МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
“ЗАПОРІЗЬКА ДЕРЖАВНА ІНЖЕНЕРНА АКАДЕМІЯ”

ІЛЮСТРАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

до дипломної роботи

студента групи УП-14 д
Борисенка Дмитра

на тему:

“Управління проектами логістизації діяльності підприємств машинобудування”

Науковий керівник:
декан факультету економіки та управління
кандидат економічних наук, доцент
Глущевський Вячеслав Валентинович

Запоріжжя - 2015 рік

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення управління проектами логістизації машинобудівних підприємств та оптимізація логістичних витрат на машинобудівних підприємствах за рахунок передачі логістичних функцій на аутсорсинг.

Для досягнення мети поставлено та вирішено такі науково-практичні завдання:

- проведено аналіз сучасних підходів до управління проектами, спрямованими на оптимізацію витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємств;
- сформульовано концепцію з дослідження процесу логістизації та визначення рівня логістичних витрат в загальній структурі витрат машинобудівних підприємств;
- розроблено пропозиції щодо доцільності застосування інструментів логістичного аутсорсингу на машинобудівних підприємствах, як дієвої моделі бізнесу;
- обґрунтовано доцільність створення машинобудівними підприємствами-партнерами логістичного центру;
- проведено аналіз економічної ефективності та визначено напрями удосконалення проекту логістизації машинобудівних підприємств в умовах глобалізації.

Об'єкт дослідження – управління проектами логістизації та логістичні процеси машинобудівних підприємства з впровадженням логістичної концепції в управління.

Предметом дослідження є принципи, методи і концептуальні засади управління діяльністю підприємств машинобудівної галузі з використанням інструментів логістики.

Методи досліджень: метод стратегічного аналізу, SWOT - аналіз, PEST - аналіз, абстрактно-теоретичний, логічний, розрахунковий, графічний методи; методи економічного, статистичного і порівняльного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

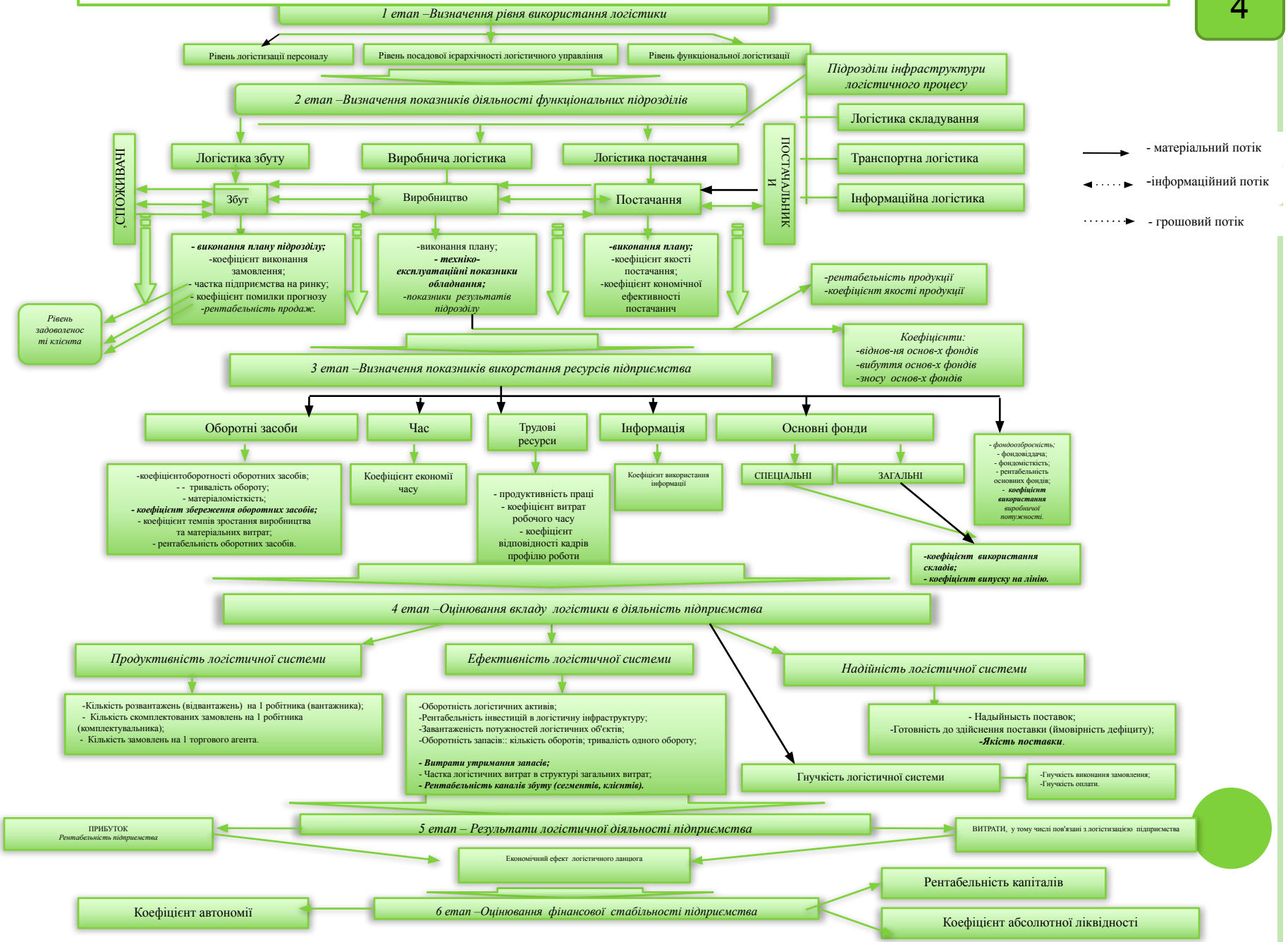
удосконалено:

