

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ ВИРОБНИЧОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

(за матеріалами ПП «Виробничо-торгова компанія «Лукас»» м. Кременчук)

Студента 2 курсу 11м групи

спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

Волошина Євгенія
Олексійовича

спеціалізації «Логістика та
управління ланцюгами
постачання»

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Зіміна Анна Іванівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Ільченко Наталія
Борисівна

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Волошин Є.О. Управління товарними потоками виробничого підприємства(за матеріалами ПП «Виробничо-торгова компанія «Лукас»» м. Кременчук).

Випускню кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних положень, методичних засад та практичних питань а також розробці рекомендацій щодо удосконалення управління товарними потоками виробничого підприємства. В результаті дослідження запропоновано шляхи вдосконалення системи управління товарними потоками та їх оптимізація для забезпечення нормального ритму виробничого процесу. Внесено практичні рекомендації щодо оптимізації діяльності відділу постачання та динамічного управління нормами сировини та матеріалів на досліджуваному підприємстві, які є базою для визначення рівня товарного потоку.

Ключові слова:товарний потік, виробничі запаси, оборотні активи.

SUMMARY

Voloshyn E.O. Management of commodity flows of the production enterprise (according to the materials of PE "Production and Trading Company" Lucas "" Kremenchuk). Manuscript.

The final qualifying work is devoted to the study of theoretical principles, methodological principles and practical issues of research, scientific substantiation of theoretical and methodological provisions and development of practical recommendations for improving the management of commodity flows of the production enterprise. As a result of the research, the ways of improving the management system of commodity flows and their optimization to ensure the normal rhythm of the production process are proposed. Practical recommendations for optimizing the activities of the department of supply and dynamic management of raw materials at the researched enterprise, which are the basis for determining the level of trade flow.

Key words: commodity flow, inventories, current assets.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2 .АНАЛІЗ ТОВАРНИХ ПОТОКІВ ПП «ВТК «ЛУКАС».....	17
2.1 Характеристика передумов управління товарними потоками підприємства.....	17
2.2 Аналіз процесу постачання товарно-матеріальних цінностей в Компанії.....	20
2.3.Аналіз структури та динаміки товарного потоку підприємства.....	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ КОМПАНІЇ.....	36
3.1.Оптимізація організації процесу управління товарними потоками.....	36
3.2 Механізм оцінки постачальників як інструмент скорочення ризиків у товарно-матеріальному забезпеченні.....	38
3.3. Формування стратегії управління товарними потоками на базі динамічного нормативу запасів.....	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. Товарні потоки є важливою складовою забезпечення матеріальними ресурсами виробничих процесів (у вигляді вхідних потоків) та потреб споживачів (у вигляді вихідних потоків). Особливості кондитерського виробництва пов'язані з сезонним характером процесу постачання, особливостями ціноутворення на сільськогосподарських ринках, які є первинними у ланцюгу постачання.

Внаслідок цього доводиться балансувати між рішенням купити в сезон дешево але потім зберігати надлишкову товарну масу, чи організувати рівномірний потік без зберігання надлишкового запасу, проте за існуючими цінами. З огляду на вказане вище, важливого значення набуває управління товарними потоками виробничих підприємств як складової логістичної діяльності.

Значний внесок у розробку теоретико–методологічних та прикладних аспектів управління товарними потоками зробили як вітчизняні науковці – В. Н. Амітан, І. А. Бондарєва, В. Ю. Желєзняк, В. Я. Омельченко, В. І. Фролов, І. Б. Швець, так і зарубіжні дослідники – Б. А. Анікін, І. І. Бажин, Д. Дж. Бауєрсокс, С. А. Бєлих, А. М. Гаджинський, М. П. Гордон, М. Джиллінгем та ін. Втім, не зважаючи на проведені дослідження, залишаються недостатньо вивченими питання стратегічного управління товарними потоками підприємств, підвищення ефективності управління запасів, управління ритмічними поставками, оптимізації обсягів запасів матеріальних ресурсів. Актуальність й значимість дослідження зазначених питань зумовило вибір теми, формування мети і завдань випускної випускної роботи.

Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методологічних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління товарними потоками виробничих підприємств.

Відповідно до поставленої мети в дипломній роботі вирішувалися наступні *завдання*:

- визначити сутнісні характеристики понять «товарні потоки», «управління товарними потоками», «стратегія управління товарними потоками»;
- розкрити особливості управління товарними потоками виробничого підприємства Полтавської області;
- запропонувати нову динамічну систему управління товарними потоками;
- оцінити стану товарних потоків виробничого підприємства;
- висвітлено зарубіжний досвід управління запасами, доведена доцільність його використання у вітчизняних підприємствах.
- обґрунтувати перспективні стратегії управління товарними потоками.

Об'єктом досліджень є управління товарними потоками на виробничому підприємстві ПП «ВТК «Лукас».

Предметом дослідження є сукупність теоретико–методологічних положень, і практичних аспектів управління товарними потоками виробничих підприємств Полтавської області.

Теоретико-методологічною основою випускної дипломної роботи. є фундаментальні положення економічної теорії, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених із питань управління товарними потоками.

У ході виконанні досліджень використовувались як загальнонаукові, так і спеціальні економічні методи: абстрактно-логічний – при узагальненні теоретичних і методологічних положень та формулюванні висновків; монографічний метод – при дослідженні стану управління товарними потоками виробничих підприємств; економічний аналіз – при аналізі стану управління товарними потоками виробничих підприємств та оцінці їх ефективності; статистичних групувань – для дослідження впливу окремих чинників на показники управління товарними потоками; графічний та інші методи.

Інформаційною базою є Закони України, Укази Президента України, постанови КМУ, нормативно-правові документи Міністерства продовольчої політики України, матеріали Держкомстату України та Полтавській обл., бухгалтерська та статистична звітність виробничих підприємств.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

В економічній літературі часто ототожнюються поняття матеріального потоку та товарного потоку. Для визначення сутності товарного потоку необхідно окремо визначити дефініції товар та потік. Поняття «потік» характеризує економічний процес, який відбувається неперервно і вимірюється в одиницях за певний період часу. У моделі кругообігу розглядаються потоки продукції, витрат і доходів[1].

В свою чергу товар - це продукт праці, виготовлений з метою обміну або продажу, а не для особистого споживання. Товаром може бути як речовий продукт, так і послуга або інформація, а також робоча сила (праця), земля, капітал тощо, які, хоч і не є продуктами праці, в умовах розширеного товарного виробництва, коли воно стає загальним, перетворюються в товари.

Будь-який товар має дві властивості: задовольняти якусь людську потребу і властивість обмінюватися на інші товари. Перша з них називається корисністю або споживчою вартістю товару, друга - міноюю вартістю, яка є формою більш глибокої суті - цінності або вартості товару [2].

Матеріальний потік - це сукупність товарно-матеріальних цінностей, які розглядаються на часовому інтервалі в процесі застосування до них різних логістичних операцій.

Андрійчук В.Г. в узагальненому вигляді матеріальний потік визначає як сукупність предметів праці (сировини, основних і допоміжних матеріалів, напівфабрикатів, готових виробів, інших товарно-матеріальних цінностей), які надходять від постачальників до підприємства, де в процесі виробництва трансформуються в готову продукцію (вироби), що постачаються споживачам.

Отже, матеріальний потік – це рух товарно-матеріальних цінностей, що розглядаються під призвою застосування до них різних логістичних операцій –

транспортування, складування і зберігання, перезавантаження, розподіл вантажів тощо.[3]

Цей рух розглядається у певному часовому інтервалі. Якщо ж матеріальний потік розглядається на певний момент часу, тобто в статичному стані, він утворює матеріальний запас.

Матеріальний потік може мати різні форми існування, наприклад, транспортний вантажопотік, вантажообіг складу, виробничий матеріальний потік. На етапі виробництва матеріальний потік набуває форми напівфабрикатів (у сільському господарстві – незавершеного виробництва), на етапі забезпечення підприємства матеріальними цінностями постає у вигляді сировини, основних і допоміжних матеріалів, на етапі розподілу й збуту – у вигляді готової продукції.[4]

У логістиці значне місце посідає й інформаційний потік, який трактується як сукупність циркулюючих у логістичній системі та між логістичною системою і зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для управління та контролю логістичних операцій (за Л. Г. Кальченко, В. В. Кривещенко).[5]

Ураховуючи важливість інформаційного потоку для діяльності підприємства, особливого значення надається розвитку інформаційної логістики, яка визначається згаданими авторами як логістика, що організовує потік даних, які супроводжують матеріальні потоки й охоплює управління всіма процесами переміщення і складування реальних товарів на підприємстві, даючи змогу забезпечувати своєчасну поставку цих товарів у необхідній кількості, комплектації, якості з місця їх виникнення в місця споживання з мінімальними витратами й оптимальним сервісом.[6]

Таким чином, матеріальний потік є частиною товарного потоку, бо стосується лише руху речового продукту і не включає в себе такі потоки як рух інформації, праці чи капіталу.

Товарні потоки можуть протікати як усередині одного підприємства, так і між різними підприємствами. При цьому кожному товарному потоку відповідає

деякий інформаційний потік, який у тимчасовому і просторовому аспектах може не збігатися з матеріальним.

Товарні потоки можуть перебувати у двох протилежних станах: динамічному і статистичному. У тих випадках, коли товарні потоки розглядаються не в часовому інтервалі, а у визначений момент часу, вони утворюють товарний запас.

Отже, як ми бачимо управління товарним потоком процес багатогранний і залежить від виду товару. Оскільки об'єктом даного дослідження є виробничо-торгове підприємство, то для конкретизації заходів щодо оптимізації системи управління, предметом даного дослідження буде саме уречевлений товарний потік, який можна ототожнювати з категорією матеріального потоку.

Тому далі розглянемо більш детально характеристики саме матеріального потоку.

Форма існування матеріального потоку обумовлена самим визначенням і проявляється в матеріально-речовинних утвореннях, які можуть змінюватися залежно від етапу просування. Так, щодо підприємства матеріальний потік на етапі забезпечення виробничих процесів матеріальними ресурсами постає у вигляді потоку сировини, комплектуючих, допоміжних матеріалів. На етапі виробництва-у вигляді напівфабрикатів. На етапі розподілу і збуту-у вигляді готової продукції, запасних частин для продукції, яку використовують споживачі й т.д.[8]

Сукупність ресурсів одного найменування, які знаходяться протягом всього шляху від конкретного джерела виробництва до моменту споживання, утворює елементарний матеріальний потік. Множина елементарних потоків, що формуються на підприємстві, складає інтегральний (загальний) матеріальний потік, який забезпечує нормальне функціонування підприємства.

Матеріальні потоки характеризуються кількісними і якісними показниками. Основними з них є напруженість і потужність матеріального потоку. Між цими показниками, як правило, спостерігається обернена

залежність. На них прямий вплив здійснюють обсяг (маса), час і форми постачань.[9]

Крім перерахованих, на потужність і напруженість впливають також інші фактори. Так, у сфері виробництва ці показники залежать в першу чергу від форми виробництва, технології виконання логістичних операцій, рівня механізації й автоматизації робіт та ін. Велике значення має також вид продукції, її призначення. Якщо її використовують на підприємствах сфери виробництва, то матеріальні потоки будуть, як правило, більш потужними за обсягом, але менш напруженими за формою постачань. Інша ситуація спостерігається під час управління матеріальними потоками, які за змістом складаються з продукції споживчого призначення. У даному випадку відносно часті постачання порівняно великій кількості споживачів роблять канал матеріального потоку менш потужним, але більш напруженим.[10]

Впливає на потужність і напруженість матеріальних потоків також вид транспортних засобів, відстань транспортування та інші фактори.

Таким чином, напруженість матеріального потоку - це інтенсивність переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів і готової продукції, а потужність матеріального потоку - це обсяги продукції, які переміщуються за одиницю часу. Тому потік має розмірність "обсяг/одиниця часу", тобто є дробом, у чисельнику якого міститься одиниця виміру вантажу (штуки, тонни, і т.д.), а в знаменнику - одиниця виміру часу (доба, місяць, рік і т.д.).[11]

Показники потужності та напруженості матеріальних потоків прямо залежать від стану інфраструктури суб'єкта господарювання, обраної логістичної системи з управління процесами виробництва і обігу, від стратегії підприємства і т.д.

Крім перерахованих, матеріальні потоки можна охарактеризувати такими ознаками: номенклатурою продукції, початковими, кінцевими і проміжними пунктами, наявністю і величиною запасів у цих пунктах, способом переміщення.[12]

При здійсненні деяких логістичних операцій матеріальний потік може розглядатися для заданого моменту часу. Тоді він перетворюється в матеріальний запас.

Вивчення матеріальних потоків є основою для оптимізації технологічних процесів виробництва, матеріально-технічного забезпечення, транспортування і збуту продукції, раціоналізації документообігу, проектування виробничих, складських і допоміжних приміщень, створення високоефективної комунікаційної інфраструктури та організаційних структур управління.[13]

В економічній літературі наводяться різні класифікаційні ознаки матеріальних потоків. Матеріальні потоки, як частину товарних потоків, визначені як вантажі, що розглядаються в процесі додавання до них різних логістичних операцій. Значна різноманітність вантажів і логістичних операцій ускладнює вивчення і управління матеріальними потоками. Вирішуючи конкретну задачу, необхідно чітко визначити, які саме потоки досліджуються.[14]

Найважливішими ознаками класифікації матеріальних потоків є такі:

По відношенню до логістичної системи:

а) зовнішній - це потік, який протікає в зовнішньому щодо даної логістичної системи середовищі. Цю категорію складають не будь-які вантажі, що пересуваються поза підприємством, а лише ті, до організації яких підприємство причетне;

б) внутрішній - це потік, що протікає у внутрішньому середовищі відносно даної логістичної системи.

