

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ»

(за матеріалами ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»)

Студентки 2 курсу 10м групи, ОС «магістр»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

спеціалізації «Логістика та
управління ланцюгами постачання» _____ Сасенко Ольги Валентинівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент _____

Зіміна Анна Іванівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор _____

Ільченко Наталія Борисівна

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Саєнко О.В. Формування інтегрованих ланцюгів постачання хлібобулочних виробів (за матеріалами ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів процесу формування інтегрованих ланцюгів постачання хлібобулочних виробів на підприємстві. Вивчено економічну сутність ланцюга постачання, основні концепції побудови, систему взаємозв'язків між учасниками бізнес-процесів та фактори впливу на ефективність функціонування підприємства. Проаналізовано організаційно-економічні показники діяльності виробничого підприємства ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», процес формування ланцюгів постачання продукції підприємства та оцінка ефективності окремих ланок ланцюга постачання. Запропоновано напрямки вдосконалення організації ланцюга постачання хлібобулочних виробів на підприємстві.

Ключові слова: інтегровані ланцюги постачання, управління ланцюгами постачання, канали постачання, канали збуту, якість, логістична операція, транспортування, зберігання, ABC-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

ANNOTATION

Saenko O.V. Forming of the integrated chains of supply of bakegoodss (after materials Private joint-stock company "Novograd-Volynskiy Bread-baking plant")

The final qualifying work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the process of formation of integrated supply chains of bakery products at the enterprise. The economic essence of the supply chain, the basic concepts of construction, the system of relationships between participants in business processes and factors influencing the efficiency of the enterprise are studied. Organizationally-economic performance of productive enterprise of Private joint-stock company "Novograd-Volynskiy Bread-baking plant" indicators are analysed, process of forming of chains of supply of products of enterprise and estimation of efficiency of separate links of chain of supply. Directions of perfection of organization of chain of supply of bakegoodss offer on an enterprise.

Keywords: the integrated chains of supply, management of supply chains, channels of supply, channels of sale, quality, logistic operation, transporting, storage, ABC-аналіз, SWOT- analysis, PEST- analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ	7
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ ПРАТ «НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД».....	16
2.1. Аналіз процесу формування інтегрованих ланцюгів постачання хлібобулочних виробів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод».....	16
2.2. Оцінювання ефективності інтегрованих ланцюгів постачання хлібобулочних виробів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод».....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ ПРАТ «НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД».....	39
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення підходів до формування інтегрованих ланцюгів постачання хлібобулочних виробів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод».....	39
3.2. Оптимізації транспортно-технологічних заходів в ланцюгах постачання хлібобулочних виробів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод».....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Проблеми постачання продукції хлібопекарського виробництва можна обмежити головними в цьому процесі поняттями: економічності й своєчасності. На сьогодні не існує обмежень найоптимальнішого планування товарно-транспортних потоків, що зумовлює першочерговість логістичного підходу в організації бізнес-процесів на ринку хлібобулочних виробів. Логістика, як засіб ефективного планування та здійснення постачання, який забезпечує своєчасність доставки та оптимізацію витрат на транспорт є основним фактором забезпечення рентабельності харчової промисловості.

За даними міжнародної компанії DHL попит на логістичні послуги в світі стабільно зростає на 10–12% щорічно, випереджуючи динаміку ВВП. Це пов'язано з необхідністю підтримання високого рівня конкурентоспроможності будь-якої компанії в процесі забезпечення своєчасного постачання продукції на ринок. Підприємства хлібопекарної галузі це той сегмент ринку, який не існує поза логістикою. Саме ефективні логістичні стратегії забезпечують високу рентабельність при скороченні помилок персоналу – так званий «людський» фактор, що відіграє значну роль в якості будь-якої роботи особливо в постачанні хлібобулочних виробів.

Сучасний стан задоволення потреб в хлібобулочних výroбах потребує комплексного підходу до управління ланцюгами постачання цього продукту в умовах мінливості економічного середовища функціонування підприємств хлібопекарської галузі. У зв'язку з цим для вітчизняних підприємств з виробництва хліба особливо актуальною є проблема розробки ключових інструментів впливу на ефективність процесів закупівлі сировини, виробництва, розподілу продукції, а також організації доставки до кінцевого споживача. Проведення аналізу асортименту й структури випущеної хлібопекарської продукції на підприємствах, а також визначення практичних рекомендацій щодо покращення та оптимізації виробництва з метою

підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку при оптимальному використанні ресурсів та мінімальних витратах.

Метою дослідження є вивчення теоретико-методологічних засад формування інтегрованих ланцюгів постачання та обґрунтування пропозицій щодо оптимізації процесів на всіх етапах товароруху продукції хлібопекарської галузі.

Задачами дослідження є:

- дослідити теоретичні основи формування інтегрованих ланцюгів постачання продукції хлібопекарської промисловості;
- проаналізувати процес формування інтегрованих ланцюгів постачання хлібобулочних виробів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод»;
- систематизувати та оцінити показники результативності ланцюгів постачання хлібобулочних виробів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод»;
- розробити пропозиції щодо забезпечення ефективності функціонування інтегрованих ланцюгів постачання хлібобулочних виробів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод».

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти управління ланцюгами постачання ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження є процес формування інтегрованих ланцюгів постачання ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод».

Інформаційною та статистичною базою є періодичні статистичні видання, показники ринкової кон'юнктури хлібопекарського виробництва, річні фінансові звіти та плани соціально-економічного розвитку ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод».

Вивченню особливостей формування інтегрованих ланцюгів постачання виробничого підприємства були присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Т.О. Колодізева, Д.О. Пруненко, Р.М.

Набока, В. В. Шукліна, Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська, С.М. Скочиляс, Я.О. Ходова, О.І. Гуторов, О.І. Лебединська, О.М. Загурський, Є.В. Крикавський, О.М. Бекетова, Н.А. Бочарова, А.Ф. Гукалюк, Н.І. Чухрай та багато інших.

Основними *методами дослідження*: системний аналіз, контент-аналіз, монографічний, розрахунково-конструктивний, АВС-аналіз, методи абстракції, аналізу та синтезу, SWOT-аналіз та PEST-аналіз, методи порівняння, системного і процесного підходу та ін.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, літератури та додатків, загальним обсягом 67 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ

Визначення суті логістичного ланцюга постачання включає поняття системи, що формується впорядкованою і взаємодіючою сукупністю фізичних чи юридичних осіб на ринку, які виконують логістичні операції, спрямовані на доведення матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої та до кінцевого споживача [22]. Логістичний канал в свою чергу – це умовний вектор руху, визначений як шлях, що формується частково впорядкованою сукупністю юридичних або фізичних осіб (постачальників, виробника і посередників), що об'єднані для досягнення спільної мети, і забезпечують створення та доведення матеріального потоку через низку підприємств до кінцевого споживача. Крім того, по відношенню до певного суб'єкту господарювання формуються “вхідні” та “вихідні” потоки товароруху. Минаючи кожен ланку кінцевий продукт певною мірою трансформується та набуває доданої вартості в економічному сенсі.

Хлібопекарна промисловість відноситься до провідних харчових галузей агропромислового комплексу та виконує завдання з виробництва продукції першої необхідності. Від того, наскільки ефективно функціонує й розвивається галузь залежить забезпечення найдоступнішим продуктом харчування для всіх прошарків населення.

Постачання хлібобулочних виробів є незмінною потребою в будь-яких економічних умовах, так як хліб це один з продуктів, який споживається постійно та незмінно. З точки зору логістики, доставка хліба споживачу має відповідати основним вимогам: своєчасність, економічність, надійність. На сьогодні, в хлібопекарській галузі існує безліч невирішених питань. Будь-який логістичний проект, який розробляється для певного підприємства індивідуально вирішує задачі, що не забезпечують постачання продукції в

певне місце, у визначений день та час, у необхідній кількості та асортименті при оптимальному рівні витрат, а головне з зберіганням її якості.

По суті інтегрований ланцюг постачання трактується як інтеграція основних функціональних сфер бізнесу (логістичних функцій) компанії та її партнерів від початку зародження матеріального, інформаційного та фінансового потоків до фізичної поставки продукції або сервісу відповідно до вимог кінцевих споживачів.