- методичний підхід до поетапного визначення рівня логістизації машинобудівних підприємств, з адаптацією до дослідженого машинобудівного підприємства;

дістало подальшого розвитку:

- підходи до застосування логістичного аутсорсингу за допомогою створення підприємствами-партнерами власного логістичного центру без відмови від управління ним на основі партнерських відносин з державою.

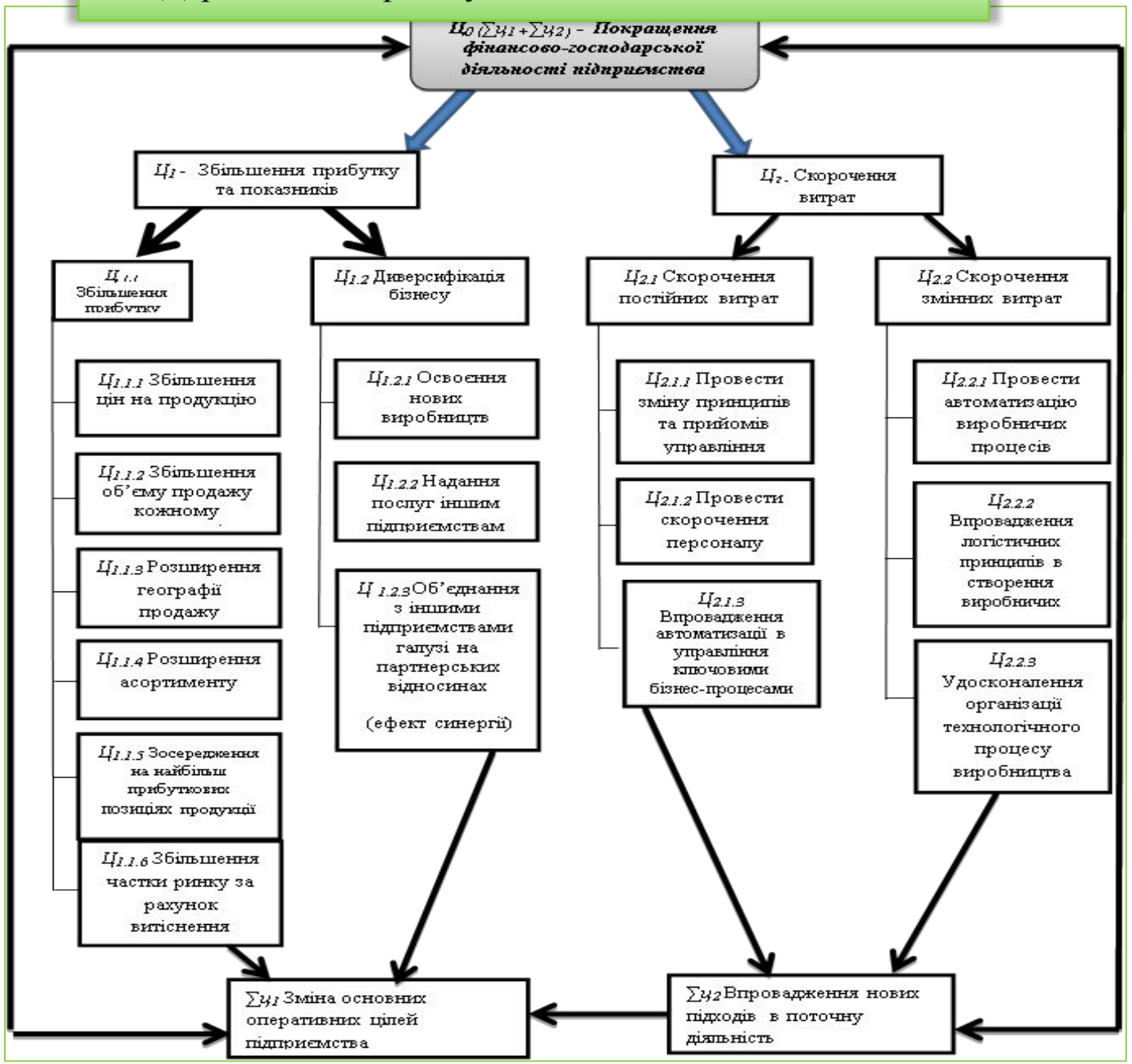
Етапи процесу логістизації промислового підприємства



