

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

Кафедра менеджменту

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

_____ (підпис)
“ ___ ” _____ 2018 р.

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

на тему:
**«Удосконалення управління логістичною
системою підприємства»**

Виконавець:
Студент ФЕУП 61 група

Репін А.О
(прізвище, ім'я, по батькові) _____ /підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., проф.
(науковий ступінь, вчене звання)

Кублікова Тетяна Борисівна
(прізвище, ім'я, по батькові) _____ /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	Стр. 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ	Стр. 5
1.1 Логістичні системи: поняття та властивості	Стр. 5
1.2 Цілі та функції логістичних систем	Стр. 14
1.3 Логістика в системі управління підприємством	Стр. 18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АКВАФРОСТ»	Стр. 29
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Аквафрост»	Стр. 29
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Аквафрост»	Стр. 36
2.3 Аналіз ринкового середовища ТОВ «Аквафрост»	Стр. 40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АКВАФРОСТ»	Стр. 54
3.1 Аналіз поточного стану логістичної системи ТОВ «Аквафрост»	Стр. 54
3.2 Удосконалення логістичної системи шляхом формування оптимальних партій поставок	Стр. 65
3.3 Оцінка ефективності діючої логістичної системи ТОВ «Аквафрост»	Стр. 72
3.4 Заходи з удосконалення логістичної системи ТОВ «Аквафрост» та оцінка її ефективності	Стр. 78
Висновки	Стр. 90
Література	Стр. 93

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин однією з ключових проблем є зниження витрат під час виробництва продукту і його реалізації. В даний час за рахунок використання у виробництві високоефективних технологій, високопродуктивного, точного і економічного обладнання, виробничі витрати знижені до мінімуму, а доведення проміжного і кінцевого готового продукту до споживача пов'язане сьогодні із значними витратами, які складаються з вантажно-розвантажувальних і транспортних операцій, операцій складування і зберігання матеріально-технічних ресурсів. Тому питання логістики, однією з основних цілей якої є зниження витрат в процесі руху продукції, приділяється особлива увага. Тому тема роботи є актуальною.

Метою роботи є формування оцінювання логістичної системи підприємства для удосконалення її ефективності.

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

- визначити сутність логістичної системи та систематизувати показники, що характеризують її функціонування;
- провести аналіз ринкового середовища ТОВ «Аквафрост»;
- провести SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Аквафрост»;
- провести аналіз поточного стану логістичної системи ТОВ «Аквафрост»;
- провести формування оптимальних партій поставок для удосконалення логістичної системи;
- провести оцінювання ефективності діючої логістичної системи ТОВ «Аквафрост»;
- розробити заходи з удосконалення логістичної системи ТОВ «Аквафрост»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження роботи – ТОВ „ Аквафрост “.

Предметом дослідження є процес функціонування логістичної системи діяльності підприємства.

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, SWOT-аналізу, методу парних порівнянь, інтегрального оцінювання.

Наукова новизна полягає в удосконаленні оцінювання функціонування логістичної системи з використанням інтегрального показника на підставі систематизованих складових, що надає можливість удосконалити її функціонування.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропонований та обґрунтований напрям розвитку підприємства надасть змогу підвищити ефективність логістичної системи підприємства.

Публікації. Основні результати роботи опубліковані:

Репін А.О. Оцінювання ефективності управління логістичною системою // І.О. Кузнецова, А.О. Репін . – Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, 2018 р. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – С.27-30

Висновки

1. Логістичні системи відрізняє високий ступінь узгодженості в питаннях управління наскрізними матеріальними потоками. Вони представляють собою складну організаційно завершену (структуровану) економічну систему, яка складається із елементів - ланок, взаємопов'язаних в єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм потоками.

На підставі критичного аналізу наукової літератури нами було систематизовано показники, які найбільш повно, характеризують логістичну систему підприємства:

- Оборот логістичних активів
- Якість поставок
- Надійність обслуговування
- Рівень запасів
- Завантаженість потужностей транспортних засобів
- Рівень логістичних витрат
- Готовність до здійснення поставки (ймовірність дефіциту)

2. На підставі проведеного аналізу ринкового середовища ТОВ «Аквафрост» було встановлено, що споживання риби і рибної продукції на душу населення в Україні до 2014 року зросло і склало 14,6 кілограм на одну особу за рік. Протягом наступного періоду цей показник неухильно зменшувався і впав до рівня 10,8 кілограма, що в значній мірі відстає від світового споживання. Поступово розповсюджуються продукти із сурми. В Україні з продуктів із сурми найбільш вживаємими є крабові палички (їх обирає 51 % респондентів).

Встановлено, що ТОВ «Аквафрост» є лідером на ринку рибної продукції та займає третє місце за часткою ринку.

3. На підставі аналізу ринку риби та морепродуктів визначено можливості та погрози підприємства. Проведений SWOT-аналіз надав змогу обґрунтувати важливість зосередитися на скороченні витрат, що можна здійснити за рахунок удосконалення логістичної системи підприємства.

