МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЧЕРНЕГА (ШМЕГЕЛЬСЬКА) Марія Василівна

Механізм побудови ланцюжка постачання підприємства / The mechanism of building the supply chain of the enterprise

спеціальність: 073 - Менеджмент

освітньо-професійна програма - Менеджмент"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕН-41

Чернега М.В. (Шмегельська)

Науковий керівник:

к.е.н., доцент В.С. Здреник

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 2](#_Toc168312933)

[РОЗДІЛ 1.](#_Toc168312934) [ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ЛАНЦЮЖКА ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА 3](#_Toc168312935)

[РОЗДІЛ 2.](#_Toc168312936) [АНАЛІЗ ЛАНЦЮЖКА ПОСТАЧАННЯ ТОВ «МАЕСТРО КЛАС» 9](#_Toc168312937)

[2.1. Характеристика ТОВ «МаестроКлас» 9](#_Toc168312938)

[2.2 Аналіз ланцюжга створення цінності та доставки ТОВ «МаестроКлас» 11](#_Toc168312939)

[РОЗДІЛ 3.](#_Toc168312940) [НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛАНЦЮЖКА ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА 17](#_Toc168312941)

[ВИСНОВКИ 25](#_Toc168312942)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 27](#_Toc168312943)

# **ВСТУП**

**Актуальність проблеми.** Поточні ринкові процеси в Україні супроводжуються посиленою конкурентною боротьбою. Вимога покупців до пропонованих на ринку товарів та послуг дедалі більше зростає. Також посилюється вплив світових напрямів в сфері підвищення стійкості та загальної ефективності функціональної діяльності. Це все породжує потребу пошуку компромісу між необмеженими вимогами споживачів до підвищення рівня сервісного обслуговування та обмеженими ресурсами підприємства. Цього важко досягти без раціоналізації та оптимізації управлінських процесів. Важливу роль у вдосконаленні ефективності та стійкості діяльності підприємства в динамічному ринковому середовищі відіграє логістика.

Логістичний підхід до управління підприємством у поточній світовій економіці викликає підвищений інтерес, оскільки пропонує науково обґрунтовані методи управління всіма видами матеріальних, фінансових, сервісних та інших потоків, вкладених у забезпечення наміченого рівня обслуговування споживачів при мінімальних загальних витратах. Маючи високий конкурентоспроможний потенціал, логістика пропонує науковий підхід щодо оптимізації та раціоналізації використання всіх видів обмежених ресурсів підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** В сучасній науковій літературі дослідження функціональних аспектів управління ланцюгами постачання має багатий теоретичний базис, в основному завдяки науковим напрацюванням американських вчених, серед яких варто відмітити роботи Д. Хьюза, С. Коена, С. Чопра, М. Крістофера, Дж. Айєрса та Д. Ламберта. У вітчизняній науковій літературі питанням координації матеріально-інформаційних потоків присвячені праці таких авторів, як: О.М. Сумець, І.В. Паламарчук, Д.О. Пруненко, Є.В. Крикавський, Т.В. Наконечна, О.І. Платонов та інших.

**Метою кваліфікаційної роботи** є здійснення теоретичних узагальнень та наведення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму побудови ланцюжка постачання підприємства.

Виходячи із поставленої мети, основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

* вивчення теоретичних основ побудови ланцюжга постачання підприємства;
* здійснення характеристики досліджуваного підприємства;
* проведення аналізу механізму побудови ланцюжка постачання досліджуваного підприємства;
* розробка напрямків удосконалення механізму побудови ланцюжка постачання підприємства

**Об’єктом дослідження** у кваліфікаційній роботі є процес постачання на підприємстві.

**Предметом дослідження** у кваліфікаційній роботі є механізм побудови ланцюжка постачання підприємства.

Для досягнення визначеної мети у кваліфікаційній роботі використовувались такі **методи дослідження**: метод системного аналізу (для дослідження ланцюжка постачання підприємства як системи, яка складається із взаємозалежних ваяч і взаємопов’язаних елементів); метод функціонального аналізу (для вивчення основних функцій структурних підрозділів, які залучені в процес постачання досліджуваного підприємства); метод структурного аналізу (для дослідження структури ланцюжка постачання досліджуваного підприємства); метод порівняльного аналізу (для співставлення різних видів логістичних систем підприємства); метод факторного аналізу (для виявлення чинників, які впливають на процес постачання досліджуваного підприємства).

**Практична значимість** результатів дослідження полягає у тому, що розвинуті у кваліфікаційній роботі теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо удосконалення механізму побудови ланцюжка постачання підприємства можуть бути використані у роботі ТОВ «МаестроКлас» та інших підприємств, які працюють в умовах динамічного конкурентного середовища.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Методи та інструменти управління ланцюгами поставок» у збірнику IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, травень 2024 року) [].

# **РОЗДІЛ 1**

# **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ЛАНЦЮЖКА ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Діяльність в сфері постачання та логістики є багатогранною і включає процеси управління транспортним і складським комплексом, запасами матеріальних цінностей, кадровими ресурсами, інформаційними системами і комерційною діяльністю в цілому [30, с. 142 ]. На основі логістики визначаються загальні засади управління організацією. Зокрема, забезпечується взаємодія функціональних підрозділів підприємства, пов’язаних із проходженням потоків товарних цінностей від постачальників до складу, від складу до споживачів. Логістика відповідає за процес планування, збуту та контролю потоків та зберігання резервів (матеріально-технічних ресурсів, виробничих запасів) [26, с. 87].

В загальній системі управління підприємством логістика виконує наступні завдання: 1) забезпечення матеріальними ресурсами; 2) вибір постачальників; 3) розрахунок оптимальних обсягів, структури та періодичності поставок; 4) здійснення оцінювання ефективності взаємодії із постачальниками; 5) планування, контроль, управління транспортуванням та складуванням; 6) вибір транспортного підприємства, придбання власних складських приміщень чи їх оренда; 7) організація прийому матеріальних цінностей та перевірка їх якості; 8) забезпечення внутрішньо-організаційної переробки матеріальних ресурсів; 9) транспортування готового продукту до споживачів відповідно до їх інтересів та потреб; 10) забезпечення передачі, зберігання та обробки відповідних інформаційних даних [11, с. 68 ].

Логістика, як наука, координує такі функціональні сфери роботи підприємства, як сфера постачання, виробництво та збут. Сфера постачання забезпечує підприємство всіма необхідними матеріальними ресурсами; сфера виробництва – своєчасне доведення готової продукції до споживача, її завданням є перетворення матеріального потоку у межах технологічного процесу; а сфера збутової логістики передає матеріальний потік кінцевому споживачеві безпосередньо або через посередників. Окрім цього, розрізняють ще дві сфери логістики – інформаційну та транспортну, які забезпечують стабільне функціонування постачання, виробництва та збуту, тому кожен із них зустрічається в основних трьох елементах [24; с. 83].