За призначенням:

а) вхідний - це зовнішній потік, який надходить у логістичну систему із зовнішнього середовища. В нашому прикладі він визначається сумою величин матеріальних потоків на операціях розвантаження;

б) вихідний - це потік, який виходить з логістичної системи і надходить у зовнішнє для неї середовище. Для підприємства оптової торгівлі його можна

визначити, поєднавши матеріальні потоки, які мають місце при виконанні операцій навантаження різних видів транспортних засобів.

За умови збереження на підприємстві запасів на одному рівні вхідний матеріальний потік буде дорівнювати вихідному. Вхідні або вихідні матеріальні потоки є формою реалізації циклічних зв'язків, тобто зв'язків, у яких вихід з однієї мікрологістичної системи одночасно є входом в іншу і навпаки. Такі циклічні зв'язки мають найважливіше значення у процесі адаптації системи до динаміки зовнішнього середовища.[15]

За ритмічністю:

- а) неперервні - на конвеєрних або автоматизованих лініях у процесі виробництва, транспортування матеріальних ресурсів трубопроводом і т.д.
- б) дискретні - організація забезпечення потреб у формі складських і транзитних поставок, подача на робочі місця матеріальних ресурсів за умови дрібносерійного і середньо серійного виробництва, регулярне відвантаження готової продукції постійним контрагентам і т.д.
- в) бліц – потоки - це разові поставання, подача на робочі місця рідкоживаних предметів і засобів праці.

Залежно від предмета вивчення:

- а) продуктові - об'єктом вивчення (аналізу, планування) яких є переміщення конкретних продуктів і засобів праці.
- б) операційні - потоки матеріальних ресурсів щодо конкретних логістичних операцій.
- в) ділянкові - сукупні потоки, які розглядаються на окремій ділянці логістичної системи. Основою для їх розрахунку є операційні логістичні потоки.
- г) системні потоки - матеріальні потоки, які циркулюють в цілому у логістичній системі, їх параметри визначаються як сума ділянкових матеріальних потоків.

За натурально-речовинним складом:

- а) одноасортиментні;
- б) багатоасортиментні.

Таке розділення необхідне тому що асортиментний склад потоку суттєво відображається на роботі з ним. Наприклад, логістичний процес на оптовому продовольчому ринку, який торгує рибою, м'ясом, овочами, фруктами і бакалією, буде суттєво відрізнятися від логістичного процесу на ринку, який працює з одним найменуванням вантажу.[16]

За кількісною ознакою:

- а) масові – потоки, що виникають в процесі транспортування не одним транспортним засобом, а їх групою;
- б) крупні – декілька залізничних вагонів, автомашин;
- в) середні – займають проміжок між крупними і мілкими. До них відносяться потоки, які утворюють вантажі, що поступають окремими вагонами або автомобілями;
- г) мілкі – утворюють кількість вантажів, які не дозволяють повністю використати вантажопідйомність транспортного засобу і потребують при перевезенні сумісництва з іншими, попутними вантажами.

За питомою вагою:

- а) важкі – потоки, що забезпечують повне використання вантажопідйомності транспортних засобів, потребують меншого складського об'єму. Важкі потоки утворюють вантажі, у яких маса одного місця перевищує 1 тону (при перевезеннях водним транспортом) і 0,5 тон (при перевезеннях залізничним транспортом, наприклад, транспортування металу);
- б) легкі – представлені вантажами, які не дозволяють повністю використовувати вантажопідйомність транспорту. Одна тонна вантажу легкого потоку займає обсяг більше 2м^3 – наприклад, та бачні вироби в процесі транспортування утворюють такі потоки.

За ступенем сумісності утворюючих потік вантажів:

- а) сумісні;
- б) несумісні.

Ця ознака враховується в основному при транспортуванні, збереженні і вантажопереробці продовольчих товарів.[17]

За консистенцією вантажів:

- а) насипні – це вантажі, які перевозяться без тари (наприклад, зерно). Головна їх ознака – сипучість. Можуть перевозитися в спеціальних транспортних засобах: вагонах бункерного типу, відкритих вагонах, на платформах, в контейнерах, в автомашинах;
- б) навалові вантажі – як правило, це вантажі мінерального походження (сіль, вугілля, руда, пісок і т.д.). перевозяться без тари, деякі з них можуть змерзатися, злежуватися, спікатися. Також мають ознаку – сипучість;
- в) тарно-штучні – вантажі, що мають різні фізико-хімічні властивості, питому вагу, об'єм. Це можуть бути вантажі в контейнерах, ящиках, мішках, вантажі без тари, дліномірні і негабаритні вантажі;
- г) наливні – вантажі, що перевозяться наливом в цистернах або наливних судах. Логістичні операції з наливними вантажами, наприклад, перевантаження, збереження і інші, виконуються за допомогою спеціальних технічних засобів.

Кожна з перерахованих груп підлягає ще глибшій диференціації. Стосовно кожного розділу специфікованої номенклатури, з точки зору логістики, матеріальні ресурси у специфікованій номенклатурі утворюють простий потік. Такий потік має стати об'єктом управління.[18]

Управління матеріальними потоками передбачає визначення параметрів траєкторії переміщення матеріалів, до яких належать: найменування матеріальних ресурсів; кількість матеріальних ресурсів; початкова точка (вибір постачальника); кінцева точка (вибір споживача); час (в які строки потрібно виконати замовлення і доставити продукцію). Завдання логістики полягає у тому, щоб організувати процеси переміщення, які у сукупності були б оптимальними для даної сфери і логістичної системи в цілому.[19]

У логістиці (рис. 1.1) для управління потоками передбачається також здійснення таких функцій: планування, оперативне регулювання, облік, контроль, аналіз. [20]

Схематично місце логістики в управлінні можна зобразити таким чином:

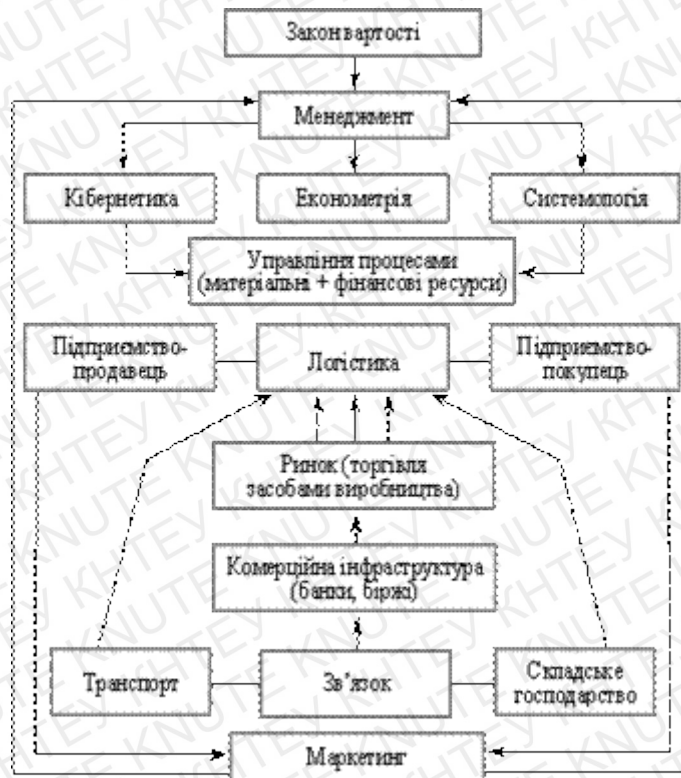


Рис.1.1 Загальна схема елементів управління товарними потоками

Кожна функція поділяється на завдання, а останні на операції. Номенклатура завдань та їх склад на кожній функції управління також визначаються сутністю керованих потоків.

Підприємство в змозі функціонувати ефективно за умови забезпечення раціонального руху матеріальних потоків. Особливо це важливо в умовах дискретного виробництва. Тому необхідно, щоб на підприємствах впроваджувалися сучасні системи управління матеріальними потоками.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТОВАРНИХ ПОТОКІВ ПП «ВТК «ЛУКАС»

2.1 Характеристика передумов управління товарними потоками підприємства

Сьогодні компанія «Лукас» – сучасне підприємство, що динамічно розвивається, провідний виробник листкових виробів, який входить в число кращих кондитерських підприємств України. Асортимент продукції нараховує понад 100 найменувань, серед них – вироби з листкового, пісочного тіста, цукерки та торти. Виробничо-торгова компанія «Лукас» була заснована як сімейний бізнес в м.Кременчук (Україна) в 1995 році. На момент створення основний вид діяльності – продаж кондитерських виробів. Відкривши в 1999 році власне виробництво, Компанія пройшла шлях від невеликого цеху з випуску пісочного печива, продуктивністю 100 кг за зміну, до великого виробничого підприємства, виробничою потужністю 2,5 тисячі тон продукції на місяць. Особливою віхою в історії Компанії стало відкриття другого виробничого майданчика та впровадження на ньому нового напрямку діяльності – виробництва виробів з листкового тіста.

Крім ПП «ВТК «Лукас» до корпоративної структури Компанії Лукас належать:

- Компанія Л-транс
- Компанія Л-транссервіс
- Брокерська контора
- Паб Круасон
- Юридично-консалтингова група
- Маркетингове агентство Прай-тайм

В компанії працює понад 2000 осіб.

Загальна сума активів станом на 01.01.2021 року складала 380,9 млн.грн.

Динаміка та склад активів представлено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Динаміка активів компанії

Показник	2018	2019	2020	Приріст 19/18		Приріст 20/19	
				абс.	відн.	абс.	відн.
Активи	351 964	362 815	380 894	10 851	3,1%	18 079	5,0%
Необоротні активи	149 026	131 679	133 159	-17 347	-11,6%	1 480	1,1%
Оборотні активи	202 938	231 136	247 735	28 198	13,9%	16 599	7,2%

З таблиці бачимо, що активи компанії постійно зростають в основному за рахунок нарощення оборотного капіталу. Основним джерелом формування активів є власний капітал, сформований за рахунок нерозподіленого прибутку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка капіталу та зобов'язань компанії

Показник	2018	2019	2020	Приріст 19/18		Приріст 20/19	
				абс.	відн.	абс.	відн.
Власний капітал	214 936	219 669	221 821	4 733	2,2%	2 152	1,0%
Зобов'язання	137 028	143 146	159 073	6 118	4,5%	15 927	11,1%
Пасиви	351 964	362 815	380 894	10 851	3,1%	18 079	5,0%

Приріст власного капіталу є позитивним індикатором розвитку компанії та свідчить про ефективне управління нею. Також варто зазначити, що темпи приросту зобов'язань перевищують темпи росту власного капіталу і з кожним роком зростають. Нарощення пов'язане з декількома причинами: це і фінансування інвестиційних проектів, і зростання цін на закуповувані товарно-матеріальні цінності.

Важливим показником діяльності будь-якого підприємства є фінансовий результат, динаміка якого наведена у таблиці 2.3

Як бачимо з даних таблиці, 2020 рік виявився досить вдалий для компанії. При відносно незначному зростанні доходів від реалізації продукції, компанія отримала суттєве зростання фінансового результату, майже удвічі.

Це стало можливим за рахунок розширення напрямків діяльності та впровадження системи бережного виробництва, що дало змогу скоротити собівартість випуску одиниці продукції.

Динаміка фінансового результату

Показник	2018	2019	2020	Приріст 19/18		Приріст 20/19	
				абс.	відн.	абс.	відн.
Дохід реалізації продукції	929 023	884 819	982 781	-44 204	-4,8%	97 962	11,1%
Валовий прибуток	120 459	135 978	203 140	15 519	12,9%	67 162	49,4%
Фін.результат до оподаткування	6 912	7 189	21 192	277	4,0%	14 003	194,8 %
Чистий прибуток	5 433	5 849	17 330	416	7,7%	11 481	196,3 %
Дохід реалізації продукції	929 023	884 819	982 781	-44 204	-4,8%	97 962	11,1%

Також були впроваджені факторингові розрахунки, за рахунок яких збільшився фінансовий результат від фінансової роботи компанії.

Таким чином, можна характеризувати Компанію «Лукас», як експортно орієнтовану та таку, що динамічно розвивається. Що дає підстави стверджувати про якісне управління компанією на всіх етапах операційної та позаопераційної діяльності.

Що стосується діяльності з управління товарними потоками, то слід зазначити щодо організаційної структури підприємства відноситься Департамент з логістики та закупівель, який знаходиться у підпорядкування Диктора з операційної діяльності. У 2021 році департамент зазнав реорганізації і на сьогодні його організаційна структура має наступний вигляд (Рис. 2.1)

Загалом департамент налічує 77 штатних одиниць. До складу департаменту належать

- Відділ закупівель;
- Склад основної сировини та матеріалів;
- Склад допоміжних матеріалів;
- Склад бісквітно-тортової продукції
- Менеджер-логіст
- Аналітик консолідованої інформації.

Очолює департамент керівник, менеджер-логіст та аналітик знаходяться у його прямому підпорядкуванні.



Рис. 2.1 Організаційна структура Департаменту з логістики та закупівель Компанії «Лукас»

Загалом структура департаменту є оптимальною та дозволяє якісно організовувати товарні потоки як вхідного так і вихідного характеру.