Управління ланцюгами постачання можна розглядати як інтеграцію восьми ключових бізнес-процесів [10, 19]:

- управління взаємовідносинами з партнерами/клієнтами;
- обслуговування споживачів;
- управління попитом;
- управління виконанням замовлень;
- підтримка виробничих процесів;
- управління постачанням;
- управління розробкою продукції та її доведення до комерційного використання;
- управління зворотніми матеріальними потоками.

Логістика розглядається як сфера компетентностей, яка пов'язує компанію з її споживачами і постачальниками. Потоки інформації про споживачів (і від них) надходять до компанії у формі даних про продажі, прогнози й замовлення. Ця інформація перетворюється на конкретні плани виробництва і закупівель. Вхідні матеріальні ресурси кладуть початок потоку запасів, поступово знаходять додану вартість, рух якого завершується передачею права власності на готові продукти споживачам [20, 27]. Логістичні функції починаються з надходження матеріальних ресурсів або сировини від постачальника і закінчуються доставкою виробленого продукту споживачеві.

Після закупівлі матеріалів й сировини у логістичному процесі створюється додана вартість у міру просування запасів у потрібний час і потрібне місце.

Фізичний розподіл – діяльність, пов'язана з обслуговуванням споживачів. Вимагає отримання та обробки замовлень; розміщення, зберігання та обробки запасів; транспортування споживачам по каналах розподілу. Включає в себе координацію з маркетинговими планами в питаннях ціноутворення, стимулювання збуту, рівня сервісу, умов поставки, процедур повернення товару, підтримки життєвого циклу. Головні завдання - допомога у створенні доходу від реалізації шляхом забезпечення оптимізації стратегії обслуговування споживачів з мінімальними загальними витратами [20].

Матеріально-технічне забезпечення виробництва – діяльність, пов'язана з плануванням і підтримкою виробничого процесу. Вимагає складання календарних планів (графіків) випуску продукції: зберігання незавершеного виробництва; обробки, транспортування та своєчасного поповнення запасів сировини, матеріалів, продуктів незавершеного виробництва. Включає в себе зберігання матеріалів на виробничих майданчиках, а також максимально гнучку координацію між виробництвом і фізичним розподілом в географічному та часовому аспектах [24].

Постачання – діяльність, пов'язана з придбанням продуктів і матеріалів у зовнішніх постачальників. Вимагає планування потреби в ресурсах; вибору джерел поставок; переговорів про умови поставок; розміщення замовлень; транспортування, отримання, перевірки відповідності, зберігання, обробки та контролю якості ресурсів. Включає координацію з постачальниками в графіках, термінах і безперебійності поставок; хеджування ризиків; пошук нових джерел або розробку нових схем поставок. Головна мета - підтримка виробництва або торгівлі шляхом своєчасних закупівель з найменшими загальними витратами [20].

У традиційній практиці перешкоди в ланцюгах постачання найчастіше виникають у зв'язку з недоліками організаційної структури управління,

системи оцінки результатів діяльності, процесом управління запасами, інформаційними технологіями й системою обміну знаннями.

Слід зазначити, що вартість товару формується протягом усього логістичного ланцюга, і "проявляється" лише на останній стадії – при продажу споживачеві. На вартість товару впливає загальна ефективність комплексу операцій. Найбільш керованої з точки зору вартості є початкова стадія - виробництво, а найбільш чутливою остання стадія – продаж.

Під впливом цього підходу змінюється характер організаційних зв'язків, що становлять структурну основу ланцюгу постачання (табл. 1.1): він перестає бути лише угрупованням незалежних компаній, а стає синергетичною структурою, чий спільні зусилля націлені на підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Фактори, що збільшують ймовірність успіху взаємодій
у логістичному ланцюгу (складено на основі [10, 19])

Для виробників		Для роздрібних торговців	
<i>Позитивний вплив</i>	<i>Типові перешкоди</i>	<i>Позитивний вплив</i>	<i>Типові перешкоди</i>
інформаційний обмін	недолік інформаційних зв'язків	високий рівень кооперації	малооб'ємні одиниці зберігання
усвідомлення взаємних вигод	недостатній рівень довіри	єдність цілей/завдань	опір змінам з боку виробників
контроль над виконанням домовленостей	несумісність систем	інформаційна прозорість	характер інформаційних систем
спільна ресурсна підтримка	технічні проблеми	підтримка з боку вищого керівництва	несумісності форматів даних
загальні команди виконавців	неготовність роздрібних торговців	контроль за станом запасів	опір змінам з боку споживачів

Взаємодія партнерів в логістичному ланцюгу - одна з найбільш складних і важких для розуміння областей логістики. Встановлення та підтримка ефективних господарських зв'язків вимагає серйозних перетворень у традиційній практиці управління.

В хлібопекарській промисловості виникають проблеми з нестиковками у відносинах між постачальниками, перевізниками, продавцями, де поштовхом є самостійний збір замовлень та здійснення доставок постачальником за всіма адресами постачання.

Непрофесійна побудова логістичного ланцюга постачання призводить до низки проблем серед яких можна виділити:

- надлишки продукції та одночасна її нестача за рахунок непередбачених й запізнених корегувань з боку торгових підприємств;
- труднощі при розвантаженні продукції, непродуктивний простій транспортних засобів з причини відсутності або зриву графіку постачання хлібобулочних виробів;
- збільшення часу на пошук необхідного асортименту продукції, затримка оформлення документів з причини невдалої організації процесу збирання замовлень;
- не виконання принципу «перший увійшов – перший вийшов» з причин відсутності схем сортування замовлень по товарній матриці «пересортиця», що призводить до повернення продукції;
- збільшення часу простою транспортних засобів з причини процедури приймання хлібобулочних виробів водієм-експедитором;
- збільшення витрат на транспортування з причин неповного завантаження транспортного засобу.

Саме сфера логістичного обслуговування пропонує низку ефективних галузевих рішень, які розробляються індивідуально для клієнта. Одним з таких рішень є застосування в сукупності транспортного й логістичного аутсорсингу [23, с.140-156], який включає в себе сервіси розподільчого центру як ключової ланки в процесі транспортування товарів. Результатом цих рішень може стати зниження витрат на логістику й транспортування до 20%, підвищення рентабельності бізнесу та зменшення його інвестиційної

привабливості. Чим більша відстань між виробництвом та замовником, тим очевидніша ефективність таких рішень.

Шлях хліба від виробництва до кінцевого споживача складається з багатьох ланок: процесу формування замовлення, відвантаження, складська логістика. Якщо одна з ланок загального ланцюга «кульгає», то локальна економія перетворюється ще в значніші втрати, тому бажаний результат можна отримати при комплексному логістичному рішенні.

Важливого значення набуває поняття логістичного циклу як періоду часу з моменту оформлення замовлення на постачання продукції до її доставки кінцевому споживачеві [46].

Сучасний етап розвитку теорії SCM характеризується вирішенням завдань інтегрованого управління функціональними сферами логістики та координації логістичного процесу всередині кожної ланки. Накопичений практичний досвід надає компаніям важелів підвищення конкурентоспроможності. Особлива увага приділяється розвитку інформаційних технологій з використанням інженерно-технічних інструментів, заснованих на застосуванні ідеології управління ланцюгами поставок в реальному часі [20].

В даний час управління ланцюгами поставок як концепція SCM є одним з ефективних способів формування позиції підприємства на ринку певного товару чи послуги, збільшення прибутку підприємства й розширення частки ринку. Багато компаній сьогодні впроваджують принципи SCM як ідеологію бізнесу [39].

Основними напрямками підвищення ефективності інтегрованих ланцюгів постачання є такі:

- ефективна інтеграція постачальників, виробників, дистриб'юторів, ретейлерів товарної продукції;
- ефективний розподіл продукції, тобто спрямування її в потрібне місце і в необхідній кількості, в узгоджений час;

- зменшення вартості продукту в межах ланцюга з гарантією високого рівня послуг.

