

**Міністерство освіти і науки України**

Мукачівський державний університет

Кафедра менеджменту та управління економічними процесами

## **ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ**

**Виконала**

студентка II курсу

групи Мн – 2мз

освітнього ступеня «Магістр»

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент організацій» \_\_\_\_\_ Єжова Мар'яна Миколаївна

**Науковий керівник**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Лизанець Анжела Гейзівна

*Робота допускається до захисту:*

*Завідувач кафедри менеджменту*

*та управління економічними процесами*

*д.е.н., професор*

\_\_\_\_\_ Проскура В.Ф.

**Мукачево – 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	8
1.1 Зміст та функції логістичної діяльності підприємства.....	8
1.2 Структурна характеристика та види логістичних процесів на підприємстві .....	16
1.3 Використання інформаційних та інтернет-технологій для управління логістичними процесами підприємства.....	22
Висновки до розділу 1 .....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ДЖЕНТЕРМ УКРАЇНА») .....	28
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства та його господарської діяльності .....	28
2.2 Аналіз організації управління логістичними процесами на підприємстві...43	
2.3 Оцінка впливу логістичних процесів на результативність функціонування підприємства .....	59
Висновки до розділу 2 .....	66
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	68
3.1 Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку логістичних процесів в Україні .....	68
3.2 Ідентифікація логістичних проблем у діяльності підприємства .....	74
3.3 Контролінг як інструмент удосконалення управління логістичними процесами на підприємстві .....	79
Висновки до розділу 3 .....	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	93
ДОДАТКИ.....	99

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах на промислових підприємствах особливої актуальності набувають питання забезпечення операційної діяльності необхідними матеріальними ресурсами та ефективного їх використання, удосконалення управління збутовою діяльністю, транспортними потоками та складським господарством. Коливання попиту споживачів вимагає від промислових підприємств постійне здійснення аналізу кон'юнктури ринку з метою зміни асортиментної структури продукції в обсягах, достатніх для його задоволення.

За результатами наукових досліджень, до основних чинників, які сприяли розвитку логістики, відноситься зростання вимог щодо обслуговування клієнтів, підвищення значення логістичного сервісу (з точки зору часу, якості, надійності); зростання витрат дистрибуції, раціональне управління запасами; впровадження інформаційних технологій.

З метою досягнення конкурентоспроможності промислове підприємство повинно так організувати свою діяльність, щоб мінімізувати ризики, збитки та витрати, які пов'язано з процесами виробництва і збуту готової продукції, і максимізувати прибутки від її реалізації. Це можливо здійснити в першу чергу за рахунок підвищення ефективності управління логістичними процесами.

Вагомий науковий внесок у розвиток теорії логістики в управлінні підприємствами зробили такі вчені та практики, як О.В. Горбенко, А.Г. Кальченко, Н.Й. Коніщева, Н.В. Трушкіна, Окландер, А.О. Парфьонов, В.В. Щербаков та багато інших. Серед іноземних авторів, які досліджували концепції управління логістичними процесами, можна виділити Д. Бауерсокс, Д. Дж. Клосс., Ч. Скворонек, Я. Вітковські, М. Чешельські, Е. Голембську, А.Грознік. Сучасні тенденції розвитку логістичних процесів аналізувати І.В.Васюк, О.Б. Гірна, Л.В.Сачинська, Н.І. Чухрай, М.В.Райнов тощо. Однак, низку питань щодо сучасних особливостей та проблем

управління логістичними процесами на промислових підприємствах належним чином не досліджено. Мало уваги приділено практичним аспектам оцінки ефективності та удосконалення логістичних систем підприємств з врахуванням вимог внутрішнього та зовнішнього середовища. З огляду на це обрана тема дипломної магістерської роботи є актуальною.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної магістерської роботи є дослідження теоретичних засад та практичних основ управління логістичними процесами на промисловому підприємстві, а також пошук методів та напрямків їх удосконалення в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення цієї мети поставлено наступні завдання:

- 1) узагальнення існуючих підходів до визначення змісту, сутності та функцій логістичної діяльності на підприємстві;
- 2) визначення складових та різновидів логістичних процесів на підприємстві;
- 3) систематизація методів та систем управління логістичними процесами;
- 4) обґрунтування ролі і місця інформаційних та інтернет-технологій в управлінні логістичними процесами;
- 5) ідентифікація стану та особливостей управління логістичними процесами на промисловому підприємстві;
- 6) оцінка впливу логістики на кінцеві показники діяльності підприємства;
- 7) обґрунтування можливих шляхів удосконалення процесів управління логістичними процесами підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження при виконанні дипломної магістерської роботи виступає операційна діяльність ТОВ «Джентерм-Україна» - промислового підприємства, яке займається виробництвом електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів.