2.2 Аналіз процесу постачання товарно-матеріальних цінностей в Компанії

Загалом за роботу з постачання товарними запасами компанії відповідальним є відділ закупівель.

Закупівля ТМЦ може здійснюватися наступними способами:

- із затвердженням на Тендерному комітеті;
- за допомогою автоматизованих електронних систем (APS Tender)
- без проведення тендеру, на підставі аналізу комерційних пропозицій

від постачальників з погодженням безпосереднім керівником.

Розподіл ТМЦ за способом закупівлі формується виходячи з максимальних вигод для Компанії у вигляді переліку, затвердженого керівником департаменту з логістики та закупівель (ДЛЗ). Перелік переглядається за потребою але не рідше 1 разу на рік.

Менеджер визначає спосіб закупівлі виходячи з сукупності можливих вигод від використання саме даного способу та керуючись затвердженим переліком.

Обов'язковому затвердженню на Тендерному комітеті підлягають закупівлі ТМЦ, що імпортуються, дороговартісні ТМЦ та ТМЦ довгострокового контрагування – від 3-х місяців. Мета проведення тендеру – отримання найкращих умов співпраці Компанії з постачальником.

Процес закупівлі здійснюється на підставі затверджених (узгоджених) планів закупівлі (Рис. 2.2).

План закупівлі сировини та пакувальних матеріалів створює в обліковій системі 1С УПП аналітик консолідованої інформації ДЛЗ або уповноважена керівником ДЛЗ особа на підставі планів виробництва на місяць.

План закупівель допоміжних матеріалів створює відповідальний співробітник структурного підрозділу (далі СП) і узгоджує виконавчий директор по напрямку або керівник відповідного департаменту.

Внесення змін до плану закупівель здійснюється у разі:

- зміни обсягів фінансування;
- зміни потреби в продукції;
- в разі аварійної ситуації на підприємстві.

Затверджені плани закупівель обробляє менеджер ДЛЗ, а саме:

- визначає потребу у закупівлі;
- зазначає терміни поставки, перевіряє актуальність даних щодо контрагента, договору, способу і терміну оплати та ін.;

№	Номенклатура	Цена	Остаток	Товар в пути	Планируемый расход	Расчетный остаток на дату планирования	Количество	Нормативный запас	Факт. кол-во к закупке	Факт. стоимость к закупке
1	Арахис жаренный (сплит)	44,53	26 684,825	25 000,000	7 925,438	43 759,387	49 948,457	75 921,655	75 000,000	3 339 750,000
2	Жир кондитерский	61,98	16 768,000		8 908,870	7 859,130	58 000,687	93 434,699	42 000,000	2 603 160,000
3	Жир кондитерский	61,03	16 768,000		8 908,870	7 859,130	396,000		21 000,000	1 281 630,000
4	Семена кунжута	58,50	7 450,000		700,070	6 749,930	5 747,253	14 942,858	18 000,000	1 053 000,000
5	Какао- порошок	78,15	33 666,331		2 421,594	31 244,737	16 194,680	15 870,786	7 800,000	609 570,000
6	Какао- порошок (UTZ)	72,46	1 083,500		55,711	1 027,789	198,519	194,549	975,000	70 648,500
7	Какао порошок алкализированный	84,75	36,510		1 018,797	-982,287	277,000	7 131,653	2 925,000	247 893,750
8	Какао порошок алкализированный	93,19	36,510		1 018,797	-982,287	7 000,197		7 800,000	726 882,000
9	Какао порошок алкализированный (UTZ)	76,13	1 517,600			1 517,600	185,562	181,851	975,000	74 226,750
10	Фигурные изделия «Кукурузные шарики» 3-5 мм (Литва)	35,16	1 664,140		1 212,668	451,472	119,272	243,315	10 560,000	371 289,600
11	Масло пальмовое рафинированное отбеленное дезодорированное 36-39 °C Cargill	51,13	18,000		5 930,414	-5 912,414	40 322,815	64 516,504	60 000,000	3 681 360,000
12	Агар-агар (E406)	351,56	1 693,318		354,569	1 338,749	2 380,598	4 380,300	3 000,000	1 265 616,000
13	Курага фр. 4x4 мм	87,92	2 421,616		521,883	1 899,733	1 522,983	3 716,079		
14	Арахіс смажений подрібнений 0,1-1 мм	36,15	400,000			400,000	390,419	140,551		
15	Арахіс смажений подрібнений 2-4 мм	59,81	750,000			750,000	710,509	255,783		
16	Белок яичный сухой Швеция	282,82	4 603,742		177,951	4 425,791	947,470	3 410,892		
17	Виноград сушеный (кишмиш)	53,49	114,976		715,062	-600,086	3 843,651	11 684,699		
			115 677,1	25 000,0	39 870,7	100 806,4	188 186,1	296 026,2	250 035,0	15 325 026,6

Рис. 2.2 Форма місячного плану закупівель основної сировини

- розцінює ТМЦ в узгоджені строки

Потреба в закупівлі розраховується менеджером як різниця між залишками на всіх складах підприємства і плановою потребою, з урахуванням нормативного запасу і товарів в дорозі з округленням до неподільності партії завантаження. Тобто: залишки + товари в дорозі - (планова потреба + нормативний запас). В свою чергу залишок на дату планування також розраховується. Спосіб розрахунку: поточний залишок + товари в дорозі до дати планування – споживання до дати планування.

Процесу розцінки ТМЦ передуює аналіз ринку (маркетингове дослідження), в тому числі моніторинг ринкових цін на продукцію основними цілями, яких є:

- а) визначення наявності конкурентного середовища;
- б) встановлення кваліфікаційних та спеціалізованих вимог до постачальника, наявність ISO, досвід в певних послугах і т.д.;
- в) визначення початкової (максимальної) ціни договору;
- г) уточнення, при необхідності, вимог до продукції або до постачальників.

Оброблений план закупівель в 1С УПП є основою для формування бюджету закупівель, тому підлягає блокуванню аналітиком консолідованої інформації або уповноваженою особою в установлений термін.

Менеджер із закупівель здійснює організацію процесу матеріально-технічного забезпечення та контролює поставки на предмет своєчасності, відповідності замовленню та дотримання інших договірних умов.

Менеджер контролює запаси ТМЦ та здійснює оперативне їх поповнення у випадку збільшення потреби.

ТМЦ Компанії розподілені на дві групи:

I група - ТМЦ, які безпосередньо впливають на якість і безпеку готової продукції;

II група - інші ТМЦ.

До I групи належать:

- основна сировина і пакувальні матеріали;

- допоміжні матеріали для виробництва, які мають безпосередній контакт з харчовим продуктом (промислова та побутова хімія, харчова тара, харчовий інвентар та інструменти, спецодяг та інші матеріали);
- послуги, пов'язані з виробництвом, зберіганням і доставкою готової продукції.

Перелік затверджених до використання ТМЦ I групи формує департамент технологій та якості на підставі тестування вхідних зразків і оновлює його не рідше 1 разу на рік.

До II групи належать:

- допоміжні матеріали і послуги для ремонту і обслуговування основних засобів (електроустаткування, витратні матеріали та запасні частини обладнання);
- енергоносії;
- будівельні матеріали;
- інші допоміжні матеріали (канцтовари, меблі, офісна техніка та ін.);
- послуги доставки співробітників і спецтехніки.

Перелік ТМЦ II групи, що підлягають закупівлі, формується менеджером на підставі затверджених планів закупівлі на місяць.

Сировина та допоміжні матеріали I групи повинні відповідати вимогам чинного законодавства та іншій нормативній документації щодо даного виду ТМЦ і зазначених у документі «Технічна специфікація на вхідну сировину і допоміжні матеріали».

Послуги, пов'язані з виробництвом, зберіганням і доставкою готової продукції повинні відповідати вимогам до безпечності та якості харчових продуктів і вимогам внутрішніх технічних специфікацій.

Вимоги до ТМЦ II групи вказує СП-замовник в заявці на придбання ТМЦ (при виборі номенклатури наприклад: креслення, модель, номер в каталозі, опис і технічна інформація та ін.)

ТМЦ, які підлягають закупівлі, повинні міститися у Довіднику номенклатури в 1С УПП. Якщо товару в довіднику немає, то менеджер або замовник подає Запит на створення елемента номенклатури.

Закупівлю ТМЦ І групи здійснюють у затверджених постачальників, внесених до «Переліку затверджених постачальників». Перелік формується аналітиком консолідованої інформації та затверджується керівником департаменту з логістики та закупівель на підставі оцінки постачальників.

Підставою для включення постачальника до Переліку є:

- постачальник – монополіст на ринку ТМЦ;
- постачальник виготовляє специфічний або індивідуально розроблений для потреб Компанії продукт;
- постачальник ТМЦ знаходиться за межами України (контракти ЗЕД);
- рівень оцінки постачальника відповідає рейтингу А чи В;
- завершена процедура тестування зразків сировини, що планується до поставки від даного постачальника.

Перегляд Переліку здійснюють при додаванні нових постачальників, після оцінки постачальників, але не рідше 1 разу на рік.

Вибір нового постачальника здійснюється у випадках:

- закупівлі ТМЦ І групи, які раніше не закуповувались (відсутність постачальника в Переліку);
- продукція затвердженого постачальника не задовольняє вимогам Компанії (якість, ціна, умови оплати, умови поставки, наявність рекламаций і т.д);
- в умовах надзвичайних ситуацій, коли поставки від затверджених постачальників неможливі або загрожують безпечності та якості продукції (п.13);
- закупівлі ТМЦ ІІ групи.

На підставі аналізу інформації з різних джерел (довідники, реклама, спеціалізований журнал, попередній досвід роботи з постачальниками та ін. інформація) менеджер виявляє потенційних постачальників, аналізує

запропоновану постачальниками продукцію на предмет відповідності встановленим нормам, уточнює ціну, умови платежу. Збирає інформацію про потенційних постачальників і направляє їм запрошення для реєстрації на APS Tender або готує інформацію для винесення на розгляд тендерного комітету.

Якщо продукція постачальника успішно пройшла тестування, то Департамент технології та якості вносить її до Переліку затверджених ТМЦ і тоді продукція може ставати предметом закупівлі. Паралельно з тестуванням пробної партії постачальник допускається до первинної оцінки (параграф 6 даного Положення). Результати тестування пробної партії впливають на оцінку постачальника.

Тендерний комітет або учасники узгодження тендеру в APS протягом 2 днів з моменту одержання інформації розглядають пропозиції, аналізують документи тендеру, в разі необхідності перевіряють вірогідність наведених цін та умов і попередньо визначають переможця тендеру, виходячи з умов, актуальних на момент проведення тендеру. При необхідності додатково затверджує керівник або технічний фахівець СП, який подав заявку на закупівлю ТМЦ/ послуги. Менеджер ДЛЗ на етапі затвердження оперативно реагує та надає відповіді на запитання тендерного комітету.

Остаточне рішення відображається в журналі погоджень в APS статусом «погоджено» учасниками (рішення Тендерного комітету додається).

Пакет документів, що включає результати тендеру з рішенням Тендерного комітету та проект договору та/або специфікацію до договору поставки, Виконавець направляє на узгодження згідно з процедурою підписання договорів/специфікацій на постачання.

За підсумками процедури узгодження підписується договір/специфікація на постачання з переможцем тендеру, іншим Учасникам тендеру Виконавець повідомляє про ухвалені рішення. Виконавець повідомляє згідно умов договору, про строки закінчення укладеного договору, причини, через які Учасників тендеру не було обрано, і про можливість брати участь у наступному тендері по закінченні строку підписаного договору або специфікацію.

Для укладення угод, за якими, відповідно до чинного Порядку, не потрібно проводити відкритий тендер, проводиться Аналіз комерційних пропозицій.

Аналіз комерційних пропозицій при оформленні закупівель прикріплюється та надається юридичному консультанту разом з договором або специфікацією на поставку по актуальній процедурі.

Комерційна пропозиція має містити наступну інформацію:

1. Найменування контрагента;
2. Реквізити;
3. Найменування позицій і кількість;
4. Ціни і суму;
5. Термін виконання заявки;
6. Умови оплати;
7. Умови поставки;
8. Термін дії комерційної пропозиції.

Електронний лист повинен містити ПІБ і посаду особи, яка направила пропозицію.

Якщо дана інформація відсутня, то пропозиція не може бути дійсною і будь-які рішення на підставі неповних пропозицій можуть бути некоректними.

При закупівлі ТМЦ 2 групи постачальник може надати рахунок, а не комерційну пропозицію. У такому випадку менеджер вручну фіксує на рахунок всю інформацію, що повинна міститися в комерційній пропозиції та вказує контактну особу, що підтвердить її.

Усі закупівлі (за виключенням разових закупівель) повинні здійснюватися у відповідності до підписаного обома сторонами договору. Між представником Компанії та постачальником можуть проводитися переддоговірні переговори, спрямовані на уточнення дрібних деталей договору, а також з метою поліпшення комерційної пропозиції.

Менеджер ДЛЗ направляє електронною поштою проект договору для підписання з постачальником (використовуючи при цьому шаблони договорів, розроблені в Компанії). Постачальник протягом 5 робочих днів повертає

заповнений проект договору. За наявності заперечень щодо окремих пунктів договору сторона, яка одержала проект договору, складає протокол розбіжностей або вносить правки з примітками в діючий шаблон.

У випадку відмови контрагента працювати по шаблонам договірних документів, можливе використання шаблонів договірних документів запропонованих контрагентом.

Під договірним документом розуміються – договір, або договір-заявка, або додаткова угода, або специфікація, або додаток, тощо.