Управління ланцюгами поставок розглядає всі можливі фактори, що мають вплив на собівартість товару і відповідність вимогам споживачів. Основними напрямками управління ланцюгом постачання слід визнати:

- за рахунок достатньої координації всіх логістичних видів діяльності в межах ланцюга поставок створити для клієнта цінний товар, а для кожної ланки ланцюга поставок – підвищити прибутковість;
- на основі аналізу вимог клієнтів і координації зусиль всіх ланок ланцюга постачання найкращим чином, швидше і ефективніше задовольнити потреби споживачів, а також підвищити власний фінансовий рівень [29].

Сучасна модель оцінки логістичного потенціалу SCOR [20] містить уніфікований термінологічний апарат для опису бізнес-процедур учасників ланцюгів поставок, перелік типових процесів і показників ефективності цих ланцюгів, допомагає в проведенні реінжинірингу технологій поставок. Ця модель надає підприємствам можливість:

- значно скоротити логістичні витрати в межах ланцюга поставок;
- пришвидшити товарообіг продукції;
- зменшити запаси сировини, матеріалів та готової продукції;
- знизити обсяги повернення продукції постачальникам.

За складовими елементами модель SCOR включає: - планування і управління попитом/поставками; - постачання із сформованого обсягу запасів; - розробку і виробництво продукції під замовлення і під поточний запас; - управління замовленнями, складуванням і доставкою продукції; - повернення при необхідності сировини, матеріалів і готової продукції.

Модель SCOR спрямована на оптимізацію наступних функцій логістичних ланцюгів поставок (табл.1.2.): надійність поставок; оперативність функціонування; гнучкість; витрати функціонування; ефективність управління активами.

Структура моделі SCOR містить: 1) чотири рівні деталізації бізнес-процесів; 2) дванадцять основних показників оцінки ефективності ланцюга поставок (табл. 1.2); 3) можливі конфігурації логістичних потоків у ланцюгах поставок, а також визначає, які основні показники ланцюгів поставок слід тримати під контролем виконуючи функцію відстеження параметрів руху продукції в просторі та часі. Її додаткові переваги в тому, що вона може стати галузевим логістичним стандартом.

Таблиця 1.2

Модель SCOR в оцінці логістичного потенціалу та формуванні інтегрованих ланцюгів постачання продукту на ринок [28]

Функції, що підлягають оптимізації	Визначення функції	Показники ефективності
Надійність поставок	Здатність ланцюга поставок забезпечити своєчасну доставку	1. Виконання зобов'язань за встановленими термінами
Оперативність функціонування	Швидкість реагування ланцюга поставок на зміну попиту	2. Тривалість періоду виконання замовлення
Гнучкість	Оперативність перебудови структури ланцюга поставок при зміні ситуації на ринку	3. Інтервал запізнювання реакції ланцюга поставок на зміну попиту; 4. Рівень гнучкості виробництва
Витрати функціонування	Витрати, що пов'язані з експлуатацією ланцюга поставок	5. Величина товарообігу; 6. Величина адміністративно-управлінських витрат; 7. Додана вартість логістичного ланцюга
Ефективність управління активами	Ефективність використання основних фондів і оборотних коштів у ланцюгу поставки	8. Швидкість грошового обігу в логістичному ланцюгу; 9. Величина запасу (діб); 10. Оборотність засобів

Результати дослідження показали, що впровадження концепції управління ланцюгами поставок надають підприємству можливість зниження загальних витрат у ланцюзі поставок до 60%, зниження рівня запасів до 60%, скорочення часу виготовлення й постачання до 50%, підвищення точності поставок до 60%, поліпшення використання потужностей підприємства до 20%, підвищення прибутку за рахунок оптимізації процесу створення

вартості й зниження трансакційних витрат в області закупівель і збуту до 30%, підвищення якості продукції до 30%, збільшення обігу й частки ринку за рахунок підвищення швидкості реакції й гнучкості ланцюгів поставок до 55%. Комплексність та одночасна концентрованість та локоничність цієї моделі дозволить підприємству раціонально використовувати свій потенціал на забезпечити сталий розвиток на майбутнє [24].

Рішення, які прийняті на етапі побудови ланцюга поставок безпосередньо впливають на створення вартості кінцевого продукту, тому оптимізація кожної ланки ланцюга поставок є фактором ефективності економічних операцій.

В цілому управління ланцюгами поставок включає наступні ключові функції: 1) управління взаєминами із клієнтами та споживачами; 2) управління обслуговуванням споживачів; 3) управління попитом; 4) управління виконанням замовлень; 5) управління виробничим потоком; 6) управління постачанням; 7) управління продуктом; 8) управління зворотніми потоками.

Транспортні процеси являють собою ключову позицію реалізації логістичних функцій. У ланцюзі поставок функції управління спрямовані на виконання інтегруючої і координуючої діяльності, наприклад, управління запасами, управління циклом виконання замовлення, інтегроване планування та прогнозування, підтримку стандартів якості логістичного обслуговування, управління життєвим циклом товару.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ ПРАТ «НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

2.1. Аналіз процесу формування інтегрованих ланцюгів постачання хлібобулочних виробів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Приватне акціонерне товариство «Новоград-Волинський хлібозавод» є одним із найбільших регіональних виробників хліба та хлібобулочної продукції в Житомирській області, яке налічує досить велику кількість як постачальників, так і споживачів. Асортиментний ряд продукції ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» має 86 товарних позицій.

Але незважаючи на різноманітність товарної пропозиції, обсяги виробництва продукції ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» зменшуються, про що свідчать показники виробництва в динаміці за 2018-2020 роки, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники виробництва продукції ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» за 2018-2020рр.

Показники	Одиниц і виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Обсяги виробництва в діючих цінах	тис.грн	1 512 567	1 543 227	1 616 314
Обсяги реалізації	тис.грн	1 511 765	1 524 578	1 516254,2
Обсяги виробленої продукції в т.ч.:	Т	179 445,8	182 672,2	194 990
Виробництво хлібобулочних виробів	Т	150 734,5	153 444,65	171591,2
Виробництво здобно-булочних виробів	Т	28711,3	29 227,6	23 398,8

Джерело: розроблено автором

Оскільки інтеграція ланцюга постачання сприймається як базова конкурентна стратегія, на підприємстві ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» ланцюг постачання матиме наступний вигляд (рис.2.1):

Виробниче підприємство ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» налічує більше 150 контрагентів, яким за допомогою 31 маршруту

реалізується готова продукція. Середньоденне завантаження машин продукцією по маршрутах наведено в таблиці 2.1.

