

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління підприємництвом
Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допустити до захисту
Завідувач кафедри _____
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“ ____ ” _____ 20__ року

ДИПЛОМНА РОБОТА
ступінь «Магістр»

з теми «Планування оперативної діяльності ТОВ «Судноплавна компанія
«УКРФЕРРІ» »

Виконав: студент 6 курсу, групи 2
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент
організацій і адміністрування»
Чернієвська А.В. _____
Керівник д.е.н., проф.,
Завідувач кафедри менеджменту організацій та ЗЕД
Кузнецова І.О. _____

Одеса 2017 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність ,види, принципи та етапи планування діяльності підприємства.....	5
1.2.Особливості оперативного планування діяльності підприємства.....	14
1.3.Сутність процесно-орієнтованого підходу та проблеми його впровадження на вітчизняних підприємствах.....	20
Висновки до першого розділу.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗОВНІШНЬОГО ТОВ «СУДНОПЛАВНА КОМПАНІЯ «УКРФЕРРІ»	32
2.1.Аналіз діяльності та фінансового стану ТОВ «Судноплавна компанія «Укрферрі»».....	32
2.2. Аналіз галузі морських транспортних послуг.PEST-аналіз.....	43
2.3. Аналіз системи планування ТОВ «Судноплавна компанія «Укрферрі»».....	53
Висновки до другого розділу.....	56
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СУДНОПЛАВНА КОМПАНІЯ «УКРФЕРРІ»	58
3.1.Аналіз системи обслуговування клієнтів ТОВ «Судноплавна компанія «Укрферрі»».....	58
3.2. Розробка оперативного плану діяльності ТОВ «Судноплавна компанія «Укрферрі»».....	69
Висновки до третього розділу.....	85
ВИСНОВОК.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	89
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах ринкової економіки система планування діяльності підприємств, як вітчизняних, так і зарубіжних, зазнала чимало змін та нововведень. Підприємство, що функціонує в умовах ринкових перетворень, зобов'язано з необхідною вірогідністю визначити потребу у фінансових, матеріальних, трудових і інтелектуальних ресурсах, а також джерелах їхнього одержання. Одним з останніх нововведень стала поява можливості використання сучасних підходів до планування діяльності підприємства, яке дає змогу підвищити рівень адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Також, це дає змогу оптимізувати фінансові потоки і ресурси підприємства. Саме це дозволяє значно знизити собівартість та підвищити конкурентоспроможність підприємства, що так важливо для діяльності кожного підприємства. Тому розробка оперативного плану підприємства надає можливість більш ретельно планувати витрати підприємства в залежності від різноманітних факторів, організаційною передумовою застосування якого є виділення бізнес-процесів.

Мета дипломної роботи: Розробити систему оперативного планування діяльності ТОВ «Судноплавна компанія «Укрферрі».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- Визначити сутність ,види, принципи та етапи планування діяльності підприємства;
- Визначити особливості оперативного планування діяльності підприємства;
- Визначити сутність процесно-орієнтованого підходу та проблеми його впровадження на вітчизняних підприємствах;
- Проаналізувати діяльність та фінансовий стан ТОВ «Судноплавна компанія «Укрферрі»»;
- Проаналізувати галузь морських транспортних послуг;
- Зробити PEST-аналіз;
- Сформулювати структуру бізнес-процесів ТОВ «Укрферрі»;

- Проаналізувати систему обслуговування клієнтів ТОВ «Судноплавна компанія «Укрферрі»»;
- Розробити оперативний план діяльності ТОВ «Судноплавна компанія «Укрферрі»».

Об'єкт дослідження: ТОВ «Судноплавна компанія «Укрферрі»».

Предметом дослідження є процес планування в організації.

Наукова новізна: Дістало подальшого розвитку формування оперативно-календарних планів на підставі аналізу системи масового обслуговування ,що надає змогу вилучити зайві канали та зменшити витрати підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані заходи дозволяють значно знизити витрати підприємства ТОВ «Судноплавна компанія «Укрферрі»».

Публікації. Основні результати дослідження апробовані автором та отримали позитивну оцінку на студентській конференції (вересень 2016 р.) (див.Додаток В)[1].