У випадку тимчасової відсутності товару в обраного постачальника протягом дії підписаного договору, необхідні товарно-матеріальні цінності можуть бути придбані в іншого постачальника на підставі аналізу цін та умов від постачальників, без проведення тендеру.

У разі регулярного невиконання обраним постачальником/підрядником умов укладеного договору, за поданням Виконавця він виключається зі списку постачальників/підрядників. Проводиться вибір нового рішення про закупівлю, за результатами якого договір укладається з іншим контрагентом.

На окремі поставки до договору підписується специфікація на поставку, в якій фіксується ціна та обсяг даної поставки, окремі особливості даної поставки. Процедура підписання специфікації на поставку аналогічна до підписання договору.

Договір на закупівлю ТМЦ І групи підписується тільки разом з додатковою угодою, в якій фіксуються вимоги до ТМЦ, викладені у «Технічній специфікації на вхідну сирину». При створенні та погодженні технічної специфікації враховують вимоги нормативних документів (ДСТУ, ТУ, тощо), вимоги країн, куди здійснюється експорт готової продукції, внутрішні вимоги Компанії, вимоги постачальника ТМЦ.

Після отримання підписаної технічної специфікації з 2х сторін менеджер, відповідальний за закупівлю ТМЦ, ставить задачу в 1С УПП Журнал «План роботи підрозділів» на ДТЯ зі сканованою копією підписаного документу у

вкладенні. Протягом 2х робочих днів ДТЯ додає до переліку нову сировину з технічною специфікацією.

Закупівля ТМЦ проводиться за наявності діючого підписаного договору з постачальником, додаткової угоди до договору з технічною специфікацією та специфікації на поставку.

Процес закупівлі вважається завершеним після отримання позитивних результатів перевірки і постановки на облік ТМЦ в обліковій системі 1С УПП. Постановка на облік проводиться відповідальним працівником складу на підставі документу «Заказ постачальнику».

Вхідний контроль ТМЦ II групи включає перевірку на цілісність транспортного пакування, відповідності супровідній документації, відповідність замовленню постачальнику працівником складу допоміжних матеріалів та, за необхідності, представником замовника. При поставці миючих засобів перевіряється відповідність якісним посвідченням.

Позитивний результат вхідного контролю відповідальні особи фіксують в обліковій системі 1С УПП з параметром якості «Придатний». Менеджер, що відповідає за закупівлі, повинен забезпечити рух первинних документів по кожній угоді.

При виявленні невідповідності закуплених ТМЦ за якістю, відповідальна особа, яка виявила невідповідність, складає «Акт невідповідності ТМЦ за якістю», а при невідповідності за кількістю - «Акт невідповідності ТМЦ за кількістю».

Акти невідповідності є підставою для:

- рекламації постачальнику;
- обміну ТМЦ;
- допостачання ТМЦ;
- повернення ТМЦ.

Схематично процедура закупівлі наведена у додатку А, а робота з планами закупівель наведена у додатку Б. Загальні показники, що характеризують роботу відділу представлено в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

**Загальні показники, що характеризують діяльність з постачання
товарними запасами**

Напрямки	Середньомісячний бюджет закупівель, тис.грн	Середня кількість SKU, що закуповуються за місяць, шт	Середня кількість постачальників, з якими обслуговуються угоди протягом місяця, шт	Середня кількість замовлень постачальникам, оформлених менеджером протягом місяця, шт
Менеджер з допоміжних матеріалів 1	1 484	248	43	82
Менеджер з допоміжних матеріалів 2	716	235	40	56
Менеджер з допоміжних матеріалів 3	872	384	38	85
Менеджер з пакувальних матеріалів	10 791	105	25	72
Менеджер з постачання на ділянку БКВ	2 728	159	46	132
Менеджер з основної сировини 1	32 422	66	35	127
Менеджер з основної сировини 2	10 555	27	17	53
Середнє між менеджерами	8 510	175	35	87

Як бачимо з таблиці, товарні потоки розподілені за видами, а саме:

- Допоміжні матеріали;
- Пакувальні матеріали;
- Основна сировина;
- Сировина для бісквітно кремового виробництва (БКВ)

Середні дані в таблиці обчислювалися на підставі відпрацьованих повних місяців 2021 року, тобто з січня по липень.

З таблиці бачимо, що робота між напрямками розподілена не рівномірно. За напрямком основної сировини 1 менеджер відповідає за поставки на суму 32

млн грн на місяць, а інший 10,6 млн. тобто бюджет закупівель втричі нижчий. Бюджет менеджерів з допоміжних матеріалів суттєво нижчий за середні показники по менеджерах і обслуговують ці потоки три особи. Зрозуміло, що кількість поставок чи SKU, що формують такий бюджет є значно більшою ніж у менеджерів з поставки сировини однак не набагато вища за середнє по відділу.

Тому вважаємо, що загалом структура відділу закупівель може бути більш оптимальною і потребує перегляду посадових обов'язків за напрямками у розрізі менеджерів.

2.3 Аналіз структури та динаміки товарного потоку підприємства

Як представника кондитерської сфери, Компанію Лукас можна вважати учасником глобального ланцюга постачання від арахісу з Бразилії, чи какао з Англії до продажу продукції споживачам у 54 країнах світу через дилерську мережу та мережу представництв.

На рисунку 2.3 представлена узагальнена оцінка управління товарними потоками компанії.

Як бачимо з показників товарні потоки компанії досить динамічні. При цьому маємо постачання з двох напрямків: внутрішнє постачання та зовнішнє.

КОЖНІ 17 хв.		КОЖНІ 2 год.		КОЖНІ 2 дні	
Поставка товарів		Транспортні послуги		Поставка імпорту	
630,4 млн. грн.	8 348	5 237	570	489	222
Сума закупівель за рік	Кількість оформлених угод за рік	Привезено SKU за рік	Діючих договорів, з них 244 нових	Активних постачальники	Тестування, з них 144 повністю завершено, 79 з позитивним результатом, 58 – активно використовуються

Рис. 2.4 Показники інтенсивності товарних потоків Компанії «Лукас»

Детальний структурно-динамічний аналіз товарного потоку дасть можливість зробити висновки про тенденції в управлінні товарними потоками та визначити резерви підвищення ефективності управління.

Тому наступним кроком буде оцінка структури та динаміки товарних потоків Компанії «Лукас» у період 2018-2020 роки.

На початковому етапі визначимо загалом масштаби вхідного та вихідного потоку компанії (Рис. 2.5). Джерелами інформації є звітні дані підприємства за відповідні періоди (Додатки В, Г, Д), а також дані бухгалтерсько-аналітичної системи підприємства. У зв'язку з комплексним підходом до оцінки товарних потоків та для співставлювання результатів, будемо використовувати грошову їх оцінку. Крім того, вихідний потік оцінено за собівартістю, оскільки саме в такій оцінці ці два потоки є співставлюваними.

Як бачимо, вхідний товарний потік за вартісною оцінкою суттєво переважає вихідний. Цьому є дві причини:

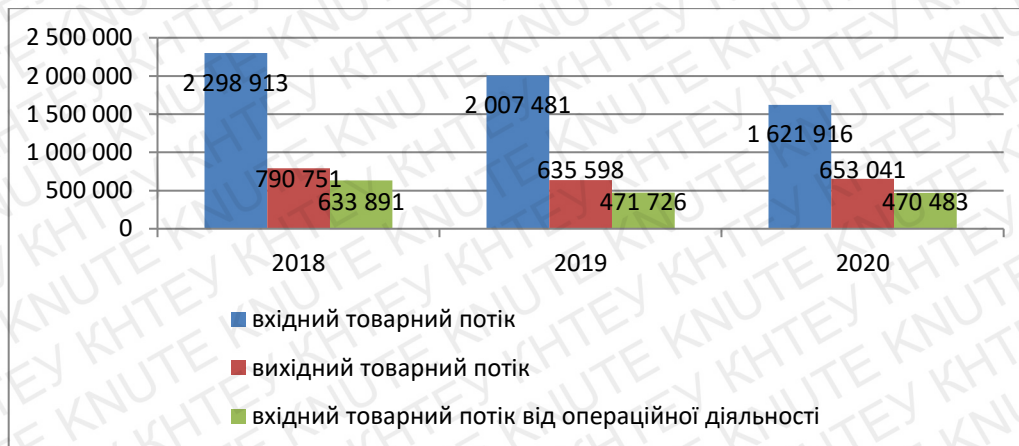


Рис. 2.5 Динаміка вхідного та вихідного товарного потоку

По-перше, вхідний потік містить в тому числі внутрішню логістику а саме переміщення з центральних складів компанії до складів на виробничих підрозділах;

По-друге, Компанія Лукас здійснює інвестиції в напрямку побудови нової лінії для виробництва круасанів, що обумовлює необхідність закупівлі допоміжних матеріалів в рамках інвестиційної діяльності, а не операційної. Співставляючи товарні потоки лише в рамках операційної діяльності (таблиця

2.5) бачимо, що вхідний потік з року в рік скорочується, а вихідний зазнав значного скорочення у 2019 році, проте відновився у 2020.

Таблиця 2.5

Співвідношення вихідного та вхідного товарного потоку в операційній діяльності

Показник	2018	2019	2020	Приріст 19/18		Приріст 20/19	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %
вхідний товарний потік	633891	471726	470482	-162164	-25,6	-1 244	-0,3
вихідний товарний потік	790751	635598	653041	-155153	-19,6	17 443	2,7
співвідношення вихідного та вхідного товарних потоків	1,25	1,35	1,39	0,10	8,0	0,04	3,0

Позитивним у характеристиці вхідного та вихідного потоку в рамках операційної діяльності є те, що з кожним роком на 1 грн. закуповуваних товарно-матеріальних цінностей припадає все більше грн. вихідного товарного потоку, що дає підстави стверджувати про ефективність цінової політики підприємства як у роботі з покупцями, так і в роботі з постачальниками.

На підтвердження даної гіпотези, додатково оцінимо динаміку товарних потоків в закупівлі сировини і матеріалів та потоку готової продукції в натуральних вимірниках (рис. 2.6).

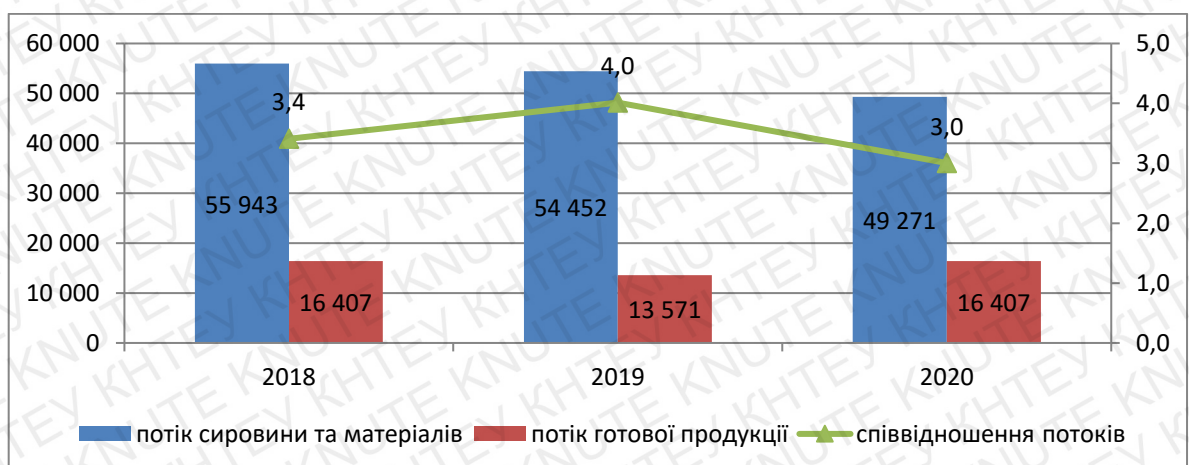


Рис. 2.6 Співвідношення товарного потоку готової продукції і товарного потоку сировини та матеріалів у натуральних вимірниках, тон

Динаміка потоків у натуральному виразі повторює динаміку у грошовому, що підтверджує раніше висловлену гіпотезу про ефективну цінову політику підприємства.

Окрім того бачимо, що для випуску 1 кг. продукції компанія витрачає більше 3 кг сировини та матеріалів. Однак позитивним є скорочення даного показника у 2020 році, що також є наслідком впровадження системи бережливого виробництва.

Далі розглянемо структуру вхідного товарного потоку за різними ознаками:

- 1) за способом доставки: навантажуваними бортами чи цистернами (Рис. 2.7)
- 2) за видами ТМЦ: основна сировина та харчові компоненти, пакування чи допоміжні матеріали (Рис.2.8);
- 3) за місцем походження ТМЦ: від українських виробників та імпортовані (Рис 2.9).