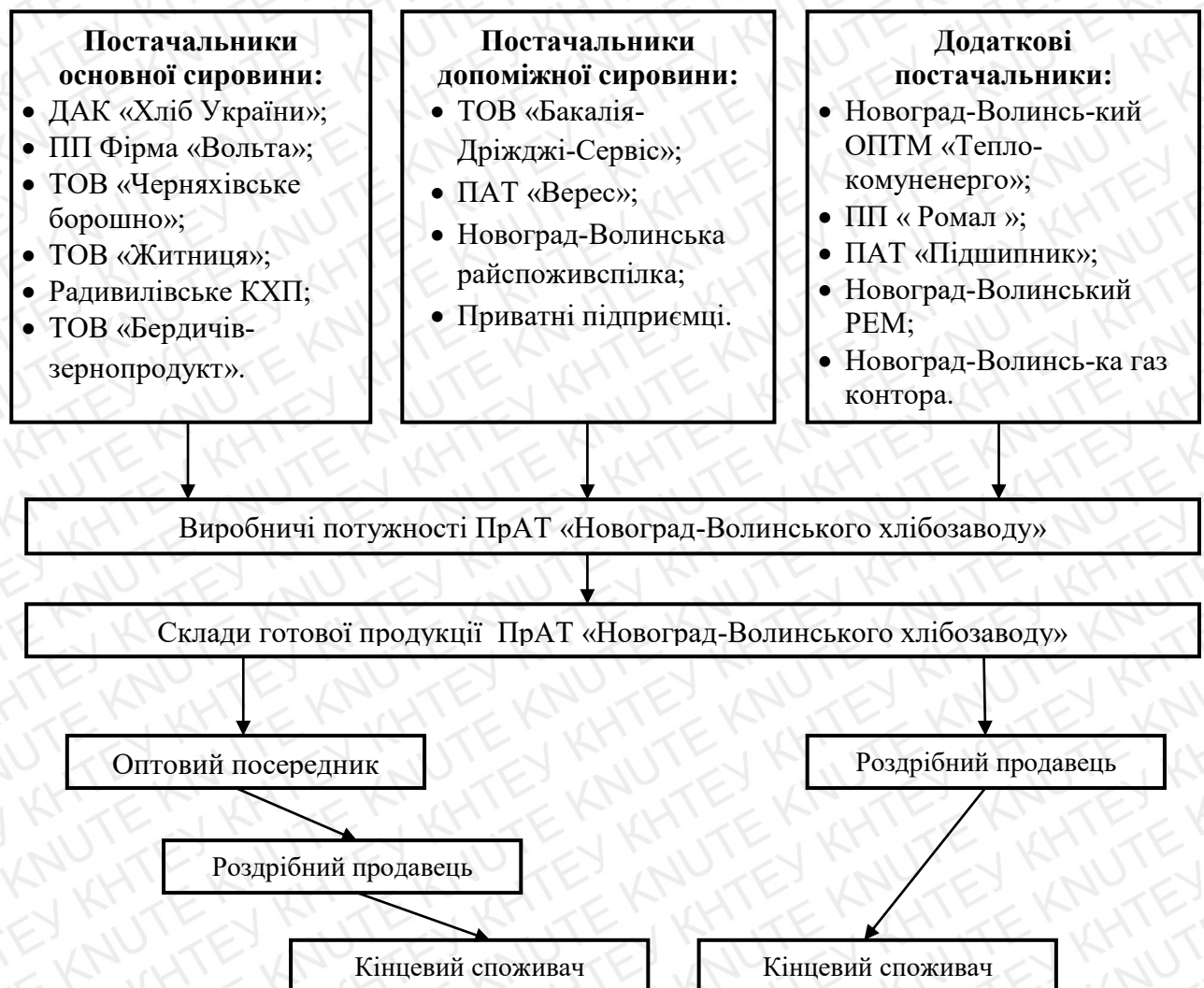


Рис. 2.1. Ланцюг постачання ПрАТ «Новоград-Волинського хлібозаводу»

Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи схему ланцюга постачання досліджуваного підприємства, в якому присутні велика кількість постачальників та варіативність фізичного розподілу готової продукції по маршрутах, можна сказати, що ланцюг постачання є досить інтегрований та ефективний. Але враховуючи зростаючу конкуренцію в сфері хлібобулочного виробництва Житомирської області та поступове втрачання лідируючих позицій ПрАТ «Новоград-Волинського

хлібозаводу», варто зробити висновок про недостатню інтеграцію між споживачами та постачальниками.

Таблиця 2.2

Аналіз середньоденного завантаження машин по маршрутах

Назва маршруту	Кількість продукції, шт	Вага, кг	Кількість лотків, шт
Баранівка-1	551	453,2	35
Баранівка-2	674	376,2	41
Баранівка-3	623	328,7	25
Бараши-Коростень	1195	440,1	47
Довбиш	370	292,5	21
Додатковий	215	310,3	22
Ємільчине-1	559	241,3	19
Ємільчине-2	520	240	29
Житомир-1	837	358,1	32
Житомир-2	618	330,6	33
Житомир-3	709	293,4	24
Житомир-4	929	449	41
Житомир-5	741	401,7	32
Житомир-6 (Бердичів)	789	520,8	31
Кам'янийБрід	445	244,1	24
НВ АТБ-Житомирська	572	229,2	38
НВ АТБ-Шевченка	650	261,3	42
НВ Беляк-Боровський	912	636,6	52
НВ Верес	883	527	44
НВ Освіта	430	351,9	26
НВ Дружба	972	467,2	47
НВ Золота Нива	651	320,2	35
НВ Колосок	1135	540	61
НВ Радянська	1293	623,5	62
НВ СвіжийХліб	230	332,9	24
НВ Смолка	639	442,8	21
Овруч	1059	569,4	65
Олевск	566	393,1	27
Самовивіз	630	635,6	38
Смолківські села	854	440,8	39
Разом	21251	12051,5	1077

Джерело: розроблено автором.

У теперішньому конкурентному середовищі фірма може стати ефективною у тому випадку, якщо наявна інтеграція між постачальниками та споживачами. Така зовнішня інтеграція називається управлінням

логістичним ланцюжком. Успіхи чи невдачі у роботі ланцюжка постачань позначаються на кожному його учаснику, саме тому велика увага має приділятися взаємовигідному співробітництву між постачальниками та споживачами [13].

Формування інтегрованих ланцюгів постачання хлібобулочних виробів залежить від факторів часу та надійності транспортування, здійснюється централізовано у встановлені графіком терміни й складається з послідовних операцій. Кожна партія виробів забезпечується документацією про якість. У товарно-транспортній накладній зазначають найменування виробів, масу одного виробу, роздрібну ціну, кількість штук, час виймання з печі, кількість тари, час виходу машини з підприємства в перший пункт за маршрутом. Відповідність хлібобулочних виробів вимогам нормативно-технічної документації засвідчують штампом встановленої форми.

На сьогодні ще широко використовується лоткова форма доставки хлібобулочних виробів у роздрібні торгові підприємства. При цій формі доставки продукцію на хлібозаводах складають у лотки, встановлені на вагонетки. Вагонетки з продукцією відкачують вручну в зону експедиції. Потім лотки вкладають у кузов автомобіля, який обладнано спрямовуючими косинцями. Завантаження і розвантаження здійснюється водієм та спеціальним працівником.

Хлібобулочні вироби у тари-обладнанні перевозять за схемою: хлібозавод – зал магазину. Ця схема доставки вимагає доброї підготовленості магазинів. На хлібозаводі продукцію безпосередньо з циркуляційного столу вручну або за допомогою спеціальних механізмів вкладають у лотки тари-обладнання, їх доставляють в експедицію для комплектації за замовленнями магазинів та маршрутом перевезення. Завантаження тари-обладнання в автомобілі та розвантаження її з автомобілів може здійснюватись вручну. В цьому випадку висота рампи, як правило, відповідає висоті кузова автомобіля. При різній висоті рівнів рампи та вантажної платформи кузова

автомобіля для завантаження тари-обладнання в автомобіль застосовують спеціальні пристрої: підйомний стіл; розвантажувальний пристрій; пристрої для завантаження контейнерів. Крім того, завантажувати і розвантажувати вироби можна вантажопідйомним бортом автомобіля. Широко застосовуються фургони-підйомники різних типів. Кожний з цих автофургонів являє собою металевий фургон з гідропідйомником, вантажна платформа якого одночасно виконує функції торцевого борту машини.

Використання тари-обладнання для перевезення хлібобулочних виробів дає змогу звести до мінімуму кількість перекладань продукції на шляху від виробника до споживача, зменшити обсяг ручної праці, механізувати всі процеси вертикального переміщення товарів.

Приймаючи хлібобулочні вироби, у магазині перевіряють їх кількість та якість, якість тари і упаковки, строки витримування виробів після виймання з печі, правильність оформлення супровідного документа (накладної, рахунка-фактури), наявність у ньому відмітки про якість виробів. Збраковані при прийманні хлібобулочні вироби повертають постачальнику тим транспортом, який їх доставив. У супровідному документі, крім заповнення всіх належних реквізитів про приймання продукції, зазначають якість продукції та ознаки браку, який повертають.

Якщо під час підготовки хлібобулочних виробів до продажу або продажу їх у межах встановлених строків реалізації виявлено приховані дефекти (ущільнення м'якушки, порожнини, непромішування, непропеченість, картопляну хворобу, сторонні предмети та ін.) або зовнішні недоліки виробничого характеру (підгорілість, блідість, неправильність форми), отримувач зобов'язаний негайно викликати представника виготовлювача для складання акту.

Особливу увагу при прийманні слід звертати на додержання строків витримування виробів з моменту виймання з печі, оскільки строки реалізації

відлічують саме з цього моменту. Якщо вироби були перетримані на підприємстві, у магазині залишається менше часу на їх своєчасну реалізацію.

