції;
- 4) Синергетичний ефект: об'єднані компоненти системи, що працюють разом, дають кращий результат, ніж окремо один від одного. Цей результат називається синергією або ефектом взаємодії.

Застосування контролю логістичної діяльності підприємства спрямоване на [40, с. 244]:

- оптимізацію витрат, пов'язаних з логістикою, таких як витрати на зберігання, транспортування і управління запасами, а також витрати, що змінюються залежно від сезонного попиту на товари та послуги;
- максимізацію прибутку підприємства через використання стратегічного логістичного контролінгу для росту ефективності та рентабельності діяльності, зокрема шляхом управління запасами та оптимізації логістичних операцій;

- збільшення тривалості життєвого циклу підприємства, що сприяє підтримці конкурентоспроможності та швидкій адаптації до змін на ринку.

У діяльності сучасних підприємств зазвичай використовуються такі показники для оцінки різних аспектів логістичної діяльності:

1. Закупівельна логістика: спостереження за обсягами закупівельних витрат, частотою поставок, надійністю постачальників, кількістю постачальників та витратами на поставки.

2. Виробнича логістика: оцінка виконання виробничого плану, стабільність виробництва, ефективне використання ресурсів, витратоємність, оборотність запасів та інші показники.

3. Логістика складування: аналіз витрат на складування, термінів зберігання, обсягів товарів на складі, обігу товарів на складі та використання складської площі.

4. Логістика дистрибуції: витрати на збут, якість доставки, обробка рекламацій, точність прогнозування попиту, еластичність збуту, обсяги замовлень, ринкова частка та інші метрики.

5. Транспортна логістика: обсяги транспортних перевезень, витрати на транспортування, довжина маршрутів, готовність транспортних засобів та інші аспекти.

6. Інформаційна логістика: кількість джерел інформації, швидкість обміну документами, рівень інформаційного забезпечення та інші показники, пов'язані з потоками інформації на підприємстві.

У результаті слід зазначити, що контроль логістичної діяльності підприємства спрямований на забезпечення керівників усіх структурних підрозділів та рівнів актуальною інформацією про стан логістичних процесів у макро- та мікросередовищі.

Логістичне управління відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності логістичних процесів на підприємстві. Цей вид управління включає кілька важливих функцій, таких як планування логістичних операцій, організація логістичних процесів, моніторинг і аналіз діяльності,

управління логістичною інфраструктурою та співпраця зі стейкхолдерами. Завдяки цим функціям, підприємство може підвищити ефективність своєї діяльності та рівень задоволеності клієнтів.

Планування логістичної діяльності полягає у визначенні стратегічних та оперативних цілей для логістики компанії, а також у розробці і реалізації відповідних планів і програм для досягнення поставлених цілей, що наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Перелік завдань планування логістичної діяльності

Завдання	Опис
Визначення стратегічних та тактичних цілей логістичної діяльності підприємства	Стратегічні цілі пов'язані з визначенням основних напрямків розвитку логістичної діяльності на довгострокову перспективу, такі як відкриття нових складів, розширення транспортної інфраструктури тощо. Тактичні цілі пов'язані з розв'язання питань, які можна вирішити на короткострокову перспективу, такі як забезпечення достатнього запасу товарів на складах, оптимізація маршрутів доставки тощо.
Розробка планів та програм дій для досягнення цілей логістичної діяльності	Плани та програми дій повинні включати детальний опис конкретних заходів, які необхідно здійснити для досягнення цілей логістичної діяльності. Плани та програми дій також повинні бути реалістичними та забезпечувати ефективне використання ресурсів підприємства.
Контроль та оцінка виконання планів та програм дій	Контроль та оцінка дозволяють відстежувати виконання планів та програм дій, виявляти проблеми та недоліки в діяльності логістичної системи підприємства та вчасно коригувати дії для досягнення цілей.
Оновлення та адаптація планів та програм дій до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі	Плани та програми дій не є статичними документами, вони повинні оновлюватися та адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Наприклад, зміна попиту на товари, зміна законодавства щодо транспортування товарів, зміна цін на паливо тощо можуть потребувати змін у планах та програмах дій логістичної системи підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі аналізу наукових праць

У табл. 1.8 наведено список завдань, необхідних для успішного планування логістичної діяльності на підприємстві. Визначення стратегічних та тактичних цілей у логістиці, розробка планів та програм дій, контроль та оцінка їх виконання, а також оновлення та адаптація планів до змін у середовищі – це ключові етапи у плануванні логістичної діяльності. Ці завдання дозволяють підприємству ефективно використовувати ресурси та досягати стратегічних та тактичних цілей у логістиці. Крім того, вони

сприяють своєчасній реакції на зміни у середовищі та адаптації планів та програм дій для досягнення найкращих результатів.

Аналіз логістичної діяльності важливий для забезпечення ефективності та успішності бізнесу. Це означає оцінку різних аспектів процесів постачання, зберігання та доставки товарів, щоб ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також можливості для оптимізації та покращення. Декілька ключових показників, які допомагають у такому аналізі, включають витрати на логістику, час обробки замовлень, рівень запасів, доставку вчасності, точність інформації про запаси та відсоток повернених товарів.

Витрати на логістику відображають загальні витрати на транспортування, зберігання та управління запасами. Цей показник дозволяє компанії оцінити ефективність своїх процесів та здійснити заходи для їх зменшення. Час обробки замовлень вказує на швидкість реакції компанії на замовлення від клієнтів і може бути критичним для забезпечення клієнтської задоволеності. Рівень запасів відображає ефективність управління запасами та може впливати на фінансові показники компанії. Доставка вчасності важлива для виконання обіцяних термінів доставки та забезпечення задоволення клієнтів.

Точність інформації про запаси важлива для уникнення неочікуваних затримок або неспроможності задовольнити попит клієнтів. Відсоток повернених товарів є індикатором якості продукції та послуг і може свідчити про проблеми якості, доставки або інших аспектів логістичних процесів.

Аналіз цих показників (табл. 1.9). допомагає компаніям зрозуміти їхні сильні та слабкі сторони в логістичній діяльності, а також виявити можливості для покращення та оптимізації процесів. Це дозволяє компаніям забезпечувати ефективне та конкурентоспроможне логістичне управління, що сприяє їхньому успіху на ринку.

Таблиця 1.9 – Основні показники діяльності логістичної діяльності

Показник	Формула
Витрати на логістику	Загальні витрати на транспортування, складське зберігання, управління запасами та інші логістичні витрати
Час обробки замовлень	Час виконання замовлення - Час отримання замовлення
Рівень запасів	(Загальні витрати на запаси / Кількість здійснених операцій) * Період часу
Доставка вчасності	(Час доставки - Час обіцяного терміну доставки) / Час обіцяного терміну доставки
Точність інформації про запаси	(Кількість правильно зареєстрованих одиниць товару / Загальна кількість одиниць товару) * 100%
Відсоток повернених товарів	(Кількість повернених товарів / Загальна кількість проданих товарів) * 100%

Джерело: сформовано автором на основі аналізу наукових праць

Крив'якін К. досліджував теоретичні аспекти логістичних концепцій управління, але йому бракує моделі взаємодії цих концепцій, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Бауерсокс Д. і Клос Д. провели аналіз інтегрованого ланцюга поставок, розглядаючи можливі варіанти руху товарно-матеріальних цінностей. Однак вони не врахували вплив внутрішньовиробничих факторів та факторів довкілля на формування потоку товарно-матеріальних цінностей.

Таблиця 1.10 – Систематизація методів підвищення ефективності логістичної діяльності

Метод	Опис	Галузі застосування у логістиці
Автоматизація логістичної діяльності	Використання інформаційних систем для збирання, зберігання, обробки та розповсюдження інформації для оптимізації логістичних процесів.	Управління запасами, складування, вантажопереробка, закупівля, розподіл
Консолідація вантажів	Включення двох або більше дрібних партій від одного або кількох постачальників до загальної великої партії	Транспортування, розподіл
Метод мінімізації витрат	Узгодженість поставок для скорочення термінів зберігання надлишкових запасів	Транспортування, закупівля, управління запасами
ABC-аналіз	Розподіл запасів на три категорії залежно від їхньої важливості	Управління запасами, транспортування, складування, упаковка, закупівля, розподіл
XYZ-аналіз	Класифікація номенклатури за середнім статистичним відхиленням значення від середньої швидкості витрати товару	Управління запасами, транспортування, складування, упаковка, закупівля, розподіл

Продовження таблиці 1.10

Метод Парето	Визначення оптимальних ресурсів, що дають найбільший ефект	Управління запасами, транспортування, складування, упаковка, закупівля, розподіл
Крос-докінг	Пряме постачання безпосередньо від постачальника, минаючи складську логістику	Транспортування, закупівля, розподіл
Планування потреб у матеріалах (MRP)	Розрахунок потреб у матеріалах для виробництва кожного продукту	Управління запасами, закупівля, розподіл
Вплив через персонал підприємства	Формування гуртків якості, розробка систем мотивації співробітників	Управління запасами, транспортування, складування, упаковка, вантажопереробка, закупівля, розподіл

Джерело: сформовано автором на основі аналізу наукових праць

Сучасне динамічне підприємство базується на інтегрованій співпраці відділів постачання, виробництва та збуту. Звичайно, на його функціонування також впливають інші відділи, такі як маркетинг, стратегічний розвиток, зовнішньоекономічна діяльність та інші.

1.3. Система управління логістичною діяльністю підприємства

Управління логістичною діяльністю підприємства – це складний і багатокроковий процес, що передбачає вирішення різноманітних завдань у сфері організації, управління та розвитку. Одним із важливих аспектів цього процесу є аналіз логістичної діяльності підприємства, що включає в себе збір та обробку аналітичної інформації, оцінку та аналіз отриманих даних щодо стану та результатів цієї діяльності.

При виконанні функції моделювання логістичних процесів управлінських ситуацій керівники повинні керуватися рядом загальних принципів. Перш за все, важливо дотримуватися принципу системності, що передбачає розгляд усіх складових логістичної системи в комплексі. Узгодженість – ще один важливий принцип, який полягає у забезпеченні взаємодії між різними ланками логістичної системи.

Варіантність вказує на необхідність адаптації логістичних процесів до змінних умов ринкового середовища та побажань споживачів. Безперервність означає постійний моніторинг та вдосконалення логістичних процесів. Верифікація – це перевірка та підтвердження правильності та ефективності використаних методів та стратегій управління логістичною діяльністю. Нарешті, ефективність – це ключовий критерій успішності управління логістичною діяльністю, що передбачає досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах та ресурсах (рис 1.4).

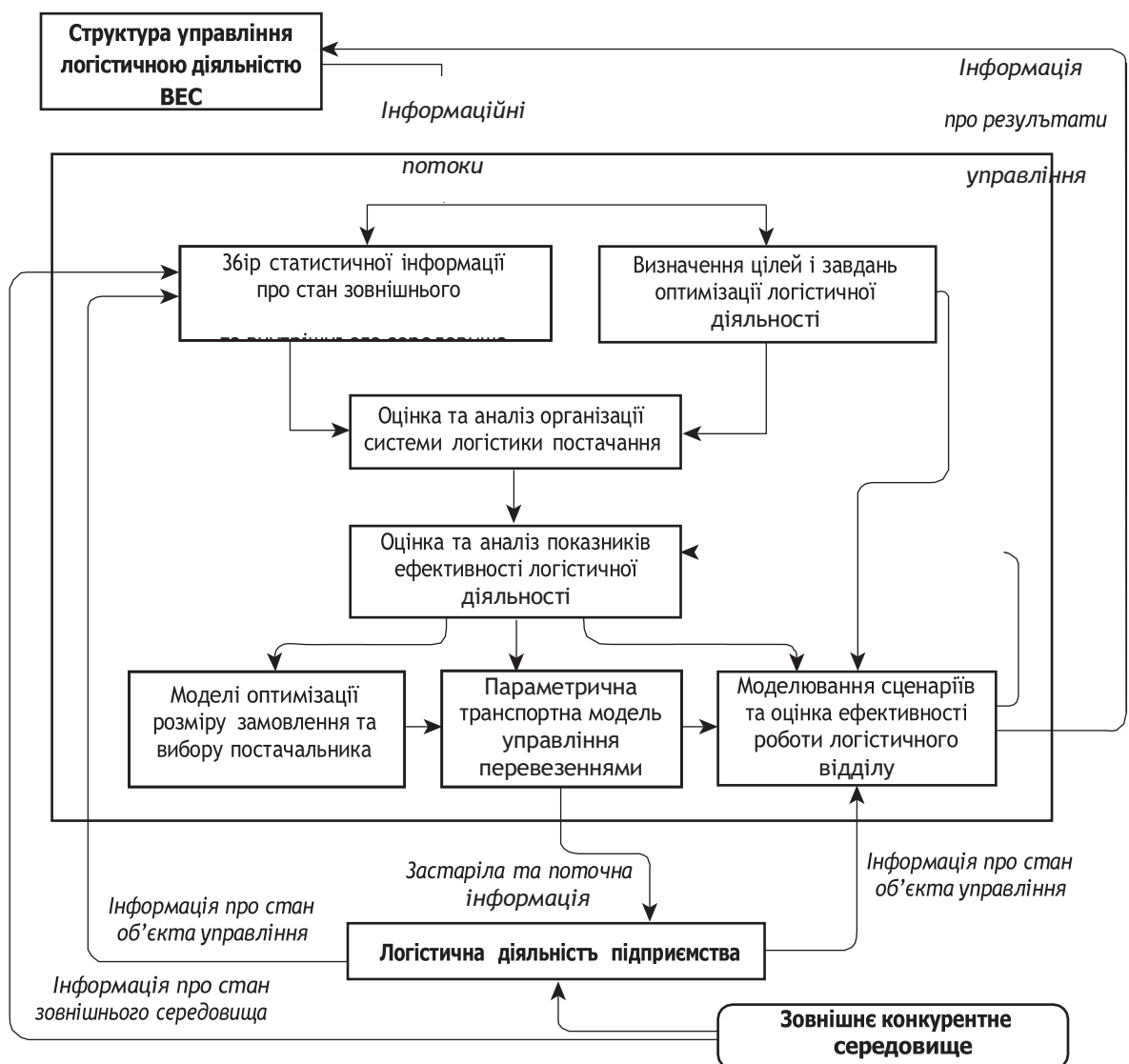


Рисунок 1.4 – Система управління логістичною діяльністю підприємства

Для ефективного управління логістичною діяльністю підприємства важливо впровадити систему, що базується на сучасних підходах та методологіях. Одним із найпоширеніших підходів є використання концепції Supply Chain Management (ланцюг постачання), що передбачає інтеграцію всіх елементів логістичної системи в єдину координовану структуру.