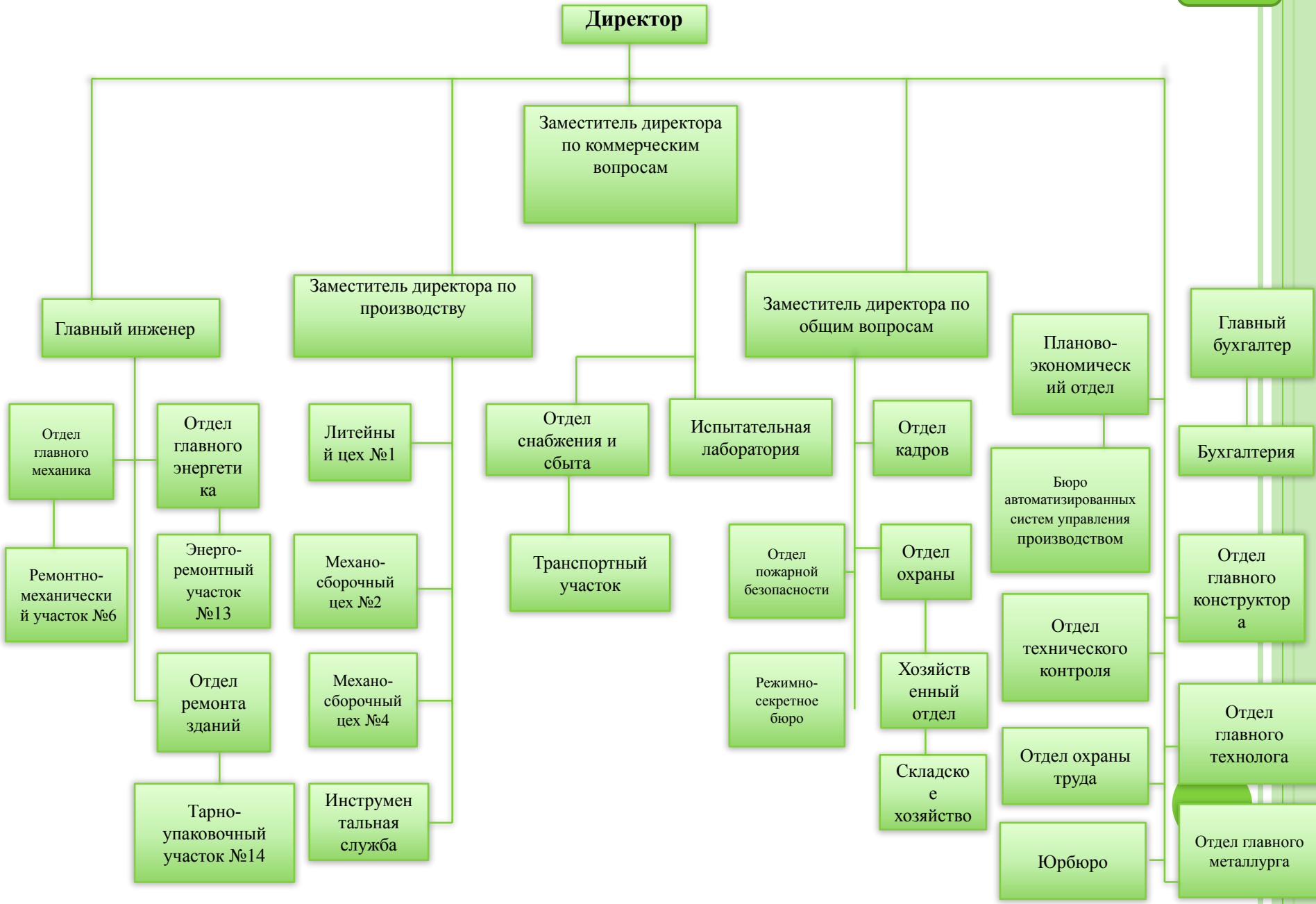
Переваги від використання концепції логістичного аутсорсингу