4. Для проведення аналізу поточного стану логістичної системи ТОВ «Аквафрост» було використано звіти з логістики. За результатами аналізу було встановлено:

- власним транспортом вивозиться приблизно 7 % готової продукції, решту вивозять приватним транспортом. Найбільшу кількість продукції було вивезено у листопаді та грудні – як власним, так і приватним транспортом.

- найбільші поставки здійснюють чотири приватні компанії: ТОВ Брода – 32,4 %; ТОВ Могирчук – 24,5 %; ТОВ Радокар – 15,3 %; ТОВ Єврогруптранс – 10,7 %.

- продукція ТОВ «Аквафрост» поставляється в Київську, Дніпропетровську, Львівську та Харківську області. Власним автотранспортом найбільшу частку продукції поставляють у Київ. Приватним автотранспортом найбільшу частку продукції поставляють у Дніпропетровськ.

На підставі вибірки за місяцями поставок продукції власним транспортом в Київ та проведеного співставлення кількості поставленої продукції, середньої партії поставок та безпосередньо кількості поставок ми дійшли висновку, що поставки продукції ТОВ «Аквафрост» є нерівномірними.

5. для формування рівномірних партій поставок було використано спеціальну модель. З її використанням розраховано оптимальне значення поставки продукції в кількості від 6 000 до 6 700 кг. На цій підставі визначено проектну кількість поставок продукції ТОВ «Аквафрост» в Київ власним транспортом за місяцями та розраховано зменшення кількості поставок за рахунок впровадження оптимальних партій перевезення. Це надасть змогу отримати додатковий маржинальний дохід і безпосередньо прибуток підприємства в розмірі 147 тис. грн.

6. Для оцінки ефективності функціонування логістичної системи було використано виокремлені у першому розділі показники. З використанням методу парних порівнянь визначено вагу кожного показника. Нами визначено

направленість показників функціонування логістичної системи. На цій підставі запропоновано інтегральний показник та з його використанням проведено оцінювання ефективності функціонування логістичної системи ТОВ «Аквафрост».

7. На підставі проведеного аналізу функціональних обов'язків фахівців, що працюють у відділах логістичної системи, встановлено дублювання функцій. З метою ліквідувати дублювання функціональних обов'язків підрозділів нами запропоновано застосувати інструмент матриця відповідальності.

Також було виявлено, що загальні показники роботи системи логістики не інтегровані у процес виробництва. Для ліквідації запропоновано функціональні взаємозв'язки між відділами логістичної системи з іншими підрозділами підприємства у вигляді логічної схеми.

Всі запропоновані заходи дозволили скоротити складські запаси і збільшити товарообіг, що виразилося в додаткового прибутку і збільшення значень показників ефективності діяльності системи логістики підприємства.

Завдяки запровадженню моделі оптимальних партій поставок збільшилася завантаженість потужностей транспортних засобів, знизився рівень логістичних витрат та знизився рівень запасів.

Завдяки розробці ефективних функціональних взаємозв'язків відділу логістики з іншими організаційними структурами підприємства та впровадження матриці відповідальності покращилися показники якості поставок, надійності обслуговування.

Запроваджені заходи дозволять збільшити інтегральний показник на 5,8 %, що свідчить про їх ефективність.

Література

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. - М.: Сирин, 2002. - 256 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. Пер. с англ. Е.Л. Леонтьева, Е.Н. Строганов, Е.В. Вышинская, М.В. Никольский, В.Н. Смирнов – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении: Учебн. пособие / В.С.Анфилатов, А.А.Емельянов, А.А.Кукушкин, под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2003 – 368 с.
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. Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Кузнецова І., Балабаш О. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85-95
6. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок. Пер. с англ. -М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001
7. Бенсон Д., Уайтхед Дж. Транспорт и доставка грузов. Пер. с англ. М.: Транспорт, 2010. 279 с.
8. Валуев Б.И. О некоторых концепциях, составляющих альтернативу целостной системе управления предприятием / Б.И. Валуев // Економіст. – 2004. - №10. – С.30-33
9. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития: (Монография) / А.В. Василенко. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с. – Библиогр.: С.617-638
10. Величко О. Методика оцінювання розвитку логістики підприємства / О. Величко // Економіка та управління підприємствами. – 2013. - № 8 (146). - С. 45-54