Ця система управління базується на побудові ефективного ланцюга постачання, що включає в себе постачальників, виробників, дистриб'юторів та кінцевих споживачів. Ключовими компонентами Supply Chain Management є планування попиту, управління запасами, координація транспортування та зворотний потік матеріалів.

Крім цього, важливо впровадити інформаційні технології для автоматизації та оптимізації логістичних процесів. Сучасні програмні засоби управління логістикою дозволяють здійснювати моніторинг запасів, відстеження вантажів, планування маршрутів доставки та управління складськими операціями з максимальною точністю та ефективністю.

Застосування системи управління логістичною діяльністю дозволяє підприємствам забезпечити швидку реакцію на зміни в ринкових умовах, зменшити витрати на складське утримання та транспортування, підвищити рівень обслуговування клієнтів та загальну конкурентоспроможність. Така система стає важливим конкурентним перевагою для підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ДІАГНОСТИКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЕТРЕЙД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Летрейд» спеціалізується на вантажному автомобільному транспорті. Основним видом діяльності підприємства є перевезення вантажів із використанням спеціалізованих транспортних засобів.

Компанія спеціалізується на перевезенні вантажів різних типів, від палетованого вантажу до великих контейнерів і важких машин. ТОВ «Летрейд» може здійснювати перевезення на короткі відстані в межах міста або на великі відстані між містами та країнами.

Також підприємство надає послуги з логістики та експедиторські послуги. Це включає в себе планування маршрутів, вибір оптимальних шляхів доставки, організацію складського простору та інші послуги, пов'язані з управлінням ланцюгом постачання.

Деякі вантажі можуть вимагати спеціальних умов перевезення, таких як температурний режим для харчових продуктів або обладнання для перевезення небезпечних матеріалів. ТОВ «Летрейд» може надавати послуги з перевезення цих спеціалізованих вантажів.

ТОВ «Летрейд» надає клієнтам підтримку в різних аспектах, включаючи відстеження вантажів, вирішення проблем та запитів клієнтів.

Компанія має власний парк вантажних автомобілів та спецтехніки. Управління цим парком є однією з ключових частин їхньої діяльності. Це включає в себе технічне обслуговування та ремонт автомобілів, планування маршрутів та розподіл ресурсів для оптимізації ефективності та покращення обслуговування клієнтів.

У цілому, ТОВ «Летрейд» працює у сфері вантажного автомобільного транспорту, забезпечуючи широкий спектр послуг з перевезення вантажів і пов'язаних з цим логістичних послуг.

У сучасному світі вантажний транспорт стає все більш автоматизованим та зв'язаним з використанням різноманітних технологій. ТОВ «Летрейд» використовує системи GPS для відстеження місцезнаходження вантажів та автомобілів у реальному часі, а також програмне забезпечення для оптимізації маршрутів та управління флотом.

Компанія також забезпечує безпеку як для своїх водіїв, так і для вантажів. Це включає в себе забезпечення водіїв необхідними засобами захисту, виконання всіх вимог щодо технічного стану автомобілів, а також укладення страхових полісів на випадок непередбачуваних подій.

У вантажній діяльності важливо дотримуватися різних регулятивних вимог і нормативів, які можуть стосуватися як самого процесу перевезення, так і безпеки, охорони праці, та інших аспектів. ТОВ «Летрейд» має систему обліку та контролю, щоб гарантувати виконання всіх необхідних документальних вимог.

Класи вантажного автомобільного транспорту ТОВ «Летрейд» дозволяють транспортувати лісоматеріали, здійснювати перевезення великогабаритних вантажів, рефрижераторні перевезення, перевезення великовагових вантажів, перевезення непакованих товарів (в сипучому вигляді або рідиною), включаючи транспортування автоцистернами, в тому числі збір молока на фермах, перевезення автомобілів, вивезення відходів і скрапу без їхньої обробки або утилізації.

ТОВ «Летрейд» здійснює широкий спектр діяльності, включаючи технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, оптову торгівлю металами та металевими рудами, ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, монтаж машин і устаткування, консультування з питань комерційної діяльності й керування.

Розглянемо кожен вид діяльності більш детально:

- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів: ця послуга включає в себе ремонт та технічне обслуговування автомобілів, вантажівок та інших видів транспорту;
- оптова торгівля металами та металевими рудами: компанія здійснює оптові закупівлі та продажі металевих матеріалів, таких як сталь, алюміній, мідь, чорний та кольоровий металопрокат тощо;
- ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення: компанія займається обслуговуванням та ремонтом промислового обладнання, такого як преси, верстати, конвеєри, насоси, компресори та інше обладнання, яке використовується у виробництві;
- монтаж машин і устаткування: крім ремонту, компанія також може здійснювати монтаж нового обладнання для промислових підприємств, що включає встановлення та налаштування обладнання для виробничих ліній або інших систем;
- консультування з питань комерційної діяльності й керування: компанія надає консультаційні послуги з питань управління бізнесом, оптимізації процесів, стратегічного планування та інших аспектів управління підприємством.

Загальну інформацію про ТОВ «Летрейд» наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «Летрейд»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Летрейд»
Скорочене найменування	ТОВ «Летрейд»
Юридична адреса	Україна, 69035, м. Запоріжжя, вул. Сєдова, 7
Статутний капітал	3000 грн.
Вид діяльності	Основний: 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Уповноважені особи	Іванов Олексій Анатолійович – керівник Юрченко Юлія Володимирівна – керівник

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Організаційна структура ТОВ «Летрейд» є лінійно-функціональною, що наведено на рис. 2.1.

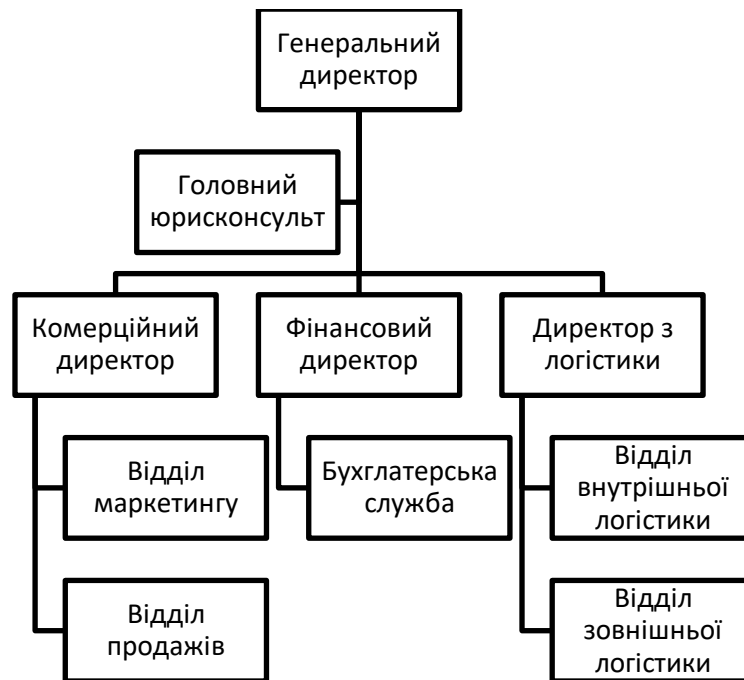


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Летрейд»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Дана організаційна структура базується на принципі розділення підприємства на окремі частини, кожна з яких має визначені завдання і обов'язки. Конкретні характеристики та особливості діяльності кожного підрозділу відповідають найважливішим аспектам роботи всієї компанії.

Генеральний директор ТОВ «Летрейд» здійснює загальне керівництво компанією, фінансове управління, стратегічне планування та розвиток, представництво компанії в органах державної влади та інших організаціях, а також контролює діяльність всіх структурних підрозділів.

Головний юристконсульт здійснює правове забезпечення діяльності компанії, розробляє та супроводжує договори та інші юридичні документи, представляє інтереси компанії в судах та інших органах, консультує керівництво компанії з юридичних питань.

Комерційний директор здійснює розвиток продажів та маркетингу продукції/послуг компанії, аналіз ринку та конкурентного середовища,

управління дилерською мережею, а також контроль за дебіторською заборгованістю.

Фінансовий директор здійснює контроль за веденням бухгалтерського обліку та фінансової звітності компанії, розробляє фінансові плани та бюджети, контролює витрати компанії та займається оптимізацією податкового навантаження.

Директор з логістики займається організацією постачання та збуту продукції/послуг компанії, управляє запасами, здійснює оптимізацію транспортних маршрутів, а також контролює якість логістичних послуг.

Відділ маркетингу займається розробкою та реалізацію маркетингових стратегій, розробляє рекламні кампанії для просування продукції/послуг компанії, приймає участь у виставках та ярмарках за напрямом діяльності компанії, проводить маркетингові дослідження.

Бухгалтерська служба підприємства займається ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності, розраховує заробітну плату та інші виплати працівникам, сплачує податки та збори, а також контролює внутрішні касові операції.

Відділ внутрішньої логістики забезпечує компанію необхідними товарами та послугами, управляє запасами, організовує перевезення вантажів по Україні, контролює якість логістичних послуг.

Відділ зовнішньої логістики: організовує постачання та збуту продукції/послуг компанії на зовнішні ринки, управляє запасами, здійснює оптимізацію транспортних маршрутів, контролює якість логістичних послуг.

Відділ продажів здійснює продаж продукції/послуг компанії, працює з клієнтами, контролює дебіторську заборгованість.

Для більш детального аналізу діяльності ТОВ «Летрейд» на ринку логістичних послуг доцільно проаналізувати його фінансові результати за 2021-2023 рр., що наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати ТОВ «Лестрейд» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9681,2	184171,7	548466,3	538785,1	55,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7738,4	72451,4	536956,7	529218,3	67,3
Інші операційні доходи	-	1851,5	1696,1	1691,1	100,0
Інші операційні витрати	1206,3	113741,5	4413,0	3206,7	26,6
Фінансовий результат до оподаткування	736,5	-169,7	8792,4	8055,9	10,9
Податок на прибуток	-	-	1582,6	1582,6	100,0
Чистий прибуток (збиток)	736,5	-169,7	7209,8	6473,3	87,7

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

За результатами аналізу фінансових результатів ТОВ «Лестрейд» за період 2021-2023 років можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) значно зріс з 2021 по 2023 рік, досягнувши збільшення на 55,6%, що свідчить про успішний розвиток і зростання попиту на продукцію чи послуги підприємства. Собівартість реалізованої продукції також значно зросла протягом цього періоду, але не настільки, щоб суттєво поглинути збільшення доходів. Це може свідчити про ефективне управління виробництвом та оптимізацію витрат;

Інші операційні доходи та витрати показують стабільність або невеликі зміни протягом років. Це може свідчити про досить стабільну та контрольовану діяльність підприємства в цих напрямках.

Фінансовий результат до оподаткування значно покращився з 2021 по 2023 рік, адже зріс на 10,9%. Це може вказувати на покращення управлінської ефективності, ефективне фінансове планування та можливо на впровадження стратегій збільшення прибутковості.

Чистий прибуток також значно зріс на 87,7% протягом аналізованого періоду. Це є дуже позитивним результатом і свідчить про загальну успішність підприємства та ефективне управління його ресурсами.

2.2. Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на логістичну діяльність підприємства

Наразі існує значна кількість різноманітних точок зору на те, яким чином слід оцінювати ефективність логістичної діяльності підприємства [44, с. 135]. Досить часто підприємці визначають стан своєї логістичної інфраструктури за обсягами складських приміщень та кількістю перевезень, тобто акцентують увагу на кількісних показниках, залучаючи мінімальну увагу до економічної ефективності використання існуючої внутрішньої логістичної системи. У той же час показники, що стосуються впливу логістичної системи на загальну ефективність підприємства, можна розділити на дві категорії: ті, що характеризують саму логістичну систему, такі як площа, місткість, пропускна здатність, кількість, та ті, що відображають її функціонування, такі як ефективність, продуктивність, надійність, гнучкість.

Внутрішня логістична система підприємства має бути організована як цілісна система, що дозволяє ефективно управляти та виконувати логістичні завдання. Оптимізація та підвищення продуктивності логістичної діяльності дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін на ринку. Інтегроване функціонування логістичної системи підприємства допомагає узгодити та оптимізувати всі внутрішні процеси, що в свою чергу підвищує його конкурентоспроможність.

Зовнішні та внутрішні чинники взаємодіють у єдиній системі. Зовнішні впливи можуть посилювати або зменшувати вплив внутрішніх факторів на ефективність, і навпаки. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на логістичну діяльність дозволяє оцінити їх та розробити стратегії для підвищення ефективності логістичної системи.

Розвиток взаємодії між внутрішніми та зовнішніми чинниками ефективності логістичних систем сприяє формуванню інтегральних ланцюгів поставок [47, с. 31]. Існують різні напрями використання внутрішніх та зовнішніх факторів для підвищення ефективності логістичних систем, які

відрізняються за ступенем впливу, контролю та управління. Для прийняття управлінських рішень важливо мати точне розуміння масштабів впливу, методів контролю та оптимального використання найбільш значущих внутрішніх та зовнішніх факторів ефективності. Зовнішні чинники включають економічні, науково-технічні, соціальні, технологічні, демографічні, природно-кліматичні, правові та політичні аспекти. Умови та чинники зовнішнього середовища впливають на функціонування логістичних систем і вимагають управлінських рішень, спрямованих на їх вирішення або адаптацію до них.

Практика свідчить про те, що внутрішні чинники мають значний вплив на ефективність роботи логістичних систем, оцінюючись близько в 80% в порівнянні з 20% впливом зовнішніх факторів. Однак це не означає, що зовнішні чинники менш важливі; їх вплив виявляється значним порівняно з внутрішніми. Зовнішні фактори, які неможливо змінити, все ж необхідно враховувати при плануванні логістичних операцій для досягнення максимальної ефективності. Недооцінка їх впливу може призвести до порушення всього ланцюга поставок, починаючи з постачальників, через виробництво і закінчуючи покупцями.

Оптимізація логістичних процесів та зменшення логістичних витрат є ключовим завданням у формуванні ефективної логістичної системи підприємства. Після аналізу складових системи видно, що існує ряд можливостей для її вдосконалення, починаючи з постачання і закінчуючи збутом готової продукції. Вибір оптимальних методів для управління логістичною системою допоможе досягти поставлених цілей щодо оптимізації підприємства в цілому швидше.

Зовнішні умови можуть зміцнювати або ослаблювати вплив внутрішніх факторів, впливаючи на їхню ефективність [Запара, с.87]. До зовнішніх умов відносяться постачальники, покупці, посередники, конкуренти, транспортна та складська інфраструктура, ринкова кон'юнктура, загальні економічні тенденції, політичні зміни, клімат і географічне розташування підприємства,

податкове законодавство. Внутрішні фактори включають організаційну структуру, інформаційні технології, наявність розподільних центрів і складів, транспортну інфраструктуру, кваліфікацію персоналу та стратегію власників.