Працівники роздрібних торговельних підприємств повинні дотримуватися правил торгівлі хлібобулочними виробами. Для збереження споживних властивостей продуктів їх слід правильно вкладати у лотки, ящики, кошики, тару-обладнання, на етажерки та полиці. Зберігати і транспортувати хлібобулочні вироби навалом не допускається.

У магазинах, що реалізують хлібобулочні вироби, на видному місці вивішують графік завезення продукції, де зазначають години першого та наступних завезень виробів з хлібопекарських підприємств.

Керівники торговельних закладів повинні слідкувати, щоб у продажу завжди були пакети з полімерних або інших матеріалів.

Питання оцінки логістичних витрат у розрізі виконання бізнес-процесів передбачає формування бюджету витрат логістичної операції та уточнення впливу різних складових логістичних витрат на загальну ефективність логістичного ланцюга товароруку на підприємстві потребує ретельного вивчення оскільки є вирішальним фактором конкурентоспроможності та прибутковості.

Прагнення до задоволення попиту споживачів - пріоритетні принципи господарської діяльності підприємства. Для аналізу організаційних показників діяльності підприємства та оцінки ефективності діяльності підприємства в тому числі й управління ланцюгами поставок необхідно зробити аналіз виробничо-господарської діяльності за основними техніко-економічними показниками: динаміка доходів від реалізації продукції, рівня собівартості продукції, валового прибутку, рентабельності підприємства та чистого прибутку його діяльності. Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства ПраТ «Новоград-Волинський хлібзавод» за 2018-2020рр. наведена у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників господарської діяльності ПрАТ «Новоград-Волинський хлібзавод» за період 2018-2020рр.

Показники	2018	2019	2020	2019 у % до 2018р.	2020 у % до 2019р.
1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	15288,0	17985,9	19784,5	117,7	110,0
Податок на додану вартість, тис. грн.	2473,6	2910,2	3201,2	117,7	110,0
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	12688,8	14927,5	16419,9	117,7	110,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8110,0	14239,2	15662,4	175,6	110,0
Валовий прибуток, тис. грн.	586,0	688,3	757,5	117,5	110,1
Рентабельність, %	3,8	3,9	3,8	102,6	97,4
Адміністративні витрати, тис. грн.	377,5	473,3	530,6	125,4	112,1
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	61,2	68,3	75,9	111,6	111,1
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток, тис. грн.	41,6	46,2	50,8	111,1	110,0
Чистий прибуток, тис. грн.	41,6	46,2	50,8	111,1	110,0

Дохід від реалізації продукції ПрАТ «Новоград-Волинський хлібзавод» у 2019 р. склав 17985,9 тис. грн., що на 17,7% більше за попередній рік, а у 2020р. – 19784,5 тис. грн., що склало 110% від 2019 р. Чистий прибуток, виріс з 46,2 тис. грн. у 2019 р. (що склало 11,1% від рівня 2018 р.) до 50,8 тис. грн. і зріс, таким чином, на 10%. Зростання собівартості продукції та зниження асортименту також обумовили зменшення рівня зростання прибутків і рентабельності. Собівартість продукції у 2020 р. виросла на 10%.

Дані про стан активів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібзавод» за основними показниками (стан та динаміка змін власного та статутного капіталів, необоротних та оборотних активів) за 2018 – 2020рр. представлені в таблиці 2.4. Власний капітал підприємства, як і статутний, збільшувався у аналізованому періоді. Він зріс на 38,66% у 2019 р. і на 10% у

2020р. Статутний капітал у 2020 р. склав 51,0 тис. грн., у 2019 р. – 46,3 тис. грн.

Таблиця 2.4

Динаміка активів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» за основними фінансово-економічними показниками за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	2019 у % до 2018р.	2020 у % до 2019р.
1	2	3	4	5	6
Власний капітал, тис. грн.	122,1	169,3	186,3	138,66	110,0
Статутний капітал, тис. грн.	41,7	46,3	51,0	111,1	110,0
Необоротні активи, тис. грн.	252,7	280,8	308,9	111,2	110,0
Оборотні активи, тис. грн.	2153,2	2392,4	2631,6	111,2	109,9

У табл.2.5. надана динаміка ключових фінансових показників діяльності підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії) майже не змінюється, коливаючись з 2018р. по 2020р. в межах 0,063 – 0,065. Він зменшився на 1,6% у порівнянні даних 2019 і 2018рр., на кінець 2020р. порівняно з 2019 р. питома вага власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність зросла на 4,8%, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.5

Ключові фінансові показники діяльності ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» в динаміці за 2018 – 2020рр.

Фінансовий показник	2018	2019	2020	2019 у % до 2018р.	2020 у % до 2019р.
1.Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії)	0,063	0,062	0,065	98,41	104,84
2.Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	14,78	14,78	14,81	100,0	100,2
3.Коефіцієнт зносу основних засобів	0,1357	0,1358	0,1357	100,07	99,93
4. Чистий оборотний капітал	519,4	577,0	634,7	111,09	110,0
5.Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,318	0,318	0,317	100,0	99,7
6. Коефіцієнт оборотності активів	5,96	5,88	5,85	98,66	99,49
7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	46,17	48,36	48,13	104,74	99,52
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	87,72	92,80	92,35	105,80	99,52
9. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,2876	0,2871	0,2857	99,83	99,51

Продовження табл. 2.5

10. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,0040	0,0031	0,0025	77,31	81,86
11. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,0132	0,0146	0,0259	177,4	110,61

Рівень залежності підприємства від залучених засобів, згідно розрахованого коефіцієнта структури капіталу, залишається протягом даного періоду незмінним. Доля основних засобів, списаних на витрати у поточному періоді, згідно розрахованого коефіцієнта зносу основних засобів, за роками, теж залишається постійною величиною. Розмір чистого оборотного капіталу (тис. грн.), наявність і величина якого свідчать про здатність підприємства оплачувати свої поточні зобов'язання і розширювати подальшу діяльність, у 2019 р., порівняно із 2018 р. зріс на 11,1%, а у 2020р. порівняно з 2019р. – на 10%. Він склав, відповідно, 519,4; 577,0; 634,7 тис. грн.

Прибутки зросли, але зросла й собівартість продукції. Підприємство має прорахувати можливі шляхи формування собівартості та прорахувати неперспективні товари в певних сегментах ринку з метою підвищення рентабельності підприємства.

Підприємство здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом обслуговування та надання послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку встановленому законодавством.

Підприємство має лінійну систему організації управління – найбільш чітку форму організації підприємства, що ґрунтується на принципі єдності розподілу доручень.

За результатами вивчення основних економічних показників діяльності ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» можна зробити висновки про сталий розвиток підприємства у задоволенні потреб споживачів та отриманні прибутку.

ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» є розвиненим підприємством, оснащеним новим сучасним обладнанням, із цехами й підрозділами, спрямованими на випуск високоякісної, конкуренто-

спроможної хлібобулочної продукції. Виробничі, складські й допоміжні приміщення запроектовані з урахуванням технологічного процесу й з дотриманням вимог санітарних правил для підприємств хлібопекарської промисловості. Завдяки сучасному устаткуванню й традиційним технологіям виробництва хлібобулочної продукції із пшеничного й житнього борошна, опарному способу тістоприготування із застосуванням порційного методу приготування напівфабрикатів у діжах, виробництву житньо-пшеничних сортів хліба на заварках, рідких житніх заквасках, а також використанню високоякісної вітчизняної сировини, забезпечені не тільки висока якість і смакові властивості вироблених виробів, але й збереження їхньої цінності і корисності через застосування натуральних інгредієнтів. На підприємстві на даний час виробляється асортимент з 32 найменувань хлібобулочних виробів, що складається із пшеничних, житньо-пшеничних, булочних і здобних виробів.