11. Гаджинский А.М. Логистика. Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИВЦ «Маркетинг», 2012 – 560 с.
12. Гиг Дж. Прикладная общая теория систем / Дж. Гиг. Пер. с англ. Б.Г. Сушкова, В.С. Тюхтина – М.: Мир, 1981. – 733 с.
13. Голиков Е.А. Пурлик В.М. Основы логистики и бизнес-логистики: Монография - М. , 2013. – 240 с.
14. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб.: Питер, - 2009. – 320 с.
15. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. - М.: Вильямс. - 2003. – 270 с.
16. Дункан Д.У. Основопологающие идеи в менеджменте. - М.: Дело. – 2006. – 320 с.
17. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством // Економічний аналіз. 2016 рік. Том 23. № 2.- С.60-65.
18. Зверяков М. І. Теоретична парадигма сталого розвитку та українські реалії / М. І. Зверяков // Економіка України. – 2018. – №10. – С. 10-31.
19. Зверяков М. І. Національна економічна система: проблеми теорії / М. І. Зверяков. – Одеса : Астропринт, 2012. – 320 с.
20. Зверяков М. І. Про зміну моделі економічного розвитку / М. І. Зверяков // Економіка України. - 2015. - № 6.- С.41-49.
21. Кей Э. Сотрудничество — суть интеграции цепочки поставок. // Директор ИС. - 2000. - №9. – с. 17-24
22. Кессон Г. Что нужно знать каждому бизнесмену: эффективный менеджмент. — М., 2002. – 260 с.
23. Кублікова Т. Інституційні інвестори: основні чинники росту [Текст] / Т. Кублікова // Схід. – 2008. – № 6 (90). – С. 18 – 22.

24. Курганська Е. І. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами : [монографія] / Е. І. Курганська, Т. Б. Кублікова. – Одеса : ОНЕУ, 2015. – 323 с.
25. Кублікова Т.Б. Ключевые факторы привлечения прямых иностранных инвестиций в Украину / Т.Б. Кублікова // Oeconomia, Agerium, Jus Актуальная тема – 2012. – № 4–5 (05–06) август-октябрь – С. 91-94.
26. Кузнецова І.О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління / І.О. Кузнецова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. - 2014. - № 2. - С.52-56
27. 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
28. Кузнецова І.О. Стратегічний аналіз галузі як інструмент визначення загроз економічній безпеці підприємств хлібопродуктів / Кузнецова І.О., Кюне О.О. // Економічний аналіз – Тернопіль: ТНЕУ. – 2016. – Том 23 № 2. – С. 73-78
29. Кузнецова І. О. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства / Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б. // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.96-106
30. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко / Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
31. Кузнецова І.О. Продовольча безпека як основа сталого розвитку держави / І.О. Кузнецова // Науковий вісник ОНЕУ. - 2013. - № 26 (205). - С. 4-11
32. Мате Э., Тиксье Д. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятий. - М.: Прогресс, 2013
33. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента /

- Пер. с англ. - М.: Дело, 2002. - 702 с.
34. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
35. Офіційний сайт ФАО: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unian.net>
36. Офіційний сайт «ПроКонсалтинг» [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua>
37. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. - М., 2006. – 370 с.
38. Рибний дисбаланс. На фоні збільшення вилову риби в Україні суттєво знижується її споживання // Мій бізнес/ 12 січня 2016 р. - <https://msb.aval.ua/news>
39. Світове виробництво риби: що ми маємо сьогодні? // Інформаційне агентство «AgroNews // <https://agronews.ua/node/93298>
40. Сергеев И. Логистика и ее применение на предприятии / И. Сергеев // Российский экономический журнал. - 2014. - №9 – С. 27-34
41. Сергеев В.И.. Менеджмент в бизнес-логистике. - Москва: "ФИЛИНЪ", 2007 – 270 с.
42. Смехов А.А. Логистика. - М.: Знание, 2010 – 320 с.
43. Статут ТОВ «Аквафрост»
44. Тарнавська Н. П. Інноваційне управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів: монографія / Н.П. Тарнавська, Р.Б. Сивак. – Тернопіль: підручники і посібники, 2011. – 240 с.
45. Устенко І.А. Маркетингові дослідження ринку продукції з сурми / І.А Устенко, М. Р. Мардар, С. А. Памбук // Агросвіт. - 2015.- № 9. – С. 37-43
46. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торгівельним підприємством: монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 322 с.
47. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної

- діяльності підприємства / Чернописька Н.В.// Національний університет “Львівська політехніка”. – 2008. – С. 265-271
48. Шевченко Д. Рынок рыбного хозяйства Украины / декабрь 2014 г / [https : // inventure.com.ua / analytics / investments / rynok_rybnogo_hozyajstva](https://inventure.com.ua/analytics/investments/rynok_rybnogo_hozyajstva)
49. Ballou R.H. Business Logistics Management. Third Edition. - Prentice-Hall International, Inc., 1993
50. Kuznetsova I. Fomatization of management technology as a constituent of the core organization capabilities / Inna Kuznetsova // Современное состояние научных исследований и технологий в промышленности. Научный журнал – 2017. - № 2. – С. 116-123
51. Magee J., Capacino W., Rosenfield D. Modern Logistics Management. // Transportation Research. № 5-6. - N.Y., 1985