В якості об’єкту дослідження логістики виступає те, що може бути індивідуально охарактеризовано та вивчено фахівцем у сфері логістики, наприклад: потоки матеріальних ресурсів, потокові процеси у формі виконання замовлень клієнтів, процес проходження товарів по ланцюжку постачання. В якості предмету дослідження логістики виступає діяльність фахівців у сфері логістики, пов’язана з управлінням, плануванням, організацією, контролем, регулюванням, обліком та процесом переміщення товарів та послуг.

Ланцюжки постачання – це лінійно впорядкована множина учасників, які здійснюють операції з доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї ланки до іншої [21, с. 84]. Дослідження та побудова ланцюжків постачання має велике практичне значення, оскільки рух сировини або готової продукції, матеріальних ресурсів часто не збігається з потоками інформації та грошовими коштами, що зумовлює відсутність синхронності супутніх та основних логістичних потоків.

Логістична система може складатися з прямих зв’язків та мати більш розгалужену мережу. У більш складних випадках в умовах функціонування ешелонних систем цей ланцюг може мати деревоподібну структуру або вид орієнтованого графа з циклами (гнучка логістична система).

Розрізняють різні види логістичних систем: 1) логістичні системи з прямими зв’язками, що є матеріальними потоками, які доставляють товари або послуги до споживачів без участі посередників; 2) ешелонні, або, іншими словами, багаторівневі логістичні системи, що є рухом матеріальних потоків до споживачів із залученням одного або більше посередників; 3) гнучкі логістичні системи, які функціонують на основі використання сукупної взаємодії прямих та ешелонних логістичних систем, тобто як з посередниками, так і без них [28; с. 32].

Логістичні операції є процесом завантаження, упакування, комплектування, оформлення супровідної документації та відстеження товару до доставки замовнику. Ланцюжки постачання є частиною логістичної системи. Самі ланцюжки постачання складаються з логістичних ланок. Логістичний ланцюг складається з безлічі впорядкованих юридичних чи фізичних осіб, які здійснюють логістичні операції із постачання споживачам певного виду продукції [5; с. 21].

Ланцюжки постачання складаються із: постачальників матеріальних ресурсів; розподільних центрів, вантажних терміналів та складів зберігання продукції на всіх етапах руху товару, тобто закупівлі продукції, її виробництва, фізичного розподілу, відправки готової продукції; виробництва товарів; різних посередників транспортно-експедиторських підприємств, і навіть митних органів чи самих споживачів матеріальних ресурсів. Ланцюжок постачання є частиною сервісного обслуговування, бере участь у переробці та утилізації відходів та гарантує надійність на різних рівнях функціонування [31; с. 32].

Потоки матеріальних цінностей пов’язують між собою різні підприємства. Мета логістики полягає у створенні можливостей для зростання ефективності виробничої та торгової діяльності, скороченні рівня загальних витрат. Ціль можна вважати досягнутою, якщо потрібна продукція належної якості була доставлена з необхідним рівнем витрат споживачеві в необхідних обсягах, у встановлений період часу та встановлене місце [13, с. 31].

Метод досягнення мети полягає у виключенні операцій організаційної та функціональної спрямованості, які не беруть участь у формуванні додаткової цінності для споживачів. Іншими словами, все те, що не несе користі споживачам і, відповідно, доходів підприємству, можна назвати зайвою ланкою.

Управління потоками матеріальних цінностей вирішує такі завдання: 1) прогнозування попиту та обсягів виробництва, а також обсягу транспортування; 2) виявлення раціональних обсягів та каналів доставки; 3) складування, упаковка, зберігання тощо [12].

Вирішення даних завдань зумовлено тим, що у процесі формування матеріального потоку беруть участь різні суб’єкти господарювання: виробники, оптові підприємтсва, роздрібні підприємства, транспортні підприємства тощо.

Ключовою ланкою в даному ланцюжку постачання виступають: 1) транспортні підприємства загального спрямування та підприємства, що займаються транспортно-експедиційною діяльністю; 2) підприємства, що займаються оптовою торгівлею та здійснюють логістичні операції з товарними цінностями; 3) комерційно-посередницькі підприємства, які не взаємодіють із товарними цінностями, але надають послуги, пов’язані з організацією оптового обороту; 4) підприємства-виробники, склади матеріалів та готової продукції яких відповідають за виконання різноманітних логістичних операцій [19; с. 160]. Силами даних суб’єктів господарювання відбувається формування матеріальних потоків, безпосереднє здійснення та контроль процесів переміщення товарів. Кожен із зазначених суб’єктів спеціалізується на виконанні певного виду логістичних функцій.

Логістична функція є укрупненою групою логістичних операцій, мета яких полягає в реалізації завдань логістичної системи. Під логістичними операціями розуміють будь-які операції, пов’язані з матеріальними предметами та продуктами трудової діяльності у сферах виробництва та обігу, за винятком технологічних операцій, пов’язаних із виробництвом матеріальних цінностей. Таким чином, логістика є частиною економічної науки та сферою діяльності, предмет якої полягає в організації та регулюванні процесів просування товарів від виробника до споживача.

На даний момент у різних галузях економіки успішно функціонує та періодично утворюється велика кількість різноманітних підприємств. Практично кожне з них виробляє певні товари або надає послуги. Тому все більше людей працюють у сфері послуг. І кожна людина має постійний зв’язок із сферою послуг, отримуючи або надаючи їх.

Функціонування сервісних компаній включає різноманітні процеси, зумовлені, насамперед, характером діяльності торговельних підприємств та технологією цього виду комерції. До процесів сервісного обслуговування можна віднести: зондування попиту споживачів на зовнішньому та внутрішньому ринку; придбання товарів, їх транспортування, зберігання та продаж продукції; різні види забезпечення в інформаційній та адміністративно-господарській сферах. З множини перерахованих сервісних бізнес-процесів можна виділити основні: 1) закупівля; 2) транспортування; 3) зберігання; 4) реалізація товарів, робіт, послуг [25; с. 93].

На торговельних підприємствах основою товарного руху є технологічний процес, що має тісний взаємозв’язок із логістикою продукції та продовженням виробництва у сфері обігу. До нього належать: придбання та транспортування товарів, вантажно-розвантажувальні роботи, утримання товарів, комплектування торгового асортименту, фасування, сортування та підготовка продукції до продажу [18; с. 21].

Сервіс – це система обслуговування, яка дозволяє клієнту вибирати найкращий варіант для себе придбання та споживання того чи іншого товару [1]. Сфера обслуговування нероздільна з процесом продажу і включає комплекс послуг, що надаються в процесі купівлі, замовлення, постачання та обслуговування продукції [17]. Цей комплекс нерозривно пов’язаний з таким поняттям, як сервісна логістика, яка сьогодні вважається невід’ємною частиною будь-якого бізнесу.