ВИСНОВОК

За результатами аналізу наукової літератури було визначено сутність ,види, принципи та етапи планування діяльності підприємства, особливості оперативного планування діяльності підприємства, сутність процесно-орієнтованого підходу та проблеми його впровадження на вітчизняних підприємствах. Було проведено систематизацію поняття «бізнес-процес» та його класифікацію. У результаті був зроблений висновок, що бізнес-процес це взаємопов'язані операції різних видів діяльності, які мають певний «вхід» та «вихід» та спрямовані на підвищення гнучкості та ефективності управління, а також досягненню необхідних результатів, що представляють цінність для споживача.

За результатами діяльності ТОВ «Судноплавна компанія «Укрферрі»» було проаналізовувано його фінансовий стан ,зовнішнє середовище та був розроблен PEST-аналіз.

За результатом PEST-аналізу можна зробити висновок, що незважаючи на істотні втрати, вітчизняна морська галузь зберегла потенціал ,який зможе стати основою для активації економічного зростання національного господарства. Були виявлені ключові фактори успіху судноплавної компанії, а саме: частка ринку, рівень конкурентноспроможності судів компанії, якість наданих послуг (оцінюється з точки зору своєчасного виконання перевезення та збереження вантажів), термін роботи компанії, фінансові показники. Також був проведений аналіз системи планування. Було виявлено, що існуюча система планування ТОВ «Судноплавна компанія «Укрферрі»» має недосконалий характер.

Було проаналізовано бізнес-процес «робота з клієнтами». За результатами аналізу було виявлено складові бізнес-процесу, відповідальних за виконання бізнес-процесу та визначено тривалість його виконання. На основі проведеного аналізу було проаналізовано систему обслуговування клієнтів по кожному виду вантажу. В результаті було виявлено, що на даний

час фактична продуктивність системи обслуговування клієнтів при перевезенні вагонів становить 80% від номінальної продуктивності, при перевезенні вантажних автомобілів 70%, а при перевезенні контейнерів лише 37%. Оскільки фактична продуктивність системи обслуговування клієнтів по перевезенню вантажних автомобілів та контейнерів є дуже низькою, пропонуємо звільнити економіста відділу організації морських перевезень та передати його обов'язки начальнику відділу та економісту 1 категорії. Отримуємо 2 канали обробки заявок. Таким чином ми змогли підвищити фактичну продуктивність системи обслуговування клієнтів до 94% від номінальної продуктивності та 93% від номінальної продуктивності відповідно. Зменьшили час простою системи на 14% і 23% відповідно. Крім того, прибравши 1 канал обслуговування більше не потрібно оплачувати його роботу, а отже підприємство додатково зменьшує свої витрати на суму вартості праці економіста відділу організації морських перевезень, а саме на 60 тис.грн на рік.

Було розроблено оперативний план перевезення вантажу по кожному його виду та напрямку на основі бізнес-процесу «перевезення вантажу» на період з 7.11. по 15.11. Завдяки запропонованій системі оперативного планування підприємство змогло виключити зайвий рейс та заощадити 72736 дол. за 1 тиждень.

Завдяки запропонованій системі планування діяльності підприємство ТОВ «Судноплавна компанія «Укрферрі» зможе зменьшити витрати, а завдяки цьому отримати конкурентну перевагу та зайняти провідне місце на світовому ринку водних транспортних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Актуальні проблеми менеджменту; матеріали студентської конференції, вересень 2016 р.-Одеса:ОНЕУ, 2016.-140 с.
2. Андрушків Б.М. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. -Львів.: «Світ», 1999. – 328 с.
3. Баландина А. Построение системы бюджетирования в холдинговых структурах Текст / А. Баландина // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – № 296. – С. 134-140.
4. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств, // Фінанси України, 2000.-№7, с. 49-55.
5. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством:от функціонального менеджмента к процессному / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. – М: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблишерз), 2009(2010). – 282 с.;
6. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування // Фінанси України.-2003.-№3.-С. 97-109
7. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование : Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Дж. Бримсон, Д. Антос ; Пер.с англ. В. Д. Горюнова ; Общ.ред. В. В. Неудачин. – М.; СПб. : Вершина, 2007. – 332 с. : ил. – Парал.тит.л.англ. – На рус. яз. – ISBN 5-9626-0255-2 : 539.00.
8. Бугай В. З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві Текст / В. З. Бугай, А. В. Бугай, Ю. Ю. Ренгевич // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 4 (8). – С. 10-16.
9. Бугас Н. В. Управління витратами текстильних підприємств на основі бюджетування Текст: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами

- (за видами економічної діяльності)» / Н. В. Бугас ; Київ. нац. ун-т технології та дизайну. – К., 2010. – 19 с.
10. Бьёрн Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА
 11. Бьёрн Андерсен. “Стандарты и качество”, 2003.- 272 с.;
 12. Волкова О. Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях Текст / О. Н. Волкова. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 268с.
 13. Гаєвська Л.М. Г13 Економіка та організація діяльності фірми: Навч. посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2000. – 164 с.
 14. Геращенко І. О. Бюджетування як сучасний метод управління собівартістю продукції в ринкових умовах Текст / І. О. Геращенко // Науково-технічний збірник. Комунальне господарство міст. – 2011. – № 98. – С. 281-287.
 15. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. / В.Н. Самочкин, Ю.Б. Пронин, Е.Н. Логачева, В.И. Барахов, Л.Ю. Абрамова, С.В. Галактионов, Л.Д. Филимонова. – М.: Дело, 2000. – 352 с..
 16. Глухов В.В. Основы менеджмента. — Санкт-Петербург: Специальная литература, 1995. — 327 с.
 17. Глухов В.В.. Менеджмент. Учебник., С-Пт.: Спец. литература, 1999. — 700 с.
 18. Гончаров В.І. Менеджмент: Учеб. посібник. - Мн.: Місанта, 2003. - 624 с.
 19. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М. Г. Грещак , О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака. - К.: КНЕУ, 2001. - 228 с.
 20. Данчик М.М. Розвиток морських круїзів на чорному морі як важливий чинник відновлення морської транспортної галузі України // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті

21. Дейвенпорт Т. Process innovation: reengineering work through information technology. –Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337
22. Дейвенпорт Томас та Шорт Джеймс The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // Sloan Management Review, 1990, (Summer), 11–27;
23. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством / В.В. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – № 11.
24. Демінг В.Е. Quality, productivity, and competitive position. –Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373.;
25. Дмитриева Ирина «Процессно-ориентированное бюджетирование», журнал "Финансовый директор" (№3, 2008)– Режим доступу: <http://www.management.com.ua/finance/fin151.html>
26. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. / Друкер Питер Ф.; [пер. с англ.]: - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. - 272 с.
27. Друпі К. Основы управленческого и производственного учета / Друпі К. - М.: «Юніті-Дана» 2005. - 1071 с.
28. Жмалев В.Г., Шимановська Л.М. Основы менеджменту і управлінської діяльності.— К.: Україна, 2000.— 454 с.
29. Зиндер Е. 3.Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг // Системы управления базами данных. – 1996. – № 1. – 55–67;
30. Івлєв В., Попова Т. Бюджетування за методом Activity based budgeting/Фінансовий директор,- № 3,- 2004-Режим доступу:<http://alls.in.ua/53119-byudzhetuvannya-za-metodom-activity-based-budgeting.html>
31. Карпенко Ю. В. Бюджетування як сучасна технологія планування / Ю. В. Карпенко // Науковий вісник. Одеський державний економічний

- університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – Одеса, 2007. – №4 (41). – С. 112-119.
- виділяє такі особливості планів:
32. Карпенко Ю. В. Принципи розроблення бюджетів підрозділів підприємства / Ю. В. Карпенко, І. О. Кузнецова // Зб. наук. праць Харківського державного університету харчування та торгівлі. – Харків, 2006. – № 1 (3). – С. 266–270..
 33. Карпенко Ю.В. Формування системи внутрішньофірмового планування діяльності підприємств хлібопродуктів : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 / Юлія Валентинівна Карпенко ; О.: ОДЕУ. – Одеса , 2011.- 245 л..
 34. Квасницька Р. С. Сутність та класифікація суб'єктів господарювання Текст / Р. С. Квасницька, С. О. Джерелейко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. – 2010. – № 5. – Т. 1. – С. 78-82.
 35. Ключков Ю.П. Прогнозна модель попиту на послуги морського круїзного транспорту // Залізничний транспорт України. – 2003. № 2. – с. 43-44
 36. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Хлап'юнов Л. Ю., Макухін Г. А. Управління затратами підприємства Текст : монографія / – К. : Лібра, 2007. – 320 с.
 37. Корзаченко О. В. Процесний підхід до управління підприємством: перспективи для України/ О. В. Корзаченко // Формування ринкової економіки –2010. -№ 23. –с. 571 –580.
 38. Кошуняева Н.В., Патронова Н.Н. Теория массового обслуживания (практикум по решению задач) /САФУ имени М.В. Ломоносова. – Архангельск; САФУ, 2013-107 с.
 39. Кузик Б.П., Кушліп В.І., Яковець Ю.В. Прогнозування і стратегічне планування соціально-економічного розвитку. М.: Економіка, 2006.

