

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

Факультет економіки та управління підприємництвом
Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допустити до захисту
Завідувач кафедри _____
(підпис)

д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“ _____ ” _____ 2017 року

ДИПЛОМНА РОБОТА

ступінь «Магістр»

**З теми: «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЛІДИРУВАННЯ ПО ВИТРАТАХ
НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ТОВ «УК МД-ГРУП»**

Виконав: студент 6 курсу, групи 2
Спеціальності 8.03060101 «Менеджмент
організація та адміністрування»

Гонявчук Віталій Вікторович
Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Місько Ганна Анатоліївна

Одеса 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЛІДИРУВАННЯ ПО ВИТРАТАМ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ	5
1.1. Сутність логістичного підходу підприємства.....	5
1.2. Класифікація логістичних витрат підприємства.....	10
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності логістики підприємства.....	14
Висновки до першого розділу	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЛІДИРУВАННЯ ПО ВИТРАТАМ ТОВ "УК МД-ГРУП"	27
2.1 Загальна характеристика ТОВ "УК МД-ГРУП".....	27
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «УК МД-ГРУП».....	34
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «УК МД-ГРУП».....	40
Висновки до другого розділу	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЛІДИРУВАННЯ ПО ВИТРАТАМ ТОВ «УК МД-ГРУП»	47
3.1. Обґрунтування заходів щодо формування конкурентної стратегії на основі ABC (XYZ) – аналізу ТОВ «УК МД-ГРУП».....	47
3.2. Шляхи мінімізації транспортних витрат ТОВ «УК МД-ГРУП».....	52
3.3. Оцінка ефективності заходів щодо покращення конкурентоспроможності ТОВ «УК МД-ГРУП».....	61
Висновки до третього розділу	66
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	69
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання однією з конкурентних переваг підприємства є ефективна логістика. Основною задачею логістики є розробка пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, збереження та розширення обсягів ринку й одержання переваг перед конкурентами за рахунок раціонального використання оборотних активів, зниження витрат та скорочення виробничого циклу. Виходячи зі специфіки діяльності досліджуваного підприємства особливої актуальності набуває конкурентна стратегія лідирування витрат. Це обумовлено тим, що на ринку з реалізації брендового одягу та аксесуарів спостерігається значна конкуренція. У зв'язку зі зменшенням платоспроможного попиту актуальність застосування стратегії лідирування витрат для підприємства підвищується. Сьогодні діяльність керівництва спрямовується на пошуки резервів зростання прибутку та покращення якості надаваних послуг та втримання лідируючих позицій на ринку. У зв'язку зі стабільним попитом на продукцію підприємства та зростаючою кількістю тогових центрів необхідною є організація, з найменшими витратами, доставки продукції до споживача. Все це обумовило вибір теми дипломної роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку сучасної логістики розкриті у наукових працях В.І. Сергєєва, П. Димитрова. Розкриттю питань впровадження логістичного підходу на підприємствах присвячені праці провідних вітчизняних учених, серед яких: Г. Азаренкова, Є. Крикавський, Р. Ларіна, В. Ніколайчук, М. Окландер, О. Тридід, Л. Фролова, Н. Чухрай, Л. Шемаєва. Їх дослідження тісно перетинаються з роботами таких зарубіжних науковців, як: Д. Бауерсокс, Й. Беккер, Д. Сток, В. Стивенсон, Дж. Хескетт.

Метою роботи є удосконалення конкурентної стратегії лідирування витрат за рахунок покращення логістики на ТОВ «УК МД-ГРУП».

Предметом дослідження є теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії лідирування по витратам підприємства та логістичний підхід.

Об'єктом дослідження є ТОВ «УК МД-ГРУП».

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

1. Удосконалити поняття «логістичний підхід».
2. Систематизувати види логістичних витрат.
3. Дослідити методичні підходи щодо оцінки ефективності логістики на підприємстві.
4. Проаналізувати фінансовий стан підприємства.
5. Обґрунтувати заходи щодо мінімізації витрат на логістику
6. Оцінити запропоновані заходи щодо покращення конкурентної стратегії лідирування витрат

Наукова новизна дипломної роботи полягає у обґрунтуванні доцільності використання на підприємстві програмного продукту CRM та мінімізації транспортних витрат шляхом використання транспортної задачі.