Логістика – це багатоступінчастий процес, у якому велика увага приділяється управлінню інформаційними та матеріальними потоками на підприємстві. Він необхідний для ефективного розподілу сировини та готової продукції й вивчає оптимізацію потоків послуг, що надаються підприємствами споживачам продукції, партнерами з ланцюжків постачання один одному та всередині фірми [34].

У сервісній логістиці виділяють такі концепції сервісу, як [4]:

1. Базовий сервіс – це обслуговування, яке забезпечується підприємством всім клієнтам [33; с. 72 ]. Коли на підприємство надходить замовлення від споживача, то останній повинен отримати обслуговування на встановленому базовому рівні, або на вищому рівні з відповідною доплатою.
2. Рівень обслуговування, що сприяє діловим успіхам партнерів. Компанії та клієнти разом задають рівень якості обслуговування.
3. Концепція повного задоволення, яка полягає у вибірковому обслуговуванні споживачів, що забезпечують великий прибуток компанії [15, с. 83]. Досягнення цього рівня сервісу поєднує партнерів у зв’язок і залежність.

Служби логістики вирішують такі основні завдання, як забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та закупівля сировини, необхідної для виробництва. Забезпечити надійне зберігання та ефективне переміщення товарних цінностей може досвідчений менеджер з постачання (логістики), який організовує на складі злагоджену роботу всіх складських комплексів та терміналів.

До обов'язків менеджера-логіста входить визначення порядку розміщення та зберігання товару, а також формування чіткої схеми обробки матеріальних та товарних цінностей. Види робіт у галузі логістичного сервісу поділяються на три групи: 1) передпродажні роботи, які включають планування рівня логістичного сервісу; 2) роботи, що здійснюються в процесі продажу товарів (підбір асортименту, формування та пакування вантажів; скорочення термінів доставки; надання інформації про проходження вантажів); 3) післяпродажні послуги, що полягають у гарантійному та післягарантійному обслуговуванні.

Раніше ключову роль у логістиці відігравало обслуговування у процесі переміщення потоків від виробника до торгової точки. На цьому етапі роль сервісу дуже важлива. Солідне підприємство, що здійснює ефективне сервісне обслуговування, повинно охоплювати весь ланцюжок постачання, створюючи гармонійну взаємодію між його ланками[ 16; с. 43].

Важлива роль у ланцюжку сервісних логістичних операцій належить транспортному підрозділу, який виконує функції транспортування та експедиції товарів. Виділяючи функції логістики для організації торгівлі важливо, щоб кожна функція була однорідною з погляду трудомісткості та кількості процесів.

Отже, керування сервісною логістикою вирішує проблеми формування логістичної системи сервісної мережі, здійснюючи вибір оптимальних організаційних структур служби логістики сервісного підприємства, регламентуючи права та обов’язки персоналу такої служби; здійснює планування та контроль організації закупівельної логістики; контролює рух товарного потоку шляхом вибору найбільш ефективних форм і методів руху товару, запровадження ефективної системи управління запасами, організації логістичної інформаційної системи; а також контролює та оптимізує логістичні витрати [29, с. 15].

Залежно від економічної сфери діяльності підприємства визначається рівень уваги, що приділяється логістичній організації та визначенню її місця в організаційній структурі підприємства.

Організуючи процес руху товарів, застосовуючи при цьому логістичний підхід, можна значно підвищити рівень реалізації продукції та товарообігу. Підприємства, що займаються діяльністю, яка пов’язана з реалізацією споживчих товарів, мають вирішувати проблеми щодо оптимізації рівня своїх запасів. Для подальшої реалізації важливо грамотно сформувати запаси та закупити товари у потрібній кількості, оскільки цей процес дуже витратний і може становити 25% від загальних витрат [9, с. 33].

Використовуючи методи логістичної організації руху товару можна скоротити частку цих витрат на 5-10%, за допомогою систематизації руху товару. Використання у роботі фірми системи періодичного аналізу (система формування запасів з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, система управління запасами з фіксованим розміром замовлення, система розрахунку оптимального розміру замовлення) можна скоротити змінні, і навіть постійні витрати.

Оптимізуючи рівень запасів, можна вплинути на постійні витрати (зміст складських та виробничих площ, транспортні витрати та ін) та значно скоротити їх. Також спостерігатиметься системне скорочення витрат для формування логістичних систем товароруху, куди входять виробники, розподільні центри, транспортні організації, складські термінали. Оптимізація руху матеріальних потоків ефективно знижуватиметься при загальній економічній діяльності всієї системи товароруху [7, с. 61 ].

Використання логістичного підходу в процесі формування руху товарів дозволяє організувати наскрізне проходження матеріальних потоків через всі ланки логістичної системи від виробника до кінцевого споживача. Злиття всіх ланок логістичної системи є гарантом дієвого результату, оскільки кожна ланка поінформована про те, який товар, у якому обсязі, у який проміжок часу необхідний подальшого його просування [23; с. 98 ]. Мірою ефективності системи руху товарів є співвідношення витрат підприємства до його результатів.

За підсумками скорочення витрат може мати ефект масштабу, у загальній організації руху товару від виробника, посередників до підприємств роздрібної торгівлі. Внаслідок цього скорочуватимуться процеси товарообігу, збільшуватиметься кількість вироблених та проданих товарів, а націнка на вироблені товари, готові до продажу, буде мінімізована. За рахунок зниження ціни, підвищення оборотності, гнучкості, розуміння потреб споживачів цей метод дозволяє елементам системи товарообігу (виробнику, посереднику, підприємству роздрібної торгівлі) бути більш конкурентоспроможними.

Таким чином, навіть за умов якісного сервісу можуть неминуче виникнути помилки в процесі обслуговування споживачів. Більшість помилок можна виправити по мірі їхнього виявлення. Ця властивість сприяє підвищенню лояльності клієнтів до підприємства.

# **РОЗДІЛ 2**

# **АНАЛІЗ ЛАНЦЮЖКА ПОСТАЧАННЯ ТОВ «МАЕСТРО КЛАС»**

## **2.1. Характеристика ТОВ «МаестроКлас»**

ТОВ «МаестроКласс» функціонує на ринку з 2004 року і є постачальником продуктів харчування у м. Вінниця, Вінницькій області та інших регіонах України. З 2006 року підприємство освоїло новий напрямок виробництва заморожених продуктів за допомогою використання технології шокового заморожування, що дозволяє зберігати продукт у вихідному стані тривалий час. З 2009 року досліджуване підприємство розвиває напрямок із встановлення та обслуговування торгових автоматів, реалізуючи продукти харчування власного виробництва та гарячих напоїв із зернової кави. Компанія здійснює безкоштовну доставку по м. Вінниця та Вінницькій області на власному брендованому автотранспорті, обладнаному спеціалізованими холодильними установками.

ТОВ «МаестроКлас» встановлює торгові автомати та реалізує через них продукцію власного виробництва (сандвічі, гамбургери, шаурму, бутерброди, салати, другі страви, піцу, смачну випічку), а також класичний асортимент: соки, мінеральну воду, кондитерські вироби, шоколад і напої.

