

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

Кафедра маркетингу

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
(шифр та найменування спеціальності)
за магістерською програмою професійного спрямування
Стратегічний маркетинг
(назва магістерської програми)

на тему: **«Удосконалення логістичного менеджменту
автотранспортного підприємства на прикладі ФОП «ЯВОРСЬКИЙ
М.В.»**
(назва теми)

Виконавець:
студентка 6 ЗФ 3 групи
ЦЗВФН факультету

Шевчук Ірина Олегівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
к.е.н. , доцент

Смирнова Наталія Василівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Динамічний розвиток автотранспортної галузі в Україні пов'язаний із значним ростом попиту на транспортно-логістичні послуги як на промисловому, так і на споживчому ринках. Це зумовлює необхідність застосовування нових сучасних підходів до логістичного менеджменту автотранспортних підприємств, які б забезпечили підвищення ефективності їх діяльності, а також досягнення, утримання та розширення їх конкурентних позицій на ринку, гнучке командне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Сучасні умови існування автотранспортних підприємств підвищують значення вибору ефективної системи логістичного менеджменту, що засвідчує актуальність теми.

Теоретичні та практичні аспекти логістичного менеджменту в управлінні підприємством розглядало багато вчених, серед яких необхідно відзначити О.В. Пономарьова, Н.Ю. Рекова, Д. С. Джонсона, О.М. Тридід, К.М. Таньков Д. Ф., Вуда, Д. Л. Вордлоу, Н.Й. Коніщева, Н.В. Трушкіна, П. Р. Мерфі, Д. Ретліфом, У. Налті, К.Ю. Ковальова, В.І. Сергеева, С.А. Уварова, П.Є. Щеглова, Д.А. Іванова, Л.В. Балабанову, В. Б. Українцева, Г.І. Брітченко, М.Ю. Григорак, М.С. Дороніну, А.Г. Кальченко, Є.В. Крикавського, Р.Р. Ларіна, В.Є. Ніколайчука, М.А. Окландера, Н.М. Тюріну та інших. Проте питання, пов'язані з практичною імплементацією теоретичних рекомендацій з логістичного менеджменту в практичну діяльність автотранспортних підприємств залишається актуальними.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичного менеджменту автотранспортних підприємств.

Відповідно до поставленої мети, в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- узагальнити сутність логістичного менеджменту;
- розглянути методологічні основи логістичного менеджменту на підприємствах;
- висвітлити основні показники оцінки ефективності логістичного менеджменту;
- дослідити макроекономічні умови діяльності автотранспортних підприємств;
- оцінити фактори внутрішнього середовища досліджуваного автотранспортного підприємства;
- провести аналіз стану логістичного менеджменту фірми;
- розробити заходи щодо формування системи контролінгу логістичних витрат автотранспортного підприємства;
- спроектувати шляхи впровадження систем GPS-моніторингу;

– обґрунтувати ефективності проекту застосування сучасного програмного забезпечення в логістичному менеджменті фірми.

Об'єктом дослідження є процеси логістичного менеджменту автотранспортного підприємства на прикладі ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності логістичного менеджменту автотранспортного підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів логістичного менеджменту автотранспортного підприємства. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при узагальненнях сутності, мети і завдань логістичного менеджменту організації); монографічний (при представленні підходів до показників ефективності логістичного менеджменту автотранспортного підприємства); індексний (при характеристиці показників макро- і мікросередовища та внутрішньої діяльності ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.»); анкетування (при оцінці розуміння змісту логістичного контролінгу спеціалістами ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.»), трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни показників логістичної діяльності ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.»), PEST-аналізу (при аналізі факторів макросередовища діяльності організації); SNW-аналізу (при аналізі факторів мікросередовища діяльності організації); SWOT-аналізу (при аналізі можливостей розвитку системи логістичного менеджменту ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.»); метод декомпозиції (при побудові діаграми Ганта проектів удосконалення логістичного менеджменту фірми).

Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають в системному дослідженні процесу логістичного менеджменту підприємства: уточнено поняття сутності логістичного менеджменту підприємства»: дістали подальший розвиток напрями аналізу стану логістичного менеджменту автотранспортного підприємства.