Вигоди	Характеристика
Основне виробництво. Спеціалізація	- Концентрація на основній діяльності, найбільш - рентабельної для підприємства; - Підвищення якості комплектуючих; - Зниження загальних витрат за рахунок відсутності - заготівельного та допоміжного виробництва; - Вивільнення дефіцитного устаткування та висококваліфікованої робочої сили для роботи над ресурсномісткими операціями.
Економічного та фінансового характеру	- Оптимізація структури витрат; - Зменшення витрат логістики; - Скорочення витрат на персонал і приміщення; - Зменшення адміністративних витрат; - Зменшення фінансових та виробничих ризиків.
Ринкові відносини	- Вирішення проблем функціонування й розвитку в ринковій економіці завдяки зменшенню витрат.
Гнучкість	- Здатність гнучко реагувати на ринкові зміни та внутрішні - проблеми компанії; - Підвищення гнучкості внаслідок використання вивільненого потенціалу; - Швидко адаптуватися до зовнішніх умов функціонування та покращувати економічні результати.
Організаційного характеру	- Спрощення організаційної структури; - Скорочення штату працівників.
Нове виробництво (інновації)	- Зосередження на розробці нових продуктів і послуг, поліпшення якості продукції та послуг; - Диверсифікація діяльності внаслідок використання потенціалу, що вивільнився.
Інвестування	- Домогтися підвищення ефективності діяльності промислової компанії без великих інвестувань у дорогі технології; - Мінімізація інвестицій в логістику.
Обслуговування клієнтів	- Якісний стандартизований сервіс; - Покращення обслуговування клієнтів; - Удосконалення якості товарів та послуг; - Можливість працювати за гнучким графіком; - Впровадження новітніх технологій; - Завдання аутсорсингу можна ускладнити або спростити відповідно до поточних вимог.

Дерево цілей проекту логістизації ПАТ «Мелком»



Організаційна структура ПАТ «Мелком»



Показники, які характеризують результати від логістичної діяльності підприємства ПАТ «Мелком»

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Логістичні витрати процесу постачання ($ЛВ_{пост}$)	512,658	872,704	743,009	1032,97	1277,32	1423,17
Логістичні витрати служби транспорту ($ЛВ_{тр}$)	241,979	399,542	374,749	362,709	415,339	408,06
Логістичні витрати виробництва ($ЛВ_{в}$)	1056,129	1400,373	1178,215	1706,787	1813,674	2015,62
Логістичні витрати складування ($ЛВ_{с}$)	487,815	654,526	520,163	747,727	894,124	907,43
Логістичні витрати зі збуту ($ЛВ_{з}$)	480,734	595,703	421,381	590,674	680,387	745,26
Рентабельність підприємства ($R_{під, \%}$)	7,69	-	2,68	4,99	8,21	7,48
Економічний ефект логістичного ланцюга ($Е_{заг}$) тис.грн	47,177	244,99	58,95	222,03	313,07	271,15

Показники фінансової стабільності ПАТ «Мелком»

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Коефіцієнт автономії ($К_{а}$)	0,81	0,826	0,818	0,863	0,777	0,625
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($К_{ал}$)	0,02	0,011	0,069	0,135	0,034	0,026
Рентабельність сукупного капіталу ($R_{к}$), %	7,69	0,0	2,68	4,99	8,21	7,58

Величини сумарного матеріального потоку на складі підприємства та точка беззбитковості діяльності складу ПАТ «Мелком»

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Вантажообіг складу, у.о./рік	3002,8	2501,3	4601,6	5277,6	3988,5	2678,4
Сумарний матеріальний потік на складі, у.о./рік	22641,112	18959,854	34327,936	39845,88	29993,52	25734,93
Вартість вантажопереробки на складі, у.о./рік	25908,1584	21776,3178	38828,3008	45107,6472	34069,767	39475,12
Точка беззбитковості діяльності складського господарства, у. о./рік	2805,818	2986,2093	4628,4878	6824,063	4272,5159	5896,2