Організаційна структура ТОВ «МаестроКлас» представлена на рис. 2.1.

Генеральний директор координує діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, розробляє стратегію його розвитку, здійснює контроль за дотриманням податкового, бухгалтерського, трудового та іншого законодавства.

Комерційний директор організує роботу таких структурних підрозділів, як відділ продажу, відділ збуту, відділ маркетингу та відділ реклами та паблік рілейшенс. У його обов’язок входить налагодження контактів з постачання товарів та розподілення їх серед фірмових магазинів.

Фінансовий відділ включає в себе бухгалтерію та фінансове забезпечення. Відділ кадрів здійснює облік персоналу. Відділ логістики організовує безперебійні поставки продукції клієнтам.

Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «МаестроКлас»

Примітка. Наведено за матеріалами ТОВ «МаестроКлас»

Результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «МаестроКлас» представлені у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «МаестроКлас» за 2021 – 2023 рр., тис. грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Зміна | | | |
| 2022-2021 рр .​ | | 2023-2022 рр | |
| Абс. відх.  (+,- ) | Темп зростання, % | Абс. відх. (+,-) | Темп зростання, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Дохід | 147 895 | 172 766 | 171 758 | 24 871 | 116,8 | -1 008 | 99,4 |
| 2. Собівартість продажів | 137 253 | 72 607 | 61 232 | -64 646 | 52,9 | -11 375 | 84,3 |
| 3. Валовий прибуток (збиток) | 10 642 | 100 159 | 110 526 | 89 517 | 941,2 | 10 367 | 110,4 |
| 4. Комерційні витрати | 0 | 14 635 | 16 032 | 14 635 | Х | 1397 | 109,5 |
| 5. Управлінські витрати | 0 | 68 465 | 77 327 | 68 465 | Х | 8 862 | 112,9 |
| 6. Прибуток (збиток) від продажу | 10 642 | 17 059 | 17 167 | 6 417 | 160,3 | 108 | 100,6 |
| 7. Податок на прибуток | 2 128 | 3 412 | 3433 | 1 283 | 160,3 | 22 | 100,6 |
| 8. Чистий прибуток (збиток) | 8 514 | 13 647 | 13 734 | 5 134 | 160,3 | 86 | 100,6 |
| 9 Основні засоби, тис. грн. | 328690 | 339273 | 337426 | 10 583 | 103,2 | -1 847 | 99,5 |
| 10. Оборотні активи, тис. грн. | 175 590 | 204 053 | 200 819 | 28 463 | 116,2 | -3 234 | 98,4 |
| 11 Чисельність персоналу, чол. | 27 | 29 | 28 | 2 | 107,4 | -1 | 96,6 |
| 12 Фонд оплати праці, тис. грн. | 19960 | 22 691 | 23 037 | 2 731 | 113,7 | 346 | 101,5 |
| 13 Продуктивність праці працюючого, тис. грн. | 5477,6 | 5957,4 | 6134,2 | 480 | 108,8 | 177 | 103,0 |
| 14 Середньорічна заробітна плата працюючого, тис. грн. | 739,3 | 782,4 | 822,8 | 43 | 105,8 | 40 | 105,2 |
| 15 Фондовіддача | 0,4 | 0,5 | 0,5 | 0 | 113,2 | 0 | 100,0 |
| 16 Оборотність активів, раз | 0,8 | 0,8 | 0,9 | 0 | 100,5 | 0 | 101,0 |
| 17 Рентабельність продажу, % | 7,2 | 9,9 | 10,0 | 3 | 137,2 | 0 | 101,2 |
| 18 Рентабельність виробництва, % | 7,8 | 11,0 | 11,1 | 3 | 141,3 | 0 | 101,4 |
| 19 Витрати на гривню виручки | 92,8 | 90,1 | 90,0 | -3 | 97,1 | 0 | 99,9 |

Примітка. Наведено за матеріалами ТОВ «МаестроКлас»

Таким чином, дохід підприємства у 2023 році порівняно з 2022 роком знизилася на 1008 тис. грн. У цьому, собівартість продажів знизилася на 11 375 тис. грн. На основі цих даних можна зробити висновок, що досліджуване підприємство скоротило витрати майже вдвічі, що позитивно вплинуло на суму його валового прибутку. Так, сума валового прибутку у 2023 році збільшилась на 10 367 тис. грн. і склала 110 526 тис. грн.

Чистий прибуток досліджуваного підприємства протягом 2021-2023 рр. збільшився, так у 2023 році порівняно з 2022 роком цей показник збільшився на 86 тис. грн. і склав 13 734 тис. грн. Усе це свідчить про стабільну роботу досліджуваного підприємства протягом останніх трьох років.

## **2.2 Аналіз ланцюжка** **створення цінності та доставки ТОВ «МаестроКлас»**

Система управління системою постачання в ТОВ «МаестроКлас» складається з наступних етапів: 1) організація технологічного процесу; 2) контроль якості продукції, що надходить, сировини, матеріалів і товарів; 3) управління оборотністю товарних запасів; 4) контроль якості на етапі виробництва; 5) контроль якості на етапі доставки та післяпродажного обслуговування.

Основними принципами організації технологічних та торгових процесів в ТОВ «МаестроКлас» є: 1) забезпечення комплексного підходу до обрання оптимальних варіантів продажу товарів; 2) пропозиція якісної продукції, значна економія часу замовників, швидкість виконання замовлення; 3) досягнення оптимальної економічної ефективності технологічного процесу шляхом прискорення оборотності товарних запасів, економії праці, зростанням його продуктивності, зниження витрат виробництва та обігу.

Схема функціонування системи управління торгово-технологічним процесом в ТОВ «МаестроПлюс» представлена на рис. 2.2.

Рис. 2.2 Організація торговельного та технологічного процесів в ТОВ «МаестроКлас»

Примітка. Складено автором на матеріалах ТОВ «МаестроКлас»

Як видно з рис. 2.2., після отримання продукція зберігається складі. Необхідна кількість сировини, матеріалів та напівфабрикатів надходить у виробництво, згідно з технологією виконання, тих чи інших виробів, а решта зберігається у складських приміщеннях відповідно до затвердженої технології зберігання. Підготовлена сировина та матеріали переміщуються до відділу виробництва.

Таким чином, організація торгово-технологічного процесу в ТОВ «МаестроКлас» сприяє найбільш ефективному доведенню товару у широкому асортименті належної якості до замовника з найменшими витратами праці та часу й високим рівнем обслуговування. Якість обслуговування визначається мінімальним часом, витраченим на придбання товарів, зручністю та комфортом обслуговування, економічною ефективністю роботи ланцюжка «прийом – виготовлення – доставка».