Предметом дослідження є управління логістичними процесами (матеріальними потоками, внутрішньовиробничою логістикою) на промисловому підприємстві у ринковому середовищі.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення логістики, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених по темі.

В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи – під час опрацювання, узагальнення і систематизації наукових підходів щодо визначення сутності, складових та різновидів логістичних процесів підприємства; абстрактно-логічного методу – при узагальненні теоретичних положень щодо використання інформаційних технологій для управління логістичною діяльністю; статистичного аналізу та методу групувань – при дослідженні стану та тенденцій розвитку підприємства, аналізу ефективності логістичної системи; графічного методу – для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю використовувались методи систематизації, алгоритмізації тощо.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в подальшому розвитку й обґрунтуванні теоретико-методичних положень щодо оцінки ефективності логістичних процесів та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичною діяльністю промислового підприємства.

**Практичне значення** роботи полягає у можливості підвищення ефективності управління логістичними процесами досліджуваного та аналогічних підприємств за рахунок використання прикладного інструментарію оцінки стану логістичної системи та впровадження наявних у роботі пропозицій та рекомендацій.

Базові засади дипломної магістерської роботи представлені у вигляді доповіді на VII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми обліково-аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю» (Мукачєво, МДУ, 19 листопада 2019 р.) Тема

доповіді: «Використання інформаційних та інтернет-технологій для управління логістичними процесами підприємства».

**Структура магістерської роботи.** Дана дипломна магістерська робота розміщена на 98 ст. друкованого тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність дипломної магістерської роботи, визначено мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження тощо.

У першому розділі розкрито зміст та функції логістичної діяльності підприємства, надано структурну та видову характеристику логістичних процесів, акцентовано увагу на зростаючій ролі інформаційних та інтернет-технологій в управлінні логістичною діяльністю підприємств.

У другому розділі здійснено аналіз стану та динаміки господарської діяльності підприємства і їх впливу на особливості логістичної системи та застосовуваних методів та прийомів управління логістичними процесами, надано оцінку ефективності логістичної системи, визначено її вплив на результативність функціонування підприємства.

Третій розділ присвячено аналізу стану та перспектив розвитку логістики в Україні, ідентифікації актуальних проблем управління логістичними процесами досліджуваного об'єкту, визначенню шляхів їх вирішення, розробці рекомендацій щодо оптимізації логістичного управління в сучасних умовах.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, результати анкетного обстеження експертів, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій (зокрема, програми Excel).

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Логістичний процес – це взаємовизначена і взаємозалежна сукупність видів логістичної діяльності підприємства (логістичних функцій і операцій), послідовне виконання яких спрямоване на перетворення «входів» у «виходи» з метою отримання результату, що представляє цінність для споживача. До основних видів логістичної діяльності належать матеріально-технічне забезпечення, виробництво продукції, транспортування, складування, формування запасів продукції, обслуговування споживачів і збут готової продукції.

Першочерговим завданням управління логістичними процесами є забезпечення «доступності», тобто координація та синхронізація попиту та пропозиції споживача продукції / послуги підприємства при найменшій вартості.

Основою для визначення логістичного процесу є зміст діяльності, що виконується працівниками служби логістики підприємства. Поряд з цим логістичні процеси можуть бути диверсифікованими за відношенням споживача до логістичного процесу (внутрішні, зовнішні), відношенням логістичного процесу до створення цінності (основні, забезпечувальні управлінські), ступенем деталізації опису логістичного процесу.

Незважаючи на ряд стримуючих макро- та мікрочинників впливу, вітчизняна логістика розвивається інтенсивними темпами. Для неї характерні наступні тенденції: підприємства все активніше впроваджують принципи безвідходної логістики, скорочуючи вартість та підвищуючи рівень обслуговування клієнтів шляхом ліквідації зайвих бізнес-процесів, на ринку все частіше використовують аутсорсинг логістичних послуг; підприємства активно застосовують нові прийоми і способи оптимізації бізнесу, впроваджуючи сучасні інформаційні логістичні розробки. Серед перспектив розвитку логістики в Україні виділяють інтеграцію організацій України у світову логістичну мережу головним чином шляхом впровадження новітніх

технологій та обладнання, застосування широкого спектру сучасних економічних інструментів у процесі управління логістикою, розвиток інтегрованої логістики. В сучасних умовах підвищується роль інформаційних та інтернет-технологій для управління логістичними процесами підприємства. Вибір того або іншого способу організації системи інформаційного забезпечення залежить від розмірів організації, структури бізнес-процесів, наявності вільних коштів тощо.