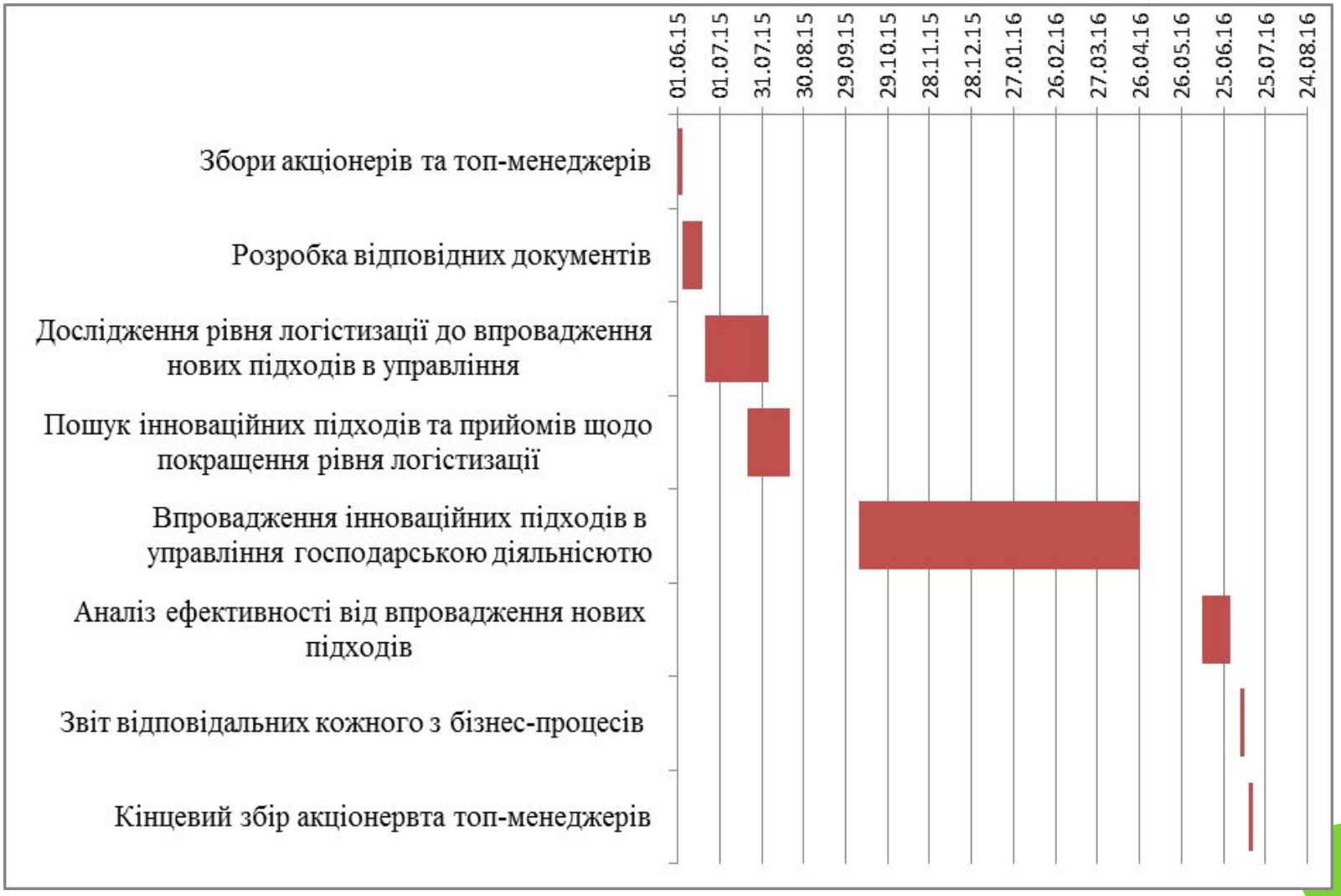
Прийняття рішення щодо користування послугами складу загального користування ПАТ «Мелком»

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Загальна площа складів,яка існує на підприємстві, м^2	8678					
Площа складів, яка використовується фактично, м^2	5921	5364	4665	3847	3127	2860
Потрібна площа складу загального користування (станом на 2014 рік), м^2	2127,2					

Результати фаз (етапів) життєвого циклу проекту

Фаза (етап)	Дата початку/ Дата завершення	Основні результати
Фаза Концепція	01.06.2015 - 01.07.2015	Збори акціонерів та топ-менеджерів Розробка відповідних документів: - збір вихідних даних - розробка Уставу проекту - завдання на проект
Фаза Розробка	02.07.2015 - 29.09.2015	Призначення керівника проекту Формування проектної команди Дослідження рівня логістизації до впровадження нових підходів в управління Пошук інноваційних підходів щодо підвищення рівня логістизації
Фаза Реалізація	30.09.2015 – 25.06.2016	Впровадження інноваційних підходів в управління господарською діяльністю Аналіз ефективності від впровадження інноваційних підходів.
Фаза Завершення	26.06.2016 – 25.07.2016	Звіт відповідальних за кожний з бізнес-процесів Кінцеві збори акціонерів та топ-менеджерів
	26.07.2016 – 24.08.2016	Освітлення результатів проекту на сайті підприємства, в мережах ЗМІ

Діаграма Ганта для виконання проекту логістизаціїї на ПАТ «Мелком»