Визначення потреби у матеріалах одне із найважливіших виробничих завдань досліджуваного підприємства, оскільки є дуже багато чинників, які впливають на неї. До них можна віднести і коливання попиту на вже готову продукцію, вкладення великої кількості капіталу та ризик зменшення його обороту, можливе зношування і не ліквідність зайвої кількості запасів тощо.

Ведення документообігу – це досить трудомісткий процес. Документація повинна містити домовленості, що дають гарантії як споживачеві продукції, так і постачальнику. Одним з основних документів, що використовуються на досліджуваному підприємстві, є договір, в якому чітко прописуються права та обов’язки сторін, відповідальність за порушення затверджених умов постачання, порядок та строки розрахунків тощо.

Для підтримки конкурентоспроможності в ТОВ «Маестро Клас» система документообігу організована на високому рівні. Кожна операція супроводжується формуванням первинної документації. Однак встановлено, що в договорах з деякими постачальниками не передбачено штрафних санкцій за доставку товарів у неповному обсязі або не дотримання термінів, що часто призводить до нестачі сировини та матеріалів на складі для виконання замовлень клієнтів. Цей факт негативно впливає на конкурентоспроможність досліджуваного підприємства, і клієнти задовольняють свій попит у конкурентів.

Проведемо розрахунок вартості ланцюжка постачанняа з організації торговельного та технологічного процесів у ТОВ «МаестроКлас» (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Розрахунок вартості ланцюжка постачання з організації торговельного та технологічного процесів у ТОВ «МаестроКлас»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Етап ланцюжка | Виконавець | Погодинний розмір оплати праці, грн. | оплата за 1 годину, грн | Тривалість , год. | Вартість етапів, грн. | Накладні витрати -500% | Усього витрати за день | Усього витрата за місяць |
| Формування заявки та відправлення постачальнику | Начальник відділу виробництва | 50000/22/8 | 284,09 | 2 | 568,18 | 2840,90 | 3409,08 | 74999,8 |
| Розвантаження | Водій | 25000/22/8 | 142,05 | 0,5 | 71,03 | 355,13 | 426,15 | 9375,3 |
| Доставка до місця приймання | Водій | 25000/22/8 | 142,05 | 0,5 | 71,03 | 355,13 | 426,15 | 9375,3 |
| Отримання товарів за якістю та кількістю | Начальник відділу виробництва | 50000/22/8 | 284,09 | 1 | 284,09 | 1420,45 | 1704,54 | 37499,9 |
| Доставка на склад | Водій | 25000/22/8 | 142,05 | 0,5 | 71,03 | 355,13 | 426,15 | 9375,3 |
| Доставка у відділ виробництва | Водій | 25000/22/9 | 142,05 | 0,2 | 28,41 | 142,05 | 170,46 | 3750,1 |
| Доставка у відділ фасування | Помічник кухаря | 35000/15/10 | 233,33 | 0,2 | 46,67 | 233,33 | 280,00 | 4199,9 |
| Доставка у відділ формування замовлення | Фасувальник | 20000/15/10 | 133,33 | 0,1 | 13,33 | 66,67 | 80,00 | 1200,0 |
| Доставка до замовника | Водій-кур’єр | 30000/15/10 | 200,00 | 8 | 1600,00 | 8000,00 | 9600,00 | 144000,0 |
| Облік | Бухгалтер | 40000/22/8 | 227,27 | 0,1 | 22,73 | 113,64 | 136,36 | 3000,0 |
| Разом |  |  |  |  |  |  |  | 296775,5 |

Примітка. Розраховано автором на матеріалах ТОВ «МаестроКлас»

Таким чином, ТОВ «МаестроКлас» щомісяця витрачає на організацію торговельного та технологічного процесу 296 775,5 грн.

На фективність діючого ланцюжка постачання в ТОВ «Маестро клас» впливає низка чинників. Насамперед варто відзначити, що у досліджуваного підприємства немає відділу закупівель, закупівельною діяльністю займається начальник відділу виробництва, який також формує потребу в товарних запасах. Це відволікає його від основної діяльності. Крім того, існують такі проблеми: 1) тривалість розвантажувальних робіт отриманих товарів; 2) тривалість робіт з доставки у відділи після отримання товарно-матеріальних цінностей; 3) повторення робіт із доставки. Фактично, нерідко, товари після приймання лежать у відділі приймання, поки водій не звільниться від своєї основної роботи. Таким чином, діючи ланцюжок постачання потрібно оптимізувати шляхом створення відділу підтримки закупівель, продажу та реалізації проектів.

Проведемо аналіз ланцюжка створення цінності.

Конкурентоспроможність підприємства з доставки готової їжі оцінюється такими критеріями: 1) час обробки замовлення; 2) безперебійна робота програмного забезпечення; 3) попит; 4) реклама; 5) обсяг продажів [10; с. 11]. Всі ці критерії взаємопов’язані між собою, і виконання однієї умови сприяє виконанню інших. Наприклад, попит формує якісна реклама, так само від реклами залежить обсяг продажу та дохід. При цьому підприємство для повного задоволення сформованого попиту та можливості окупити витрати на рекламу має швидко та гнучко реагувати під час обробки замовлення: від надходження до передачі та оплати. Якісна та швидка обробка замовлення залежить від роботи персоналу та програмного забезпечення.

Ланцюжок постачання на підприємстві можна поділити на такі етапи:

1. Перший етап: прийом замовлення у кол-центрі або через пошту; реєстрація замовлення оператором 1С , відправка замовлення у виробничий відділ (1 день);
2. Другий етап: формування кількості замовлень, приготування, відправка готового замовлення на склад (до 24:00 наступного дня).
3. Третій етап: комплектація товару за маршрутами (у той самий день).
4. Четвертий етап: звіряння товарів та доставка (на наступний день). Іноді відбуваються зриви у доставці замовлень у зв’язку з неповною комплектацією. Після цього з торгової точки надходить дзвінок до кол-центру для уточнення замовлення і все коло ланцюжка повторюється.
5. П’ятий етап: здавання водієм документів та грошей до каси. У разі помилки чи повернення він виправляє помилки чи складає відповідний акт.
6. Шостий етап: передача документів у бухгалтерію для подальшого обліку.

Далі розглянемо ланцюжок постачання на підприємство продуктів менеджер із постачання проводить аналіз цін та якості товарів різних постачальників, після цього укладає договори про їх постачання. Продукти надходять у відділ постачання від різних постачальників, технолог приймає товари за кількістю та якістю, звіряючи фактичну наявність із даними у документах (накладні, рахунки-фактури). Після прийняття документи передаються в бухгалтерію для подальшої обробки. Всі ці етапи представлені на рис. 2.3.