Джерелами інформації служили Закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, дослідження Світового банку, нормативно-правові документи міністерств, офіційні матеріали Державної служби статистики України, річна звітність ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.», результати власних спостережень, наукові публікації з проблеми дослідження.

Практичне значення дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності процесів логістичного менеджменту автотранспортного підприємства. Положення і висновки роботи можуть бути використані для розвитку логістичного менеджменту підприємств.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 105 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 29 таблиць, 33

рисунки, 6 додатків. Бібліографічний список нараховує 93 літературних джерел, що викладені на 9 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «**Теоретико-методологічні аспекти логістичного менеджменту підприємства**» узагальнено сутність логістичного менеджменту; розглянуто методологічні основи логістичного менеджменту на підприємствах; висвітлено основні показники оцінки ефективності логістичного менеджменту.

За результатами досліджень розділу 1 ми можемо зробити наступні висновки:

Логістика – це вид господарської діяльності щодо оптимізації логістичних потоків для мінімізації неефективних фінансових втрат та отримання прибутку підприємством

Логістична діяльність – це вид господарської діяльності, що пов'язаний із плануванням, організацією, управлінням та контролем матеріальних, інформаційних, транспортних потоків у процесі їх переміщення від місця виробництва до місця споживання притримуючись принципів системності та комплексності.

Логістичний менеджмент можна розглядати і як сполучення основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку й аналізу) з елементарними й комплексними логістичними активностями для досягнення цілей сформованої мікро-логістичної системи; так і як управлінський логістичний персонал вищого (стратегічного), середнього (тактичного) та низового (оперативного) рівнів.

Основними принципами логістичного менеджменту є: системність, комплексність, інтеграційний зв'язок, координація дій усіх ланок логістичної системи, впровадження ефективної інформаційної бази, адаптованість.

Найбільш популярними концепціями логістичного менеджменту підприємства є: Demand-Driven Techniques, Just-In-Time, Requirements/Resource Planning, Lean Production, Total Quality Management

Показники ефективності логістичного менеджменту підприємств можна поділити на 3 групи: загальний (ефективність логістичної діяльності), узагальнюючий (ефективність логістичного обслуговування) та часткові (коефіцієнт відвернення обігових активів у запаси логістичної системи; коефіцієнт майна логістичного призначення; Рентабельність основних фондів; Виробничі та техніко-експлуатаційні показники використання автомобілів, рентабельність власного капіталу, інвестованого в матеріально технічну базу; рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру; питомі витрати на здійснення логістичної діяльності).

У другому розділі «**Стан логістичного менеджменту ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.»**» досліджено макроекономічні умови діяльності автотранспортних підприємств; здійснено оцінку факторів внутрішнього

середовища досліджуваного автотранспортного підприємства; проаналізовано стан логістичного менеджменту фірми.

За результатами досліджень розділу 2 ми можемо зробити наступні висновки:

Проведений PEST-аналіз факторів макросередовища ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» в 2020 р. свідчить, що зовнішнє середовище автотранспортних підприємств логістичної сфери бізнесу є не досить сприятливим для їх ефективної діяльності. В більшій мірі негативно на підприємства впливають політичні, економічні та соціальні фактори. Найбільш позитивний вплив чинять технологічні фактори, які надають ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» широкі додаткові можливості для функціонування та розвитку логістичного менеджменту.

ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» є зростаючою фірмою: в період з 2015 по 2019 роки чітку позитивну тенденцію має динаміка середньорічної чисельності працівників, доходів та показників рентабельності. На основі проведеного SNW-аналізу внутрішнього середовища ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» можна зробити висновок про те, що фірма володіє численними сильними сторонами в порівнянні зі своїми найближчими конкурентами: фінансове становище, якість послуг, репутацію на ринку, репутацію як роботодавця. До слабких сторін ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» можна віднести відсутність прогнозування собівартості та доходів і недостатнє використання сучасних інформаційних технологій.

ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» має 9 автомобілів загальним тоннажем 87 т: 1 вантажівку Mercedes-Benz Actros Parovoz (20 т), 6 вантажівок Mercedes-Benz Actros 2543 (10 т), 1 вантажівку Mercedes-Benz Atego 816 (5 т), 1 Мікроавтобус Mercedes-Benz 410 Д. У вказаний період зросли також техніко-експлуатаційні коефіцієнти: коефіцієнт випуску автомобіля на лінію в 2019 р. був близький до 1, збільшившись на 0,06, коефіцієнт використання пробігу склав 0,81 збільшившись на 0,19. В середньому за рік 1 автомобіль виконав у 2019 р. 2567 тонн та 596,2 т-км. Це говорить про зростання ефективності логістичного менеджменту ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.».

Структура управління підприємства лінійно-функціональна, лінійні зв'язки вказують на пряму підпорядкованість, а функціональні – на взаємодію. В роботі розглянуті функції логістичного менеджменту, які виконують власник (директор), юрист, бухгалтер і диспетчери-логісти ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.».

При цьому спеціалістами фірми не виконуються такі функції: не розробляються технологічні схеми вантажно-розвантажувальних робіт і транспортно-технологічні схеми руху вантажу; не розраховується вартість перевезення; не розробляються пропозиції з оптимізації процесів транспортування вантажів; не здійснюється аналіз, аудит та планування бюджетів логістичних витрат на транспортування; не розраховується та аналізує показники ефективності використання транспортних засобів; не оцінюється якість транспортного обслуговування; не оцінюється

вантажопотік; не оцінюється використання транспортних засобів; не розробляються інструкції з супроводження вантажів і документів.

Здійснений у роботі SWOT-аналіз логістичного менеджменту ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» Основними сильними сторонами підприємства є: кваліфіковані досвідчені водії; спеціально обладнаний автотранспорт; індивідуальний підхід до клієнтів; оперативне та якісне обслуговування; прийнятні ціни вантажоперевезень; професійні менеджери з логістики; обслуговування збірних вантажів; юридична чистота. До слабких сторін можна віднести: низьку рентабельність; вузький асортимент послуг; відсутність відстеження вантажів; відсутність контролінгу логістичних витрат; недостатній рівень обґрунтування логістичних тарифів на перевезення; відсутність інтегрованого програмного забезпечення логістики. Подолання цих слабких сторін має бути основними завданням логістичного менеджменту ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.».

У третьому розділі «**Напрями удосконалення системи логістичного менеджменту ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.»**» розроблено рекомендації щодо формування системи контролінгу логістичних витрат автотранспортного підприємства; спроектовано шляхи впровадження систем GPS-моніторингу; обґрунтовано ефективність проекту застосування сучасного програмного забезпечення в логістичному менеджменті ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» фірми та оцінено економічний ефект від його впровадження.

За результатами досліджень розділу 3 ми можемо зробити наступні висновки:

Логістичні витрати в не обліковуються і не плануються, ціна перевезень визначається як середньоринкова – 15 грн./км. Тому для підвищення ефективності управління логістичними процесами та покращення якості транспортних послуг підприємству пропонується сформувати систему контролінгу логістичних витрат. Результати проведеного анкетування спеціалістів та проведений аналіз показують вагомість логістичного контролінгу в управлінні логістичними процесами ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.».

Для покращення системи логістичного менеджменту в ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» ми пропонуємо впровадити систему GPS-моніторингу. Застосування зазначених технологій дозволить покращити функції логістичного менеджменту: для директора ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» – здійснювати дистанційний контроль роботи фірми, оперативно одержувати довідки й звіти, проводити аналіз ефективності інвестицій; проводити аналіз і розробляти пропозиції по перспективних роботах; для диспетчерів-логістів ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» – робити оцінку якості робіт на основі аналізу даних моніторингу, оперативне відстеження місця розташування техніки, голосовий зв'язок з водіями, дистанційний контроль за витратою ПММ і станом техніки; для бухгалтера ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» – автоматизація планування собівартості робіт, автоматизація обліку робіт, виключення приписок, автоматичне формування звітів і довідок, проведення

порівняльного аналізу планових і фактичних даних. Систему GPS-моніторингу пропонуємо закупити у фірми «Марон». Згідно діаграми Ганта, тривалість виконання робіт щодо реалізації проекту впровадження системи GPS моніторингу і контролю палива в ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» становитиме 4 тижні. Для ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» впровадження системи GPS-моніторингу є економічно доцільним, оскільки сума ефекту від придбання системи GPS-моніторингу складає 489,4 тис. грн., а період окупності придбання системи GPS-моніторингу для ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» складе 2,5 місяці.