Під час написання дипломної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики, а також внутрішня статистична та бухгалтерська звітність підприємства. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel, програмний продукт CRM.

Апробація результатів дипломної роботи. Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, вересень 2016р. - Одеса: ОНЕУ, 2016. - с.105-108.

слід відвести вантаж на суму 5885 тис. грн. до м. Київ та на суму 30826 тис.грн до м. Дніпропетровськ. Зі складу № 3 слід відвезти вантаж на суму 40354 тис.грн до м. Київ. Отже, сумарна вартість транспортних витрат складе 18533 тис.грн, що нижче порівняно з 2015 р. на 4,23%.

Запропоновано для мінімізації строків поставки продукції використовувати програмний продукт CRM.

Запропоновані заходи дозволять підвищити коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства у 2016 р. за оптимістичним прогнозом порівняно з 2015 р. на 1,65.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі удосконалено конкурентну стратегію лідирування витрат ТОВ «УК МД-ГРУП» на засадах логістичного підходу. Дослідження наукових підходів щодо сутності поняття «логістичний підхід» дозволила надати власне визначення цього поняття - це процес організації діяльності підприємства, що ґрунтується принципах логістики та виконанні функцій логістики з метою найефективнішого задоволення потреб клієнта з мінімальними витратами ресурсів та часу.

Встановлено, що для мінімізації логістичних витрат та управління логістичними процесами використовують на підприємствах програмні продукти, як: WMS – система управління складським господарством; EDI-електронний обмін даними; електронний бізнес; штрих-коди; SRM – управління взаємовідносинами з постачальниками; CRM - управління взаємовідносинами з клієнтами; MRP – планування потреб у матеріалах, MRP II – планування виробничих ресурсів; ERP – планування ресурсів підприємства; електронна торгівля; ЛТ – «інтайм» системи; SCM – система управління ланцюгом поставок та інші. Разом із програмними модулями набуло широкого розповсюдження мінімізація витрат на транспортування за рахунок розв’язання транспортної задачі в EXCEL.

Аналіз ринку дозволив встановити, що основними конкурентами ТОВ «УК МД-ГРУП» є: Adidas, Zara, Argo, Ostin, Mega – 7, Lpp, Bershka.

За результатами аналізу фінансового стану встановлено за аналізований період на кожну гривню власних засобів, вкладених в активи підприємства, приходилося 2,75 позикових коштів. Коефіцієнт власного капіталу показав, що підприємство фінансово нестійке і залежне від зовнішніх кредиторів та інвесторів.

За результатами SWOT –аналізу встановлено, що пріоритетним напрямком для підвищення конкурентоспроможності підприємства є удосконалення логістичної системи за рахунок здійснення найбільш економічних та ефективних схем постачання продукції споживачам України.

За результатами оцінки конкурентоспроможності встановлено, що ефективність діяльності підприємства у 2015 р. підвищилась порівняно з 2014 р. Проте, є резерви зростання конкурентоспроможності, а саме підвищення ефективності організації збуту та зміцнення фінансової стійкості.

Для підвищення ефективності організації збуду проведено ABC- XYZ – аналіз. За результатами ABC- XYZ – аналізу запропоновано збільшити торгову націнку по товарам групи А (ТН, Walker, ACC) на 10% та зменшення торгової націнки по товарам групи В (Gant, G-Star) на 4%, що дозволить збільшити дохід (виручку) від реалізації продукції у 2016 р на 4686492 тис.грн або на 1,21%.

За результатами розв’язання транспортної задачі встановлено, що для мінімізації транспортних витрат необхідно: зі складу №1 відвезти вантаж на сумму 20807 тис.грн. до м. Харків, на суму 5009 тис.грн. до м. Дніпропетровськ, та на суму 12717 тис.грн. до м. Запоріжжя. Зі складу №2 слід відвести вантаж на суму 5885 тис. грн. до м. Київ та на суму 30826 тис.грн до м. Дніпропетровськ. Зі складу № 3 слід відвезти вантаж на суму 40354 тис.грн до м. Київ. Отже, сумарна вартість транспортних витрат складе 18533 тис.грн, що нижче порівняно з 2015 р. на 4,23%.