Для ефективного аналізу підприємства слід розглянути переваги та недоліки ТОВ «Летрейд» за допомогою SWOT-аналізу, що наведено в табл. 2.3. Використання SWOT-аналізу внутрішнього середовища допоможе визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також проаналізувати їх складові.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз логістичної діяльності ТОВ «Летрейд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Диверсифікація діяльності: Летрейд займається широким спектром сфер, що дозволяє компанії бути менш чутливою до змін у будь-якому конкретному секторі. 2. Досвід і кваліфікація: компанія має досвідну команду фахівців у різних сферах, що дозволяє їй надавати якісні послуги своїм клієнтам. 3. Широка клієнтська база: Летрейд співпрацює з різними клієнтами з різних галузей, що забезпечує стабільність у роботі компанії.	1. Залежність від змін у ринкових умовах: через різноманітність діяльності компанії, вона може бути вразливою до змін у економічному середовищі. 2. Конкуренція: у всіх сферах, в яких працює Летрейд, є велика конкуренція, що може вплинути на її прибутковість. 3. Затримки в обслуговуванні: завдяки широкому спектру послуг, може виникати ризик затримок в обслуговуванні клієнтів через переповненість замовлень.
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків: Летрейд може розглядати можливості розширення своєї діяльності на нові ринки або географічні регіони. 2. Впровадження нових технологій: використання новітніх технологій може покращити якість послуг і зробити їх більш ефективними. 3. Партнерство з іншими компаніями: співпраця з іншими підприємствами може відкрити нові можливості для розвитку бізнесу і розширення клієнтської бази.	1. Економічні коливання: зміни в економічному середовищі можуть вплинути на попит на послуги Летрейд. 2. Політичні ризики: зміни в законодавстві або політична нестабільність можуть вплинути на діяльність компанії. 3. Технологічні загрози: швидкий технологічний прогрес може зробити застарілі послуги або технології Летрейд менш конкурентоздатними.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що ТОВ «Летрейд» має кілька сильних сторін, таких як диверсифікація діяльності, досвід і кваліфікація своєї команди та широка клієнтська база. Ці аспекти дозволяють компанії бути гнучкою та адаптивною до змін у ринкових умовах і забезпечують

стійкість у роботі. Однак є і слабкі сторони, такі як залежність від змін у ринкових умовах, конкуренція та можливі затримки в обслуговуванні клієнтів.

У той же час, у компанії є можливості для розвитку, такі як розширення ринків, впровадження нових технологій та партнерство з іншими компаніями. Однак важливо враховувати і потенційні загрози, такі як економічні коливання, політичні ризики та технологічні загрози, які можуть вплинути на діяльність компанії.

Отже, для досягнення успіху у майбутньому ТОВ «Летрейд» повинно активно використовувати свої переваги, такі як досвід і диверсифікація, для мінімізації впливу можливих загроз і максимізації можливостей розвитку. При цьому важливо постійно моніторити ринкові тенденції і адаптувати стратегії компанії відповідно до них, щоб зберегти конкурентну перевагу і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Хоча компанія і не має впливу на зовнішні фактори та не може їх контролювати, важливим є врахування можливих наслідків від впливу цих факторів. Для аналізу зовнішніх факторів впливу проведемо PESTLE-аналіз. Даний аналіз дозволяє оцінити фактори зовнішнього середовища у шести категоріях:

- Political (P) – пов’язані з політичним життям на всіх рівнях;
- Economical (E) – враховують всі можливі та поточні економічні аспекти;
- Social-culture (S) – елементи суспільства, що здатні впливати на функціонування компанії. При цьому важливим є врахування тенденцій сучасного суспільства та за можливості прогнозувати зміни;
- Technological (T) – враховуючи швидку динамічність впровадження цифрових інструментів, ці фактори несуть одне із ключових значень. При цьому, нехтування цими факторами може призвести до фатальних наслідків для компанії;

- Legal (L) – закони та норми, яких необхідно дотримуватись підприємству у своїй діяльності;

- Ecological (E) – протягом останніх років все більша роль приділяється екологічності підприємств. У розробці стратегій розвитку необхідно враховувати тенденції щодо змін політики у даному напрямку.

Головною ціллю даного методу є визначення факторів які знаходяться за межами управління та несуть певний вплив на діяльність досліджуваної компанії. Для проведення оцінки ступеня впливу факторів ринку на підприємство застосовується наступна шкала оцінювання:

1. Фактори, що мають мінімальний вплив на компанії;
2. Фактори, що мають незначний вплив на компанії;
3. Фактори помірного впливу, вони призводять до суттєвих впливів на компанію, лише за умови великої інтенсивності змін;
4. Фактори що мають досить значний вплив на компанію за середніх та значних коливань;
5. Фактори значного впливу, впливають на результати, навіть за незначних коливань.

Крім того, проводиться оцінка вірогідності настання даних факторів:

- 0 – в майбутньому фактори перестануть існувати;
- 1 – низька вірогідність зміни фактору протягом найближчого часу;
- 2 – ймовірність посилення в близькому майбутньому.

Варто зазначити, що оцінку цих факторів проводять експерти галузі, а отже оцінки є суб'єктивними. До оцінки залучено 4 експерти із різних підрозділів компанії.

В табл. 2.4 наведено PESTLE-аналіз ТОВ «Летрейд».

Таблиця 2.4 – PESTLE-аналіз ТОВ «Летрейд»

Групи факторів	Найменування фактора у групі	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ти бальною шкалою	Середня оцінка впливу факторів макросередовища
Міжнародний	Міжнародні зв'язки, заходи, спрощення митний процедур	9	8
	Військові дії на території України	10	
	Розвиток корупції	5	
Політичний	Підтримка логістичної сфери з боку держави	10	9,3
	Нестабільна політична ситуація в країні	10	
	Постійні зміни в податковому законодавстві	8	
Економічний	Низький рівень заробітних плат	9	9
	Зростання інфляції, зростання цін, високі ставки оподаткування	10	
	Зниження зайнятості населення	8	
Соціально-демографічний	Низький рівень надання послуг	10	8,6
	Низький рівень якості життя населення	8	
	Низька продуктивність праці, виїзд молоді за кордон	8	
Технологічний	Прогресивний розвиток м. Запоріжжя	10	9
	Розвиток інноваційних стартапів	8	
	Високі ризики при інвестуванні	9	
Екологічний	Використання екологічних інновацій	6	6,6
	Забрудненість навколишнього середовища	5	
	Використання озеленення на території підприємств та в приміщеннях	9	

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Усі розглянуті в табл. 2.4 фактори мають вплив на діяльність ТОВ «Летрейд», проте сила впливу є різною. Найбільш впливовими групами факторів є політичний, економічний, соціально-демографічний та технологічний. Саме технологічний фактор можна розглядати з точки зору позитивного впливу на підприємство.

2.3. Аналіз ключових процесів і пошук резервів підвищення ефективності логістичних операцій

Підвищення ефективності здійснення матеріальних потоків можна здійснювати через якісне обслуговування клієнтів підприємств [37, с. 21], через прогнозування перспектив функціонування логістичної системи ТОВ «Летрейд», через максимальне задоволення потреб клієнтів із точки зору часу, надійності, комунікації і зручності. Кожний із цих елементів відіграє важливу роль. Відділи обслуговування споживачів, які переважно займаються вирішенням їх проблем і скарг, повинні контролюватися керівниками середнього та вищого рівнів.

Внутрішньоукраїнські перевезення займають близько 86,5% всіх вантажів. Такі переміщення реалізуються власним автопарком (22%) та експедиційним транспортом (78%) по всій Україні.

Найбільша кількість перевезень зосереджена на півдні України (57%) та в центральній частині (35%).

На міжнародні сполучення припадає 13,5%. Зазвичай це наливні грузи 7%, грузи насипом – 4%, спецтехніка 2,5%

Відміною від внутрішньоукраїнських перевезень є наявність певних правил, яким має відповідати вантаж, адже міжнародне сполучення змушує стикатись із рядом ускладнень, таких як митне оформлення, перетин кордону, дозвільна документація, тощо.

За 2021-2023 роки компанія активно розвивала співпрацю із крупними клієнтами. До таких можна віднести Керел, Бунге, МХП, Астарта, Тас Агро

та ін. Наразі структура вантажів є доволі неоднорідною, це пояснюється направленістю компанії на співпрацю з різними галузями виробництва та різнопрофільними підприємствами.

Структуру видів транспорту, який використовувало ТОВ «Летрейд» у своїй діяльності у 2021 році, наведено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Структура видів транспорту, який використовувало ТОВ «Летрейд» у своїй діяльності у 2021 році, %

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З рис. 2.2 можна зробити висновок, що масловози займали найбільшу частку у структурі транспорту ТОВ «Летрейд» у 2021 році (81%). Зерновози і тенти займали 12% і 7% відповідно.

Структуру видів вантажів, які було перевезено ТОВ «Летрейд» у 2021 році наведено на рис. 2.3.

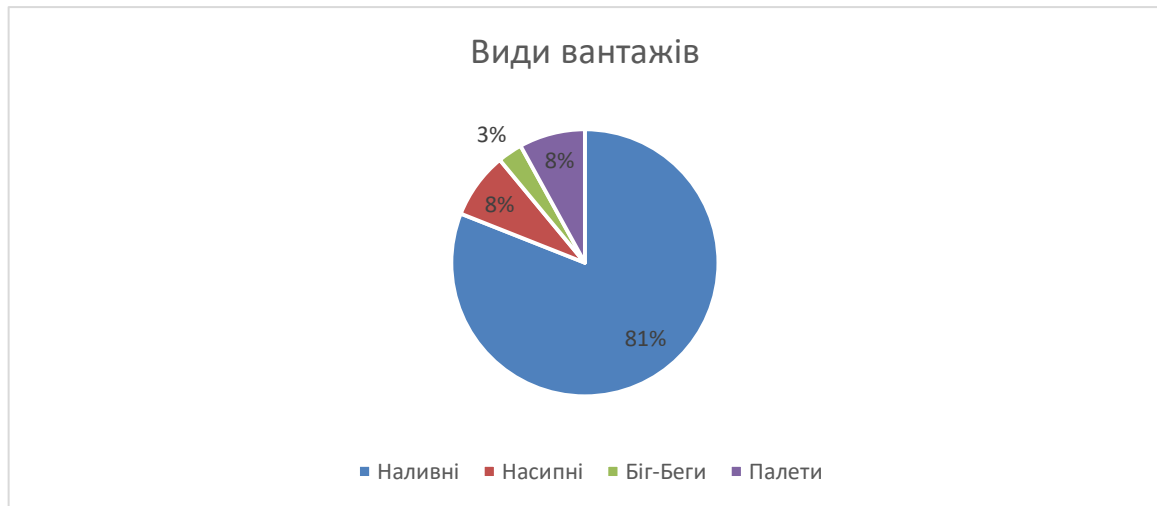


Рисунок 2.3 – Структура видів вантажів, які було перевезено ТОВ «Летрейд» у 2021 році

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З рис. 2.3 можна зробити висновок, що найбільше у 2021 році компанія перевозила саме наливні вантажі (81%). На насипні вантажі припадало 8% усіх перевезень. Також у структурі видів вантажів компанії 8% припадало на палети та 3% на Біг-Беги.

Структуру видів транспорту, який використовувало ТОВ «Летрейд» у своїй діяльності у 2022 році, наведено на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Структура видів транспорту, який використовувало ТОВ «Летрейд» у своїй діяльності у 2022 році, %

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З рис. 2.4 можна зробити висновок, що масловози займали найбільшу частку у структурі транспорту ТОВ «Летрейд» у 2022 році (70%). Зерновози і тенти займали 23% і 7% відповідно.

Структуру видів вантажів, які було перевезено ТОВ «Летрейд» у 2022 році наведено на рис. 2.5.

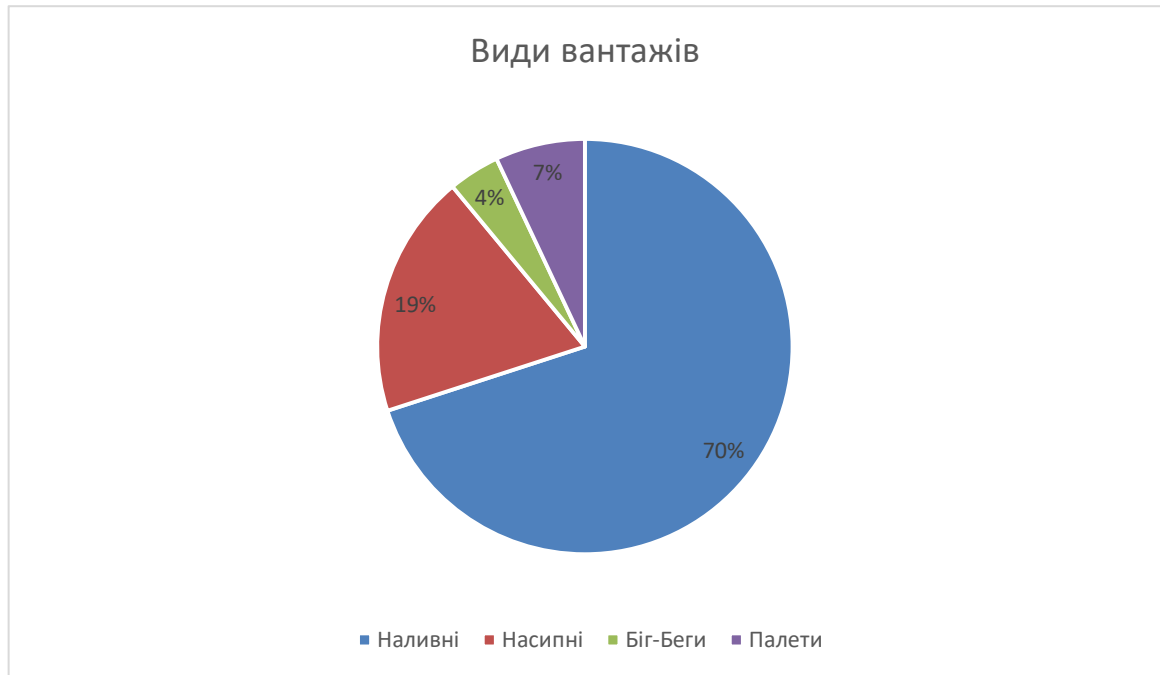


Рисунок 2.5 – Структура видів вантажів, які було перевезено ТОВ «Летрейд» у 2022 році

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З рис. 2.5 можна зробити висновок, що найбільше у 2022 році компанія перевозила саме наливні вантажі (70%). На насипні вантажі припадало 19% усіх перевезень. Також у структурі видів вантажів компанії 7% припадало на палети та 4% на Біг-Беги.