Внутрішнє середовище		
	Сильні сторони проекту (Strengths)	Слабкі сторони проекту (Weakness)
Позитивний вплив	1. Можливість переходу до типу виробництва “на замовлення”. 2. Використання автоматизованих систем управління, оскільки “третя сторона” (аутсорсер) обслуговує групу підприємств. 3. Концентрація на основній діяльності, найбільш рентабельної для підприємства. 4. Здатність гнучко реагувати на ринкові зміни та внутрішні проблеми компанії.	1. Існує ризик зниження ефективності праці власного персоналу та втрати ним необхідних знань та досвіду надання функцій, що передаються на аутсорсинг. 2. Передача важливої інформації про підприємство в “чужі руки”. 3. Персонал підприємства розцінює звільнення частини персоналу та впровадження аутсорсингу як певну «зраду» або сигнал неблагополуччя, що може спровокувати конфліктні ситуації, втрату іміджу керівництва тощо. 4. Недотримання прийнятих зобов’язань щодо рівня обслуговування. 5. Складність у досягненні зниження витрат (великі тарифні ставки). 6. Зниження можливості впливу та контролю за функціями, переданими аутсорсеру. 7. Існує ризик появи конкурента, який використовуватиме знання та досвід замовника аутсорсингових послуг.
	Можливості проекту (Opportunities)	Загрози проекту (Threats)
	1. Прямий шлях до створення міцних стосунків підприємств галузі, що спонукає до горизонтальної інтеграції, яка передбачає усунення конкуренції та спонукає до розвитку окремого підприємства та галузі у цілому. 2. Спонукає державну владу до підтримки підприємств створенням належної законодавчо-нормативної бази.	1. Вірогідність монополізації ринку відповідних послуг. 2. Відсутність належного законодавчого регулювання партнерських відносин з питань аутсорсингу. 3. Відсутність в Україні належного оператора з надання послуг з логістичного аутсорсингу.
	Зовнішнє середовище	

Негативний вплив

Оцінка ступеню впливу політичних факторів на діяльність ПАТ «Мелком»

Фактори	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Ваговий коефіцієнт
	Е 1	Е 2	Е 3	Е 4		
Політичні						
Зміна законодавства	4	4	4	5	4,25	0,095
Зміна політичних партій	4	4	4	5	4,25	0,095
Можливості теракту	5	4	4	4	4,25	0,095
Рівень політичної грамотності	3	3	4	3	3,25	0,073

Оцінка ступеню впливу економічних факторів на діяльність ПАТ «Мелком»

Фактори	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Ваговий коефіцієнт
	Е 1	Е 2	Е 3	Е 4		
Економічні						
Економічний стан в країні	5	5	5	5	5	0,11
Динаміка курсу валют	5	5	5	5	5	0,11
Податкова політика	4	3	3	4	3,5	0,08
Рівень доходів населення	4	4	4	4	4	0,09

Оцінка ступеню впливу соціальних факторів на діяльність ПАТ «Мелком»

Фактори	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Вагов ий коефіц ієнт
	Е 1	Е 2	Е 3	Е 4		
Соціальні						
Рівень освіти	2	2	2	1	1,75	0,04
Демографічна ситуація	1	1	2	1	1,25	0,027
Культурний рівень населення	1	1	1	1	1	0,02

Оцінка ступеню впливу технологічних факторів на діяльність ПАТ «Мелком»

Фактори	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Вагови й коефіці єнт
	Е 1	Е 2	Е 3	Е 4		
Технологічні						
Прискорення технологічного та інформаційного процесу	3	3	2	2	2,5	0,056
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	2	2	2	3	2,25	0,05
Витрати на дослідження та розробки	3	3	2	2	2,5	0,056
Всього			44,75			1

Рівень ймовірності впливу основних факторів за PEST – аналізом

Фактори	Ваговий коефіцієнт	Напрям впливу	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Середнє зважене
			Е 1	Е 2	Е 3	Е 4		
Політичні								
Зміна законодавства	0,095	+	4	4	4	5	4,25	1,615
Зміна політичних партій	0,095	+	4	4	4	5	4,25	1,615
Можливості теракту	0,095	+	5	4	4	4	4,25	1,615
Рівень політичної грамотності	0,073	+	3	3	4	3	3,25	0,949
Економічні								
Економічний стан в країні	0,11	+	5	5	5	5	5	2,2
Динаміка курсу валют	0,11	+	5	5	5	5	5	2,2
Податкова політика	0,08	+	4	3	3	4	3,5	1,12
Рівень доходів населення	0,09	+	4	4	4	4	4	1,44
Соціальні								
Рівень освіти	0,04	-	2	2	2	1	1,75	0,28
Демографічна ситуація	0,027	-	1	1	2	1	1,25	0,135
Культурний рівень населення	0,02	+	1	1	1	1	1	0,08
Технологічні								
Прискорення технологічного та інформаційного процесу	0,056	+	3	3	2	2	2,5	0,56
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	0,05	+	2	2	2	3	2,25	0,45
Витрати на дослідження	0,056	+	3	3	2	2	2,5	0,56
Всього			44,75					1