Рис. 2.3. Ланцюжок створення цінності в ТОВ «МаестроКлас»

Примітка. Складено автором на матеріалах ТОВ «МаестроКлас»

Найбільше часу у процесі обробки замовлення займає його підготовка у виробничій службі; також багато часу займає проходження замовлення через відділ продажу до відділу доставки. Для скорочення часу обробки слід об’єднати відділ продажу з відділом доставки – це дозволить заощадити час. Також слід вжити заходів для скорочення підготовки замовлення у відділі виробництва. Це можна здійснити шляхом: 1) закупівлі спеціального обладнання; 2) розширення штату кухарів; 3) об’єднання цехів в один великий.

Як видно з рис. 2.3, процес обробки замовлення досить ефективний, проте процес документальної обробки заявок, що надходять у довільній формі, займає багато часу. Окрім цього, ТОВ «МаестроКлас» не використовує для цього спеціальну програма, оператор вручну формує всі документи. Це призводить до виникнення таких проблем: 1) «втрата» замовлення; 2) тривалість та трудомісткість процесів; 3) помилки у розрахунку собівартості та продажної ціни; 4) помилки на адресах.

Проведемо аналіз вартості ланцюжка постачання для ТОВ «МаестроКлас» (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

Розрахунок вартості ланцюжка постачення ТОВ «МаестроКлас»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Етап | Відповідальний за виконання | Місячний оклад/ робочих днів/годин | Оплата за 1 годину | Тривалість, год.. | Вартість етапів, грн. | Накладні витрати -500% | Усього витрат |
| Аналіз потреб клієнта | Маркетолог | 42000/22/8 | 238,64 | 8 | 1909,12 | 9545,60 | 11454,72 |
| Закупівля покупних товарів | Керівник відділу продажу | 53000/22/8 | 301,14 | 24 | 7227,36 | 36136,80 | 43364,16 |
| Постачання на склад | Водій | 29000/22/8 | 164,77 | 160 | 26363,20 | 131816,00 | 158179,20 |
| Зберігання на складі | Комірник | 30000/22/8 | 170,45 | 200 | 34090,00 | 170450,00 | 204540,00 |
| Отримання заявки | Менеджер з продажу | 32000/30/10 | 106,67 | 25 | 2666,75 | 13333,75 | 16000,50 |
| Виготовлені замовлення | Кухар | 30000/30/12 | 83,33 | 8 | 666,64 | 3333,20 | 3999,84 |
| Комплектація замовлень | Комплектувальник | 27000/30/12 | 75 | 1 | 75,00 | 375,00 | 450,00 |
| Доставка замовлення клієнту | Кур'єр | 25000/30/10 | 83,33 | 8 | 666,64 | 3333,20 | 3999,84 |
| Усього |  |  |  |  | 73664,71 | 368323,6 | 441988,26 |

Примітка. Розраховано автором на матеріалах ТОВ «МаестроКлас»

Таким чином, вартість ланцюжка постачання ТОВ «МаестроКлас» за місяць становить 441 988,26 грн. Для його вдосконалення необхідно скоротити час обробки замовлення з моменту отримання до доставки клієнту. На даний момент це займає 2 дні. Замовлення починає готуватися тільки наступного дня після вступу до кол-центру, комплектується до кінця робочого дня та відправляється клієнту лише наступного дня.

# **РОЗДІЛ 3**

# **НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛАНЦЮЖКА ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Виходячи із проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи аналізу, пропонуємо визначати резерви зростання ефективності ланцюжка постачення досліджуваного підприємства, тобто той обсяг фінансових, інформаційних, матеріальних, кадрових резервів, який дозволить йому досягти максимально можливого рівня ефективності логістичного ланцюга з урахуванням стратегічних цілей, еталонних показників діяльності. виявлених при бенчмаркінгу, а також потенціалу підприємства, що не використовується.

Використання даної схеми відображення ефективності логістичного ланцюга дозволяє проводити міжфірмове зіставлення показників, що наочно відображає використання компаніями своїх можливостей, що робить представлену схему дієвим методом виявлення конкурентоспроможнішого підприємства з кращим рівнем стратегічного розвитку. Запропонована методика поєднує якісний та кількісний аналіз, що дозволяє визначити ефективність кожного логістичного ланцюжка в будь-якому його аспекті, що, у свою чергу, допомагає найточніше визначити рівень стратегічного розвитку підприємства. Будь-який захід, спрямований на зміцнення ефективності логістичного ланцюга, має базуватися на певному ранзі та ефективності з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей та завдань [2; с. 68 ].

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МаестроКлас » необхідно покращити ефективність управління логістичною мережею з отримання, підготовки та доставки замовлень до клієнта.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МаестроКлас» пропонуються такі заходи:

Захід №1. Купівля та встановлення програмного забезпечення «Frontpad».

Програмне забезпечення ТОВ «МаестроКлас» морально та технічно застаріло. Програма «Frontpad» працює через вікно інтернет-браузера. Співробітники можуть входити до програми з різних місць, з комп’ютерів, планшетів та телефонів. Це дозволить працювати та контролювати дистанційно.

На рис. 3.1 представлено ланцюжок роботи пропонованого програмного забезпечення.

Рис. 3.1. Ланцюжок роботи нового програмного забезпечення

Примітка. Запропоновано автором

Розглянемо очікуваний ефект від впровадження рекомендованого програмного забезпечення:

1. включення у ланцюжок постачання функцій, які забезпечують формування первинних даних, потребує обчислення ключових показників діяльності. Пропонований порядок удосконалення ланцюжка постачення представлено рис. 3.2;
2. оптимізація функції контролю (рис. 3.3);
3. скорочення часу ланцюжка постачання за рахунок виключення надлишкових та дублюючих функцій, розпаралелювання робіт (рис. 3.4).

Рис. 3.3. Порядок оптимізації контрольних функцій шляхом автоматизації звіряння даних

Примітка. Запропоновано автором

Рис. 3.4. Виключення зайвих та дублюючих функцій

Примітка. Запропоновано автором

Впровадження рекомендованого програмного забезпечення в роботу досліджуваного підприємства дозволить скоротити 2 штатні одиниці та час на обробку замовлень. Від скорочення 2 штатних одиниць в структурі підприємства зменшаться витрати на утримання персоналу, які входять у суму собівартості:

середня зарплата 1-го працівника на рік – 822 800 грн.

економія – 822800 \* 2 (штатні од.) = 1645500 грн.

зміна собівартості – 61232000-1645500 = 59586500 грн.

При цьому скорочення часу на обробку замовлень дозволить збільшити дохід від продажів на 2%.

Захід №2 Встановлення додаткового обладнання для обробки м’яса.

Найбільший попит серед продукції, яку виготовляє досліджуване підприємство, мають напівфабрикати з м’яса. Тому рекомендуємо встановити додаткове обладнання для обробки м’яса. Цей захід дозволить скоротити час приготування напівфабрикатів з м’яса та скоротити час обробки замовлення. Оптимізований ланцюжок постачання представлений рис. 3.5.