Структуру видів транспорту, який використовувало ТОВ «Летрейд» у своїй діяльності у 2023 році, наведено на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Структура видів транспорту, який використовувало ТОВ «Летрейд» у своїй діяльності у 2023 році, %

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З рис. 2.6 можна зробити висновок, що масловози займали найбільшу частку у структурі транспорту ТОВ «Летрейд» у 2023 році (63%). Зерновози і тенти займали 36% і 1% відповідно.

Структуру видів вантажів, які було перевезено ТОВ «Летрейд» у 2023 році наведено на рис. 2.7.

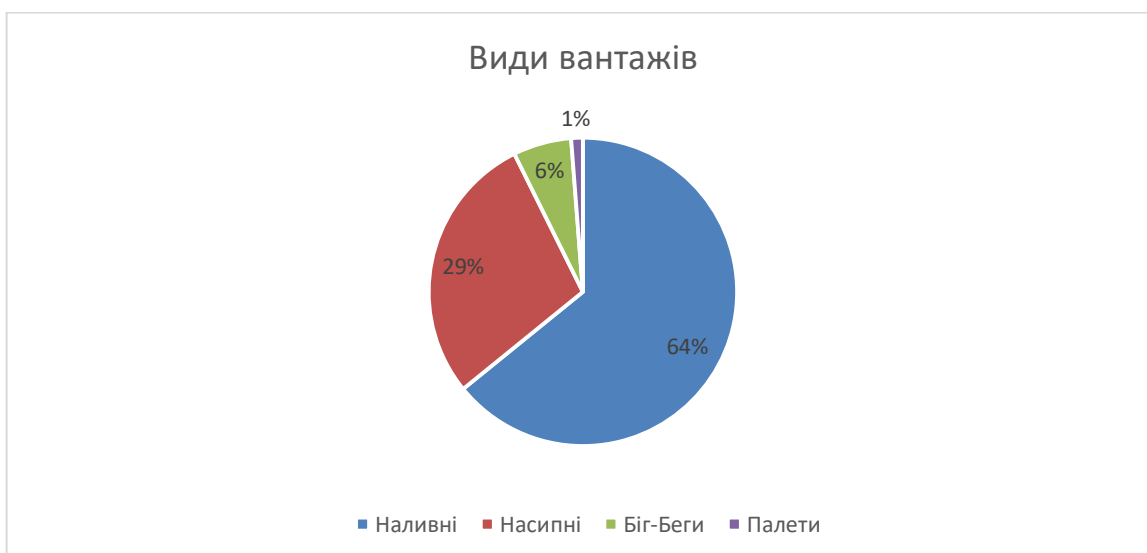


Рисунок 2.7 – Структура видів вантажів, які було перевезено ТОВ «Летрейд» у 2023 році

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З рис. 2.7 можна зробити висновок, що найбільше у 2023 році компанія перевозила саме наливні вантажі (64%). На насипні вантажі припадало 29% усіх перевезень. Також у структурі видів вантажів компанії 6% припадало на палети та 1% на Біг-Беги.

Також доцільно навести обсяги перевезень ТОВ «Летрейд» за 2021-2023 рр.:

- 2021 р. – обсяг перевезень 60 000 т на рік (середній обсяг перевезень на місяць 5 000 т);
- 2022 р. – обсяг перевезень 40 000 т на рік (середній обсяг перевезень на місяць 3 330 т);
- 2023 р. – обсяг перевезень 126 000 т на рік (середній обсяг перевезень на місяць 10 500 т).

спостереження за обсягами перевезень у 2021, 2022 та 2023 роках свідчать про тенденцію до зниження обсягів у 2022 році та подальшого зростання у 2023 році.

Розподіл вантажів між різними видами транспорту (масловози, зерновози, тенти) важливо аналізувати для розуміння популярності кожного виду транспорту серед клієнтів. Наприклад, спостереження показують зменшення використання масловозів та зростання зерновозів протягом періоду 2021-2023 років.

Розподіл різних типів вантажів (наливні, насипні, біг-беги, палети) може вказувати на зміни в попиті на різні товари або на зміну стратегії компанії. Наприклад, збільшення вантажів типу «насипні» у 2022 та 2023 роках порівняно з 2021 роком може вказувати на зміну асортименту перевезених товарів або зміну стратегії логістики.

Зниження обсягів перевезень у 2022 році порівняно з попереднім роком може бути наслідком різних факторів, таких як економічні зміни, зміни в споживчих звичках або конкурентна ситуація на ринку. Зростання обсягів у 2023 році може свідчити про відновлення попиту або успішні стратегічні кроки компанії.

Зміни в розподілі використання різних видів транспорту можуть відображати зміни в потребах клієнтів або стратегічні рішення компанії щодо оптимізації транспортних витрат та підвищення ефективності.

Структура перевезень за типами вантажів:

- за 2021 рік: більшість вантажів складаються з наливних (81%), насипних (8%) та палетних (8%).
- за 2022 рік: спостерігається зниження обсягів перевезень, при цьому відбувається збільшення частки насипних вантажів (19%);
- за 2023 рік: спостерігається додаткове збільшення обсягів перевезень, а частка насипних вантажів зросла до 29%.

Структура перевезень за типами транспорту:

- у 2021 році: переважають масловози (81%);
- у 2022 році: спостерігається зменшення частки масловозів на користь зерновозів (23%);
- у 2023 році: знову збільшується частка масловозів, але частка зерновозів також залишається значною (36%).

Обсяг перевезень протягом аналізованого періоду зросли з 60 000 т (2021) до 126 000 т (2023). При цьому в 2022 році спостерігається зниження обсягу перевезень до 40 000 т, але в наступному році відбувається зростання.

Найбільша кількість перевезень зосереджена на півдні України (57%) та в центральній частині (35%).

Міжнародні перевезення становлять 13,5%. Вони вимагають відповідності певним правилам і зазвичай пов'язані з ускладненими процедурами, такими як митне оформлення та дозвільна документація.

Отже, слід зазначити, що підвищення ефективності можливе через якісне обслуговування клієнтів, прогнозування перспектив логістичної системи та максимальне задоволення потреб клієнтів з точки зору часу, надійності, комунікації і зручності.

Для пошуку резервів підвищення ефективності логістичних операцій ТОВ «Летрейд» повинне здійснювати наступні заходи:

1) аналізувати зміни у типах вантажів: аналіз змін у типах вантажів може допомогти зрозуміти динаміку ринку та відповідати на змінні потреби клієнтів. Наприклад, зростання вантажів типу «насипні» може вказувати на збільшення виробництва сировини або будівельних матеріалів;

2) аналізувати розподіл перевезень за географічними регіонами: розподіл перевезень за географічними регіонами важливо аналізувати для ідентифікації ключових ринків та можливостей для розвитку бізнесу. Наприклад, висока концентрація перевезень на півдні України може вказувати на потребу у зміцненні інфраструктури в цьому регіоні або укладання нових контрактів з клієнтами;

3) аналізувати обсяги та типи міжнародних перевезень: аналіз обсягів та типів міжнародних перевезень може допомогти визначити конкурентні переваги компанії на міжнародному ринку та ідентифікувати можливі ризики, пов'язані з міжнародними операціями;

4) аналізувати клієнтську базу: розуміння клієнтської бази може дозволити компанії адаптувати свою стратегію обслуговування та розробляти персоналізовані підходи для кожного клієнта. Аналіз взаємодії з крупними клієнтами також може допомогти виявити можливості для розширення співпраці або покращення обслуговування;

5) враховувати рекомендації про підвищення ефективності матеріальних потоків: враховуючи рекомендації про підвищення ефективності матеріальних потоків, можна розробляти конкретні стратегії та заходи для оптимізації логістичних процесів, покращення обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності;

6) аналізувати історичні дані: аналізуючи історичні дані, можна виявити ключові тренди та розвивати прогнози для майбутнього розвитку бізнесу. Це дозволить компанії адаптуватися до змін у ринкових умовах та ефективно планувати свої стратегічні кроки.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ЛЕТРЕЙД

3.1. Ідентифікація проблемних аспектів і стратегії (стратегічних заходів) удосконалення логістичної діяльності підприємства

На основі аналізу ключових процесів логістичної діяльності, які здійснюються у ТОВ «Летрейд», доцільно запропонувати наступні стратегічні заходи з удосконалення, що наведено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Стратегічні заходи з удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Летрейд»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

На даний момент в компанії відсутня така посада як HR. Функції по підбору персоналу зараз виконує кожний для свого відділу комерційний директор та директор з логістики. В даний час потрібно активно збільшувати

штаб, так як компанія хоче збільшити свої показники до X5, розвинути бренд та бути лідерами на ринку. Тому директори кожного відділу в середньому витрачають близько 2 годин щодня на пошук, проведення переговорів та навчання кандидатів.

Без відділу кадрів (HR) у компанії можуть виникнути різні проблеми та виклики:

- Рекрутинг та підбір персоналу: HR відповідає за пошук, відбір та найм нових співробітників. Без них компанія може мати складнощі зі знаходженням та залученням кваліфікованих кандидатів.

- Управління персоналом: HR зазвичай відповідає за управління відносинами з персоналом, включаючи навчання та розвиток, оцінку роботи, мотивацію та конфліктологію. Без цього відділу може виникнути безлад у взаємодії зі співробітниками.

- Адміністративні обов'язки: HR виконує ряд адміністративних функцій, таких як обробка документів, ведення документації про працівників, вирішення питань щодо відпусток та страхування. Без цих процесів може виникнути хаос у внутрішньому управлінні.

- Розвиток організаційної культури: HR часто відповідає за створення та підтримку організаційної культури в компанії. Без їхньої участі можуть виникнути проблеми зі створенням сприятливого середовища для роботи та розвитку співробітників.

На даний момент компанія не має єдиної CRM система для всіх відділів. Бухгалтерія працює з 1С, логістика та комерція з Creatio. З бухгалтерського боку 1С доволі практичний, але з Creatio виникають проблеми: затримки з передачею інформацією, устарівший інтерфейс, багато непотрібної інформації для введення, а найголовніше подача рахунків від комерційного та логістичного відділу ускладнена подвійною роботою: спочатку 2 відділи вносять дані в Creatio, а потім так само ці ж дані вони передають бухгалтерії і вони виконують такі ж кроки в 1С.

Наявність різних CRM систем для окремих відділів компанії може створювати значні труднощі в щоденній роботі та спілкуванні між відділами. У вашому випадку, бухгалтерія використовує 1С, яка виявилася досить практичною з бухгалтерської точки зору, але логістика та комерція використовують іншу CRM систему - Creatio. Це призводить до ряду проблем, які впливають на продуктивність та ефективність роботи компанії.

По-перше, виникають затримки у передачі інформації між відділами через використання різних систем. Це може призвести до невідповідностей в даних та запізнень у вирішенні завдань. Крім того, інтерфейс Creatio вважається застарілим, що може ускладнювати робочий процес та знижувати швидкість обробки інформації.

Додатково, процес введення даних в обидва додатки, які використовуються комерційним та логістичним відділами, є подвійним, оскільки дані спочатку вводяться в Creatio, а потім повторно в 1С для бухгалтерії. Це не тільки вимагає подвійної роботи, але також може призводити до помилок та невідповідностей в даних між системами.

У результаті такої ситуації виникає необхідність у впровадженні єдиної CRM системи для всіх відділів компанії. Це дозволить уникнути затримок у передачі даних, спростить робочий процес та підвищить загальну ефективність роботи компанії. Важливо також врахувати можливість інтеграції нової CRM системи з існуючими програмами, які використовуються в різних відділах, щоб максимально оптимізувати робочі процеси та забезпечити однорідність та точність даних.

Розглядаючи використання електронного цифрового підпису документів через «Дія» можна сказати, що зараз початок співпраці з новим перевізником вимагає великої кількості документів, які необхідно друкувати та підписувати. Спочатку потрібно заповнити договір та заявку (що може зайняти до 1 години часу), потім роздрукувати їх, підписати та надіслати скан. Однак, якщо перевізник є ФОП і водій працює сам на себе, це може бути непростим завданням, особливо якщо він знаходиться на вивантаженні

без доступу до принтера. Використання електронного цифрового підпису через Дію може скоротити час на підписання документів до 5 хвилин, значно спрощуючи цей процес. Це дозволить зекономити час та зусилля всім сторонам, зменшуючи бюрократичні бар'єри і прискорюючи процес укладання угод. Такий підхід також може підвищити рівень зручності і задоволення у водіїв та інших партнерів, оскільки вони зможуть ефективніше управляти своїми документами, не зважаючи на обставини.

Створення чат-бота для спрощення роботи з авто-логістикою та перевезеннями може дійсно полегшити процес вибору маршруту, обміну документами та координації між усіма учасниками процесу. Ось кілька кроків, які можна включити до функціоналу такого чат-бота у ТОВ «Летрейд»:

1) вибір маршруту: перевізник може вибрати бажаний маршрут з вже наявних варіантів або вказати власні параметри (наприклад, точки відправлення та призначення, тип вантажу, дистанцію тощо). Чат-бот може надати список доступних маршрутів або допомогти згенерувати оптимальний маршрут з урахуванням усіх вимог та обмежень;

2) завантаження документів: чат-бот може допомогти перевізнику завантажити необхідні документи для перевезення, такі як договір, накладна, специфікація вантажу тощо. Крім того, перевізник може підписати ці документи безпосередньо через чат-бот;

3) відправлення геолокації: після призначення маршруту перевізник може надсилати свою поточну геолокацію через чат-бот, щоб відстежувати його місцезнаходження під час під'їзду до місця завантаження або вивантаження;

4) надання інструкцій: чат-бот може автоматично надсилати користувачеві інструкції та поради під час різних етапів перевезення, наприклад, щодо збору вантажу, безпеки на дорозі, протоколу підписання документів тощо;

5) сповіщення та взаємодія: чат-бот може надсилати сповіщення про стан перевезення, зміни в маршруті або будь-які інші важливі оновлення. Перевізник може взаємодіяти з чат-ботом, задаючи питання або вносячи зміни.

Цей чат-бот може бути інтегрований з існуючими системами транспортної логістики та управління вантажем для автоматизації процесів, зменшення помилок та підвищення ефективності. Він може також забезпечити зручний і прозорий спосіб спілкування між учасниками логістичних операцій, що дозволить зменшити час та затрати на організацію перевезень.

Маркетинг бренду ТОВ «Летрейд» зараз знаходиться на дуже низькому рівні. Якщо розглядати цифри, то можна побачити, що «Летрейд» є мало відомою компанією серед перевізників. З 100 опитаних лише 6 відзначили, що чули про неї, і тільки 2 з них мали досвід співпраці з нею. Це дуже низький рівень усвідомленості та залучення. Це може свідчити про те, що компанія повинна активніше працювати над підвищенням своєї відомості серед цільової аудиторії. Такі дані вказують на необхідність розгортання маркетингових та рекламних зусиль для збільшення своєї присутності на ринку та залучення нових партнерів.

