

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
“ ____ ” _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: **«Управління розвитком логістичної компанії»**
(назва теми)

Виконавець:
студентка факультету менеджменту, обліку
та інформаційних технологій

Бігунович А.В.
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., проф.. Кузнецова І.О.
(науковий ступінь, вчене звання)
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	с. 3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	с. 6
1.1 Розвиток концепції управління за результатами та її сутність	с. 6
1.2 Моделі оцінки результативності в управлінні підприємством	с. 10
1.3 Результативність діяльності логістичної компанії: склад процесу управління	с. 20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ФОРСТРАНС»	с. 27
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Форстрас»	с. 27
2.2 Аналіз діяльності ТОВ «Форстрас»	с. 33
2.3 Аналіз розвитку логістичної галузі	с. 43
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЮ ТОВ «ФОРСТРАНС»	с. 51
3.1. Формування індикаторів результативності ТОВ «Форстрас»	с. 51
3.1.1 Формування індикаторів результативності за фінансовою проекцією	с. 51
3.1.2 Формування індикаторів результативності за проекцією клієнти та бізнес-процеси	с. 54
3.2 Оцінювання якості бізнес-процесів логістичного підприємства ТОВ «Форстрас»	с. 56
3.3 Заходи щодо підвищення результативності логістичного підприємства ТОВ «Форстрас»	с. 65
Висновки	с. 70
Література	с. 73

ВСТУП

Розвиток логістичних підприємств обумовлюють необхідність удосконалювати існуючі способи управління результативністю їх діяльності. В сучасних умовах управління результативністю стає ключовим джерелом досягнення ефективності та конкурентоспроможності.

Конкуренція, що посилюється, як з боку західних компаній, так і з боку динамічно зростаючих вітчизняних підприємств, вимагає більшої відповідальності від осіб, які приймають управлінські рішення та мати систему показників оцінки діяльності логістичного підприємства, яка зв'яже бізнес-стратегію підприємства з конкретними його завданнями. Розробка і впровадження такої системи показників дасть керівництву підприємств впевненість у правильному управлінні бізнесом, що визначає **актуальність** теми кваліфікаційної роботи.

Мета роботи полягає в систематизації критеріїв результативності логістичного підприємства, що дозволяє підвищити ефективність його системи управління і надати основу прийняття адекватних управлінських рішень умовам господарювання.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

- 1.розглянути процес управління результативністю та визначити склад його операцій;
- 2.проаналізувати діяльність підприємства ТОВ «Форстрас»;
3. провести аналіз логістичної галузі;
4. сформулювати індикатори результативності діяльності логістичного підприємства;
5. провести оцінювання якості бізнес-процесів логістичного підприємства ТОВ «Форстрас»;
6. розробити заходи щодо підвищення результативності логістичного підприємства ТОВ «Форстрас».

Предметом дослідження є процес управління діяльністю підприємства за індикаторами результатами.

Об'єкт дослідження роботи – логістичне підприємство ТОВ «Форстранс».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, фінансового аналізу, метод оцінювання привабливості галузі А. Томпсона й А. Стрікланда, аналізу складових рентабельності сукупного капіталу за двохфакторною моделлю Дюпона, анкетне опитування, формалізація показників якості оцінювання бізнес-процесів на засадах нечіткої логіки, моделювання бізнес-процесу «робота з клієнтами щодо обробки замовлень».

Наукова новизна полягає:

- **удосконалено** систему індикаторів результативності логістичного підприємства, які відрізняє врахування взаємозв'язку вимог клієнтів із бізнес-процесами та використання для їх оцінювання інструменту нечіткої логіки, що надає можливість оперувати з якісними показниками за основними бізнес-процесами логістичного підприємства;
- **дістало подальшого розвитку** процес управління результативністю, який відрізняє доповнення операціями концепції BSC – формування індикаторів за проєкціями: фінансова, клієнти та бізнес-процеси. Така система індикаторів є інструментом, який надасть змогу націлити підприємство на виявлення найважливіших недоліків в його діяльності, їх усунення та запровадити заходи щодо їх усунення.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані заходи нададуть змогу удосконалити процес управління результативністю за рахунок підвищення обслуговування клієнтів логістичного підприємства та збільшення його прибутковості.