Запропоновано для мінімізації строків поставки продукції використовувати програмний продукт CRM, що дасть можливість покращити точність прогнозів, скоротити витрати на купівлю продукції та її зберігання, зменшити об'єм продукції, яка знаходиться на складі, скоротити строки обробки заказів та строки поставки продукції.

Запропоновані заходи дозволять підвищити коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства у 2016 р. за оптимістичним прогнозом порівняно з 2015 р. на 1,65.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Звенко.- М.: Экономика, 1989.- 519 с.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление /Пер. с англ. Под ред. Ю.Н.Каптуревского.-СПб.: Питер, 2002.-544 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: Монографія/ Л. В. Балабанова, В.В .Хол од; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган -Барановського .-Донецьк :ДонДУЕТ, 2006.-, Бібліогр.: с. 273-285.
4. Булах І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства електрозв'язку: Дисертація на здобуття наук. ступеня к.е.н.: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Булах Ірина Вікторівна; Донецький національний технічний університет. – Донецьк, 2008. – 252 с.
5. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою. Навч. посіб.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
6. Беляев В. И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник / В. И. Беляев. – М. : КНОРУС, 2005. – 672 с.

7. Бурцев В.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования / В.В. Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом. –2007. –№ 6. –С. 145–151.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление.- М.: Изд-во МГУ, 1995. - 252 с.
9. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства // Економіст.- 2007.- №8.- С. 14-17.
10. Воронкова А. 3. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом промышленных предприятий: Дис... д-ра экон. наук: 08.06.01 / Восточноукраинский национальный ун-т. - Луганск, 2001. - 482 с.
11. Голубин Е. В. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта – М.: Вершина, 2006, 136 с.
12. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. М.: Издательство «Финпресс»,1999. - 656 с.
13. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. -384с.
14. Економічна енциклопедія / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vocable.ru/termin/logistika.html>
15. Заволович І.В. Теоретичні засади збутової діяльності // Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/zavolovich-iv-teoretichni-zasadi-zbutovoyi-diyalnosti/>
16. Заборська Н. К. Основы логістики: навчальний посібник / Н. К. Заборська, Л. Е. Жуковська – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011.
17. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку [Текст] Л. В. Забуранна Сталий розвиток економіки. – 2010.-№7.-С.120-123.
18. Иванов Ю. Б. Податкові аспекти конкурентоспроможності // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія.- Х.: ВД

„ІНЖЕК”, 2006.- С. 189 - 206.

19. Іванов Ю. Б., Чечетова - Терашвілі Т. М. Теоретичні та методичні проблеми забезпечення сталості конкурентної позиції підприємства // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2007,- С. 173 - 192.

20. Іващенко Г. А. Оцінка організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2005. - 19 с.

21. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основи маркетинга: Пер. с англ.-2-е европ. изд.-М.;СПб.;К.:Издат.дом «Вильямс», 1998.-1056 с.

22. Кіндрацька Г.І.Стратегічний менеджмент. -К.:Знання,2006.- 366с.

23. Кривенко Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації: Дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2003. — 344.

24. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підручник [для студ. вищ. навч. закладів] Євген Васильович Крикавський – Л.: Національний університет ”Львівська політехніка”, Інтелект-Захід, 2004. – 416 с.

25. Коротков А., Третьяков Н. Некоторые методические аспекты конкурентного анализа // Маркетинг.- 2007.- №1(92).- С. 48-54.

26. Кузьмін О.Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія,- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 116-134.

27. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. - Европ. перспектива, пер. с фр. - СПб.: Наука, 1996. - 589 с.

28. Мішина С.В. Ієрархічна класифікація логістичних витрат за функціональним призначенням / С.В. Мішина, О.Ю. Мішин // Бізнес Інформ. – 2011. - № 9 (404). – С. 103 – 105.

29. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.
30. Окландер М.А. Логістика: Підручник / М.А. Окландер. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.
31. Отенко И. П. Стратегический потенціал как источник развития конкурентоспособности предприятия // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 228 - 246.
32. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Україна у цифрах 2015. Статистичний збірник. Київ. 2016. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
33. Офіційний сайт Трейд Мастер. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trademaster.ua/articles/703>
34. Офіційний сайт Аналітикс / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rau.com.ua/analytics/chto-proishodit-na-rynke-odezhdy/>
35. Орлов П. А. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрями розвитку. Монографія / П. А. Орлов, Г. О. Холодний, М. А. Борисенко та ін. –Харків: ХНЕУ, 2008. –232 с.
36. Панасюк Б. Я. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи Б. Панасюк Галицький економічний вісник. — 2012. — №3(36). — с.166 - 170.
37. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства/ За ред. І. О. Піддубного.- 2-е вид., стереотип.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- 370 с.
38. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2007.- 368 с.
39. Портер М. Е: Конкуренция / М. Е. Портер ; [пер. с англ.]. - М. Издательский дом "Вильямс", 2005. - 608 с.
40. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа

отраслей и конкурентов / М. Е. Портер ; [пер. с англ.]. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454 с.

41. Рета М.В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік / М.В. Рета // Бізнес Інформ. – 2012. - № 8. – С. 155 – 158.

42. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов.- 3-е изд.- СПб.: Питер, - 347 с.

43. Струтинська І. В. Проблеми логістичного управління підприємствами І.В. Струтинська Наука й економіка. Менеджмент і маркетинг. – 2010. - № 4 (20). – С. 34 - 42.

44. Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. - К.: Професіонал, 2007.- 208 с.

45. Савчук С. Оценка совокупного конкурентного давления на предприятие на рынках продукции // Економіст.- 2005.- № 10.- С. 65-68.

46. Савчук А. В. Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного производства // Економіст.- 2001.- № 12.- С. 58-61.

47. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації.- К.: КНТЕУ, - 346 с.

48. Тищенко А. Н., Райнин И. Л. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности и позиционирования предприятий // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006,- С. 135-156.

49. Транспортна задача у програмі Microsoft Office Excel / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://exsolver.narod.ru/LM/LM_transp_min.html

50. Тридід О. М., Таньков К. М., Леонова Ю. О. Логістика. Навчальний посібник. — К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. — 176 с.

51. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю.Б., д-ра екон.

наук, професора Тищенко О.М.- Х.:„ИНЖЕК”, 2006.- 384 с.

52. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догдайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: Монография.- Х.:ИД. „ИНЖЭК”, 2005,- 144 с.

53. Україна у цифрах 2013 р :Статистичний збірник – К., ТОВ «Видавництво « Консультант», 2014. – 240 с.

54. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность. - М.: Экономика, 2005. - 504 с.

55. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса Монография / За общ. ред. д-ра экон. наук, професора Тищенко А.Н.- Х.: „ИНЖЭК”, 2007.- 376 с.

56. Философова Т. Г., Биков В. А. Конкуренция и конкурентоспособность: У Под ред Т. Г. Филосовой — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 271с

57. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса:экономика, маркетинг, менеджмент.-М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. - 892 с.

58. Фасхиев Х. А. Попова Е. В. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2003. - №4 / [Электронный ресурс]. – Режим доступу:: www.2003/4/8.

59. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: [монографія] Лариса Володимирівна Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 322 с.

60. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ.-М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.-288 с.

61. Чорна М., Цуркан О., Філіпішина Л. Конкурентоспроможність підприємств роздрібної торгівлі: трансформація підходів до визначення // Схід.- 2006.- № 5(77).- С.14-17.

62. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. 2-е вид., перероб. і доп.- К.:КНЕУ, 2004.- 699 с.

63. Шинкаренко В.Г. Формування конкурентної стратегії

автотранспортного підприємства // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 207 – 227.

64. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика.- 2-е изд. - М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, Гном-Пресс, 1998.- 384 с.

65. Яценко Г. Не совсем очевидные нюансы порождают большие проблемы с толкованием термина «логистические затраты» / Г. Яценко // Логистика: проблемы и решения. – 2011. - № 3. – С. 66 – 67.

66. Яшин А. А. Логистика. Основы планирования и оценки эффективности логистических систем: учеб. пособие / А. А. Яшин, М. Л. Ряшко. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 52 с.