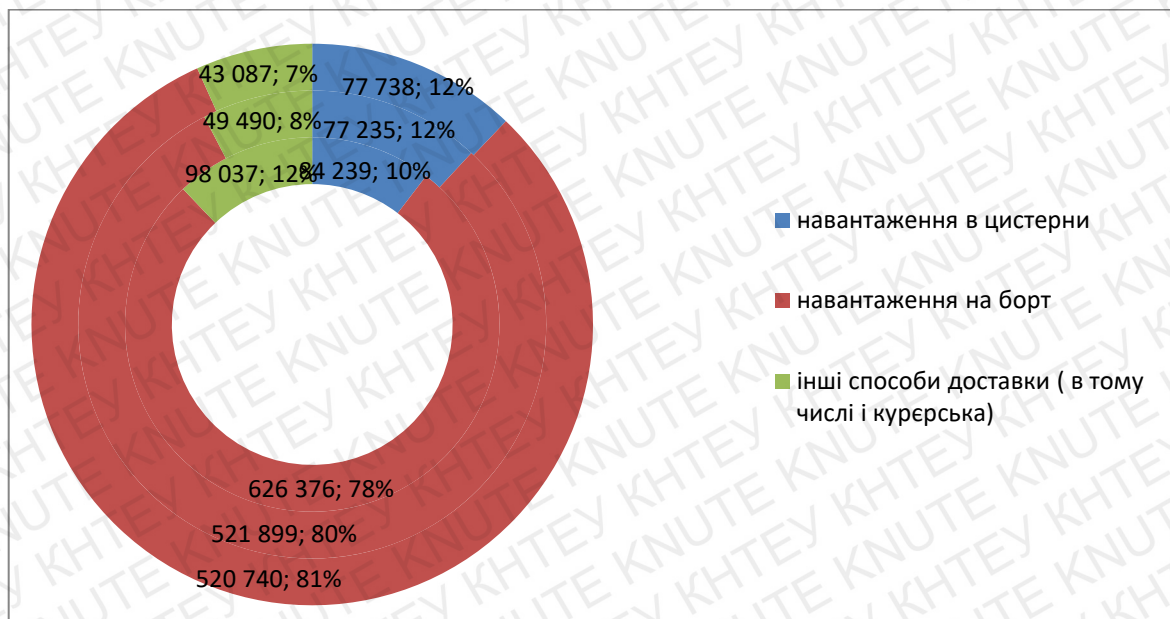


Рис. 2.7 Структура товарного потоку за способом доставки

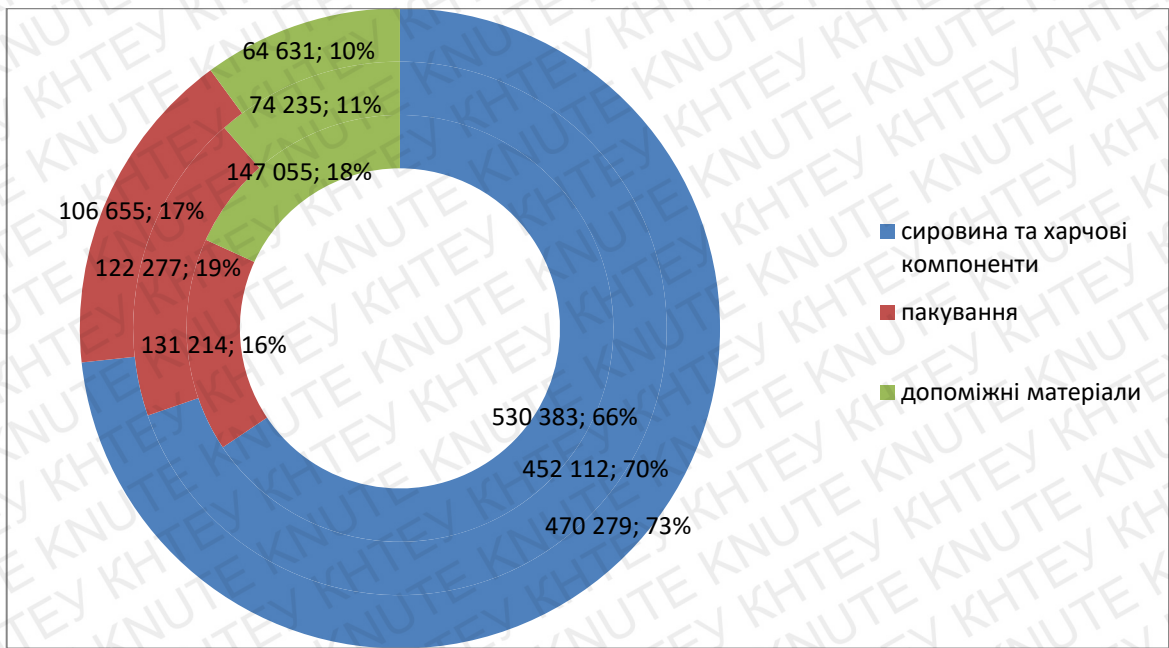


Рис. 2.8 Структура товарного потоку за видами ТМЦ

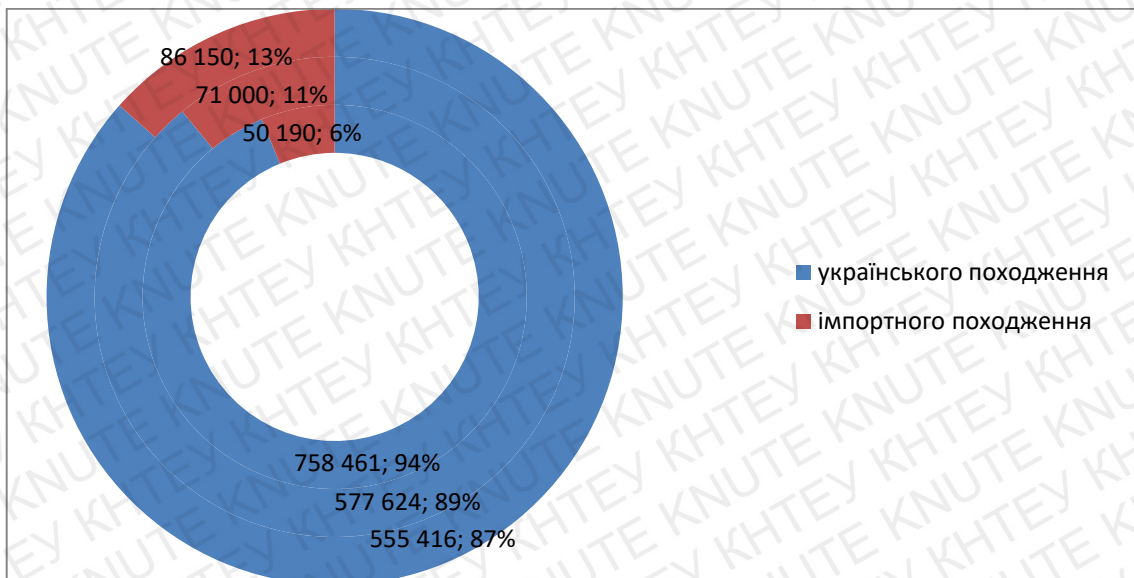


Рис. 2.9 Структура товарного потоку за місцем походження

Таким чином, з рисунків 2.7-2.9 бачимо, що в компанії Лукас переважним товарним потоком є сировина та харчові компоненти (від 66% у 2018 році до 73 % у 2020 році) українського походження (від 94% у 2018 році до 87% у 2020 році) із завантаженням на борт кратністю 20-25 тон (від 78% у 2018 році до 81% у 2020 році)

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ КОМПАНІЇ

3.1 Оптимізація організації процесу управління товарними потоками

Відповідальними за ефективну систему управління товарними потоками в виробничому підприємстві ПП «ВТК «Лукас» є відділ закупівель. Як зазначалося вище, його робота не є оптимальною. Серед основних недоліків є те, що всі суб'єкти управління товарними потоками є нерівномірно завантажені, а друге – це висока концентрація ризику, через зосередженість дорогих закупівель у руках одного менеджера.

У зв'язку з цим, існує потреба у розробці нового способу та механізму організації управління вхідним товарним потоком в компанії Лукас.

На початковому етапі необхідно визначити потребу у людських ресурсах, що повинні здійснювати управління товарними потоками з найвищою ефективністю при оптимальних витратах. Для цього скористаємося методикою граничних показників. Спочатку створимо вибірку ключових показників, що описують роботу менеджерів, а далі здійснимо обробку вибірки за граничними показниками. Ключовими показниками оберемо:

- Вартість товарного потоку за місяць;
- Кількість SKU, що формують контрольований товарний потік;
- Кількість постачальників, що забезпечують поставки;
- Кількість операцій поставки або елементів рух товарного потоку.

Основні дані вибірки представлені у таблицях (Додатки Ж,З, К,Л), а результати їх обробки у таблиці 3.1

Таблиця складалася шляхом вибору максимального показника в кожній групі у розрізі двох товарних груп це допоміжні матеріали та основна сировина та харчові компоненти.

Окремо виділено функціонал, щодо матеріально технічного забезпечення бісквітно-кремового виробництва.

Таблиця 3.1

**Результати обробки вибірки за ключовими показниками щодо
обслуговування товарного потоку**

Результативні показники	максимальне значення вибірки	середні показники групи за місяць	виходячи з граничних можливостей, у відділі закупівель може працювати	Мінімальна кількість менеджерів по групах
Менеджер групи допоміжних матеріалів з граничними можливостями :				
створює замовлення постачальнику	108	179	2	2
обробляє інформацію по номенклатурам	463	449	1	
веде перемовини з постачальниками	55	39	1	
обслуговує бюджет закупівель	1 913 997	2 597 580	2	
Менеджер сировини і пакування з граничними можливостями:				
створює замовлення постачальнику	158	337	3	3
обробляє інформацію по номенклатурам	183	98	1	
веде перемовини з постачальниками	54	26	1	
обслуговує бюджет закупівель	40 677 200	47 448 000	2	

Отже за результатами обробки вибірки бачимо, що для оптимальної роботи відділ постачання повинен мати такий склад:

- 2 менеджери групи допоміжних матеріалів;
- 3 менеджери сировини та пакування;
- 1 менеджер з обслуговування роботи БКВ

Загальна кількість штатних одиниць 6 осіб. На сьогодні відділ налічує 7, а отже може бути проведена реорганізація відділу з вивільненням 1 особи та перерозподілом контрольованого товарного потоку.

3.2 Механізм оцінки постачальників як інструмент скорочення ризиків у товарно-матеріальному забезпеченні

Оскільки ритмічність товарного потоку більшою мірою залежить від співпраці з постачальниками, то якісний зважений вибір постачальника дасть змогу оптимізувати рух товарно-матеріальних цінностей в рамках товарного потоку, зробити його більш постійним та оптимальним.

Компанія Лукас не здійснює самостійно оцінку постачальника, а використовує для цього зовнішні оцінки, наприклад через систему АПС Тендер, чи YOURCONTROL. В свою чергу це призводить до виникнення спорів при виявленні невідповідної продукції та частіше виникають випадки її виникнення.

Пропонується здійснювати оцінку постачальників на постійній основі. А саме на початковому етапі співпраці – первинну оцінку, а далі поточну оцінку.

Негативні результати оцінки постачальника повинні бути прямою заборонаю співпраці з ним.

Вихідними даними для первинної оцінки постачальника може бути інформація від постачальника, надана у довільній формі (анкета), звіт про аудит постачальника або дані аудиту 3-ї сторони. Критерії, що підлягають оцінюванню наведені у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Оцінка потенційного постачальника (первинна)

№	Основні вимоги	Критерії відповідності	Максимальна оцінка за критерієм
1	Лабораторний контроль на підприємстві	- організація вхідного контролю сировини (основного і допоміжного)	0,2
		- наявність лабораторії, її оснащення, повнота проведення аналізів	
		- наявність записів, що підтверджують якість та безпеку входять сировини і матеріалів	
		- контроль виконання вимог специфікації	
		- використання нормативної документації (наявність, актуальність)	
2	Технологічний контроль виробництва	- наявність специфікації і ознайомлення працівників	0,22
		- наявність задокументованих вимог до умов виробництва (рецептури, інструкції, схеми)	

		- внутрішній контроль умов виробництва (контроль ступеня очищення насіння) - можливість не потрапляння сторонніх предметів - ведення записів, що підтверджують відповідність технологічного процесу - упаковка готової продукції: використовується тара, ризик потрапляння сторонніх предметів. Підтвердження відповідності упаковки вимогам. - організація простежуваності на виробництві - контроль готової продукції: контрольовані показники, періодичність проведення аналізів - невідповідний продукт: ідентифікація, зберігання, використання (контроль продукту, в якому присутня невідповідний продукт), утилізація	
3	Збереження продукту	- зони зберігання (сировина, матеріали, готова продукція) - умови зберігання карантинних і нестандартних матеріалів - контроль термінів і умов зберігання - маркування, ідентифікація	0,5
4	Санітарний стан підприємства і контроль над шкідниками	- санітарні огляди працівників (наявність санітарних книжок) - прибирання на виробництві та в складах, наявність графіків - покриття стель, підлог і стін - інвентар і обладнання, що використовується для прибирання (маркування, зберігання) - виробниче обладнання (чистота, сліди пошкодження) - порядок / інструкції з прибирання санвузлів - організація боротьби з шкідниками (наявність, моніторинг, використовувані засоби) - маркування пасток і приманок (на підлозі або на стіні) - наявність схем розстановок - зберігання і прийом їжі в встановлених місцях	0,17
5	Обладнання	Визначення та наявність відповідного обладнання. Чистота обладнання. Контроль працездатності.	0,5
6	Впровадження принципів НАССР	- визначення та ідентифікація контрольних критичних точок, дії при перевищенні нормованих параметрів - опис сировини і матеріалів - навчання персоналу - обов'язкові процедури	0,25
7	Репутація постачальника як ділового партнера	- Повне дотримання контрактних зобов'язань за якістю та умовам поставки. Наявні достатні виробничі потужності, відмінний економічний стан - Один з перерахованих у 1 пункті факторів невідповідний - Репутація постачальника суперечлива за різними джерелами - Постачальник не заслуговує на довіру як діловий партнер	0,5
Загальна оцінка (максимальна)			10

Якщо загальний бал у звіті:

10-9 – рейтинг А (рекомендований постачальник);

8-6 – рейтинг В (надійний постачальник);

5-4 – рейтинг С (ризиковий постачальник (необхідний дозвіл керівництва)

може включати обмеження або особливі умови по окремим ТМЦ).