Для початку, компанія може розглянути збільшення своєї видимості через різноманітні маркетингові канали, такі як соціальні медіа, рекламні кампанії в Інтернеті, участь у виставках та конференціях галузі тощо. Крім того, створення партнерств із ключовими гравцями у галузі та надання переваг для нових клієнтів може прискорити процес залучення.

Навіть оскільки виходити на нові ринки та розширювати аудиторію може бути вимогливим завданням, ефективне маркетингове планування і стратегічне партнерство можуть допомогти «Летрейд» зрости та вийти на новий рівень успіху.

3.2. Розробка заходів щодо оптимізації логічної діяльності підприємства

У рамках внесення змін до організаційної структури, у ТОВ «Летрейд» доцільно ввести нову посаду HR-менеджера, що дасть змогу ефективно підбирати персонал, проводити заходи з підвищення кваліфікації, реалізувати мотиваційні програми (матеріальні та нематеріальні стимули), а також вести кадрове діловодство. Введення посади HR-менеджера для ТОВ «Летрейд» матиме наступні переваги:

- спеціалізований HR-менеджер може мати глибокі знання про різні галузі діяльності компанії. Це дозволить краще розуміти потреби кожного відділу та допомагати в підборі персоналу, який відповідає конкретним вимогам кожного напрямку;

- HR-менеджер зможе аналізувати вимоги різних посад в компанії, розробляти чіткі описи вакансій та узгоджувати їх з менеджментом. Це сприятиме ефективному відбору кандидатів, що відповідають специфіці кожної ролі;

- HR-менеджер може впроваджувати ефективні методи пошуку та привертання талановитих кандидатів для різних напрямків діяльності компанії. Це включає в себе використання різноманітних рекрутингових платформ, мереж та стратегій залучення;

- HR-менеджер може допомагати в розвитку привабливої корпоративної культури та підвищенні бренду роботодавця. Це може сприяти привертанню та утриманню висококваліфікованих фахівців для різних сфер діяльності;

- введення посади HR-менеджера дозволить збирати та аналізувати дані про ефективність процесів підбору персоналу для різних напрямів. Це допоможе вдосконалити стратегії рекрутингу та вдосконалити відбір талановитих співробітників.

Отже, введення нової посади HR-менеджера дозволить забезпечити більш ефективний та цілеспрямований підбір персоналу для різних видів діяльності ТОВ «Летрейд», що підвищить його конкурентоспроможність і продуктивність.

Впровадження нової посади HR у ТОВ «Летрейд», що здійснює широкий спектр діяльності, буде важливим кроком для ефективного підбору персоналу. Розглянемо цей підхід на прикладі кожного напрямку діяльності ТОВ «Летрейд»:

1) технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів: для цього напрямку потрібні спеціалісти з автомеханіки, електроніки, діагностики автомобілів тощо. HR може шукати кандидатів з досвідом у сервісній галузі або з відповідною технічною освітою;

2) оптова торгівля металами та металевими рудами: за даним напрямом необхідні спеціалісти з логістики, закупівель, продажу та технічного консультування. HR може зосередитися на пошуку кандидатів зі знанням галузі металургії та великим досвідом у торгівлі;

3) ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення: для цього сектору потрібні технічні спеціалісти, механіки, інженери з обслуговування та ремонту промислового обладнання;

4) монтаж машин і устаткування: за даним напрямом необхідно залучати фахівців з монтажу та сервісного обслуговування технічного обладнання. HR може шукати інженерів-монтажників, які володіють необхідними навичками;

5) консультування з питань комерційної діяльності й керування: для цього сектору важливі люди з досвідом в комерційному консалтингу, менеджменту та аналітики. HR може шукати кандидатів зі знанням бізнес-процесів та стратегій управління.

Також HR-менеджер може розробляти стратегії підбору, орієнтовані на кожен з цих галузей діяльності, залучаючи фахівців із відповідними навичками та досвідом. Нова посада HR-менеджера допоможе створити

ефективну систему найму, яка підтримує і розвиває різні напрямки бізнесу ТОВ «Летрейд».

З урахуванням проблем, які виникають через розбіжність CRM систем між відділами, впровадження єдиної системи має потенціал значно покращити ефективність роботи компанії. Однією з головних переваг такого рішення є зменшення часу, потрібного для передачі та обробки інформації між відділами. Це дозволить працівникам швидше реагувати на поточні потреби та зміни на ринку, покращуючи загальну реакційність компанії.

Розглянемо детальніше, які конкретні переваги отримають кожний відділ у ТОВ «Летрейд» завдяки впровадженню єдиної CRM системи.

1. Юридичний відділ:

- укладання договорів: завдяки інтеграції з CRM, юристи можуть безпосередньо укласти договори з новими контрагентами в системі. Це полегшує процес підписання та зберігання договорів, оскільки всі дані зберігаються в централізованій базі;

- швидкі правки: можливість швидко вносити правки в договори без затримок, що дозволяє оперативно реагувати на зміни умов і узгоджувати документацію з контрагентами.

2. Відділ продажів:

- швидка видача заявок: продавці можуть безпосередньо направляти заявки на перевезення до логістичного відділу через CRM. Це дозволяє значно прискорити процес підготовки та відправлення замовлень;

- моніторинг стану: зручний доступ до інформації про статус замовлень та перевезень допомагає відділу продажів вчасно інформувати клієнтів про стан їхніх замовлень.

3. Логістичний відділ:

- швидке формування заявок для перевізників: логісти можуть легко генерувати заявки для перевізників через CRM систему, що зменшує час на підготовку документів та спрощує взаємодію з партнерами;

- оптимізація вибору транспорту та водіїв: з доступом до інформації про доступний транспорт в системі, логісти можуть швидко вибирати оптимальні варіанти перевезення для замовлень.

4. Бухгалтерія:

- автоматичне отримання рахунків і актів: через інтеграцію з CRM, бухгалтери можуть автоматично отримувати рахунки та акти з інших відділів. Це спрощує облік фінансових операцій і зменшує можливість помилок;

- швидкий доступ до фінансової інформації: централізований доступ до фінансової звітності дозволяє бухгалтерам оперативно аналізувати фінансовий стан компанії та приймати управлінські рішення.

Впровадження єдиної CRM системи для всіх відділів ТОВ «Летрейд» не лише спрощує роботу окремих підрозділів, але й підвищує ефективність взаємодії між ними, що в свою чергу призводить до збільшення продуктивності та покращення загальної продуктивності компанії.

Електронний цифровий підпис (ЕЦП) через систему Дія дійсно може значно спростити процес підписання документів для співпраці з новими перевізниками. Наведемо алгоритм роботи з ЕЦП через Дію для ТОВ «Летрейд»:

- 1) отримання ЕЦП через систему Дія: звернутися до порталу Дія для отримання електронного цифрового підпису. Це зазвичай потребує визначених документів або ідентифікації, яку ви повинні буде надати;

- 2) електронне підписання документів: замість традиційного підпису документів вручну, скористайтеся цифровим підписом через Дію. Це дозволить підписувати документи електронно без необхідності друкувати їх;

- 3) електронне надсилання: після підпису документів підприємство зможе використовувати цифровий підпис для їх відправлення через інтернет;

- 4) зберігання та обробка даних: необхідність безпечного збереження та обробки електронних даних згідно з вимогами законодавства;

5) інструкції для перевізників: пояснювати новим перевізникам процес електронного підпису через систему Дія, надавати їм інструкції щодо того, як отримати доступ до документів для підпису, використовуючи цифровий підпис;

6) моніторинг статусу документів: використання системи Дія для відстеження статусу підписаних документів. Це дозволить швидко перевіряти, чи були документи правильно підписані та надіслані;

7) наявність документів у електронному вигляді: забезпечити доступ до всіх необхідних документів у електронному вигляді через систему Дія. Це зробить можливим швидке заповнення та підписання угод без необхідності фізичного обміну паперовими копіями.

8) ефективність та екологічність: використання електронного цифрового підпису через систему Дія покращить ефективність процесу укладання угод та зменшить використання паперу, що сприятиме екологічному підходу у вашій діяльності.

Це дозволить прискорити процес укладання угод з новими перевізниками та зменшити час, необхідний для заповнення та обробки документів.

Чат-бот для авто-логістикою й перевезеннями може значно полегшити процес вибору маршруту, обміну документами та координації. Ось деякі функції, які можна включити до його роботи:

- планування маршруту: допомога у виборі оптимального маршруту враховуючи параметри відправлення та призначення, тип вантажу та інші умови;

- документація: надання допомоги у завантаженні та підписанні необхідних документів, які стосуються перевезення;

- геолокація: відстеження поточного місцезнаходження перевізника для забезпечення ефективного управління маршрутом.

- інструкції: надання користувачеві інструкцій та порад на кожному етапі перевезення для забезпечення безпеки та ефективності;

- сповіщення та взаємодія: надсилання сповіщень про стан перевезення та можливі зміни, а також можливість взаємодії з чат-ботом для уточнень та змін.

Цей чат-бот може інтегруватися з існуючими системами транспортної логістики для автоматизації процесів та підвищення ефективності вантажних операцій. Він створює зручний та прозорий канал спілкування між учасниками логістичних процесів, що дозволяє економити час та зменшувати витрати на організацію перевезень.

На даний момент ТОВ «Лєтрейд» є недостатньо впізнаваним серед клієнтів та перевізників, що вимагає проведення маркетингових заходів для підвищення бренду, а саме:

1) реклама на транспортних засобах: враховуючи те, що компанія займається технічним обслуговуванням автотранспортних засобів, поклейка реклами на транспортних засобах може бути дієвим способом залучення уваги. Це може бути як власний автопарк компанії, так і партнерські транспортні засоби;

2) участь у виставках і заходах галузі: беручи участь у виставках та конференціях, компанія може показати свої послуги і привернути увагу нових клієнтів та партнерів;

3) Інтернет-маркетинг: розвивати онлайн-присутність через веб-сайт, соціальні мережі та контент-маркетинг. Також рекомендується створити інформаційний веб-сайт або блог, де підприємство зможе розповідати про послуги, надавати поради з обслуговування авто і інші корисні матеріали для клієнтів;

3) стратегічне партнерство: укладати партнерські угоди з іншими гравцями в галузі транспортного обслуговування або іншими суміжними секторами, що допоможе розширити логістичні можливості;

4) PR та зв'язки з громадськістю: спрямовувати зусилля на підвищення обізнаності про ваш бренд через прес-релізи, статті та інтерв'ю в місцевих та галузевих виданнях;

5) прямий маркетинг: звертатися до потенційних клієнтів напряду через електронну пошту, телефонні дзвінки або поштові розсилки і спеціальними пропозиціями;

6) спонсорство подій: стати спонсорами або організовувати події, які цікаві для потенційної цільової аудиторії, щоб підвищити впізнаваність бренду;

7) місцеві спільноти і благодійність: активна участь в місцевих спільнотах і благодійних заходах допоможе побудувати позитивне сприйняття бренду серед місцевих жителів.

Важливо також провести аналіз ефективності кожної стратегії і налаштувати їх у майбутньому на основі результатів. Даний інтегрований підхід дозволить ТОВ «Летрейд» успішно вийти на глобальний ринок та привернути увагу нових клієнтів та партнерів.

Доцільно також виділити ключові проблемні аспекти логістичної діяльності ТОВ «Летрейд» та навести шляхи їх вирішення:

1. Логістичні проблеми у постачанні матеріалів: затримки в поставках металевих матеріалів можуть призводити до збоїв у виробництві та невиконання термінових замовлень. Проблеми з поставками матеріалів можуть серйозно впливати на всі аспекти діяльності ТОВ Летрейд, оскільки компанія здійснює широкий спектр послуг, які вимагають різноманітних матеріалів і обладнання. Для цього слід запропонувати такі заходи, як:

- моніторинг поставок та управління запасами: важливо мати систему моніторингу поставок матеріалів, щоб своєчасно виявляти будь-які затримки. Також важливо оптимізувати рівень запасів, щоб уникнути нестачі матеріалів у разі затримок;

- диверсифікація постачальників: розглянути можливість співпраці з декількома постачальниками для тих самих матеріалів. Це може знизити ризик затримок через проблеми з поставками від одного постачальника;

- створення довгострокових угод з постачальниками: забезпечення стабільності поставок шляхом укладення довгострокових угод з надійними постачальниками може допомогти уникнути затримок;

- оптимізація процесів виробництва: розглянути можливості оптимізації виробничих процесів для зменшення впливу затримок у поставках. Наприклад, переглянути графіки виробництва та ресурсне планування;

- використання технологій управління логістикою: впровадження сучасних систем управління логістикою та поставками може допомогти виявляти проблеми з поставками та швидко реагувати на них;

- партнерство з логістичними компаніями: розглянути можливість співпраці з логістичними компаніями, які спеціалізуються на оптимізації логістичних процесів та вирішенні проблем з поставками;

- навчання та розвиток персоналу: навчання персоналу з планування та управління логістикою може допомогти компанії ефективніше впоратися з проблемами з поставками.

2. Проблеми з транспортуванням та доставкою: затримки в доставці обладнання або матеріалів можуть вплинути на виробничий процес та затримати виконання замовлень. Щоб удосконалити логістичну діяльність підприємства, доцільно запропонувати наступні стратегії:

- укладання угод з надійними транспортними компаніями: важливо встановити партнерські відносини з транспортними підприємствами, які мають надійний репутацію та досвід у виконанні доставок. Це дозволить забезпечити вчасну та безпечну доставку товарів;

- використання технологій відстеження вантажу: впровадження систем відстеження вантажів дозволить точно контролювати їх рух під час транспортування. Це дозволить оперативно реагувати на будь-які зміни або затримки та сприятиме підвищенню рівня обслуговування клієнтів;

- розробка ефективних маршрутів доставки: аналіз маршрутів доставки та їх оптимізація допоможе знизити витрати на транспортування та

скоротити час доставки. Важливо враховувати географічні особливості та специфіку кожного замовлення.

Окрім цього, враховуючи широкий спектр діяльності компанії ТОВ «Лестрейд», важливо звернути увагу на оптимізацію управління запасами та складською логістикою, щоб забезпечити належний рівень матеріальних ресурсів для всіх напрямків діяльності. Також можна розглянути впровадження інформаційних систем управління логістикою, що допоможе автоматизувати процеси та підвищити ефективність управління логістичними потоками.

3. Проблеми з плануванням та координацією робіт: неспроможність правильно оцінити обсяг робіт та ефективно розподілити ресурси може призвести до затримок та перенавантаження працівників.