Публікації. Основні результати роботи опубліковані:

Бігунович А. В. Результативність діяльності підприємства: розвиток концепцій та специфіка в логістичній системі // І.О. Кузнецова, А.В. Бігунович – Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, листопад 2020 р. – Харків, ТОВ ПромАрт, 2020. – С.8-10

Висновки:

1. За критичним аналізом наукової літератури можна дійти висновку, що управління результативністю фокусується на досягненні цілей через декомпозицію результатів діяльності. Науковці підкреслюють системний характер цього процесу. Його структуру нами визначено відповідно до процесного підходу та удосконалено шляхом внесення операцій концепції BSC – формування індикаторів за проекціями: фінансова, клієнти та бізнес-процеси. Така сучасна система індикаторів є інструментом, який надасть змогу націлити підприємство на виявлення найважливіших недоліків в його діяльності та націлити на довгостроковий успіх шляхом впровадження відповідних заходів.

2. за результатами аналізу діяльності ТОВ «Форстрас» встановлено, що підприємство активно розвиває логістичні послуги відповідно до прийнятої стратегії та значно збільшило кількість контейнерних перевезень, в першу чергу за рахунок експортних поставок. Перевезення мають сезонний характер: найбільший обсяг триває у другому півріччі з липня по листопад.

3. Аналіз логістичної галузі надає змогу стверджувати, що:

- ринок транспортних послуг України характеризувався стійким зростанням вантажообігу. Автомобільні перевезення є єдиним видом транспорту, за яким спостерігаються сталі позитивні темпи зростання, які обумовлені слабким розвитком водного та повітряного транспорту, а також значною зношеністю залізничного транспорту;

- особливістю автотранспортних компаній є дуже високий рівень капітальних вкладень в рухомий склад;

- компанії, що надають автомобільні послуги, займаються складським господарством. Зростання попиту орендарів спостерігається переважно логістичними операторами.

- логістична галузь змінює послуги відповідно до потреб ринку – надає нові послуги у відповідь на зростання обсягів торгівлі через мережу Інтернет;

- не зважаючи на пандемію, логістичний ринок має стійкі перспективи розвитку. Основними сильними сторонами логістичної галузі в Україні є дотримання термінів доставки і належні оформлення всієї документації, високий рівень логістичного охоплення і можливостей відстеження вантажів.

4. формування індикаторів результативності за фінансовою проекцією було проведено на засадах поглибленого аналізу складових рентабельності сукупного капіталу за двохфакторною моделлю Дюпона. Проведений аналіз впливу факторів прибутковості дозволив визначити, що рентабельність сукупного капіталу підприємства зменшується. Можна впевнено стверджувати, що найбільший вплив на цей процес має оборотність активів, на яку в свою чергу в найбільшому ступені впливає дебіторська заборгованість (зниження її оборотності). Показник оборотності дебіторської заборгованості визначено як індикатор результативності логістичного підприємства за фінансовою проекцією.

Встановлено, що вимоги клієнтів тісно пов'язані із бізнес-процесами логістичного підприємства. На цій підставі визначено індикатори результативності за двома проекціями шляхом систематизації показників оцінки якості основних бізнес-процесів логістичного підприємства, а саме: робота з клієнтами щодо обробки замовлень; доставка вантажів; митне оформлення; робота з претензіями клієнтів; робота комерційних представників.

5. Доведено, що для оцінювання якості бізнес-процесів логістичного підприємства доцільно використати методику нечіткої логіки. З цією метою побудовано модель графу нечітких відносин оцінки якості бізнес-процесів логістичного підприємства та на її основі сформовано математичну модель. Проведено відповідне оцінювання за результатами якого визначено низький показник якості бізнес-процесу «робота з клієнтами щодо обробки замовлень».