Рис. 3.5. Удосконалення ланцюжка постачання ТОВ «МаестроКлас»

Примітка. Запропоновано автором

Пропонується скоротити час обробки замовлення: після надходження до кол-центру необхідно відразу відправляти замовлення до виробничого відділу та закінчити підготову та комплектацію того ж дня, а наступного дня вже здійснювати доставку клієнту. Таким чином, скоротиться час обробки замовлення на 1 день (рис. 3.5).

Розрахунок вартості ланцюжка постачання після впровадження рекомендованого заходу наведено у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

Розрахунок вартості ланцюжка постачання після впровадження заходів

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Етап логістичного ланцюга | Відповідальн ий за виконання | Місячний оклад/робочих днів/годин | Оплата за 1 годину | Тривалість ланцюжка, год. | Вартість етапів, грн. | Накладні витрати -500% | Усього витрат |
| Аналіз потреб клієнта | Маркетолог | 42000/22/8 | 238,64 | 8 | 1909,12 | 9545,60 | 11454,72 |
| Закупівля покупних товарів | Керівник відділу продажу | 53000/22/8 | 301,14 | 10 | 3011,40 | 15057,00 | 18068,40 |
| Постачання на склад | Водій | 29000/22/8 | 164,77 | 100 | 16477,00 | 82385,00 | 98862,00 |
| Зберігання на складі | Комірник | 30000/22/8 | 170,45 | 170 | 28976,50 | 144882,50 | 173859,00 |
| Отримання заявки | Менеджер з продажу | 32000/30/10 | 106,67 | 20 | 2133,40 | 10667,00 | 12800,40 |
| Виготовлення замовлення | Кухар | 30000/30/12 | 83,33 | 5 | 416,65 | 2083,25 | 2499,90 |
| Комплектація замовлень | Комплектувальник | 27000/30/12 | 75 | 0,5 | 37,50 | 187,50 | 225,00 |
| Доставка замовлення клієнту | Кур’єр | 25000/30/10 | 83,33 | 5 | 416,65 | 2083,25 | 2499,90 |
| Усього |  |  |  | 318,5 | 53378,22 | 266891,10 | 320269,32 |

Примітка. Розраховано автором на матеріалах ТОВ «МаестроКлас»

Впровадження нового обладнання дозволить скоротити час обробки замовлень, що на 2% збільшить дохід.

Зміна виручки:

171758000 + 2% = 175193200 грн.

економічний ефект: 175193200-171758000 = 3435000 грн.

Захід №3. Створення відділу підтримки закупівель, продажу та реалізації проектів.

Для покращення управління ланцюжком постачання рекомендується створити в організаційній структурі досліджуваного підприємства відділ підтримки закупівель, продажу та реалізації проектів. Ланцюг функціонування пропонованого відділу представлений рис. 3.6.

Рис. 3.6. Відділ підтримки закупівель, продажу та реалізації проектів

Примітка. Запропоновано автором

Розрахунок вартості після впровадження рекомендованого заходу наведено в табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

Розрахунок вартості логістичного ланцюга після впровадження рекомендованого заходу

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Етап | Виконавець | Погодинний розмір оплати праці, грн. | Оплата за 1 годину | Тривалість процесу, год. | Вартість етапів, грн. | Накладні витрати - 500% | Усього витрат , день | Усього витрат, місяць |
| Формування заявки та відправлення постачальнику | Менеджер по закупці | 50000/22/8 | 284,09 | 2 | 568,18 | 284,09 | 852,27 | 18749,94 |
| Розвантаження | Вантажник | 20000/22/8 | 142,05 | 0,5 | 71,03 | 35,51 | 106,54 | 2343,825 |
| Доставка до місця приймання | Вантажник | 20000/22/8 | 142,05 | 0,5 | 71,03 | 35,51 | 106,54 | 2343,825 |
| Отримання товарів за якістю та кількістю | Менеджер по закупці | 50000/22/8 | 284,09 | 1 | 284,09 | 142,05 | 426,14 | 9374,97 |
| Доставка на склад | Вантажник | 20000/22/8 | 142,05 | 0,2 | 28,41 | 14,21 | 42,62 | 937,53 |
| Доставка у відділ виробництва | Вантажник | 20000/22/9 | 142,05 | 0,1 | 14,21 | 7,10 | 21,31 | 468,765 |
| Доставка у відділ фасування | Вантажник | 20000/22/10 | 233,33 | 0,1 | 23,33 | 11,67 | 35,00 | 769,989 |
| Доставка у відділ формування замовлення | Вантажник | 20000/15/10 | 133,33 | 0,1 | 13,33 | 6,67 | 20,00 | 299,9925 |
| Доставка до замовника | Водій-кур'єр | 25000/15/10 | 166,66 | 5 | 833,30 | 416,65 | 1249,95 | 18749,25 |
| Облік | Бухгалтер | 40000/22/8 | 227,27 | 0,1 | 22,73 | 11,36 | 34,09 | 749,991 |
| Разом |  |  |  |  |  |  |  | 54788,0775 |

Примітка. Розраховано автором на матеріалах ТОВ «МаестроКлас»

Створення відділу підтримки закупівель, продажу та реалізації проектів дозволить скоротити собівартість на 2%:

61232000-2% = 60007360 грн.

Ефект: 61232000-60007360 = 1224640 грн.

Розрахуємо економічний ефект від оптимізації ланцюжка постачання досліджуваного підприємства (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

Розрахунок економічної ефективності від оптимізації ланцюжка постачення ТОВ «МаестроКлас»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Етап | Відповідальний за виконання | Місячний оклад/робочих днів/годин | Оплата за 1 год. | Тривалість ність , год. | Вартість етапів, грн. | Накладні витрати -500% | Усього витрат |
| Закупівля покупних товарів | Керівник відділу продажу | 53000/22/8 | 301,14 | 20 | 6022,80 | 30114,00 | 36136,80 |
| Постачання на склад | Водій | 29000/22/8 | 164,77 | 100 | 16477,00 | 82385,00 | 98862,00 |
| Зберігання на складі | Комірник | 30000/22/8 | 170,45 | 100 | 17045,00 | 85225,00 | 102270,00 |
| Отримання заявки | Менеджер з продажу | 32000/30/10 | 106,67 | 20 | 2133,40 | 10667,00 | 12800,40 |
| Виготовлення замовлення | Кухар | 30000/30/12 | 83,33 | 8 | 666,64 | 3333,20 | 3999,84 |
| Комплектація замовлень | Комплектувальник | 27000/30/12 | 75,00 | 1 | 75,00 | 375,00 | 450,00 |
| Доставка замовлення клієнту | Кур'єр | 25000/30/10 | 83,33 | 8 | 666,64 | 3333,20 | 3999,84 |
| Усього |  |  |  | 257 | 43086,48 | 215432,40 | 258518,88 |

Примітка. Розраховано автором на матеріалах ТОВ «МаестроКлас»

Таким чином, після впровадження рекомендованих заходів вартість ланцюжка постачання становитиме 258518,88 грн.