На всю продукції підприємством отримані «Висновки державної санітарно-епідеміологічної експертизи», «Протоколи досліджень за показниками безпеки», «Протоколи випробувань продукції щодо вмісту ГМО». Продукція відповідає вимогам нормативних документів. На підприємстві з 2014р. функціонує інтегрована система менеджменту якості та безпеки, сертифікована на відповідність міжнародним стандартам ISO 9001:2008- ДСТУ ISO 9001:2009 та ISO 22000:2005-ДСТУ ISO 22000:2007. Протягом останніх трьох років були повністю переоснащені дві технологічні лінії з виробництва пшеничних сортів хлібобулочних виробів, що дало змогу вдосконалити технологічний процес приготування хліба та покращити якість продукції. Крім того, вдалось на 15% підняти ККД обладнання. Підприємство займає передові рубежі на хлібному ринку регіону, освоїло ринки збуту й в інших областях України: Запорізькій, Кіровоградській, Полтавській.

Слід зазначити, що хліб - це особливий продукт, який символізує традиції народів. З хлібом зустрічають дорогих гостей, хліб - символ миру. Хліб бере участь у всіх народних обрядах: будь то весілля, день народження, хрестини чи поминки. Хліб здавна вважається символом благополуччя.

З давніх давен професія хлібопекаря була почесною. Ще за часів Візантійської імперії, вони були звільнені від податків і повинностей. А на Русі праця пекаря дуже високо цінувалася. На ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» печуть хліб за старовинними рецептами, уникаються додавання всіляких покращувачів, розпушувачів, консервантів. Класичні технології, перевірені часом, не потребують такого «хімічного поліпшення». ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» постійно розширює асортимент продукції, розробляє нові види булочок, тістечок, тортів і вафель, також розробляється новий дизайн упаковки (додаток А). Йде час, життя людей змінюється, але цінність хліба залишається незмінною.

ABC-аналіз – метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості. В основі класифікації лежить принцип Парето. Відносно ABC-аналізу правило Парето виглядає таким чином: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати систему. У бізнесі принцип ABC-аналізу та принцип Парето використовуються найчастіше у логістиці для управління товарними запасами: стосовно запасів сировини, комплектуючих, постачальників, клієнтів тощо.

Наприклад, здійснивши ранжування запасів підприємства за значимістю, ми можемо визначити категорію «А» (скажімо, 10% запасів, вартість яких становить 70% усіх видатків), категорію «В» (20% запасів, які становлять 20% загальних видатків) і категорію «С» (решту запасів, до яких входять до 70% номенклатури, які займають, десь близько 10% усіх витрат). Таким чином, керівництво логістичного напрямку повинно сконцентрувати увагу на управлінні запасами категорії «А». Відносно запасів групи «В» контроль може бути періодичним, щодо категорії «С» - ще рідшим.

АВС-аналіз здійснюється на основі певного вимірюваного показника, який характеризує досліджуваний ресурс. На першому кроці значення показника по кожному ресурсу слід відсортувати в порядку спадання та пронумерувати ресурси. Так як пізніше доведеться будувати графік накопичених часток показника на інтервалі номерів ресурсів, рекомендується нормалізувати номери ресурсів, поділивши кожен номер на загальну кількість ресурсів. Після цього для кожного товару розраховується його частка в сумі значень показника по кожному ресурсу і для кожного ресурсу визначається накопичена частка показника.

Нехай нормалізований номер ресурсу позначається x , а накопичена частка кожного товару – y . Залежність від відбивається графічно. Проаналізувавши графік, аналітику необхідно самостійно визначити вид кривої $f(x)$, який найбільш точно відбиває залежність від x , та оцінити її параметри. Іншими словами — побудувати *регресійну* модель.

Таблиця 2.6

Аналіз асортименту продукції та показників діяльності ПрАТ
«Новоград-Волинський хлібозавод»

Найменування продукції	Обсяги виробництва, т	Частка у загальному обсязі виручки, %	Ціна, грн.	Виручка від реалізації, грн.	Загальні витрати, грн	Рентабельність, %	Група товару
1	2	3	4	5	6	7	8
Хліб "Білий"	59 381	30,453	8,52	505 928, 52	478 337,45	5,45	А
Хліб "Закарпатський"	36 906	18,927	6,96	256 865,76	242 722,09	5,51	А
Хліб "Зерновий"	14 035	7,198	7,8	109 473	89 124,98	18,59	А
Батон "Нарізний"	12 538	6,430	7,38	92 530 ,4	85 898 ,1	7,17	А
Хліб "Красносільський житниця"	11 883	6,094	8,82	104 808	100 080,5	4,51	А
Хліб "Січеславський"	10 915	5,598	8,7	949 66,8	99 939,7	-5,24	В
Хліб "Тостовий"	10 760	5,518	6,3	67 791,9	98 009,98	-44,57	В

Продовження табл. 2.6

Багет "Французький"	9 492,4	4,868	10,26	97 390,564	150 078,6	-54,10	B
Булка з маком	7 326,3	3,758	3,3	24 179,09	20 343,77	15,86	B
Булка з родзинками	4 741,3	2,432	6,9	32 716,47	32 094,5	1,9	B
Батон "Європейський ароматний"	4 639,9	2,379	7,98	37 020,002	30 001,5	18,96	B
Хліб "Любительський"	2 965,2	1,521	7,74	22 955,668	21 018,99	8,44	B
Хліб "Арнаутський"	2 687,4	1,378	6,48	17 414,392	14 444,85	17,05	B
Батон "Елітний з висівками"	1 492,4	0,765	7,74	11 550,596	11 961,4	-3,56	C
Хліб "Гірчичний"	1 392	0,714	8,16	11 361,8	11 140,9	1,94	C
Хліб "Мексиканський"	1 299,6	0,666	7,5	9 745	5 572,9	42,82	C
Хліб "Духмяний"	1 247,4	0,640	7,8	9 732,52	13 823	-42,03	C
Хліб "Столичний"	1 196,5	0,614	7,68	9 192,8	8 899,1	3,19	C
Пампушка «Домашня»	66,16	0,034	6,9	460,404	458	0,44	C
Батон "Дорожній"	9,56	0,005	7,38	66,7928	78,1	-16,46	C
Хліб "Домашній"	6,79	0,003	6,6	40,214	25,91	38,47	C
Хліб "Олександрій- ський"	3,5	0,002	6,96	26,08	32,68	-21,38	C
Хліб "Галицький"	2,27	0,001	11,52	28,5504	24,39	12,85	C
Всього	194 990	100,000	175,4	1 516 254,2	1 276 382,78	18,8	

Межою групи ресурсів А буде точка з абсцисою x_0 , через яку проходить дотична до графіку $f(x)$, при чому дотична має бути паралельна прямій, яка сполучає кінці кривої $f(x)$.

Точку x_0 можна відшукати як графічним, так і аналітичним методом. Очевидно, що графічний метод недоцільно застосовувати при великому обсягу вихідних даних. Номер останнього за порядком ресурсу, який входить в групу А, визначається множенням x_0 на загальну кількість ресурсів (рознормалізація) й округленням до меншого цілого числа. Пошук межі

групи В здійснюється так само, але без урахування ресурсів з групи А. Решта ресурсів, що не увійшла в групу В, становить групу С.[15]

За результатами проведеного АВС-аналізу на підприємстві ПраТ «Новоград-Волинський хлібзавод» до групи «А» увійшли такі асортиментні групи як: «Білий», «Закарпатський», «Зерновий», «Нарізний» і «Красносільський житниця».

Товари групи «В» - це «Січеславський», «Тостовий», багет «Французький», булка з маком, булка з родзинками, батон «Європейський ароматний», «Любительський», «Арнаутський». Всі інші товари відносять до групи «С».

З таблиці 2.1 видно, що найбільшу рентабельність має хліб «Мексиканський» - 42,82%. За даними табл. 2.1 можна обчислити наступні показники: обсяг виробництва загальний – 194990,68 т; прибуток по підприємству – 214382,77 тис. грн.; витрати підприємства – 167 041,0324 тис. грн.; загальна рентабельність підприємства – 18,8 %.

Можна стверджувати, що АВС-аналіз дає можливість підприємству систематично аналізувати асортимент продукції та впорядковувати його для того, щоб визначити продукцію або групи товарів, які є най рентабельнішими для підприємства, а також ті товари, виробництво яких, можливо, слід припинити. Асортимент продукції, що випускається, має велике значення як для підприємства, так й для його потенційних споживачів.