6. для збільшення оборотності дебіторської заборгованості і відповідного її скорочення було проведено додатковий аналіз за

результатами якого визначено, що найбільша частка дебіторської заборгованості належить підприємствам, які не є постійними клієнтами підприємства та мають найменшу частку в обсязі реалізації послуг. Запропоновано модель бізнес-процесу «надання товарного кредиту» та доведено, що її впровадження призведе до збільшення оборотності дебіторської заборгованості на 3,2 пункти, та відповідно збільшить рентабельність сукупного капіталу на 0,9 %.

Для підвищення якості бізнес-процесу «робота з клієнтами щодо обробки замовлень» розроблено спеціальну процедуру для персоналу з обслуговування клієнтів у вигляді технологічної карти. Це дозволить надасть змогу прискорити оброблення замовлень від клієнта, підвищити якість наданої інформації під час оформлення замовлення та допомогти заповнити необхідні документи клієнту, та у такий спосіб підвищити якість обслуговування клієнтів.

Таким чином, запропоновані заходи відповідають встановленим індикаторам результативності і сприяють покращенню даного процесу.

Література

1. Ананко І.М. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем на атп / І.М. Ананко // Економіка транспортного комплексу. - 2014. - №24. - с. 125-138
2. Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / Майкл Армстронг, Анжела Бэрон; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 250 с.
3. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства / Т. В. Батанова. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – №3. – С. 79-83.
4. Балабаш О. Стійкий розвиток підприємства: сутність та складові/ Кузнецова І., Балабаш О. // Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». – 2015.- № 12. – С. 83-97
5. Бауэрсокс Д.Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Д. Бауэрсокс, Д.Д. Клосс // Пер.с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.
6. Богатирьев А.М. Планирование деятельности предприятий пищевой промышленности в условиях рынка: (Монография) / А.М.Богатирьев, А.И.Бутенко, И.О. Кузнецова – Одеса: : Институт проблем рынка та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003 – 274 с.
7. Ветлужских Е. В. Особенности BSC предприятий малого бизнеса / Е. В. Ветлужских // Управление компанией. - 2006. - № 3. - С. 35-37.
8. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А.Гершун, М.Горский – М.: ЗАО „Олимп-Бизнес”, 2015. – 416 с.
9. Гриценко Л., Височина А. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 3 (129). С. 161–167.
10. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер // Пер. с англ.: Учебное пособие. Москва: Издательский дом «Вильямс».- 2000 – 320 с.
11. Збільшення обсягів перевезень і посилення конкуренції: огляд ринку логістичних послуг України // [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua>
12. Ивакина И.О. Сбалансированная система показателей / И. О. Ивакина // Харків : Фактор. – 2017. – 176 с.
13. Каким будет рынок грузовых автоперевозок после эпидемии // [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cargosupport.com.ua>
14. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. / Р.С.Каплан, Д.П.Нортон. Пер. с англ. - М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2018. - 416 с.
15. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С.Каплан, Д.П.Нортон. Пер. с англ. М.Павлова – М.: ЗАО „Олимп-Бизнес”, 2004. – 320с.

16. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз // Пер. с англ. - М.: «Альпина Паблишер», - 2017. – 316 с.
17. Кузнецова І.О. Визначення сутності дефініції технологія управління / І.О. Кузнецова // Науковий журнал: Вісник КНТЕУ. – 2009. – №1. – С. 55-62
18. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149
19. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія (Монографія) / І.О. Кузнецова. – Одеса: ВПП „Друкарський дім“, 2009 – 228 с.
20. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) // І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко // Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
21. Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2011. – № 2, Т.2. – С.64-68
22. Кузнецова, І. О., Карпенко, Ю. В. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць (ISSN 2313-4569) Одеса : Одеський національний економічний університет. - 2020. - № 3
23. Кузнецова І.О. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: (Монографія) / І.О. Кузнецова, О.С. Балабаш // Харків: Діса плюс, 2020. – 192 с.
24. Кузнецова І.О. Управління якістю: навчальний посібник / Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. // ПромАрт: 2018. – 264 с.
25. Кузнецова І.О. Формалізація моніторингу як стадії процесу стратегічного управління // Восточно-Европейский журнал передовых технологий - №1 /10 (61) – 2013. - с. 167-170
26. Курилова А. А. Построение сбалансированной системы показателей как эффективного средства финансового механизма управления на предприятиях автомобильной промышленности // Корпоративные финансы. 2011. № 1(17). С. 55-67.
27. Малярець Л. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: монографія./ Малярець Л., Штереверя А. // Харків: вид-во ХНЕУ. - 2008. - 180 с.
28. Мицкевич А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы // Экономические стратегии. 2004. № 5. С. 132-137
29. Музиченко-Козловський А.В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства / Музиченко-Козловський А.В. // Формування ринкової економіки України. – 2011. – С. 109-113
30. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом / П.Р. Нивен. – М.: Баланс клуб, 2004. – 315 с.

31. Обухівський С. С. Методика розробки збалансованої системи показників / С.С. Обухівський . – Вісник Харківського національного аграрного університету. – 2009. - № 12. – С. 134-138
32. Олексів І.Б. Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь / І.Б. Олексів // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - 2006. – №12. – С. 132-138.
33. Осипенко С.М. Управління ефективністю логістичної діяльності підприємства на основі факторно-операційного підходу / С.М. Осипенко // Логистика: проблемы и решения. – 2013. – № 1(44). – С. 85–89.
34. Пешко А. В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації і підприємств (Монографія) / А.В.Пешко. – К. : КВІЦ, 2007. – 272 с.
35. Ревуцкий Л.Д. Методы определения уровней экономического развития и экономического роста предприятия, потенциала, темпов, динамики, планов и прогнозов изменения этих показателей. - М.: // «Консультант директора», № 8, 2007. С. 22 - 27.
36. Сток Д.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой / Д.Р. Сток, Д.М. Ламберт // Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
37. Сумець О.М. Система оцінних показників ефективності логістичної діяльності підприємства / О.М. Сумець // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2014. – Т.19, Вип. 3 (2). – С. 230-234
38. Тесленок І. М. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством / І. М. Тесленок, О. В. Михайлова, О. П. Богаченко // Економічний вісник Донбасу. - № 1 (27). – 2012. – С. 208-212
39. Тіщенко А. Н. Экономическая результативность деятельности предприятия : моногр. / А. Н. Тыщенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догадайло. – Х. : ИД „ИНЖЕК”, 2005. – 144 с
40. Толюпа Н. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління. Економіка та держава. 2009. - № 4. - С. 65–66.
41. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
42. Уолш К. Ключові фінансові показники / Уолш К. : Пер. з англ. – К.: Всеуито: Наукова думка, 2011. – 367 с.
43. Управление эффективностью бизнеса / Е.Ю духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
44. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством: Монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 322с.
45. Харченко С. В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства / С. В. Харченко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №8 (98). – С. 141-149.

46. Чорнописька Н. В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н. В. Чорнописька // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2008. – № 623 : Логістика. – С. 265–271
47. Kuznetsova I. Technology of operational management in the activities of port elevators / Kuznetsova I., Karpenko Yu., Vidomenko I. // Independent Journal of Management & Production. – 2020. – Vol 11, No 8. – P. 762-782. (Web of Science);
48. Kuznetsova, I. Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable development of the enterprise / Kuznetsova, I., Baldzhy, M., Vidomenko, I., Karpenko, J., Balabash, O. // Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, pp. 7674-7684
49. Kuznetsova I. Practices of decision-making in small business /Kuznetsova I., Sokurenko I. // Global Scientific E-Journal «International Marketing and Management of Innovations» // June . – 2020. – С. 72-82