Логістика виступає важливою складовою системи менеджменту ТОВ «Дженерм Україна». Логістичні процеси супроводжують всі етапи операційної діяльності підприємства.

Система логістичного менеджменту ТОВ «Дженерм Україна» включає такі підсистеми, як: управління логістичною інфраструктурою; управління інформаційними технологіями в логістиці; управління запасами товарів; управління складуванням і транспортуванням.

Для управління логістичними процесами на досліджуваному підприємстві з 2006 по 2011 рр. використовувалась програма Baan. З 2011 р. функціонує система SAP ERP. Логістичні функції системи SAP R/3 ERP зосереджені у межах модуля управління матеріальними потоками MM.

Особливе місце в управлінні матеріальними потоками на даному підприємстві займає ABC-аналіз запасів сировини і матеріалів на складах. Всі операції, пов'язані з закупівлями і витратами (ТМЦ та послуг), проводяться з відображенням у бюджеті закупівель і контролюються параметрами цього бюджету. Потребу в матеріалах та комплектуючих на підприємстві розраховують на основі річних, квартальних, місячних та тижневих виробничих планів. Суттєвим чинником впливу на управління логістичними процесами виступає організація роботи ТОВ «Дженерм Україна» за толінговою схемою.

З метою визначення досконалості логістичної системи ТОВ «Дженерм Україна» проведено експертну оцінку інформаційного забезпечення логістичних процесів, а також ідентифікацію ризиків, якими обтяжена



логістична діяльність у розрізі окремих функціональних блоків логістики (закупівельна, виробнича, складська, транспортна) та джерел їх виникнення.

На підставі аналізу особливостей функціонування ТОВ нами запропоновано методику оцінювання ефективності логістичних процесів, в основі якої лежать критерії результативності та ефективності управління окремими функціональними блоками логістики з урахуванням різної ваги впливу цих критеріїв на кінцевий результат. За результатами проведених розрахунків ефективність логістичних процесів ТОВ «Дженерм Україна» знаходиться на досить високому рівні - 91,59% зі 100%.

Однією із головних переваг використання SAP R/3 ERP для управління логістичними процесами ТОВ «Дженерм Україна» є можливість отримання актуальної інформації щодо бухгалтерських проводок, кількості використаних матеріалів, обсягів виробленої та відвантаженої на склад/замовнику продукції тощо в режимі реального часу. Ще однією особливістю системи є її постійне удосконалення, що пов'язане із можливістю постійного дописування нових транзакцій в рамках тих технічних завдань, що визначені менеджерами підприємства.

Проте логістична система ТОВ «Дженерм Україна» стикається з рядом організаційних проблем, які знижують її функціональні можливості. Мова йде про постійну диверсифікацію виробництва (зміна асортименту продукції, яка виробляється); одночасну співпрацю із різними стратегічними партнерами, кожен з яких визначає власні особливості і вимоги до операційної діяльності та до організації логістичних процесів, виникнення внутрішньо-організаційних конфліктів щодо вирішення логістичних питань різними підрозділами, недосконала система ідентифікації ризиків та аналізу ефективності роботи відділу логістики.

Основним завданням служби логістики ТОВ «Дженерм Україна» на сьогодні є запобігання та вирішення цих проблем і конфліктів шляхом ефективної координації діяльності підрозділів. Дієвим інструментом забезпечення перманентного контролю за логістичними процесами

підприємства, на нашу думку, повинен стати контролінг. Для його впровадження вважаємо за доцільне включення до штатного розкладу відділу логістики ТОВ посади аналітика логістичних процесів.

Особливо важливими об'єктами логістичного контролінгу мають бути логістичні витрати (витрати на виконання логістичних операцій/функцій, збитки від логістичних ризиків, витрати на логістичне адміністрування), а також показники складської логістики, які характеризують інтенсивність роботи складу, ефективність використання складських площ, рівень збереження товару та фінансові показники роботи складу, якість складського сервісу і задоволення споживачів.

Таким чином, якісне функціонування логістичної системи SAP ERP, яка на сьогодні існує на ТОВ «Дженерм Україна», при відповідному менеджменті та системі контролінгу здатне забезпечити зведення в єдину систему логістичної інфраструктури, інформаційного обміну, транспортування, управління запасами, складського господарства, оброблення вантажів та упакування.



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>