Розрахуємо витрати на впровадження заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на впровадження рекомендованих заходів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаття витрат | Вартість, грн. | Кількість, шт | Сума, грн |
| Захід №1 |  |  |  |
| Купівля програмного забезпечення | 56000 | 1 | 56000 |
| Гонорар за встановлення | 9000 | 1 | 9000 |
| Витрати обслуговування програми | 600 | 12 | 7200 |
| Захід №2 |  |  |  |
| Купівля обладнання для обробки м’яса | 210000 | 1 | 210000 |
| Витрати на встановлення | 11000 | 1 | 11000 |
| Введення в штат оператора обладнання | 34000 | 12 | 408000 |
| Захід №3 |  |  |  |
| Введення в штат менеджера | 35000 | 12 | 420000 |
| Купівля комп’ютера | 40000 | 1 | 40000 |
| Разом |  |  | 1161200 |

Примітка. Розраховано автором на матеріалах ТОВ «МаестроКлас»

Таким чином, витрати на впровадження рекомендованих заходів становитимуть 1161200 грн. Найбільшу питому вагу серед усіх витрат займають витрати навстановлення устаткування.

Результат та зміна прибутку від продажу з урахуванням ефективності попередніх заходів зміниться таким чином (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

Розрахунок впливу пропонованих заходів на фінансові результати

ТОВ «МаестроКлас»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2023 рік | Прогнозний рік | Зміна, тис. грн. |
| Дохід, тис. грн. | 171 758 | 178628,32 | 6870,32 |
| Собівартість, тис. грн. | 61 232 | 60007,36 | -1224,64 |
| Управлінські витрати | 77 327 | 77327,00 | 0,00 |
| Комерційні витрати | 16 032 | 16032,00 | 0,00 |
| Прибуток до оподаткування | 17167,00 | 25261,96 | 8094,96 |
| Податок на прибуток | 3433,40 | 5052,39 | 1618,99 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 13733,60 | 20209,57 | 6475,97 |

Примітка. Розраховано автором на матеріалах ТОВ «МаестроКлас»

На основі прогнозів, представлених в табл. 3.5, завдяки впровадженню заходів №1 та №2 буде збільшено дохід на 4%, а захід №3 дозволить знизити собівартість на 2%. І незважаючи на необхідність комерційних та управлінських витрат у прогнозі чистий прибуток збільшиться на 5547,01 тис. грн.

Таким чином, у результаті впровадження рекомендованих заходів можна очікувати значне збільшення доходів, чистого прибутку, що дозволить підвищити конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

# **ВИСНОВКИ**

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження механізму побудови ланцюжка постачання підприємства на прикладі ТОВ «МаестроКлас».

У першому розділі вивчено теоретичні аспекти побудови ланцюжка постачання підприємства. Встановлено, що ланцюжок постачання – це лінійно впорядкована множина учасників процесу постачання, які здійснюють логістичні операції з доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої у разі виробничого споживання або кінцевого споживача у разі особистого невиробничого споживання.

Управління сервісною логістикою охоплює проблеми формування логістичної системи сервісної мережі, вибору оптимальної організаційної структури служби логістики сервісного підприємства, регламентації прав та обов'язків персоналу такої служби, планування та контролю організації закупівельної логістики, управління рухом товарного потоку шляхом вибору форм та методів руху товарів, впровадження ефективної системи управління запасами, організації логістичної інформаційної системи, а також контроль та оптимізація витрат.

Ціль сервісної логістики полягає в управлінні потоками послуг, які надають клієнтам можливість отримувати необхідні їм послуги. Логістика поєднує всі багаторівневі процеси в одне ціле і забезпечує взаємопов'язане управління всіх підрозділів організації. Якщо спробувати побудувати сервісну логістику починаючи з окремого робітника, то вийде такий логічний ланцюг: кожен співробітник компанії виробляє та надає певний комплекс послуг іншим співробітникам. Щоб продати продукцію, потрібно надати їй додаткових нематеріальних властивостей, які відповідають найбільшою мірою запитам клієнта. Сервісна логістика покликана сприяти цьому.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз ефективності ланцюжка постачання на прикладі ТОВ «МаестроКлас». За проведеним аналізом зроблено такі висновки:

1. Дохід підприємства у 2023 році порівняно з 2022 роком знизилася на 1008 тис. грн. У цьому, собівартість продажів знизилася на 11 375 тис. грн. Звідси випливає, що підприємство скоротило витрати майже вдвічі, що позитивно вплинуло на суму валового прибутку. Так, сума валового прибутку у 2023 році збільшилась на 10 367 тис. грн. і становила 110 526 тис. грн.
2. Чистий прибуток підприємства за роками збільшується, так 2023 року порівняно з 2022 роком цей показник збільшився на 86 тис. грн. і становив 13 734 тис. грн.
3. На підприємстві високому рівні організована система документообігу. Кожна операція супроводжується формуванням первинної документації. Однак встановлено, що в договорах з деякими постачальниками не передбачено штрафних санкцій за доставку товарів у неповному обсязі або зриви строків, що часто призводить до нестачі сировини та матеріалів на складі для виконання замовлень клієнтів. Цей факт негативно впливає конкурентоспроможність компанії, і клієнти задовольняють свій попит у конкурентів.
4. Найбільше часу в даному процесі займає приготування замовлення у відділі виробництва, також займає проходження замовлення через відділ продажів у відділ доставки. Для скорочення часу обробки слід об'єднати відділ продажу з відділом доставки – це дозволить заощадити час.
5. Процес обробки замовлення досить ефективний, проте процес документальної обробки заявок, що надходять у довільній формі, займає більше часу, крім того, у компанії не застосовується спеціальна програма, оператор вручну формує всі документи. Це може призвести до таких проблем: «втрата» замовлення; тривалість та трудомісткість; помилки у формуванні собівартості та продажної ціни; помилки на адресах.
6. Вартість ланцюжка постачання за місяць становить 296 775,5 грн.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено проект скорочення тривалості ланцюжка постачання за рахунок скорочення часу на обробку замовлень. Зокрема, запропоновано такі заходи: купівля та встановлення програмного забезпечення «Frontpad»; встановлення додаткового обладнання для обробки м’яса; впровадження відділу контролю за ланцюжком постачання.

Від впровадження заходів ТОВ «МаестроКлас» отримає такі ефекти: включення у ланцюжок постачання функцій, які забезпечують формування первинних даних, необхідні обчислення ключових показників діяльності; оптимізація кількості функцій контролю; скорочення ланцюжка постачання за рахунок виключення зайвих та дублюючих функцій, розпаралелювання робіт. Після впровадження рекомендованих заходів прибуток збільшиться на 6870,32 тис. грн. та становитиме 178628,32 грн. Собівартість зменшиться на 1224,64 тис. грн. і становитиме 60007,36 тис. грн. Внаслідок впровадження пропонованих заходів чистий прибуток за прогнозний рік збільшиться до 20 209,57 тис. грн.