Стратегія: впровадження систем планування ресурсів підприємства (ERP), навчання персоналу з планування та координації робіт.

ERP-система допоможе вам автоматизувати багато процесів планування, в тому числі оцінку обсягу робіт та розподіл ресурсів. Вона забезпечить зручний інструментарій для відстеження ресурсів, включаючи людські, фінансові та матеріальні ресурси. Це дозволить вам ефективно координувати роботу на різних етапах проектів та управляти використанням ресурсів.

Навчання персоналу з планування та координації робіт також важливо. Користувачі ERP-системи повинні бути здатні використовувати всі її можливості на повну потужність. Також вони повинні мати розуміння процесів планування та координації робіт, щоб правильно визначати пріоритети та вирішувати конфлікти, які можуть виникати під час виконання проектів.

Завдяки цим заходам ТОВ «Лестрейд» зможе підвищити ефективність планування та координації робіт, зменшити ризики затримок та перенавантаження працівників, а також підвищити загальну продуктивність вашого бізнесу.

4. Проблеми з плануванням та координацією робіт: неспроможність правильно оцінити обсяг робіт та ефективно розподілити ресурси може призвести до затримок та перенавантаження працівників.

Стратегія: Впровадження систем планування ресурсів підприємства (ERP), навчання персоналу з планування та координації робіт.

ERP-система допоможе ТОВ «Летрейд» автоматизувати багато процесів планування, в тому числі оцінку обсягу робіт та розподіл ресурсів. Вона забезпечить зручний інструментарій для відстеження ресурсів, включаючи людські, фінансові та матеріальні ресурси. Це дозволить підприємству ефективно координувати роботу на різних етапах проектів та управляти використанням ресурсів.

Навчання персоналу з планування та координації робіт також важливо. Користувачі ERP-системи повинні бути здатні використовувати всі її можливості на повну потужність. Також вони повинні мати розуміння процесів планування та координації робіт, щоб правильно визначати пріоритети та вирішувати конфлікти, які можуть виникати під час виконання проектів.

Завдяки цим заходам ТОВ «Летрейд» зможе підвищити ефективність планування та координації робіт на вашому підприємстві, зменшити ризики затримок та перенавантаження працівників, а також підвищити загальну продуктивність вашого бізнесу.

ТОВ Летрейд здійснює широкий спектр діяльності, включаючи технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, оптову торгівлю металами та металевими рудами, ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, монтаж машин і устаткування, консультування з питань комерційної діяльності й керування:

1) технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів: ця послуга включає в себе ремонт та технічне обслуговування автомобілів, вантажівок та інших видів транспорту. На підприємстві здійснюють ремонт двигунів, трансмісій, систем електрики та інші технічні роботи;

2) оптова торгівля металами та металевими рудами: компанія здійснює оптові закупівлі та продажі металевих матеріалів, таких як сталь, алюміній, мідь, чорний та кольоровий металопрокат тощо;

3) ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення: компанія займається обслуговуванням та ремонтом промислового обладнання, такого як преси, верстати, конвеєри, насоси, компресори та інше обладнання, яке використовується у виробництві;

4) монтаж машин і устаткування: крім ремонту, компанія також може здійснювати монтаж нового обладнання для промислових підприємств. Це може включати встановлення та налаштування обладнання для виробничих ліній або інших систем.

5) консультування з питань комерційної діяльності й керування: Компанія надає консультаційні послуги з питань управління бізнесом, оптимізації процесів, стратегічного планування та інших аспектів управління підприємством

Звідси на підприємстві впливають наступні проблеми, а саме:

1. Проблеми з обслуговуванням клієнтів та сервісом: несправності обладнання або недостатня якість ремонту можуть призвести до незадоволеності клієнтів та втрати довіри.

Стратегія: вдосконалення процесів контролю якості, навчання персоналу з питань обслуговування клієнтів, впровадження системи зворотного зв'язку.

2. Проблеми з управлінням інформацією та документацією: втрата даних, недостатній обмін інформацією між відділами можуть призвести до збоїв у виробничому процесі та недоліків у роботі.

Стратегія: Впровадження цифрових систем управління документацією, створення централізованих баз даних, навчання персоналу з ефективного використання програмного забезпечення.

3. Проблеми з управлінням запасами: недостатня ефективність управління запасами може призводити до надмірної або недостатньої наявності товарів на складі, що впливає на фінансові показники підприємства.

Стратегія: використання методів оптимізації запасів, таких як JIT (Just-In-Time) або EOQ (Economic Order Quantity), впровадження систем автоматизованого управління запасами.

4. Проблеми з технологічними інноваціями: [Конішева, с.100] відсталість технологічного обладнання та процесів може обмежувати ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства.

Стратегія: інвестування в дослідження та розробки, оновлення технічного обладнання, навчання персоналу з використання новітніх технологій.

5. Проблеми з персоналом: недостатня кваліфікація персоналу, відсутність мотивації та комунікаційні проблеми можуть впливати на продуктивність та ефективність роботи.

Стратегія: проведення тренінгів та підвищення кваліфікації персоналу, впровадження систем мотивації та стимулювання, покращення комунікаційних процесів.

6. Проблеми з екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю: недотримання екологічних та соціальних стандартів може призвести до негативного впливу на довкілля та репутацію компанії.

Стратегія: розробка та впровадження екологічної політики, використання відновлюваних ресурсів та енергії, участь у соціальних програмах та проектах.

Здійснення широкого спектру діяльності ТОВ «Лестрейд» призводить до складнощів у плануванні та координації робіт через різноманітність проектів і потреб. Однак, застосування правильних стратегій може значно полегшити управління логістичною діяльністю вашого підприємства.

Проблема: Неспроможність правильно оцінити обсяг робіт та ефективно розподілити ресурси може призвести до затримок та перенавантаження працівників.

Стратегія: впровадження ERP-системи: Це може допомогти автоматизувати процеси планування та ресурсів, що включає оцінку обсягу робіт та розподіл ресурсів. Вона забезпечить зручний інструментарій для відстеження ресурсів, включаючи людські, фінансові та матеріальні ресурси. Для реалізації даної стратегії необхідно здійснювати наступні заходи:

- навчання персоналу: важливо, щоб персонал був добре підготовлений до використання ERP-системи та мав розуміння процесів планування та координації робіт. Це допоможе їм визначати пріоритети та вирішувати конфлікти ефективніше;

- створення механізмів звітності та контролю: регулярна звітність про хід виконання проектів і використання ресурсів дозволить оперативно виявляти проблеми та вживати заходів для їх вирішення;

- стратегічне планування і аналіз: проведення аналізу ринку та внутрішніх процесів допоможе підприємству адаптуватися до змін та передбачити майбутні потреби, що в свою чергу сприятиме більш ефективному розподілу ресурсів;

- створення резервів: введення системи резервів, яка дозволить швидко реагувати на зміни в обсягах робіт та ресурсах;

- культура здорової робочої обстановки: забезпечення збалансованої робочої обстановки, яка уникне перенавантаження працівників і сприятиме їх продуктивності.

Ці стратегії допоможуть ТОВ «Летрейд» покращити планування та координацію робіт, зменшити ризики затримок та перенавантаження працівників і підвищити загальну ефективність логістичної її діяльності.

3.3. Обґрунтування ефективності (доцільності реалізації) запропонованих заходів

Успіх будь-яких заходів чи стратегій вимірюється їхньою ефективністю. Обґрунтування цієї ефективності в контексті реалізації запропонованих заходів є критичним етапом аналізу. Цей підпункт спрямований на виявлення та розкриття різноманітних факторів, які підтверджують доцільність обраного шляху дій. Він включає в себе дослідження передумов, використання методів оцінки та аналізу результатів, щоб зрозуміти, наскільки ефективно впровадження запропонованих заходів сприятиме досягненню поставлених цілей та завдань.

Якщо вести мову про розширення організаційної структури ТОВ «Летрейд», то введення нової посади HR дозволить директорам виконувати свої функції на всі 100%. До цього 2 години щодня вони виконували функції HR. Це 10 годин на тиждень, 25% щоденного часу за 8 годинного робочого дня.

Введення нової посади у відділі HR є важливим кроком для оптимізації бізнес-процесів та покращення ефективності роботи директорів. Розширення команди HR дозволить директорам зосередитися на своїх основних обов'язках і віддати фахівцям HR завдання з управління персоналом. Це може позитивно позначитися на якості прийняття рішень, розвитку персоналу та загальній ефективності компанії.

Додатковий час, який директори отримають, може бути використаний для стратегічного планування, розвитку бізнесу, взаємодії з клієнтами та партнерами, а також для особистого розвитку. Це сприятиме зростанню компанії і збільшенню конкурентоспроможності на ринку.

При впровадженні нової посади важливо врахувати чітке розподіл обов'язків між директорами і спеціалістами HR, а також забезпечити належну комунікацію та співпрацю між обома відділами. Такий підхід допоможе

забезпечити оптимальне використання ресурсів компанії та досягнення поставлених цілей.

Впровадження нової посади у відділі HR відкриває широкі можливості для покращення ефективності не лише директорів, а й всієї компанії в цілому. Розширення команди HR дозволить вирішити ряд ключових завдань, зокрема, відбір та найм кваліфікованого персоналу, розробка та впровадження програм навчання та розвитку співробітників, а також підтримка корпоративної культури й задоволеності персоналу.

Це також відкриє можливість для більш систематичного підходу до управління персоналом, включаючи моніторинг робочого процесу, оцінку результатів та впровадження мотиваційних систем. Правильно налаштований відділ HR може стати ключовим фактором у збереженні та залученні талановитих співробітників, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії на ринку.

Крім того, належний розподіл обов'язків між директорами і спеціалістами HR забезпечить оптимальне використання ресурсів та уникне перекриття функцій. Чітка комунікація та співпраця між обома відділами стане основою успішного впровадження нової посади і дозволить досягти поставлених цілей з максимальною ефективністю.

У сучасному бізнес-середовищі інтеграція та спільне використання даних стає ключовим фактором для успіху компаній. Єдина CRM система для всіх відділів є кроком у напрямку забезпечення єдності, ефективності та зростання.

Зараз, щоб пройти повний цикл від заповнення нового контрагента до оплати за послідовної і безперервної роботи, витрачається 50 хвилин (35 хвилин для Creatio і 15 хв для 1C).

В Creatio потрібно спочатку створити підрядника, підкріпити всі його уставні документи, окремо заповнити договір та підкріпити його в PDF форматі, додати транспортний засіб зі всіма документами, заповнити

маршрут поїздки, водія, тоннаж. В 1С також треба буде створювати нового перевізника, вручну заповнювати реквізити і підкріпляти рахунки. Загальна CRM система змогла б зменшити затрачений час на 55-60%, тобто час на нового контрагента буде складати 20 хвилин.

Дії в Creatio для успішного відзвітування рейсу та час, що затрачається, наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Дії в Creatio ТОВ «Лестрейд»

	Дії в Creatio	Час, що затрачається (хв)
1	Створення нового перевізника	10
2	Підкріплення уставних документів	3
3	Заповнення та підкріплення договору	7
4	Додавання транспортного засобу (тягача та причепа)	8
5	Додавання водія	4
6	Заповнення виду вантажу	1
7	Заповнення маршруту поїздки	1
8	Внесення тоннажу	1

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Дії в 1С для успішного відзвітування рейсу та час, що затрачається, наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Дії в 1С ТОВ «Лестрейд»

	Дії в 1С	Час, що затрачається (хв)
1	Створення нового перевізника	10
2	Заповнення реквізитів	3
3	Підкріплення рахунків	2

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, варто виділити переваги, що надасть компанії ТОВ «Лестрейд» впровадження загальної CRM системи для всіх відділів.

Загальна CRM система дозволить автоматизувати та оптимізувати багато етапів процесу. Зокрема, вона забезпечить можливість швидкого створення нових записів про контрагентів і перевізників, а також автоматично заповнить частину необхідних реквізитів за певними шаблонами.

Крім того, завдяки централізованій системі, усі дані будуть доступні в одному місці, що спростить процес пошуку і перегляду необхідної інформації.

Застосування CRM також дозволить автоматизувати процес формування договорів і рахунків, забезпечивши можливість генерації цих документів за допомогою шаблонів та вбудованих правил.

Рахунок після введення тоннажу буде генеруватися автоматично: з боку комерсанта для замовника і зі сторони логіста для перевізника, відразу буде відправлятися для електронного підпису з двох сторін, потрібно буде лише зареєструвати податкові накладні.

Також можна розглянути можливість інтеграції з системами фінансового обліку, щоб автоматично відстежувати оплати та рахунки. Це дозволить вести точний фінансовий облік та швидше реагувати на будь-які фінансові питання.

В результаті, завдяки впровадженню цієї системи, весь процес роботи з новим контрагентом буде більш ефективним та швидким, що дозволить значно скоротити загальний час на виконання всіх необхідних завдань, збільшуючи продуктивність та знижуючи можливість помилок.

З табл. 3.3 можна розглянути як вплине впровадження CRM системи на продуктивність і прибуток компанії.

Таблиця 3.3 – Показники до і після впровадження CRM системи ТОВ «Лестрейд»

Показники	2023 (Creatio i 1C)	2024 (CRM)
Кількість логістів (кількість)	8	8
Обсяг перевезення (т)	126 000	315 000
Кількість перевізників оброблених за місяць 1 логістом (кількість)	50	125
Кількість перевізників оброблених за рік всіма логістами (кількість)	4 800	12 000
Час обробки перевізника (хв)	50	20
Робочих днів за рік (кількість)	300	300
Середня кількість часу для обробки перевізників в місяць для 1 логіста (хв)	2 500	2 5000
Чистий прибуток компанії (грн)	7209,8	18 024

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

(1) За місяць 1 логіст обробляє в середньому 50 нових перевізників. $50 \cdot 50 = 2500$ хвилин (це майже 42 години на місяць). За 25 робочих днів на місяць по 8 годин роботи буде 200 годин роботи. Тобто опрацювання і внесення даних про рейс складає 21% загального часу для всіх функцій.

В 2023 році працювало 8 логістів, що перевезли за минулий рік 126 000, було задіяно 4800 перевізників ($50 \cdot 12 \cdot 8$).

Якщо час обробки скоротиться до 20 хв на 1 перевізника, час від загальної роботи за інших рівних умов буде складати ($50 \cdot 20 = 1000$ хвилин). Скорочення за місяць до 17 годин – 8,5 %.

Середня кількість перевезеного на 1 перевізника за 2023 рік складає 26,25т.

1 логіст обробляє в середньому 50 перевізників в місяць, це 600 перевізників за рік. В компанії працює 8 логістів – 4800 перевізників за рік.