З автоматизації продажів автотранспортних послуг було запропоновано розробити проект впровадження CRM-системи. За результатами проведеного дослідження були виявлені лише позитивні зміни в ефективності діяльності підприємств України, які впровадили на власне підприємство CRM-систему

Впровадити проект можна за 5 тижнів, урахувавши 3-тижневе навчання персоналу. Навчання персоналу одне з найскладніших завдань при впровадженні CRM – системи. Опір змінам у підлеглих – це може стати слабкою стороною проекту на вплинути на ефективність.

Велику роль у впровадженні проекту відіграє диспетчер-логіст підприємства, який приймає участь у всіх процесах в впровадженні CRM-систем.

Ефект від впровадження CRM-системи складатиме 9,5% збільшення валового прибутку підприємства. Через невеликі стартові інвестиції, період окупності проекту складає 2 дні.

ВИСНОВКИ

Логістичний менеджмент можна розглядати і як сполучення основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку й аналізу) з елементарними й комплексними логістичними активностями для досягнення цілей сформованої мікро-логістичної системи; так і як управлінський логістичний персонал вищого (стратегічного), середнього (тактичного) та низового (оперативного) рівнів.

Проведений PEST-аналіз факторів макросередовища ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» (2020 р.) свідчить, що зовнішнє середовище автотранспортних підприємств логістичної сфери бізнесу є не досить сприятливим для їх ефективної діяльності, здійснюючи негативний вплив на підприємство через політичні, економічні та соціальні фактори та позитивний вплив через технологічні фактори, які надають фірмі широкі додаткові можливості для функціонування та розвитку логістичного менеджменту.

ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» є зростаючою фірмою: яскраво виражену позитивну тенденцію має динаміка середньорічної чисельності працівників, доходів та рентабельності. На основі проведеного SNW-аналізу внутрішнього середовища ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» можна зробити висновок про те, що фірма володіє численними сильними сторонами в порівнянні зі своїми

найближчими конкурентами: фінансове становище, якість послуг, репутацію на ринку, репутацію як роботодавця. До слабких сторін ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» можна віднести відсутність прогнозування собівартості та доходів і недостатнє використання сучасних інформаційних технологій.

ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» має 9 автомобілів загальним тоннажем 87 т. У вказаний період зросли також техніко-експлуатаційні коефіцієнти використання автомобілів, що говорить про зростання ефективності логістичного менеджменту ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.».

Структура управління підприємства лінійно-функціональна, лінійні зв'язки вказують на пряму підпорядкованість, а функціональні – на взаємодію. В роботі розглянуті функції логістичного менеджменту, які виконують власник (директор), юрист, бухгалтер і диспетчери-логісти ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.», а також недоліки у виконанні окремих з них.

Здійснений у роботі SWOT-аналіз логістичного менеджменту ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» Основними сильними сторонами підприємства є: кваліфіковані досвідчені водії; спеціально обладнаний автотранспорт; індивідуальний підхід до клієнтів; оперативне та якісне обслуговування; прийнятні ціни вантажоперевезень; професійні менеджери з логістики; обслуговування збірних вантажів; юридична чистота. До слабких сторін можна віднести: низьку рентабельність; вузький асортимент послуг; відсутність відстеження вантажів; відсутність контролінгу логістичних витрат; недостатній рівень обґрунтування логістичних тарифів на перевезення; відсутність інтегрованого програмного забезпечення логістики. Подолання цих слабких сторін має бути основними завданням логістичного менеджменту ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.».