Відомо, що за даними соціальних досліджень основна більшість споживачів України купує хлібобулочні вироби середньої цінової категорії, тобто групи «В», що дає можливість економно витратити бюджетні кошти. Варто додати, що постійне і своєчасне оновлення асортименту є необхідною умовою для підтримання конкурентоздатності підприємства і розширення ринків реалізації його продукції.

На практиці для знаходження оптимального асортименту, тобто такого, який за тих самих витрат дозволяє досягти максимального прибутку та

рентабельності, проводять аналіз на оптимальність за допомогою функції MS Excel «Пошук рішення». Сутність цього методу полягає у визначенні цільової функції, яка відображає функцію прибутку і, очевидно, прямує до максимального значення, а також системи обмежень: обсяг виробництва не може бути від'ємним, не може перевищувати запаси і попит по кожній асортиментній групі. Також в систему обмежень входять інші обмеження, що передбачені постановкою задачі. Такі задача називається задачею лінійного програмування, а її результатом є отримання економічної моделі оптимізації асортименту продукції, яка дозволяє управляти витрачанням бюджетних коштів підприємств і процесом отримання прибутку за рахунок перерозподілу асортименту на користь більш рентабельних виробів.

Отже, приходимо до висновку, що створення найбільш оптимального переліку продукції, що виробляється підприємством хлібопекарської галузі, дозволить при мінімальних витратах максимізувати прибуток.

2.2. Оцінювання ефективності інтегрованих ланцюгів постачання хлібобулочних виробів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Щоб урахувати взаємний вплив трьох ключових факторів ефективності, слід представити загальну ефективність логістичного бізнес-процесу як добуток значень показників ефективності за кожним з цих факторів. Отже, ефективність логістичних бізнес-процесів можна визначити таким чином:

$$E_{\text{лп}} = K_{\text{т}} \cdot K_{\text{ч}} \cdot K_{\text{в}} \quad (2.1.)$$

де $E_{\text{лп}}$ – ефективність окремого логістичного бізнес-процесу;

$K_{\text{т}}$ – коефіцієнт точності виконання операцій, що характеризує рівень помилок відносно загальної кількості виконаних за визначений період операцій процесу;

$K_{\text{ч}}$ – коефіцієнт часової тривалості логістичного бізнес-процесу, що ілюструє фактичну тривалість логістичного бізнес-процесу відносно розрахункової тривалості;

$K_{\text{в}}$ – коефіцієнт виконання бюджету логістичних витрат бізнес-процесу, який характеризує відношення рівня фактичних логістичних витрат до рівня витрат, закладених у бюджеті даного бізнес-процесу.

Значення коефіцієнтів $K_{\text{т}}$, $K_{\text{ч}}$ та $K_{\text{в}}$ можуть бути як нижчими, дорівнювати або вищими за одиницю. Якщо значення коефіцієнтів $K_{\text{т}}$, $K_{\text{ч}}$ та $K_{\text{в}}$ дорівнюють одиниці, це означає, що фактичні, якісні та часові параметри процесу відповідають стандарту. Значення коефіцієнтів $K_{\text{т}}$, $K_{\text{ч}}$ та $K_{\text{в}}$ більші за одиницю свідчать про виконання логістичних операцій бізнес-процесу з меншим ніж допустимий рівнем помилок, меншою сумарною тривалістю операцій та нижчими витратами. У разі коли значення коефіцієнтів нижчі за 1, існує перевищення фактичного рівня помилок, часу та витрат над нормативними (стандартними) значеннями бізнес-процесу.

Коефіцієнт точності виконання операцій ($K_{\text{т}}$) визначається за формулою:

$$K_{\text{т}} = \frac{1 - (\sum_{i=1}^n 0_{\text{пом.і}})/n}{R_{\text{обс}}} \quad (2.2.)$$

де $0_{\text{пом.і}}$ – кількість помилок в i -тій операції, одиниць;

$R_{\text{обс}}$ – стандартний (нормативний) рівень допустимих помилок у бізнес-процесі;

n – кількість виконаних за період операцій, одиниць.

Коефіцієнт часової тривалості логістичного бізнес-процесу ($K_{\text{ч}}$) визначається за формулою:

$$K_{\text{ч}} = \frac{(\sum_{i=1}^m T_{\text{стандарт.і}}) \cdot C_{\text{пл}}}{\sum_{i=1}^m T_{\text{факт.і}}} \quad (2.3.)$$

де $T_{\text{стандарт},i}$ – нормативна тривалість i -тої операції, годин;

$T_{\text{факт},i}$ – фактична тривалість i -тої операції, годин;

$C_{\text{пл}}$ – відхилення від визначеного обсягу матеріалопотоку;

m – кількість виконаних за період операцій, одиниць.

Коефіцієнт виконання бюджету логістичних витрат ($K_{\text{в}}$) визначається за формулою:

$$K_{\text{в}} = \frac{B_{\text{бюдж}} \cdot C_{\text{пл}}}{B_{\text{факт}}} \quad (2.4.)$$

де $B_{\text{бюдж}}$ – бюджет логістичних витрат бізнес-процесу, грн.;

$B_{\text{факт}}$ – фактичний рівень логістичних витрат бізнес-процесу за період.

У розгорнутому вигляді формула оцінки ефективності логістичної діяльності на підприємстві з урахуванням формул всіх коефіцієнтів має такий вигляд:

$$E_{\text{лп}} = \frac{1 - (\sum_{i=1}^n O_{\text{пом},i})/n}{R_{\text{обс}}} \cdot \frac{(\sum_{i=1}^m T_{\text{стандарт},i}) \cdot C_{\text{пл}}}{\sum_{i=1}^m T_{\text{факт},i}} \cdot \frac{B_{\text{бюдж}} \cdot C_{\text{пл}}}{B_{\text{факт}}} \quad (2.5.)$$

Така методика формалізує модель діаграми збалансованих переваг з урахуванням специфіки логістичних бізнес-процесів, дає можливість: оцінити результативність логістичної системи з позиції процесного підходу до управління логістичною діяльністю; використати для розрахунку доступні для підприємства дані.

Формування сукупності індикаторів стану логістичної системи, тобто низки показників, які характеризують її як найефективнішу форму задоволеності споживачів в певних товарах та послугах, дає змогу контролювати механізм впровадження стратегії підприємства. Така сукупність індикаторів необхідна підприємствам для побудови механізмів управлінських впливів на елементи функціоналу логістики.

Багато науковців основним критерієм ефективності логістичної системи вважають мінімізацію логістичних витрат. Цей підхід, безумовно, вкрай важливий в сучасних умовах, але, розглядаючи питання мінімізації витрат, іншим критерієм ефективності управління логістичною діяльністю є забезпечення необхідного рівня логістичного сервісу. Витрати виражаються "або загальною грошовою сумою витрат, або грошовою сумою з розрахунку на одиницю продукції (питомі витрати), або часткою в обсязі продажів". Задоволення споживачів (якість) характеризують "здатність фірми досягти повного задоволення запитів своїх клієнтів" [44]. Часові показники характеризують можливість підприємства швидко реагувати на запити споживачів. Основними часовими показниками є: тривалість виробничого циклу від замовлення на поставку ресурсів до випуску готового продукту, час реакції ланцюга постачань. Активи оцінюють ефективність використання капіталу, що інвестований у інфраструктуру та обладнання, обігового капіталу, що "заморожений" у товарних запасах. Оцінка активів показує швидкість обороту обігових коштів (зокрема запасів) та окупність основних засобів.

Наведені логістичні показники не мають великого значення, якщо вони не застосовуються для порівняння з певними стандартами: абсолютні стандарти (найкращі можливі результати, ідеальні результати діяльності), цільові стандарти, (цільові показники, що встановлюються через систему цілей підприємства та вважаються підприємством реальними та досяжними); минулі стандарти (найкращі показники діяльності, що були отримані в минулому у подібних до поточних умовах), стандарти конкурентів (найкращі показники по ринку, так звані "кращі практики").

Система збалансованих показників дає можливість розширити інформаційні можливості управління, шляхом застосування нефінансових показників при оцінці результатів діяльності підприємства.