Якщо з впровадженням CRM системи логісти витрачатимуть стільки ж загального часу на обробку перевізників (2500 хв на місяць), але за коротший термін на одного перевізника, то за 2024 рік показники перевезення вже можуть збільшитись до 315 000т.

(2) $2500/20 = 125$ перевізників за місяць буде оброблено 1 логістом.

(3) $125 \cdot 12 \cdot 8 = 12000$ перевізників оброблено у компанії за рік.

(4) Тобто, якщо враховувати середню кількість перевезеного на 1 перевізника за 2023 рік в 26,25т, можна спрогнозувати, що за 2024 рік при інших рівних умовах обсяг перевезень за 2024 рік складатиме $26,25т * 12000 = 315000 т$.

(5) Чистий прибуток, що припадає на 1 перевізника $7209,8/4800 = 1,502$ грн.

Чистий прибуток в 2024 році може становити $12000*1,502 = 18024$ грн.

Збільшення показника майже на 150%.

За аналізом наданої інформації можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, ефективність роботи логістів значно впливає на загальний час, витрачений на обробку даних про перевезення. У 2023 році вони займали приблизно 21% від загальної кількості годин роботи за місяць.

По-друге, у 2023 році 8 логістів зуміли успішно вирішити завдання перевезення 126 000 тонн вантажів, залучивши 4800 перевізників. Це вказує на необхідність ефективного керування ресурсами та оптимізації часу, щоб забезпечити найкращі результати.

По-третє, припущення про скорочення часу обробки до 20 хв на перевізника може допомогти зменшити загальний час, витрачений на цю функцію, на 8,5%. Це може стати важливим кроком у покращенні ефективності та оптимізації ресурсів.

Впровадження CRM системи в компанії сприятиме оптимізації робочих процесів логістичного відділу, зменшенню часу, необхідного для обробки кожного перевізника, та підвищенню загального обсягу перевезень. Прогнозується, що за 2024 рік обсяг перевезень збільшиться майже на 150% у порівнянні з показниками попередніх років, досягнувши 315000 тонн. Це також призведе до зростання чистого прибутку компанії, оскільки кожен перевізник буде оброблятися більш ефективно, що забезпечить збільшення ефективності й доходності діяльності.

В цілому, аналіз показує, що оптимізація процесів обробки даних і керування часом може позитивно вплинути на результативність та продуктивність логістичної діяльності, що є ключовим для досягнення успіху в галузі перевезень.

Запровадження електронного цифрового підпису через Дію для співпраці з новим перевізником може мати значні переваги з точки зору ефективності та зручності. Ось кілька обґрунтувань:

- Економія часу: замість витрачання до години на заповнення, друкування та підписання документів, процес може бути скорочений до всього 5 хвилин. Це особливо важливо, коли водій знаходиться на вивантаженні та має обмежений час.

- мобільність: якщо водій працює сам на себе і не має доступу до принтера під час вивантаження, електронний цифровий підпис через Дію дозволить йому підписати документи без необхідності фізичного друку;

- екологічність: використання електронного підпису зменшує потребу у папері та друкарських ресурсах, сприяючи зменшенню відходів та екологічно чистому підходу;

- безпека: електронні цифрові підписи зазвичай мають високий рівень безпеки, оскільки вони захищені шифруванням та можуть бути підтверджені за допомогою підписувального сертифіката. Це забезпечує відсутність фальсифікації та забезпечує цілісність документів.

- зручність: для водіїв, які часто перебувають у дорозі або виконують роботу на віддалених місцях, можливість підписувати документи електронно з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету, значно спрощує процес співпраці.

Отже, впровадження електронного цифрового підпису через Дію для підписання договорів та заявок з новим перевізником може значно покращити ефективність та зручність процесу підписання документів.

Впровадження чат-боту. Час логіста на обробку 1 авто: зазвичай логісту потрібно 50-60 хвилин на організацію перевезення одного

автотранспортного засобу. Цей час включає в себе пошук відповідного перевізника, узгодження деталей, підготовку документів, відстеження та надання інструкцій перевізникам, а також вирішення потенційних питань або проблем.

Час з використанням чат-бота: з використанням чат-бота цей процес може бути автоматизований і значно спрощений. Наприклад, перевізник може самостійно обирати доступні маршрути, завантажувати необхідні документи та надсилати свою геолокацію через кілька кліків.

Підтвердження авто замовнику: замість того, щоб логіст проводив час на зв'язку з клієнтом для підтвердження автомобіля або надсилання документів, чат-бот може автоматично відправляти підтвердження замовнику практично миттєво. Клієнт отримує повідомлення з інформацією про прибуття автотранспорту та необхідними документами швидше і безпосередньо.

Ефективність і часові вигоди: використання чат-бота у такому процесі значно збільшує ефективність роботи логістів, зменшуючи час, необхідний для організації кожного перевезення. Замість того, щоб витрачати багато часу на адміністративні завдання, логісти можуть сконцентруватися на більш стратегічних аспектах своєї роботи, таких як оптимізація маршрутів чи взаємодія з клієнтами.

Отже, використання чат-бота в логістиці дозволяє ефективно використовувати час і засоби, що призводить до поліпшення якості обслуговування та підвищення задоволеності клієнтів.

Часові затрати пов'язані з автоматизацією перевезень ТОВ «Летрейд» після впровадження чат боту наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Часові затрати пов’язані з автоматизацією перевезень ТОВ «Лестрейд» після впровадження чат боту

Процес	Відхилення			
	Наявні умови, хв.	Чат бот, хв.	+/-	%
Пошук перевізника	30	-	-30	-100
Підготовка документів	20	5	-15	-75
Підготовка реєстру	10	2	-8	-80
Надання інструкції	5	1	-4	-80
Відстеження вантажу	10	8	-4	-40

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Впровадження чат-боту в систему логістики виявляється надзвичайно корисним кроком, що має ряд переваг. Перш за все, він дозволяє ефективно використовувати час, оскільки відпадає необхідність в ручному пошуку перевізника. Бот самостійно обирає вільне замовлення і надає всі необхідні документи, звільняючи логіста від цього завдання.

Підготовка реєстру транспорту стає швидше та зручніше завдяки використанню чат-бота. Логіст просто обирає необхідне авто та надсилає його замовнику, а програма автоматично формує реєстр з використанням попередньо внесених даних.

Також, використання чат-бота спрощує відстеження вантажу. Замість обдзвону водіїв для уточнення їхнього місцезнаходження, вони можуть надсилати свою геолокацію прямо в бота. Це дозволяє як логістам, так і замовникам миттєво відслідковувати рух вантажу та при необхідності швидко реагувати на можливі зміни.

Отже, впровадження чат-боту в систему логістики забезпечує покращення ефективності, швидкості та зручності процесу, що є ключовими факторами успішної діяльності в даній галузі.

Маркетинг бренду. Собівартість реклами на транспортних засобах може значно відрізнятись в залежності від кількості транспортних засобів, маршрутів, розмірів рекламного банеру, терміну розміщення та інших факторів. В середньому вартість може бути від \$100 до \$1000 за місяць на

один транспортний засіб, залежно від вказаних факторів. Також, деякі компанії можуть пропонувати різні тарифи з урахуванням тривалості реклами, розміру банеру, обраного маршруту тощо. Тому, рекомендацією буде звернутися безпосередньо до рекламних агентств або постачальників послуг з реклами на транспорті для отримання конкретних пропозицій та цінових планів.

Розглянемо затрати на участь у виставках і заходах галузі:

- вартість виставкового простору: від 1000 до 5000 доларів за квадратний метр;
- маркетингові матеріали: від 500 до 2000 доларів за набір матеріалів, включаючи брошури, листівки, банери тощо;
- вартість участі в програмі або презентації: від 500 до 3000 доларів за можливість виступити на конференції або провести презентацію;
- витрати на подорожі та проживання: від 1000 до 5000 доларів на одну особу на весь період виставки;
- витрати на обладнання та декорації стенду: від 500 до 3000 доларів за обладнання та декорації стенду, залежно від його розміру та складності.

Участь у виставках та заходах галузі може мати значний вплив на діяльність ТОВ «Летрейд» у майбутньому. До потенційних переваг, яке отримає підприємство, можна віднести:

- збільшення впізнаваності бренду: виставки надають можливість привернути увагу вашої цільової аудиторії та представити свій бренд в новому світлі. За допомогою маркетингових матеріалів та презентацій можна вражати відвідувачів і залишати про себе позитивне враження;
- розширення клієнтської бази: участь у виставках дозволить зустрітися з потенційними клієнтами та партнерами, а також підписати нові угоди та контракти;
- можливості для мережевого розвитку: виставки часто стають місцем для знайомств і обміну досвідом з іншими гравцями вашої галузі. Це може призвести до цінних партнерств та співпраці в майбутньому;

- позитивний вплив на репутацію компанії: участь у виставках свідчить про активність і значущість ТОВ «Летрейд» у галузі. Це може підвищити довіру клієнтів та партнерів до вашої компанії;

- можливість вивчення конкуренції та ринку: виставки дають можливість вивчити діяльність конкурентів, а також оновлення і тенденції у галузі. Це може допомогти ТОВ «Летрейд» адаптуватися до змін та розвивати свій бізнес стратегічно;

В табл. 3.5 наведено прогноз витрат на Інтернет-маркетинг ТОВ «Летрейд».

Таблиця 3.5 – Витрати ТОВ «Летрейд» на Інтернет-маркетинг

Категорії	Грошові витрати (\$)
Створення веб-сайту або блогу:	
Базовий Веб-сайт з обмеженою кількістю сторінок та функцій	500 - 1,500
Веб-сайт для середнього бізнесу	1,500 - 5,000
Великий корпоративний Веб-сайт	5,000 - 20,000
Управління соціальними мережами:	
Основний план управління соціальними мережами	300 - 800 на місяць
Стандартний план управління соціальними мережами	800 - 1,500 на місяць
Професійний план управління соціальними мережами	1,500 - 5,000 на місяць
Контент-маркетинг:	
Створення одного блог-посту або статті	100 – 500
Виробництво відео контенту	500 - 2,000 за відео
Розробка інфографіки	200 - 800 за інфографіку

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Інтернет-маркетинг є необхідним і ефективним інструментом для просування бізнесу в онлайн-середовищі. З метою ефективного використання ресурсів і досягнення максимального ефекту, важливо розуміти, що вартість різних видів інтернет-маркетингу може значно відрізнятись в залежності від обсягу робіт та рівня професійності. Наприклад, створення веб-сайту або блогу може коштувати від \$500 до \$20,000 та більше, в залежності від розміру та складності проекту. Управління соціальними мережами також потребує інвестицій, від \$300 до \$5,000 на місяць, залежно від обсягу робіт та

рівня послуг. Контент-маркетинг, такий як створення блог-постів, виробництво відео контенту та розробка інфографіки, також має свою вартість, яка може коливатися від \$100 до \$2,000 за проект.

Детальніше про прямий маркетинг. По-перше, вартість прямого маркетингу значно варіюється залежно від каналу зв'язку та способу взаємодії з клієнтами. Наприклад, електронна пошта може бути найбільш вигідним варіантом з огляду на низьку вартість за адресу електронної пошти, порівняно з телефонними дзвінками або поштовими розсилками.

По-друге, ефективність кожного каналу також може відрізнятися в залежності від цільової аудиторії та контексту. Наприклад, телефонні дзвінки можуть мати вищу конверсію в деяких сегментах аудиторії, ніж електронна пошта, але вимагають великих витрат часу та ресурсів:

електронна пошта: від 0,01 до 0,50 долара за кожен адресу електронної пошти, на яку відправляється розсилка;

- телефонні дзвінки: від 0,10 до 1,00 долара за кожен здійснений дзвінок або від 20 до 50 доларів за годину роботи оператора;

- поштові розсилки: від 0,50 до 2,00 долара за кожен відправлений лист, включаючи вартість друку, конвертування та поштових витрат.

Загалом, успішна стратегія прямого маркетингу буде залежати від того, як ефективно використовувати різні канали зв'язку з урахуванням їх вартості та потенційної конверсії.

Отже, аналізуючи ключові процеси логістичної діяльності ТОВ «Летрейд», було виявлено кілька проблемних аспектів, які потребують уваги та вдосконалення. На основі цього аналізу були розроблені і запропоновані стратегічні заходи з удосконалення, які охоплюють широкий спектр ініціатив, спрямованих на покращення ефективності логістичної діяльності підприємства. Подальше впровадження запропонованих стратегічних заходів допоможе ТОВ «Летрейд» забезпечити оптимальний рівень обслуговування клієнтів, знизити витрати та підвищити загальну ефективність логістичних процесів.

ВИСНОВКИ

Логістика на сучасних підприємствах є ключовою складовою успішної діяльності. Її сутність полягає в оптимізації всіх процесів, пов'язаних з управлінням потоками матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів від постачальників до кінцевих споживачів. Ключові аспекти логістики включають у себе планування та координацію руху товарів, зберігання та управління запасами, транспортування, обробку замовлень, а також контроль якості і сервісу для задоволення потреб клієнтів. Центральною метою логістики є забезпечення ефективного функціонування ланцюга постачання, що включає в себе оптимізацію витрат, зменшення часу доставки, підвищення рівня обслуговування та збільшення конкурентоспроможності підприємства. Це можливо завдяки використанню сучасних технологій управління логістичними процесами, аналізу даних, розвитку інфраструктури та партнерських відносин з постачальниками та клієнтами.

Здійснення контролю та аналізу логістичної діяльності є критичним для успішної діяльності будь-якого підприємства. Основні методи цього процесу включають в себе моніторинг і вимірювання продуктивності (вимірювання ключових показників ефективності, таких як час доставки, запаси, вартість перевезень тощо), аналіз витрат (визначення витрат на різні логістичні процеси дозволяє здійснювати оптимізацію витрат та підвищувати ефективність), виявлення та усунення проблем (аналіз дозволяє виявляти слабкі місця в логістичних ланцюгах та приймати заходи для їх вирішення), впровадження технологій (використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємствам вдосконалювати контроль та аналіз логістичних процесів, зменшуючи людські помилки та підвищуючи швидкість обробки даних), вдосконалення систем управління запасами (ефективне управління запасами дозволяє знижувати витрати та оптимізувати постачальні ланцюги).

Управління логістичною діяльністю підприємства є складним і багатокроковим процесом, який включає в себе організацію, управління та

розвиток. Один з ключових аспектів цього процесу - аналіз логістичної діяльності підприємства. Це означає збір та обробку аналітичної інформації, оцінку та аналіз отриманих даних щодо стану та результатів цієї діяльності. Аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони логістичних процесів, ідентифікувати можливості для оптимізації та вдосконалення. Це необхідний етап для прийняття обґрунтованих рішень і забезпечення ефективності всієї логістичної ланцюга.