Логістичні витрати в ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» не обліковуються і не плануються, ціна перевезень визначається як середньоринкова – 15 грн./км. Тому для підвищення ефективності управління логістичними процесами та покращення якості транспортних послуг підприємству пропонується сформуванню систему контролінгу логістичних витрат. Результати проведеного анкетування спеціалістів та проведений аналіз показують вагомість логістичного контролінгу в управлінні логістичними процесами ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.».

Для покращення системи логістичного менеджменту в ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» ми пропонуємо впровадити систему GPS-моніторингу. Застосування зазначених технологій дозволить покращити функції логістичного менеджменту. Впровадження систем GPS-моніторингу необхідно закупити у фірми «Марон». Згідно діаграми Ганта, тривалість виконання робіт щодо реалізації проекту впровадження системи GPS моніторингу і контролю палива в ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.» становитиме 4 тижні. Впровадження системи GPS-моніторингу є економічно доцільним, оскільки сума ефекту від придбання системи GPS-моніторингу складає 489,4 тис. грн., а період окупності – 2,5 місяці.

3. З автоматизації продажів автотранспортних послуг було запропоновано розробити проект впровадження CRM-системи. За

результатами проведеного дослідження були виявлені лише позитивні зміни в ефективності діяльності підприємств України, які впровадили на власне підприємство CRM-систему

Впровадити проект можна за 5 тижнів, урахувавши 3-тижневе навчання персоналу. Ефект від впровадження CRM-системи складатиме 9,5% збільшення валового прибутку підприємства. Через невеликі стартові інвестиції, період окупності проекту складає 2 дні.

АНОТАЦІЯ

Шевчук І.О. «Удосконалення логістичного менеджменту автотранспортного підприємства на прикладі ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.»». Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «075 Маркетинг» за освітньою програмою «Стратегічний маркетинг». Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2020.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел.

У роботі розглядаються теоретичні положення, методичні підходи та науково-прикладні рекомендації щодо підвищення ефективності логістичного менеджменту автотранспортного підприємства.

Узагальнено сутність логістичного менеджменту. Розглянуто методологічні основи логістичного менеджменту на підприємствах. Висвітлено основні показники оцінки ефективності логістичного менеджменту.

Досліджено макроекономічні умови діяльності автотранспортних підприємств. Здійснено оцінку факторів внутрішнього середовища автотранспортного підприємства ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.». Проаналізовано стан логістичного менеджменту ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.».

Розроблено рекомендації щодо формування системи контролінгу логістичних витрат автотранспортного підприємства. Спроектовано шляхи впровадження систем GPS-моніторингу ФОП «ЯВОРСЬКИЙ М.В.». Обґрунтовано ефективність проекту застосування сучасного програмного забезпечення в логістичному менеджменті фірми та оцінено економічний ефект від його впровадження.

Ключові слова: логістика, логістичний менеджмент, автотранспортне підприємство, перевезення, вантажі, автомобільний транспорт.

ANNOTATION

Shevchuk I. "Improvement of logistics management of the motor transport enterprise on the example of IE "YAVORSKY M.V. ". Qualifying work for a master's degree in "075 Marketing" in the educational program "Strategic Marketing". Odessa National Economic University. - Odesa, 2020.

Qualification work consists of an introduction, 3 sections, conclusions and a list of sources used.

The paper considers theoretical provisions, methodological approaches and scientific and applied recommendations for improving the efficiency of logistics management of a trucking company.

The essence of logistics management has generalized. Methodological bases of logistic management at the enterprises have considered. The main indicators for evaluating the effectiveness of logistics management have highlighted.

The macroeconomic conditions of activity of motor transport enterprises have investigated. The assessment of the factors of the internal environment of the motor transport enterprise IE "YAVORSKY M.V." has carried out. The state of logistics management of IE "YAVORSKY M.V." has analyzed.

Recommendations for the formation of a system for controlling the logistics costs of the trucking company have been developed. Ways of introduction of GPS-monitoring systems in PE "YAVORSKY M.V." have designed. The efficiency of the project of application of modern software in the logistics management of the firm is substantiated and the economic effect from its introduction has estimated.

Key words: logistics, logistics management, motor transport enterprise, transportation, cargoes, motor transport.