- 40.Ладыко И. Ю. Специфіка реалізації процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством Електронний ресурс / И. Ю. Ладыко, Л. Н. Ладыко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Збірник наукових праць. – 2008. –№20.–Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/SocGum/Emp/2008_20/ladiko.pdf
- 41.Лобов Ф.М. Оперативное управление производством. Серия “Учебники и пособия” – Ростов н/Д: “Феникс”. 2003 – 160 с.
- 42.Малышева Л. О процессах,процессом управлениии и не только//Управление компанией-2006-№4-с.16-20
- 43.Михайлова Ю.В., Карева А.А. ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ И ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ РАЗВИТИЯ МОРСКОЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ.
- 44.Морозова Т.Г., Пікулькіп АВ. Прогнозування та планування в умовах ринку. М.: ЮНИТИ, 2003.
- 45.Ніколаєва Л.Л. Теоретичні основи збалансованого розвитку національних судноплавних компаній у глобальному ринку морської торгівлі: Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеса: Інституті проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. – 2009. – 20 с.
- 46.Ойхман Е.Г., Попов Э. М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика,1997. – 333.
- 47.Основи менеджменту: Учеб. посібник для вузів / О.А. Зайцева, К.А. Радугин, А.А. Радугин, Н.І. Рогачова; За заг. ред. А.П. Радугіна. - М.: Видавництво «Центр», 1997. - 431 с.
- 48.Офіційний сайт СК «Укрферрі» <http://www.ukrferry.com/>
- 49.Портер М.. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, 85, (July–August), 149–160.;

50. регламенти ISO ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504-CMM). – М.: Книга и Бизнес, 2001. – 348;
51. Робсон М., Уллах М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 222 с
52. Стерлигова А. Н. Операционный (производственный) менеджмент: учебное пособие / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 187 с..
53. Сучасні проблеми економіки: нові погляди науковців. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 24–25 лютого 2012 року): У 2-х частинах.—Дніпропетровськ.:НО «Перспектива», 2012.—Частина.ІІ.—с.112.
54. Тарасенко С.В. Місце судоплавних компаній на ринку водного транспорту : вплив на організаційно-методичні положення бухгалтерського обліку//ВІСНИК ЖДТУ.. 2012.. № 3 ((61)) с.295-303.
55. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / Л. С. Леонтьева, В. И. Кузнецов, М. Н. Конотопов и др. ; под ред. Л. С. Леонтьевой. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 287 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.
56. Тренев Н.Н. Управление финансами: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 496с.
57. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. / [Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю.]. - К.: КНЕУ, 2005. - 592 с.
58. Хаммером М. та Чампі Дж. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. – New York, NY: Harper Business, 1993. – 223;
59. Хан Д. Экономика предприятия: Пер. с нем. - М.: ИНФА-М, 1999. - 928с..
60. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация – СПб.: Азбука, БМикро, 2003. – 317 с.;

- 61.Холоденко А.М. Оптимизация прибыли контейнерных перевозчиков-участников глобальных стратегических альянсов // Методи та засоби управління розвитком транспортних систем: Зб. наук. праць / А.М. Холоденко, В.В. Щербина. – Одесса, 2006. – Вип. 11. – С.120-130 .
- 62.Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования.-М.: Финансы и статистика, 2002.–400 с.;
63. Шумило Ю. О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування Текст / Ю. О. Шумило // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 7 (73). – С. 105-111.
64. Шумило Ю. О. Управління витратами в умовах бюджетування на підприємстві Текст: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Ю. О. Шумило; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К., 2010. – 19 с.
65. Щербина В.В. Анализ мирового рынка контейнерного тоннажа // Судоходство. – № 10 (124). – 2006. – С. 32-34.
- 66.Щербина В.В. Роль предприятий сервисной деятельности в развитии национального рынка морских контейнерных перевозок // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ, 2005. – Вип. 208. – Том II. – С. 421-428.
- 67.Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. Текст /К.В. Щиборщ—М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001.—544 с.
- 68.Экологический менеджмент / Н. Пахомова, К. Рихтер, А. Эндрес - СПб: Питер, 2003
- 69.Henri Fayol. Administration industrielle et générale. – Bulletin de la Société de l'industrie minérale, 1916: Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://bts.scholarvox.com/book/10104045>.
- 70.Russell L. Ackoff Participation Within Organizations," Wharton Alumni Magazine, Spring 1985.