Підприємство ТОВ «Летрейд» здійснює свою діяльність у сфері вантажного автомобільного транспорту. Його головною спеціалізацією є перевезення вантажів з використанням різноманітних спеціалізованих транспортних засобів. Компанія орієнтується на різноманіття типів вантажів, від палетованого до великих контейнерів і важких машин. Це вказує на широкий спектр послуг, які вона може надавати своїм клієнтам, забезпечуючи їм потрібний транспорт для різних видів вантажів та відстаней. Крім того, компанія не обмежується лише перевезенням вантажів, але також надає послуги у сфері логістики та експедиторських послуг. Це означає, що вона бере на себе відповідальність за планування маршрутів, вибір оптимальних шляхів доставки, організацію складського простору та інші аспекти управління ланцюгом постачання. Таким чином, ТОВ «Летрейд» володіє розвинутою інфраструктурою та широким спектром послуг, що дозволяє йому успішно конкурувати на ринку вантажних перевезень та логістики, задовольняючи потреби своїх клієнтів і забезпечуючи їх ефективність та надійність у вирішенні транспортних та логістичних завдань.

За результатами аналізу фінансових результатів ТОВ «Летрейд» за період 2021-2023 років можна зробити наступні висновки: значний зріст чистого доходу від реалізації продукції, ефективне управління виробництвом та оптимізація витрат, стабільність інших операційних доходів та витрат, покращення фінансового результату до оподаткування, значне зростання чистого прибутку. Загальний аналіз фінансових результатів підприємства за

цей період свідчить про його успішність, стабільність та ефективність управління.

Логістична діяльність ТОВ «Летрейд» ґрунтується на диверсифікації діяльності та широкій клієнтській базі, що є суттєвими перевагами компанії, оскільки вони забезпечують стабільність у роботі та дозволяють менше залежати від змін у будь-якому конкретному секторі. Однак, це також може стати слабкістю, оскільки збільшує ризик вразливості до змін у ринкових умовах та затримок в обслуговуванні клієнтів. Досвід і кваліфікація команди є ще однією сильною стороною, яка дозволяє компанії надавати якісні послуги своїм клієнтам. Проте, необхідно постійно підтримувати цей рівень компетенції, оскільки конкуренція на ринку постійно зростає. Можливості для розвитку, такі як розширення ринків, впровадження нових технологій та партнерство з іншими компаніями, можуть стати ключовими стратегічними напрямками для ТОВ «Летрейд». Проте, необхідно уважно враховувати загрози, такі як економічні коливання, політичні ризики та технологічні загрози, які можуть вплинути на успішність таких ініціатив.

З аналізу ключових процесів і пошуку резервів підвищення ефективності логістичних операцій виокремлюються декілька ключових аспектів, що впливають на ефективність здійснення матеріальних потоків у компанії ТОВ «Летрейд». Перш за все, якісне обслуговування клієнтів має вирішальне значення, оскільки воно впливає на задоволення їхніх потреб у часі, надійності, комунікації і зручності. Контроль за відділами обслуговування споживачів важливий на кожному рівні управління, щоб забезпечити ефективну відповідь на проблеми і скарги клієнтів. Далі, максимальне використання внутрішньоукраїнських перевезень, які становлять значну частку всіх вантажів, є ключовим фактором для оптимізації логістичних операцій. Особливу увагу слід звернути на підвищення ефективності власного автопарку та експедиційного транспорту, які використовуються для цих перевезень. Нарешті, важливо враховувати регіональну специфіку попиту на логістичні послуги. Південна та центральна

частини України мають найбільшу кількість перевезень, що вимагає відповідної пристосованості логістичних систем до цих регіональних особливостей. Загальні спостереження за обсягами перевезень ТОВ «Летрейд» у 2021, 2022 та 2023 роках показують цікаві тенденції. По-перше, спостерігається зниження обсягів у 2022 році порівняно з попереднім роком, що є наслідком політичних факторів. Однак, важливо відзначити, що в 2023 році обсяги перевезень знову зросли, що може свідчити про відновлення попиту та успішні стратегічні кроки компанії.

Розширення організаційної структури: з огляду на зростання обсягів діяльності та розширення ринків, розробка більш гнучкої та ефективної організаційної структури є критичною (впровадження нової посади HR). Запровадження єдиної CRM системи дозволить підприємству краще управляти взаємодією з клієнтами, відслідковувати їхні замовлення та проблеми, а також підвищить рівень сервісу за рахунок швидшої обробки запитів та зменшення подвійної роботи. Використання електронного цифрового підпису спростить процес обміну документами, зменшить час на їх обробку та підвищить безпеку, забезпечуючи невідхідну юридичну вагу. Розвиток стратегії маркетингу для підвищення відомості про бренд ТОВ «Летрейд» серед цільової аудиторії, в тому числі за допомогою цифрових маркетингових кампаній та соціальних медіа. Створення чат-бота для забезпечення швидкого та ефективного клієнтського обслуговування, а також відповіді на типові запитання, що дозволить звільнити час співробітників на інші завдання та покращить задоволеність клієнтів.

Розробка заходів щодо оптимізації логічної діяльності підприємства є важливим етапом у покращенні ефективності та результативності бізнесу. Підприємство може досягти успіху, вдосконалюючи свої процеси та методи роботи, щоб забезпечити максимальну логічність та оптимальність прийняття рішень. Оптимізація логічної діяльності включає в себе аналіз поточних процесів, ідентифікацію можливих недоліків та визначення шляхів їх виправлення. Головне полягає у тому, щоб забезпечити системний та

збалансований підхід до оптимізації, враховуючи потреби підприємства, його цілі та стратегію розвитку. Це допоможе зробити підприємство більш конкурентоспроможним, а також забезпечить йому можливість адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та досягати стабільного успіху в майбутньому.

Введення нової посади HR до організаційної структури ТОВ «Лестрейд» має потенціал забезпечити повноту та ефективність виконання директорами своїх основних обов'язків. Застосування інтегрованої CRM системи для всіх відділів сприятиме єдності та ефективності роботи, що є важливим фактором для успішності компанії. Впровадження електронного цифрового підпису через Дію та чат-бота в систему логістики також потенційно покращить ефективність та зручність процесів підписання документів та логістичних операцій. Такі заходи мають суттєвий потенціал зменшити час, що витрачається на виконання певних завдань, та підвищити загальну продуктивність праці співробітників. Покращення ефективності та зручності процесів також може сприяти підвищенню задоволеності клієнтів та зміцненню позицій компанії на ринку. Таким чином, впровадження запропонованих заходів є доцільним та може принести позитивні результати для бізнесу ТОВ «Лестрейд», сприяючи його подальшому розвитку та успішній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : [підручник: 2-е вид., доп. і перероб.]. К. : КНЕУ, 2002. 624 с.
2. Балабанова Л. В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навчальний посібник. К.: Професіонал, 2014. 143 с.
3. Банько В. Г. Логістика: навчальний посібник / В. Г. Банько К.: КНТ, 2016. 345 с.
4. Бауерсокс Доналд Дж. Логістика: інтегрований ланцюг постачань [2-ге вид.; пер. з англ.]. М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2005. 604 с.
5. Бутов А. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3 (36). С. 161-166.
6. Васелевський М., Білик І., Денейка О. Економіка логістичних систем: монографія. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2015. 596 с.
7. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. Інноваційний розвиток промисловості України : [навчальний посібник]. К. : КНТ, 2006. 648 с.
8. Гаврилко Т.О., Сафонова Т.І. Транспортно-експедиторські послуги: чинники впливу та напрями підвищення якості. *Проблеми підвищення інфраструктури*. 2011. №29. С. 111-117.
9. Гетманцева Н.Д. Методологія наукових досліджень : [навчальний посібник]. К. : КНЕУ, 2009. 516 с.
10. Гуторов О.І., Прозорова Н.В. Транспортна логістика сільськогосподарських підприємств URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147223.pdf> (дата звернення: 21.04.2024)
11. Давідіч Ю.О. Конспект лекцій з дисципліни «Ефективність транспорту». Харків: ХНУМГім. О. М. Бекетова, 2019. 74 с.
12. Дмитрів, Д. В., & Рогатинська, О. Р. Інформаційні системи транспортної логістики. *Міжнародна науково-практична Інтернет-*

конференція «Майбутнє економіки в епоху інформаційного суспільства». С. 45-47.

13. Доценко І.О. Методичні основи оцінки ризиків підприємницької діяльності як складової системи управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету*. №5(4). 2011. 171-176 с.

14. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.

15. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 1. Відп. ред. С.В. Мочерний. К.: Академія, 2000. 864 с.

16. Забуранна, Л. В., Глушенко О.М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. Серія 1 : Економіка. 2010. № 4 (12). С. 182-191.

17. Завитій, О., Дідоренко, Т., Кондрюк, Л. (2019). Логістичні витрати виробничих підприємств як об'єкти обліку та контролю. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації, (1-2), с. 49-73.

18. Запара В.М., Продащук С.М, Кравець А.Л. Транспортно-експедиторська діяльність: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 214 с.

19. Зяйлик М. Ф., Вівчар О.І. Процесний підхід до менеджменту якості. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 191-194.

20. Іртищева І.О., Обозна А.О. Особливості управління логістичною діяльністю на транспортному підприємстві// http://businessnavigator.ks.ua/journals/2014/33_2014/33_2014.pdf#page=224 (дата звернення: 21.04.2024)

21. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. К.: КНЕУ, 2018. 284 с.

22. Кіндрацька Л. Управлінський облік та контролінг у системі управління банку / Л. Кіндрацька // Вісник НБУ. – 2001. – № 8. – С. 20–24.

23. Ковальова М. Л. Логістичне управління: особливості та принципи. *Інтелект XXI*. 2019. №5. С. 45-48.

24. Ковальська Л.Л., Циганюк В. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць*. Луцький національний технічний університет. Випуск 10 (38). Луцьк, 2013.
25. Кондратенко, Н. О., Лобашов, О. О. (2012). Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах. *Комунальне господарство міст*, (102), с. 343-350.
26. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н.В. Пропозиції щодо створення спеціалізованого структурного підрозділу з управління логістичною діяльністю вугільного підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2005. № 1. С. 97-107.
27. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Основні аспекти управління логістичними бізнес-процесами та оцінка їх якості. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 105–119.
28. Крив'якін К.С. Механізм підвищення ефективності організації логістичної діяльності підприємства. Київ, 2018. С. 77–89
29. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії. Л.: Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2004. 416 с.
30. Малярець Л.М., Матвієнко-Біляєва Г.Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: [монографія]. Х.: ХНЕУ, 2010. 227 с.
31. Марченко В.М. , Шутюк В.В. Логістика: підручник Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2018. 317 с.
32. Міністерство інфраструктури України від 03.06.2019 р. № 413 «Про затвердження Змін до Правил перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0649-19#Text> (дата звернення: 22.04.2024)
33. Нагорний Є.В. Транспортно-експедиторська діяльність : підручник. Харків: ХНАДУ, 2012. 352 с.

34. Окландер М.А. Логістика: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
35. Очеретенко С.В., Кудріна В.Ю. Використання знижок в логістичних системах підприємствах. *Агросвіт*. № 7-8, 2021
36. Павленко О.В. Розробка моделі функціонування логістичних ланцюгів транспортного вузла для вибору інтенсивних технологій вантажоруху: автореф. на здобуття ступеня канд.. тех.. наук: спец. 05.22.01 «Транспортні системи». Х. 2004. 18 с.
37. Поліщук Н. В. Логістика і контролінг як інтегровані функції менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2000. № 391 : Проблеми економіки та управління. С. 301-306.
38. Поліщук Н.В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством: автореф. дис. ... к.е.н.: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами». Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів, 2005. 21 с.
39. Пономарьова Ю. В. Логістика: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 328 с.
40. Радецька Л.П. Удосконалення управління логістичними витратами у системі стратегічного управлінського обліку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 3. С. 243-246.
41. Репіч Т.А., Дячкова Т.О. Ефективність логістичної системи підприємства. Київ, 2018. С. 34-39.
42. Савіна Н. Б. Інвестування у логістичні системи. Львів, 2013. 326 с.
43. Сумець Олександр Михайлович. Логістичні системи і ланцюги поставок [Текст]: навчальний посібник / О. М. Сумець, Т. Ю. Бабенкова. К.: Хай-Тек-Прес, 2012. 220 с.
44. Тараненко Ю. В. Економічна сутність та значення логістики для діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 131-135.

45. Тюріна Н. М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика [Текст]: Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
46. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111-113.
47. Шульга Н.П. Інтегрована система контролінгу в управлінні банком: автореф. дис ... д.е.н.: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами». Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2006. 31 с.
48. Шептура О.О., Дядик Л.С. Задачі управління транспортним забезпеченням підприємства URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/57749/42-Sheptura.pdf?sequence=1> (дата звернення: 23.04.2024)
49. Якименко Н. В. Логістичні центри як організаційна основа нових форм взаємодії. Харків, 2008. 160 с
50. Opendatabot: сервіс моніторингу даних українських компаній. ТОВ «Летрейд». URL: <https://opendatabot.ua/c/37129399> (дата звернення: 24.04.2024)

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Лестрейд» за 2022-2023 рр.

	Код рядка	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн
Актив			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48,8	9,0
Основні засоби:	1010	5468,6	16299
первісна вартість	1011	7361,1	20204,2
знос	1012	1892,5	3905,2
Усього за розділом I	1095	5517,4	16308,9
II. Оборотні активи Запаси:	1100	1200,6	1454,2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	48764,9	85275,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5,4	40,4
у тому числі з податку на прибуток	1136		26,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	34163,8	113918,8
Гроші та їх еквіваленти	1165	5,1	240,3
Витрати майбутніх періодів	1170	0	54,9
Інші оборотні активи	1190	833,6	6641,20
Усього за розділом II	1195	84973,4	207625,5
Баланс	1300	90490,8	223934,4
Пасив			
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3	3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	561,6	7771,4
Усього за розділом I	1495	564.60	7774,4
товари, роботи, послуги	1615	57 112.60	182609,9
розрахунками з бюджетом	1620	4 791.20	7111
розрахунками зі страхування	1625	149.70	158,2
розрахунками з оплати праці	1630	577.80	639
Інші поточні зобов'язання	1690	27 294.90	25641,9
Усього за розділом III	1695	89 926.20	216160
Баланс	1900	90 490.80	223934,4

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «Летрейд» за 2022-2023 рр.

Назва рядка	Код рядка	2023 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	548466,3	184171,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	536956,7	72451,4
Інші операційні доходи	2120	1696,1	1851,5
Інші операційні витрати	2180	4413,3	113741,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	550162,4	186023,2
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	541370	186192,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	8792,4	-169,7
Податок на прибуток	2300	1582,6	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	7209,8	-169,7