4-0 рейтинг D (незадовільний постачальник) – робота заборонена (блокування контрагента)

На наступному етапі здійснюється оцінка ризику співпраці з постачальником (Таблиця 3.3)

Таблиця 3.3

Оцінка ризику співпраці з контрагентом

Критерії оцінки	Значення критерію	Опис	Рівень ризику
Вартість зміни контрагента	Низька	Велика кількість постачальників / підрядників повністю аналогічних продуктів на ринку. Широко поширена сировина/ послуги без специфічних вимог.	Низький
	Середня	Кількість постачальників / підрядників на ринку достатня для задоволення потреб Компанії.	Середній
	Висока	Кількість постачальників / підрядників обмежена, наявність монополістів на ринку. Стратегічно важлива сировина / послуга для здійснення виробничої діяльності Компанії.	Високий
Позиція контрагента на ринку	Топ 20	Постачальник / підрядник має лідируючу позицію на ринку або монополіст. Покриття ринку більш - 80%.	Низький
	Топ 40	Постачальник / підрядник має певне політичне значення на ринку, покриття ринку - більше 40%.	Середній
	Інші 60	Постачальник / підрядник займає низьку позицію на ринку. Покриття ринку аналогічних ТМЦ / послуг менше 40%.	Високий
Сума річного обороту	До 0,2 млн.грн	Закупівля ТМЦ разового характеру	Низький
	Від 0,2 млн.грн до 1 млн.грн	Закупівля ТМЦ, що вживаються у значній кількості при відносно не високій вартості	Середній
	1 млн.грн та більше	Закупівля дороговартісних ТМЦ або ТМЦ, що вживаються у значній кількості	Високий
Приналежність Компанії до споживача	Відсутнє	Постачальник / підрядник є абсолютно незалежним від Компанії суб'єктом. Обсяг споживання Компанією його продукції складає менше 20% його загального продажу.	Середній
	Непряме	Юридично постачальник / підрядник не має відношення до Компанії. Обсяг споживання Компанією його продукції становить понад 20% його загального продажу.	Низький
	Пряме	Постачальник / підрядник є філією Компанії або створений суто для задоволення визначеної потреби Компанії. Обсяг споживання Компанією його продукції складає більше 50% його загального продажу.	Відсутній

Постачальник, який отримав високу оцінку ризику за двома та більше критеріями повинен перебувати під особливим наглядом, оскільки співпраця з ним пов'язана з ризиками.

Поточна оцінка постачальника передбачає кількісну оцінку основних параметрів, що забезпечують поставку якісної та безпечної продукції та оцінку ризику співпраці з постачальником.

Поточну оцінку постачальника проводить співробітник відповідальний за закупівлю для визначення відповідності постачальника затвердженим в компанії вимогам щодо якості та безпеки продукції, визначення можливого впливу даного постачальника на економічні показники Компанії і збереження ланцюга безперервних поставок.

Кількісну оцінку проводять на підставі наступних критеріїв (Таблиця 3.4):

- наявність рекламаций на якість і безпеку ТМЦ;
- виконання умов тендеру / договору;
- відповідність супровідній документації на товар;
- реакція на рекламации.

Таблиця 3.4

Оцінка постачальника

Вага критерію, %	Тип критерію	Метод розрахунку	Опис
30	Наявність рекламаций на якість і безпеку ТМЦ	$(100 - X)/10$	100% - загальна кількість поставок $X\%*$ - % поставок з відхиленнями за якістю.
15	Дотримання умов тендеру	$(100 - X)/10$	100% - загальна кількість поставок $X\%*$ - % поставок з порушеннями умов тендера (ціна, термін, обсяг поставки, умови оплати та ін.)
15	Відповідність супровідної документації на товар	$(100 - X)/10$	100% - загальна кількість поставок $X\%*$ - % поставок з неповним пакетом документів або відсутністю документів.
20	Реакція на рекламации	$(100 - X)/10$	100% - загальна кількість рекламаций $X\%*$ - кількість рекламаций без реакції постачальника (або реакція здійснена з порушенням терміну зазначеного в договорі)
20	Наявність задокументованої системи управління	10	Міжнародні стандарти визначають вимоги щодо якості та безпеки харчових продуктів. IFS FOOD, BRC FOOD

	безпекою і якістю продукції	8	Серія міжнародних стандартів на Системи менеджменту в області безпеки харчової продукції FSSC22000, ISO 22000.
		5	Міжнародний стандарт, що описує вимоги до системи менеджменту якості організацій і підприємств. ISO 9001, ДСТУ ISO 22000
		0	Відсутня система управління якістю і безпекою

* показник округляється до цілого десятку (наприклад 10, 20 і т.д.)

Рівні рейтингу поділені на 4 категорії:

- від 7,5 до 10 балів – рейтинг А (відмінний постачальник);
- від 5 до 7,4 балів – рейтинг В (надійний постачальник);
- від 2,5 до 4,9 балів – рейтинг С (ненадійний постачальник) - необхідний дозвіл керівництва.
- від 0 до 2,48 балів – рейтинг D (незадовільний постачальник) - робота заборонена (блокування контрагента за алгоритмом пункту 9.1).

На наступному етапі здійснюється оцінка ризику співпраці з постачальником за аналогічною процедурою як при первинній оцінці.

Постачальник, який отримав високу оцінку ризику за двома та більше критеріями повинен перебувати під особливим наглядом. У випадку скорочення рейтингу такого постачальника менеджер зобов'язаний розпочати пошук альтернатив за процедурою, наведеною у параграфі 5 даного Положення.

Для ТМЦ І групи за потреби необхідно проводити аудит постачальника. Рішення про необхідність проведення аудиту приймає керівник департаменту з логістики та закупівель, менеджер відповідальний за закупівлю ТМЦ. Підставою для проведення аудиту постачальника може служити:

- Зниження рейтингу постачальника до рівня С або D.
- Збільшення кількості рекламцій щодо якості та безпеки ТМЦ.
- Перевірка постачальника при укладанні контракту на поставку.

На підставі результатів аудиту постачальника рейтинг постачальника може бути змінений. Менеджер повинен постійно співпрацювати з партнерами Компанії на предмет своєчасного отримання інформації щодо планів підготовки та реагування у зв'язку з пандеміями та аварійними ситуаціями, інцидентами,

пов'язаними зі здоров'ям та з надзвичайними ситуаціями, що можливо передбачити.

В умовах пандемій та надзвичайних ситуацій повинні бути скоординовані рішення між підрозділами на всіх етапах ланцюга постачання, тому необхідно розробити чітку стратегію дій для уникнення ризиків. В роботі пропонується наступний механізм такої стратегії (Таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Основні елементи відновлення ланцюга постачання у період пандемій та надзвичайних ситуацій

Елемент ланцюга постачання	Комплекс логістичних рішень
Створення прозорості в багаторівневому ланцюгу постачання	1) аналіз і виявлення регіонів особливого ураження 2) пошук альтернатив до всіх видів сировини
Оцінювання наявності запасів	1) оцінювання цільових запасів сировини та пакування на складах; 2) запчастин для обслуговування виробничих потужностей
Аналіз потреби в сировині	1) аналіз потреби в сировині з огляду на існуючий попит на виробництві 2) планування закупівель з урахуванням потреб виробничої програми
Виявлення й збереження логістичних потужностей	1) оцінювання доступних логістичних потужностей; 2) прискорення митного оформлення; 3) заміна видів транспорту й раннє бронювання морських та залізничних засобів з огляду на поточний стан.

Всі рішення про закупівлі в умовах пандемій та надзвичайних ситуацій приймаються Тендерним комітетом (надзвичайною комісією).

У випадку відсутності можливості поставки сировини від затвердженого постачальника через пандемію чи надзвичайну ситуацію, закупівля здійснюється від альтернативного постачальника за скороченою процедурою: менеджер подає обґрунтування закупівлі на розгляд Тендерному комітету із зазначенням «Заміна поставки через надзвичайну ситуацію (яку саме)». У випадку відсутності можливості поставки менеджер зобов'язаний своєчасно повідомити керівника департаменту, відділ планування, департамент з технологій та якості та інші зацікавлені підрозділи з метою опрацювання одного з нестандартних варіантів: коригування графіку виробництва, коригування рецептури, заміна асортименту та інше.

3.3 Формування стратегії управління товарними потоками на базі динамічного нормативу запасів

Кожне підприємство має загальну (корпоративну) стратегію та функціональні стратегії. Стратегія є однією з функціональних стратегій підприємства.

Стратегічна піраміда будь-якого підприємства починається із загальної (корпоративної) стратегії підприємства, що являє собою загальний план дій, враховуючи можливості підприємства. Функціональні стратегії є складовими загальної стратегії підприємства в кожному функціональному напрямі.

Доцільно виділити наступні стратегії управління запасами (табл3.6):

Таблиця 3.6

Характеристики стратегій управління запасами

Стратегії управління запасами	Сутність стратегії	Автор, джерело
Стратегія планування потреб	Планування потреб в матеріальних ресурсах як внутрішніх матеріальних потоків підприємства	Д. Дж. Бауерсокс [10]
Стратегія швидкого реагування	Поєднання зусиль постачальників та роздрібної торгівлі з метою планування структури постачання	Д. Дж. Бауерсокс [10]
Стратегія безперервного поповнення запасів	Створення гнучкого логістичного ланцюга відновлення роздрібних запасів	Д. Дж. Бауерсокс [10]
Стратегія автоматичного поповнення запасів	Автоматичне поповнення запасів роздрібної торгівлі постачальником	Д. Дж. Бауерсокс [10]
Стратегія обачності	Створення максимального розміру запасу з урахуванням максимального періоду	В. Г. Алькема, О. М. Сумець [3],
Стратегія додаткового резерву	Створення додаткового резерву матеріальних ресурсів на випадок непередбачених подій	В. Г. Алькема, О. М. Сумець [3],
Стратегія частки від попиту	Визначення максимальної величини попиту на матеріальні ресурси протягом одного дня	В. Г. Алькема, О. М. Сумець [3],
Стратегія «точно вчасно»	Запаси підтримуються на рівні, необхідному для виготовлення потрібної кількості продукції	Є. В. Крикавський [39]
Стратегія визначення обмежуючих факторів	Визначення обмежуючих факторів, оскільки кожне підприємство функціонує в умовах обмеженого попиту на	В. І. Ковальчук, Т. В. Косарева [49]

Для ПП «ВТК «Лукас» найбільш правильною є стратегія «точно вчасно» для більшості видів сировини та матеріалів, оскільки на сьогодні є для цього всі умови: співпраця з постачальниками має постійний та тривалий характер; підприємство відчуває потребу у оборотному капіталі, а тому потрібно мінімізувати його відволікання у надлишкових запасах.

Паралельно з цим пропонується використовувати динамічну модель управління запасами, коли рівень нормативу чітко залежить від потреб на виготовлення товарної продукції

Ефективність реалізації даної стратегії можна продемонструвати на наступному графіку (рис. 3.1)

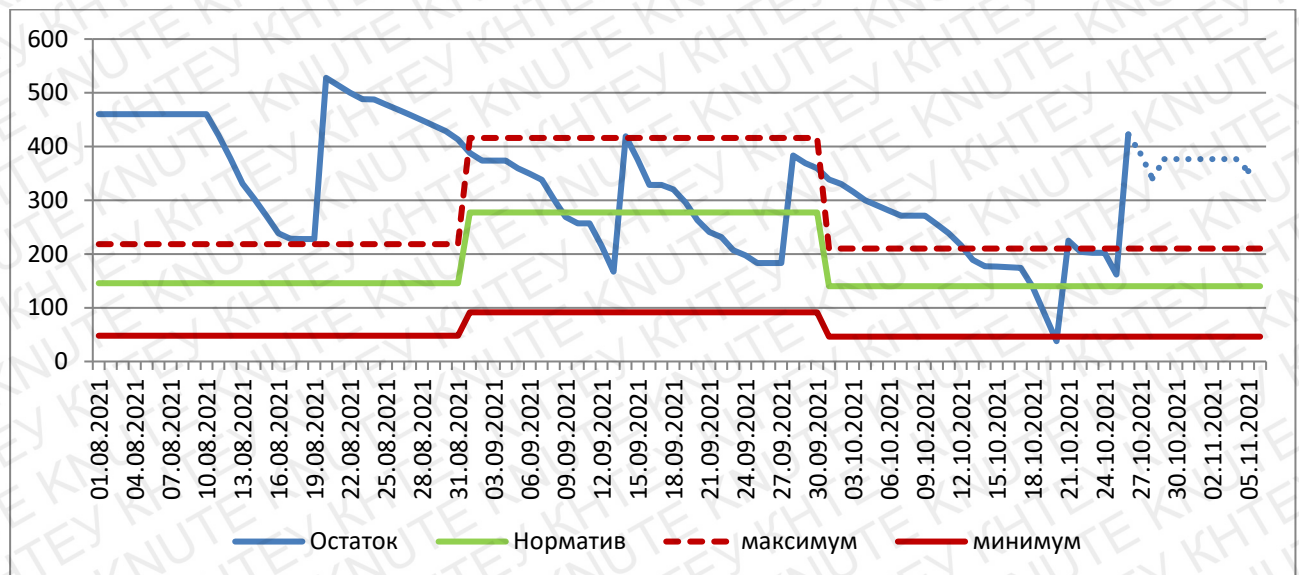


Рис. 3.1. Динаміка залишків білка яєчного за три місяці

З рисунка бачимо, що до впровадження стратегії рівень запасів не просто перевищував норму, а й переважав верхню її межу. Після впровадження системи динамічного нормування запасу і стратегії управління товарним потоком «точно в строк» маємо чітке дотримання так званого коридору запасу, тобто не вище максимального та не нижче мінімального рівня. Остання закупівля з 18 по 21 жовтня, яка вивела рівень запасу за допустимі межі була зумовлена прогнозом росту цін на яєчну продукцію і з огляду на зростання потреб виробництва було допущено перевищення нормативу запасу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній дипломній роботі наведено теоретичне узагальнення та вирішення задачі управління товарними потоками виробничих підприємств, що виявляється у розробці теоретико-методологічних підходів дослідження теоретичних засад управління товарними потоками, оцінки та аналізу стану управління товарними потоками. Основні висновки і пропозиції полягають у наступному:

Управління товарними потоками є важливою складовою діяльності підприємств. Стан досліджуваного питання в підприємствах Полтавської області характеризується наступними тенденціями: зростанням обсягів запасів, проте скороченням питомої ваги запасів у структурі оборотних коштів на 9,7 відсоткових пункти; збільшенням питомої ваги запасів готової продукції на 18,8 відсоткових пункти; зниженням запасозабезпеченості на 36,5 %; зростанням віддачі від вкладених у запаси кошти у 1,5 разу; нестачею складських площ для виробленої продукції.