Необхідна площа складського терміналу (логістичного центру)

Площа складу класу А з офісом, висотою 12 м	**20000,00 м^2**
Площа під'їзних споруд, м^2	3688,9048м^2
Площа дільниці ремонту та обслуговування, м^2	659,00 м^2
Загальна площа терміналу, м^2	24347,9048м^2

Витрати на будівництво логістичного центру «під ключ»

Витрати будівництва складу класу А з офісом площею 20000,00 м^2, висотою 12 м та під'їзними спорудами 3688,9048 м^2 (орієнтовна ціна 2850,00 грн/м^2 включаючи проектні роботи («під ключ»), грн	**67513378,68**
Витрати технологічного обладнання (на аналогових складах вартість складає 17-20 % вартості будівництва складу), грн: - **стелажі для палетного зберігання;** - **стелажі поличні;** - **стелажі для зберігання габаритів;** - **піддони;** - **ящики металеві та пластикові;** - **пересувна рампа;** - **візки гідравлічні;** - **штабилери гідравлічні.**	12489975,06
Загальна вартість автотранспорту, грн.	35186212,00
Необхідна вартість автотранспорту:	
8 автомобілів по 2 т (PIAT- 2.3NP) – 180 виїздів, вартість автомобіля – 117497,00 грн.;	939976,00
7 автомобілів по 6 т (MAN – 8.15) – 150 виїздів, вартість автомобіля – 173048,00 грн.;	1211336,00
6 автомобілів по 20 т(DAF–CF)– 110 виїздів, вартість автомобіля – 395400,00 грн.;	2372400,00
5 автомобілів по 40 т (VOLVO – FN 13) – 100 виїздів, вартість автомобіля – 612500,00 грн.;	30662500,00
Вартість дільниці ремонту та обслуговування загальною площею 659 м^2 (орієнтована ціна 1250 грн/м^2), грн	823750,00
Вартість огорожі із КПП довжиною 875 м (вартість 1 м 164 грн), грн	143500,00
Вартість автоматизованої системи управління складом WMS, грн	1320000,00
Всього, грн	117476815,74

Визначення дольової участі підприємств-партнерів в інвестиціях у будівництво логістичного центру

Назва підприємства	Потрібна площа складу загального користування в загальній площі, м^2	Частка дольової участі кожного з учасників проекту, %
ПАТ «Мелком»	2127,2	24,41
ПАТ «Гідросила МЗТГ»	1427,619	16,38
ПАТ «Бердянські жниварки»	1219,4	14,36
ПАТ «Бердянськсільмаш»	1251,8	13,99
ТОВ «АГАТ»	1204,7	13,82
ТОВ «ТАРА»	459,1	5,27
ТОВ «ТЕТІС»	95,5	1,1
ТОВ «МЗАтЗ»	930,0	10,67
Загальна потрібна площа логістичного центру	8715,319	100

Розподіл інвестицій на будівництво логістичного центру між учасниками проекту (підприємствами-партнерами)

Підприємство-учасник	Частка участі, %	Сума інвестицій на будівництво, тис. грн.
ПАТ «Мелком»	24,41	2867,0907
ПАТ «Гідросила МЗТГ»	16,38	19242,7024
ПАТ «Бердянські жниварки»	14,36	16869,6707
ПАТ «Бердянськсільмаш»	13,99	16435,0065
ТОВ «АГАТ»	13,82	16235,2959
ТОВ «ТАРА»	5,27	6191,0282
ТОВ «ТЕТІС»	1,1	1292,2450
ТОВ «МЗАтЗ»	10,67	12534,7762
Всього інвестицій	**100**	**117476,8156**

Вигоди, які отримає ПАТ «Мелком» від передачі логістичних функцій на аутсорсинг, тис. грн.

Вигоди від передачі логістичних функцій на аутсорсинг, тис. грн.		**Вигоди від здачі в оренду власних складських площ, тис. грн.**		**Вигоди від здачі в оренду вільних площ логістичного центру тис. грн.**		**Всього вигід, тис. грн.**	
Без дисконтування	З дисконтуванням	Без дисконтування	З дисконтуванням	Без дисконтування	З дисконтуванням	Без дисконтування	З дисконтуванням
8004,5434	9845,5883	5977,4064	7352,2094	14015,6325	17239,228	27997,581	34437,024

План доходів та витрат ПАТ «Мелком» в перший рік експлуатації логістичного центру, тис. грн.

