

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

Кафедра менеджменту організацій

**РЕФЕРАТ**

**кваліфікаційної роботи**

**на здобуття освітнього ступеня магістра**

**зі спеціальності 073 "Менеджмент"**

**за магістерською програмою професійного спрямування**

**"Менеджмент організацій**

**на тему: «Управління розвитком логістичної компанії»**

**Виконавець:**

студент факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій

Бігуновіч Анастасія Володимирівна \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник:**

д.е.н. проф

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова І. О. \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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 проекціями: 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

### **Структура та обсяг роботи.**

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 75 сторінки.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ**

У першому розділі «Теоретичні основи управління результативністю діяльності підприємства» розглянуто сутність і розвитку концепції управління за результатами. Розглянуто основні моделі оцінки результативності та концепції системи BSC в управлінні підприємством. Встановлено що управління логістичним бізнесом доцільно будувати на засадах системи BSC де класична концепція чотирьох перспектив BSC вибудовується в єдину інтегровану логістичну мережу. Внесено формування індикаторів за проєкціями: фінансова, клієнти та бізнес-процеси. Така система індикаторів є інструментом, який надає змогу націлити підприємство на виявлення найважливіших недоліків в його діяльності та націлити на довгостроковий успіх шляхом впровадження відповідних заходів.

У другому розділі «Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Форстрас»» було проведено загальну характеристику та аналіз фінансового стану діяльності логістичного підприємства ТОВ «Форстрас». Встановлено, що підприємство активно розвиває логістичні послуги відповідно до прийнятої стратегії та значно збільшило кількість контейнерних перевезень. Перевезення мають сезонний характер. Проведено аналіз логістичної галузі України, який характеризується стійким зростанням вантажообігу. Автомобільні перевезення є єдиним видом транспорту, за яким спостерігаються сталі позитивні темпи зростання, які обумовленні слабким розвитком водного та повітряного транспорту, а також значною зношеністю залізничного транспорту. Виявлено основні сильні та слабкі сторони логістичної галузі та не зважаючи на пандемію,

за аналізом видно, що логістичний ринок має стійкі перспективи розвитку, та розширює свої можливості.

У третьому розділі «Формування системи управління результативністю ТОВ «Форстрас». Сформовано індикатори результативності за фінансовою проекцією за показником оборотності дебіторської заборгованості. Проведений аналіз впливу факторів прибутковості дозволив визначити, що рентабельність сукупного капіталу підприємства зменшується. Встановлено, що вимоги клієнтів тісно пов'язані із бізнес-процесами логістичного підприємства, та доведено, що для оцінювання якості бізнес-процесів логістичного підприємства доцільно використати методіку нечіткої логіки. Запропоновано модель бізнес-процесу «надання товарного кредиту» та доведено її доцільність. Розроблено спеціальну процедуру для персоналу з обслуговування клієнтів у вигляді технологічної карти, яка надає можливість прискорити оброблення замовлень від клієнта, підвищити якість наданої інформації під час оформлення замовлення та допомогти заповнити необхідні документи клієнту. Запропоновані заходи, які відповідають встановленим індикаторам результативності і сприяють його покращенню.

## **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 %.

7. 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.

## **АНОТАЦІЯ**

**Бігуновіч Анастасія Володимирівна.**

**Управління розвитком логістичної компанії.**

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 073 "Менеджмент" за магістерською програмою  
«Менеджмент організацій»– Одеський національний економічний університет,  
Одеса, 2020.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – логістичне підприємство ТОВ «Форстранс».

У роботі розглянуто основи управління розвитком підприємства за результатами, процес управління результативністю та визначено склад його операцій. Проведено аналіз розвитку логістичної галузі. Сформовано індикатори результативності діяльності логістичного підприємства. Проведено оцінювання якості бізнес-процесів логістичного підприємства. Розроблено заходи щодо підвищення результативності логістичного підприємства.

**Ключові слова:** результативність управління підприємством; управління логістичним бізнесом; концепція BSC; логістична галузь; контейнерні перевезення; індикатори результативності; модель Дюпона; товарний кредит.

## **ANNOTATION**

**Bigunovich Anastasia Vladimirovna.**

**Logistics company development management.**

qualification work for a master's degree

in the specialty 073 "Management" in the master's program "Management of Organizations" - Odessa National University of Economics, Odessa, 2020.

The master's qualification work consists of three sections. The object of research is the logistics company LLC "Forstrans".

The paper considers the basics of enterprise development management by results, the process of performance management and determines the composition of its operations. An analysis of the development of the logistics industry. Indicators of efficiency of activity of the logistic enterprise are formed. The quality of business processes of the logistics enterprise was evaluated. Measures have been developed to increase the efficiency of the logistics company.

**Key words:** efficiency of enterprise management; logistics business management; BSC concept; logistics industry; container transportation; performance indicators; DuPont model; commodity credit.