Аналіз діяльності ПП «ВТК «Лукас» в частині формування та управління товарними потоками показав, що 2020 рік виявився досить вдалий для компанії. При відносно незначному зростанні доходів від реалізації продукції, компанія отримала суттєве зростання фінансового результату, майже удвічі.

Загалом можна характеризувати Компанію «Лукас», як експортно орієнтовану та таку, що динамічно розвивається. Що дає підстави стверджувати про якісне управління компанією на всіх етапах операційної та позаопераційної діяльності.

Вивчення організації процесу управління товарними потоками показало, що робота між напрямками розподілена не рівномірно. За напрямком основної сировини 1 менеджер відповідає за поставки на суму 32 млн грн на місяць, а інший 10,6 млн. тобто бюджет закупівель втричі нижчий. Бюджет менеджерів з допоміжних матеріалів суттєво нижчий за середні показники по менеджерах і обслуговують ці потоки три особи. Зрозуміло, що кількість поставок чи SKU, що

формують такий бюджет є значно більшою ніж у менеджерів з поставки сировини однак не набагато вища за середнє по відділу.

Позитивним у характеристиці вхідного та вихідного потоку в рамках операційної діяльності є те, що з кожним роком на 1 грн. закуповуваних товарно-матеріальних цінностей припадає все більше грн. вихідного товарного потоку, що дає підстави стверджувати про ефективність цінової політики підприємства як у роботі з покупцями, так і в роботі з постачальниками.

Загалом в компанії Лукас переважним товарним потоком є сировина та харчові компоненти (від 66% у 2018 році до 73 % у 2020 році) українського походження (від 94% у 2018 році до 87% у 2020 році) із завантаженням на борт кратністю 20-25 тон (від 78% у 2018 році до 81% у 2020 році)

У роботі розроблена система оптимізації організації товарного потоку, шляхом перерозподілу функціональних обов'язків щодо його контролюваності. Це дало змогу скоротити рівень ризику, який раніше концентрувався в одних руках. На підприємстві спостерігається тенденція скорочення виробничих запасів. Так, вартість виробничих запасів скорочувалась щорічно, крім 2019 року. Причиною, що спонукає підприємства знижувати запаси, є витрати, пов'язані з їх зберіганням. Зниження запасів дозволяє знизити втрати від омертвіння в запасах коштів.

Також було обґрунтовано підходи щодо удосконалення управління логістикою матеріальних запасів на основі методів ABC та XYZ, оптимізації обсягу запасів, формування стратегії логістичного управління запасами, висвітлено зарубіжний досвід логістики запасів, доведена доцільність його використання у вітчизняних виробничих підприємствах. Доведено ефективність динамічної систему управління товарним потоком.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Изд-во "Питер", 1999. – 416 с.
2. Баумэн К. Основы стратегического менеджмента / Клифф Баумэн ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
3. Березівський П. С. Організація виробництва в аграрних формуваннях : [навч. посіб.] / П. С. Березівський, Н. І. Михайлюк. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 560 с.
4. Брігхем Є. Основы фінансового менеджменту / Є. Брігхем ; пер. с англ. В. Біленький, С. Лазаренко, Ж. Чуприна та ін. – К. : Молодь, 1997. – 1000 с.
5. Бродецкий Г. Л. Управление запасами : [учебник] / Г. Л. Бродецкий. – М. : Эксмо, 2008. – 352 с.
6. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : [навч. посібник] / А. В. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 420 с.
7. Данильчук П. В. Довідник по зберіганню зерна / П. В. Данильчук. – К. : Урожай, 1989. – 96 с.
8. Дроботя Я. А. Ефективність управління запасами в сільськогосподарських підприємствах / Я. А. Дроботя // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – Вип. 243. – Т. Х. – С. 2433–2442.
9. Дроботя Я. А. Управління запасами в рослинництві / Я. А. Дроботя // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка: Економічні науки. – Харків : ХНТУСГ, 2010. – Вип. 105. – С. 164–170.
10. Дроботя Я. А. Управління запасами тваринництва / Я. А. Дроботя // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – Вип. 264. – Т. IX. – С. 224–229.

11. Железняк В. Ю. Логістичний підхід в управлінні матеріальними запасами на машинобудівному підприємстві: дис. ... к.е.н. : 08.06.01 / Валерія Юріївна Железняк. – Краматорськ. – 2005. – 190 с.
12. Інструкція про застосування плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобовязань і господарських операцій підприємств і організацій // Все про бухгалтерський облік. – 2009. – № 20. – С. 2–36.
13. Киба Л. Порівняльна характеристика моделей керування виробничими запасами / Леся Киба // Вісник Тернопільського державного економічного університету. – 2006. – № 1. – С. 81–86.
14. Ковальчук І. В. Управління запасами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств / І. В. Ковальчук, Т. В. Косарева // Економіка АПК. – 2005. – № 7. – С. 86–94.
15. Колесніков Г. О. Менеджерський словник : [навчально-довідкове видання] / Г. О. Колесніков. – К. : Професіонал, 2007. – 288 с.
16. Краткий справочник агронома / [П. А. Забазный, Ю. П. Буряков, Ю. Г. Карцев и др.] ; сост. П. А. Забазный. – 2-е изд; перераб. и дополн. – М. : Колос, 1983. – 320 с.
17. Мескон М. Х. Основы менеджмента : [учебник] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. Н. А. Майоровой, А. А. Быковского, Е. В. Вышинской. – М. : Дело, 1998. – 800 с.
18. Методичні рекомендації по нормуванню оборотних засобів підприємствами виробничого сектора . – К. : Інститут аграрної економіки УААН, 1998. – 39 с.
19. Назаренко Ю. С. Принципи нормування оборотних засобів у сільськогосподарських підприємствах / Ю. С. Назаренко // Вісник ХНАУ. – 2007. – № 8. – С. 170–175.
20. Наконечний Т. С. Системні властивості розвитку агропромислових економічних систем: маневреність, гнучкість, адаптивність / Т. С. Наконечний, Ю. В. Ігнатова // Економіка АПК. – 2008. – № 9. – С. 27–31.
21. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві : [підручник] / В. М. Нелеп. – К. : КНЕУ, 2000. – 372 с.

- 22.Облік сільськогосподарської діяльності : [навч. посіб.] / Ю. А. Лузан, В. М. Жук, В. М. Гаврилюк [та ін.] ; під ред. В. М. Жука. – К. : Юр-Агро-Веста, 2007. – 368 с.
- 23.Операційний менеджмент : [навч. посіб.] / В. І. Перебийніс, В. В. Писаренко, О. М. Помаз [та ін.] ; під ред. В. І. Перебийніса. – Полтава : ПДАА, 2008. – 664 с.
- 24.Опря А. Т. Статистика. Математична статистика. Теорія статистики : [навч. посіб.] / А. Т. Опря. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 472 с.
- 25.Основи менеджменту / Робінс, П. Стефан, ДеЧенцо, А. Девід ; пер. с англ. А. Олійник та ін. – К. : Основи, 2002. – 671 с.
- 26.Охріменко І. В. Планування виробничо-збутової діяльності сільськогосподарських підприємств / І. В. Охріменко // Економіка АПК. – 2004. – №7. – С. 126–130.
- 27.Пеняк Ю. С. Управління виробничими запасами у сільськогосподарських підприємствах / Ю. С. Пеняк // Економіка АПК. – 2008. – № 10. – С. 107–110.
- 28.Пеняк Ю. С. Формування та ефективність використання оборотних засобів сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами» / Ю. С. Пеняк. – Харків, 2010. – 20 с.
- 29.Перебийніс В. І. Агропродовольчий комплекс: логістичні засади формування і функціонування / В. І. Перебийніс, О. В. Перебийніс // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України : Серія «Економічні науки». – 2006. – № 1. – С. 7–12.
- 30.Пинчук Ю. Управление запасами на основе показателей оборачиваемости [Електронний ресурс] / Юрий Пинчук // Финансовый директор. – 2008. – № 2. – Режим доступа : <http://www.intalev.ua/?id=23954>.
- 31.Питеркин С. Планирование производства и управление запасами [Електронний ресурс]/ С. Питеркин // Intelligent. – 2004. –№6 (95). – Режим доступа : [http:// www.iemag.ru](http://www.iemag.ru).

32. Регулювання сільського господарства та АПК [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vuzlib.net/dre/14.htm>.
33. Рязанов А. В. Організація системи управління матеріальними потоками промислового підприємства / А. В. Рязанов // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 11. – С. 131–136.
34. Сельскохозяйственный энциклопедический словарь / редкол. : В. К. Месяц (гл. ред.) и др. – М. : Совет. энциклопедия, 1989. – 656 с.
35. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства : навч. посібн. / Г.О. Селезньова. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2007. – 240 с. с.
36. Скалецька Л. Ф. Технологія зберігання і переробки продукції рослинництва. [навч. посіб.] / Л. Ф. Скалецька, Т. М. Духовська, А. М. Сеньков. – К. : Вища школа, 1994. – 301 с.
37. Скрипник Г. Все геніальне – просте / Галина Скрипник // Аграрний тиждень. – 2009. – № 7. – С. 13.
38. Смирнов И. Г. Проблемы и методы эффективного управления запасами в логистических системах / И. Г. Смирнов // Дистрибуция и логистика. – № 4. – 2003. – С. 6–19.
39. Смирнов И. Агрологистика поголандски / Игорь Смирнов // Логистикс. – 2008. – № 9. – С. 13–15.
40. Статистичний щорічник України за 2016 рік / [під ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Державний комітет статистики України, 2013. – 571 с.
41. Статистичний щорічник України за 2017 рік / [під ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Державний комітет статистики України, 2014. – 566 с.
42. Степченков Я. Показатели эффективности управления запасами / Ярослав Степченков // Дистрибуция и логистика. – 2008. – № 7. – С. 19–22.
43. Стерлигова А. Н. Управление запасами широкой номенклатуры: с чего начать? [Електронний ресурс] / А. Н. Стерлигова. – Логинфо. – 2008. – № 12. – С. 50–55.
44. Стерлигова А. Н. Систематизация элементов моделей управления запасами в звеньях цепей поставок / А.Н. Стерлигова // Логистика и управление цепями

- поставок. – 2009. – № 4. – С. 36–54. – Режим доступу до журналу: http://www.ecsjcman.edu.ru./data/243/180/---/AVS-XYZ_-Loginfo.pdf.
- 45.Стерлигова А. Н. Управление запасами в цепях поставок : [учебник] / А. Н. Стерлигова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 430 с.
 - 46.Стивенсон В. Дж. Управление производством / В. Дж. Стивенсон ; пер. с англ. – М. : ООО «Издательство» Лаборатория базовых знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 928 с.
 - 47.Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади : [навч. посіб.] / О. М. Сумець. – К. : Професіонал, 2009. – 320 с.
 - 48.Тимошенко А. Системи управління запасами / Артем Тимошенко // Справочник экономиста. – 2008. – № 6. – С. 53–58.
 - 49.Технологія зберігання і переробки сільськогосподарської продукції : [навч. посіб.] / А. Я. Моньківський, Л. Ф. Скалецька, Г. І. Подпряттов, А. М. Сеньків. – Ніжин, [2004]. – 384 с.
 - 50.Трисвятский Л. А. Хранение и технология сельскохозяйственных продуктов : [учебник]. – 4-е изд. перераб. и дополн. / Л. А. Трисвятский. – М. : Агропромиздат, 1991. – 415 с.
 - 51.Українська сільськогосподарська енциклопедія : у трьох томах [відп. ред. Пересипкін В. Ф.]. – К. : Київська книжкова фабрика Комітету по пресі при Раді Міністрів України РСР. – Т. 2. – 1970. – 536 с.
 - 52.Фінанси підприємств : [підручник] / А. М. Поддєрьогін, Л. Д. Буряк, Г. Г. Нам [та ін.] ; під ред. А. М. Поддєрьогіна. – 3-тє вид. перероб. та допов. – К. : КНЕУ, 2012. – 460 с.
 - 53.Фролов В. И. Формирование системы управления оборотными средствами аграрных предприятий как капиталом: дис.к.е.н. : 08.06.01 / Валерий Иванович Фролов. – Симферополь, 2006. – 190 с.
 - 54.Хуторської П. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективного використання оборотних засобів сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04.