Назва показника				
Всього вигід	Витрати на утримання необхідної площі складу	Валовий прибуток (гр.1-гр.2)	Податок на прибуток (18 %)	Чистий прибуток (гр.3 – гр. 4)
27997,581	15528,560	12469,021	2244,4237	10224,598

Показники оцінки ефективності інвестицій ПАТ «Мелком» у будівництво логістичного центру

Назва показника					
Інвестиційний капітал	Поточні витрати, тис.грн.	Весь інвестований капітал (гр.1+гр..2) тис. грн.	Всього вигід, тис. грн.	Економічна ефективність (гр.4/ гр.3)	Строк окупності (гр.3 /гр.4) років
35161,0231	34443,1747	69604,1978	27997,581	0,402	2,4861

Скорочення логістичних активів й логістичних витрат та їх вплив на рентабельність підприємства ПАТ «Мелком»

Назва показника	До передачі	Після передачі	Відхилення	
			абсолютні	відносні, %
Логістичні активи (транспорт, склади, складське обладнання), тис. грн.	2505,0034	1005,00	-1500,0034	-59,9
Логістичні витрати, тис. грн. (без з/п)	1996,63	1216,8694	-779,7606	-39,05
Рентабельність логістичних активів, %	4,7	30,7	26,0	-
Рентабельність підприємства, %	8,21	15,79	7,58	-

Економія від скорочення чисельності працівників, які виконують логістичні функції на підприємстві, тис. грн.

Загальна кількість працівників, що виконували логістичні функції	Кількість працівників, що залишились в логістичних відділах підприємств	Кількість працівників логістичної служби, які перейшли до виробництва	Кількість скорочених працівників	Економія фонду з/п від скорочення чисельності працівників
99	5	16	78	2759,8705

Розподіл інвестицій у будівництво логістичного центру між учасниками проекту (підприємствами-партнерами та державою)

Учасник	Частка, %	Сума інвестицій, грн.
Держава	25	29369,2039
ПАТ «Мелком»	18,31	21510,0049
ПАТ «Гідросила МЗТГ»	12,29	14437,9006
ПАТ «Бердянські жниварки»	10,77	12652,253
ПАТ «Бердянськсільмаш»	10,49	12323,3179
ТОВ «АГАТ»	10,37	12182,3458
ТОВ «ТАРА»	3,95	4640,3342
ТОВ «ТЕТІС»	0,82	963,3099
ТОВ «МЗАтЗ»	8,0	9398,1452
Всього інвестицій	100	117476815,74

Прибуток ПАТ«Мелком» від надання в оренду вільних складських приміщень логістичного центру, з участю держави у фінансуванні проекту, тис. грн.

Площа логістичного центру що здається в оренду	Дохід від здачі в оренду, тис. грн..	Витрати на утримання площ, що здаються в оренду	Прибуток від здачі площ в оренду	Чистий прибуток, тис. грн.	
				Без дисконтування	З дисконтуванням
2066,2251	25641,8535	12820,9267	12820,9267	10513,1598	12931,1867

Вигоди, які отримаєПАТ «Мелком»від передачі логістичних функцій на аутсорсинг створюванному логістичному центрові з участю держави у фінансуванні проекту, тис. грн.

Вигоди відпередачі логістичних функцій на аутсорсинг, тис. грн.		Вигоди від здачі в оренду власних складських площ, тис. грн.		Вигоди від здачі в оренду вільних площ логістичного центру тис. грн.		Всього вигід, тис. грн.	
Без дисконтування	З дисконтуванням	Без дисконтування	З дисконтуванням	Без дисконтування	З дисконтуванням	Без дисконтування	З дисконтуванням
8004,5434	9845,5883	5977,4064	7352,2094	10513,1598	12931,1867	24495,108	30128,982
8004,5434	**9845,5883**	**5977,4064**	**7352,2094**	**10513,1598**	**12931,1867**	**24495,108**	**30128,982**

План доходів та витрат ПАТ «Мелком» в перший рік експлуатації логістичного центру, тис. грн. з участю держави у фінансуванні проекту, тис. грн.

Всього вигід	Витрати на утримання необхідної площі складу	Валовий прибуток (гр.1-гр.2)	Податок на прибуток (18 %)	Чистий прибуток
24495,108	15528,560	8966,548	1613,9786	7352,5694

Показники оцінки ефективності інвестицій ПАТ «Мелком »у будівництво логістичного центру з участю держави у фінансуванні проекту, тис. грн.

Інвестиційний капітал	Поточні витрати, тис. грн.	Весь інвестований капітал (гр.1+гр.2) тис. грн.	Всього вигід, тис. грн.	Економічна ефективність (гр.4/ гр.3)	Строк окупності (гр.3 /гр.4) років
26374,3684	30171,8667	56546,2354	24495,108	0,4332	2,308

Доповідь закінчено!
Дякую за увагу!

Запоріжжя,
22 червня 2015 року