- «Економіка та управління підприємствами» / П. О. Хуторської. – Луганськ, 2012. – 20 с.
- 55.Хуторської П. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективного використання оборотних засобів сільськогосподарських підприємств : дис. канд. економ. наук : 08.00.04 / Хуторської Павло Олександрович. – Луганськ, 2012. – 195 с.
- 56.Цициліано О.Еволюція принципів ефективного управління організацією на основі якості / Олексій Цициліано, ГалинаЗіміна // Оконные технологии. – 2007. – № 30. – С. 92–96.
- 57.Ціноутворення та нормативні витрати в сільському господарстві : теорія, методологія, практика / за ред. П. Т. Саблука, Ю. Ф. Мельника, М. В. Зубця, В. Я. Месель-Веселяка. – К. : Інститут аграрної економіки УААН, 2013.– Т. 2. – Нормативна собівартість і ціни на сільськогосподарську продукцію / за ред. П. Т. Саблука, Ю. Ф. Мельника, М. В. Зубця, В. Я. Месель-Веселяка. – К., 2013. – 650 с.
- 58.Чугунов И. Технология проектирования системы эффективного управления многономенклатурными запасами / Игорь Чугунов // Логистикс. – 2009. – № 7–8. – С. 26–33.
- 59.Швец И. Б. Управление производственными запасами на предприятии : [монография] / И. Б. Швец, И.А. Бондарева. – Донецк : НАН України, ІЕП, 2003. – 182 с.
- 60.Шершньова З. Є. Стратегічне управління/ – 2-ге вид., перероб. і допов. / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
- 61.Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами / ДжонШрайбфедер ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 304 с.

Схематичне зображення процедури закупівель

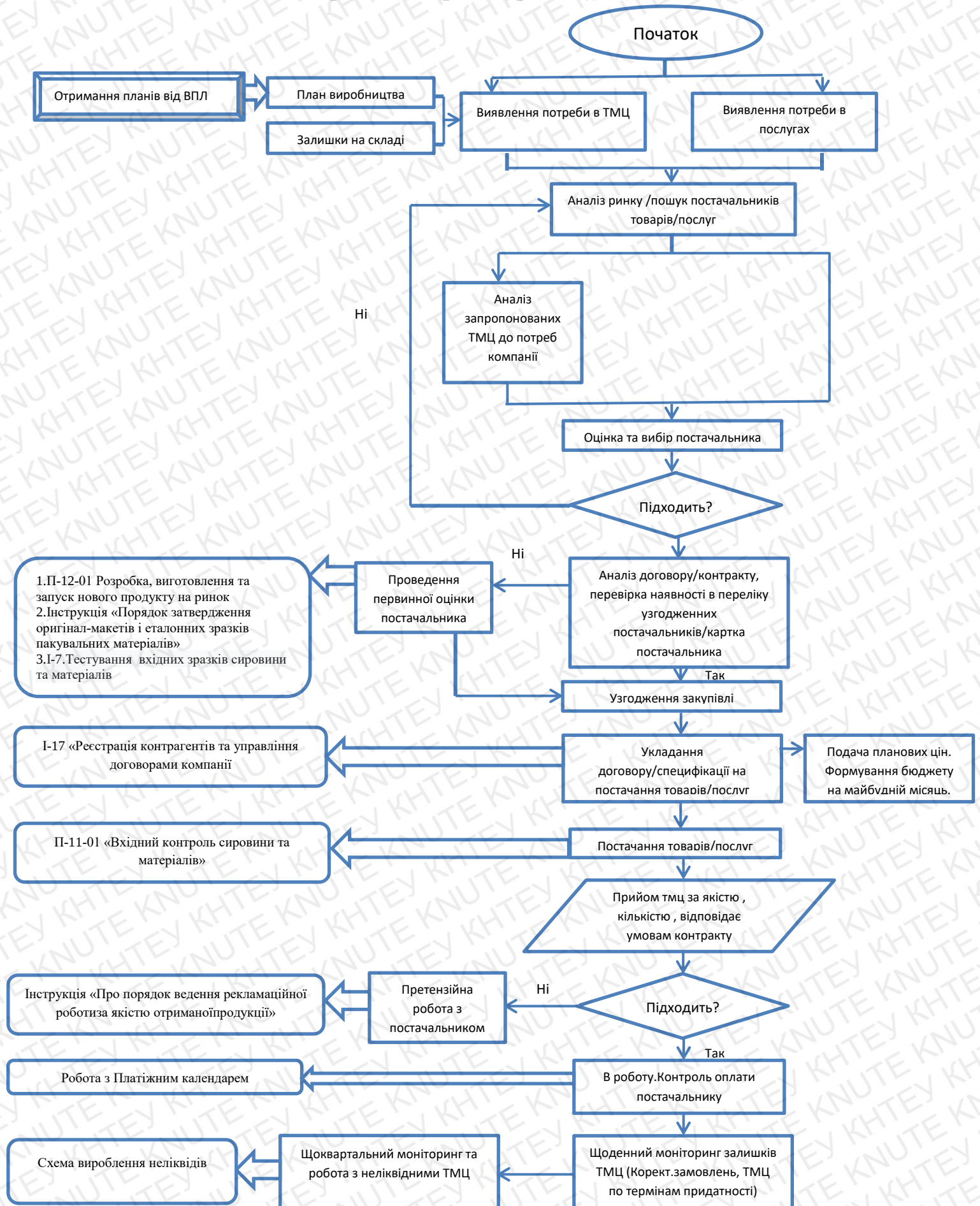
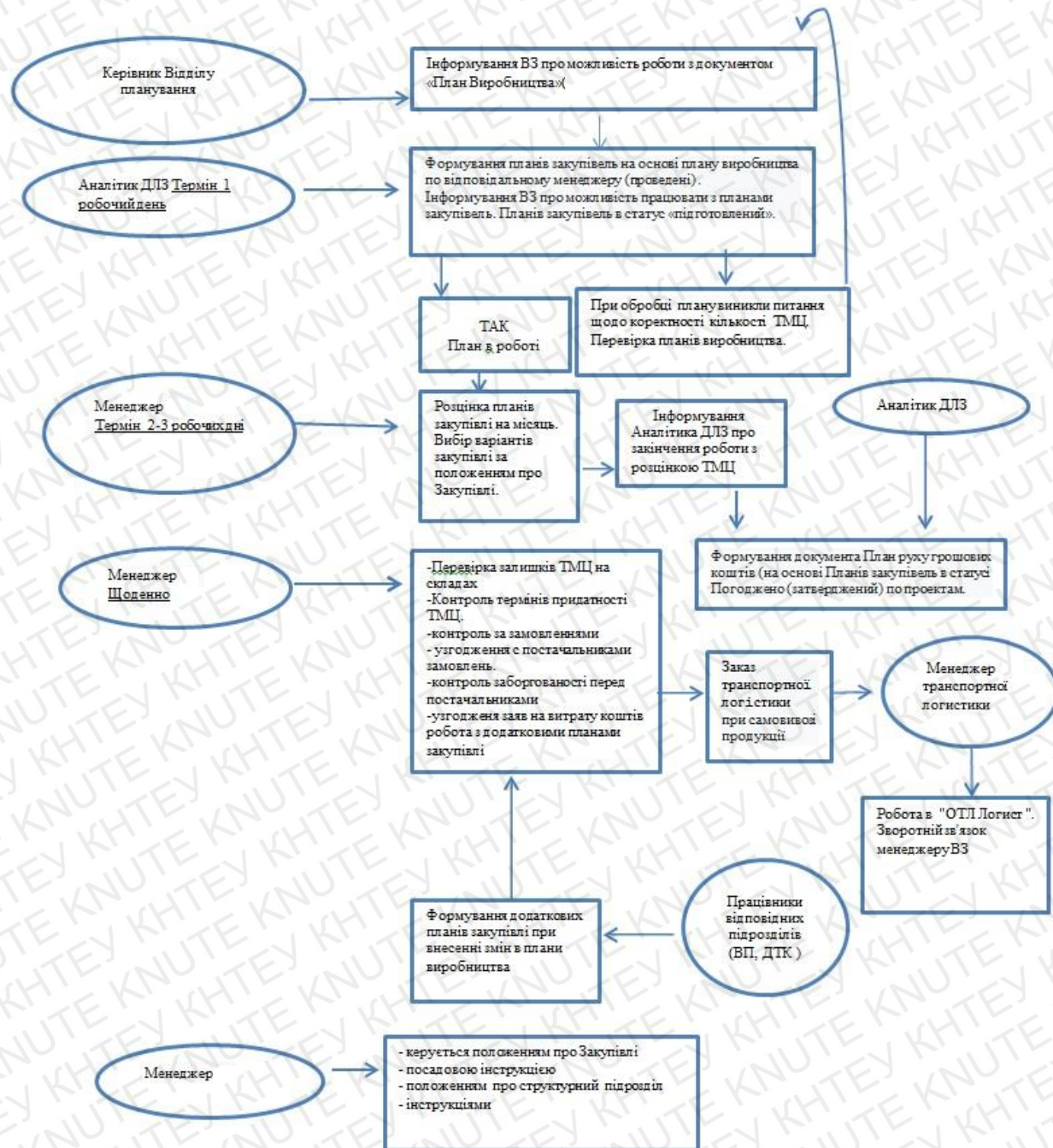


Схема роботи з планами закупівель сировини та пакувальних матеріалів



Вибірка ключових показників товарного потоку, контрольованого одним менеджером: Вартість товарного потоку

	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	Разом	в середньому за місяць
Менеджер з допоміжних матеріалів 1	1 180 143	1 389 917	1 913 997	1 884 066	1 471 081	1 717 213	829 487	10 385 904	1 483 701
Менеджер з допоміжних матеріалів 2	10 268	210 798	448 948	612 686	1 144 687	1 421 156	458 966	4 307 509	716 207
Менеджер з допоміжних матеріалів 3				856 992	891 264	1 110 717	630 676	3 489 649	872 412
Менеджер з пакувальних матеріалів	8 747 016	10 428 567	12 835 794	12 043 081	12 060 728	13 473 780	5 945 460	75 534 426	10 790 632
Менеджер з постачання на ділянку БКВ	1 909 898	1 854 185	1 791 939	3 870 669	3 492 888	3 728 606	2 447 156	19 095 341	2 727 906
Менеджер з основної сировини 1	26 062 255	30 016 300	37 244 739	31 074 529	39 771 131	40 677 200	22 108 182	226 954 337	32 422 048
Менеджер з основної сировини 2							10 554 837	10 554 837	10 554 837
Разом	37 909 580	43 899 767	54 235 417	50 342 022	58 831 779	62 128 673	42 974 764	350 322 002	
середнє значення	7 581 916	8 779 953	10 847 083	8 390 337	9 805 296	10 354 779	6 139 252	50 046 000	8 509 678

Вибірка ключових показників товарного потоку, контрольованого одним менеджером: Кількість SKU

	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	Разом	в середньому за місяць
Менеджер з допоміжних матеріалів 1	215	236	463	174	214	297	136	1314	248
Менеджер з допоміжних матеріалів 2	22	146	212	227	281	380	162	1014	235
Менеджер з допоміжних матеріалів 3				429	406	394	307	812	384
Менеджер з пакувальних матеріалів	98	107	127	119	98	114	71	227	105
Менеджер з постачання на ділянку БКВ	146	161	150	181	173	183	121	343	159
Менеджер з основної сировини 1	63	72	71	67	71	70	51	92	66
Менеджер з основної сировини 2							27	27	27
Разом	544	722	1 023	1 197	1 243	1 438	875	3 829	
середнє значення	109	144	205	200	207	240	125	547	175

Додаток К

Вибірка ключових показників товарного потоку, контролюваного одним менеджером: Кількість постачальників

	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	Разом	в середньому за місяць
Менеджер з допоміжних матеріалів 1	55	50	44	36	40	39	34	117	43
Менеджер з допоміжних матеріалів 2	5	26	32	47	50	55	32	105	40
Менеджер з допоміжних матеріалів 3				41	40	34	37	48	38
Менеджер з пакувальних матеріалів	27	24	28	26	24	27	21	37	25
Менеджер з постачання на ділянку БКВ	43	47	43	45	53	54	38	82	46
Менеджер з основної сировини 1	36	36	35	32	37	38	28	49	35
Менеджер з основної сировини 2							17	17	17
Разом	166	183	182	227	244	247	207	455	
середнє значення	33	37	36	38	41	41	30	65	35

Вибірка ключових показників товарного потоку, контролюваного одним менеджером: Кількість угод

	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	Разом	в середньому за місяць
Менеджер з допоміжних матеріалів 1	100	81	108	68	83	81	51	572	82
Менеджер з допоміжних матеріалів 2	6	32	52	62	66	85	39	342	56
Менеджер з допоміжних матеріалів 3				96	86	91	68	341	85
Менеджер з пакувальних матеріалів	74	70	85	79	67	82	44	501	72
Менеджер з постачання на ділянку БКВ	140	133	122	143	139	152	92	921	132
Менеджер з основної сировини 1	110	119	158	122	151	151	76	887	127
Менеджер з основної сировини 2							53	53	53
Разом	430	435	525	570	592	642	423	3 617	
середнє значення	86	87	105	95	99	107	60	517	87