Ще одним підходом до визначення ефективності логістичної системи є концепція "діаграм збалансованих переваг", запропонована М. Кристофером. За цією концепцією логістична система досліджується за допомогою ключових показників ефективності (як фінансових, так і нефінансових), які надають можливість застосувати найбільш досконалі та доречні засоби досягнення цілей. Якщо порівняти цю методику з методиками, що використовують традиційні показники (тільки фінансові показники, показники витрат), можна відзначити, що підприємство отримує значно більше індикаторів стану логістичної системи та більш точних важелів впливу на досягнення цілей логістичної діяльності. Цей підхід дає можливість більш гнучкої та точної ідентифікації стану логістичної системи, а також такі системи "легко трансформуються в стратегії управління логістикою та ланцюгами постачань. Якщо вдається знайти показники ефективності, що мають безпосереднє відношення до досягнення стратегічних цілей, то тоді ці параметри можуть стати основою для розробки більш докладної схеми одержання переваг, ніж при використанні традиційних підходів"[9].

Для побудови діаграми збалансованих переваг здійснюється чотириступеневе визначення:

- стратегії управління логістичним ланцюгом;
- реально вимірюваних параметрів досягнутого успіху;
- процесів, що впливають на кінцеві результати;
- основних факторів, що забезпечують ефективність цих процесів.

У наведеній схемі, передбачає М. Кристофер, трьома основними проявами успіху є якість, швидкість і мінімізація витрат. Він вважає, що така система трьох взаємопов'язаних цілей має універсальне застосування. Крім того, автор зазначає, що "ці цілі мають велике значення тому, що поєднують у собі оцінки ефективності з погляду уявлення покупця про якість із внутрішніми показниками використання ресурсів та активів"[46].

Отже, для визначення показників оцінки результативності логістичного ланцюга товароруку доцільно використовувати фінансові показники логістичної діяльності: логістичні витрати, техніко-експлуатаційні, часові та ін.

Одним із напрямів розвитку методології дослідження ефективності логістичної діяльності підприємств є включення до системи оцінок не тільки показників виконання логістичних функцій, а й показників ефективності логістичних процесів. Для формування показника ефективності логістичних бізнес-процесів можна скористатися моделлю, запропонованою М.Кристофером – діаграмою збалансованих переваг логістичної діяльності.

Таблиця 2.7

Критерії ефективності інтегрованих ланцюгів постачання
залежно від її видів [13]

Вид ефективності	Критерії ефективності
Економічна ефективність	Вартісний критерій (собівартість); трудоий критерій (трудоемність)
Соціальна ефективність	Соціальні критерії (задоволення потреб суспільства, мінімізація шкоди навколишньому середовищу)
Функціональна (транспортна) ефективність	Функціональний критерій (транспортосімність продукції)
Енергетична ефективність	Енергетичний критерій (енергоємність процесів)

Основними критеріями функціонування ефективних ланцюгів постачання, які можна віднести до сфери виробництва та постачання хліба є:

- загальна кількість часу перебування запасів всередині ланцюга;
- рівень дефектності товарів, що постачаються;
- тривалість циклу замовлення;
- оборненість запасів складу учасника ланцюга;
- використання потужностей (завантаження);
- відсоток замовлень, які виконано «точно вчасно»;
- частка транспортних витрат в ціні реалізації;
- відсоток пошкодження товару;
- дохід ланцюга поставок;

- прибуток ланцюга поставок;
- собівартість продукції в кінці ланцюга поставок.

Таким чином, оцінка якості ланцюга постачання визначається за допомогою системи оціночних показників, яка представляє собою сукупність цільових показників, ключових операційних показників та критеріїв функціонування кожного співробітника.

Регулярний моніторинг показників якості ланцюгів постачання є основою для ефективного управління. Якість – найважливіший фактор ланцюга постачання оскільки результативність ланцюга визначається його найбільш слабкою ланкою, яка не здатна забезпечити потрібного рівня якості та є обмеженням потужності. Тому актуальною проблемою є управління якістю всього ланцюга постачання. Управління якістю ланцюга постачання – це скоординована діяльність, яка спрямована на виконання вимог якості: доставки потрібного товару, встановленої якості, необхідної кількості, в потрібне місце й час та з мінімальними витратами.

Мета управління якістю ланцюга постачання – вплив на процес побудови ланцюга постачання для покращення діяльності, продукції (послуг) й підвищення задоволеності споживачів. Практика управління ланцюгами постачання підтвердила ефективність побудови й аналізу бізнесу виходячі з інтегрованого розгляду всіх ланок й вузлів взаємодії при створення доданої вартості.

Високоєфективні ланцюги постачання забезпечують максимальне задоволення попиту на продукцію (послуги) найбільш гнучким, надійним й найменш витратним способом, що є основою для забезпечення стійкого розвитку організації.

Необхідною умовою в оцінці ефективності інтегрованих ланцюгів постачання хлібобулочних виробів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» є аналіз фінансових ресурсів. Оцінка використання чистого

оборотного капіталу (власних оборотних коштів) представлена в таблиці 2.7.
Структурна характеристики фінансових ресурсів наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Використання чистого оборотного капіталу ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» (складено на матеріалах фінансової звітності підприємства)

Найменування	Алгоритм розрахунку						Абсолютне значення фінансових коефіцієнтів		
	чисельник, тис. грн.			знаменник, тис. грн.					
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рівень чистого оборотного капіталу	Чистий оборотний капітал			Валюта балансу			0,255	0,268	0,371
	259145	261288	435003	1017468	973843	1171664			
Коефіцієнт стійкості структури оборотних активів під-ва	Власні оборотні кошти			Поточні активи підприємства			0,452	0,479	0,575
	259145	261288	435003	572741	544968	756642			
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами	Чистий оборотний капітал			Виробничі запаси			0,749	0,672	0,506
	313596	283680	321639	418243	422238	635389			
Коефіцієнт фінансової маневреності під-ва	Власні оборотні кошти			Виручка від продажів			0,343	0,306	0,221
	259145	261288	435003	754462	853162	1964021			

Фінансово-економічна ефективність - це здатність підприємства за допомогою залучення фінансових ресурсів в оборот підприємства і використання активів в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності генерувати фінансові результати, включаючи проміжні і кінцеві.
Оцінка фінансово-економічної ефективності роботи підприємства базується

на розгляді двох груп показників: ділової активності та рентабельності.

Ділова активність підприємства - здатність підприємства за допомогою залучення в оборот фінансових ресурсів і використання реальних активів генерувати виручку від продажу товарів, продукції, робіт, послуг у процесі здійснення фінансово - господарської діяльності. Оборотноість капіталу впливає на платоспроможність підприємства, оскільки від швидкості обороту залежить мінімально необхідна величина запозичень та пов'язані з ними фінансові витрати з обслуговування боргу, потреба в додаткових джерелах фінансування, величина витрат, пов'язана з володінням і зберіганням товарно-матеріальних цінностей.

Ефективність використання капіталу - здатність підприємства за допомогою залучення і використання капіталу генерувати валовий прибуток у процесі здійснення фінансово-господарської діяльності.

Окрім того одними з важливіших показників ефективності діяльності підприємства є показники рентабельності. Проте, показники рентабельності - це відносні характеристики фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони характеризують відносну прибутковість підприємства, вимірювану у відсотках до витрат коштів чи капіталу з різних позицій.

Рентабельність продажів показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованих товарів. Зростання даного показника є наслідком росту цін при постійних витратах на продаж реалізованої продукції, робіт, послуг при постійних цінах, тобто про зниження попиту на продукцію підприємства, а також більш швидким зростанням цін ніж витрат.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ ПРАТ «НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення підходів до формування інтегрованих ланцюгів постачання хлібобулочних виробів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Формування інтегрованих ланцюгів постачання хлібобулочних виробів підприємства потребує системного підходу та поєднання комплексу факторів впливу, загальних принципів діяльності, виробничої, фінансової, транспортно-технологічної систем, управління запасами, замовленнями та ризиками.

Хліб має бути в наявності в торгових точках з самого ранку та він має бути свіжим – це аксіома, особливо для вимогливого споживача, тому часу на доставку занадто мало. Достатньо запізнитись на 15-20 хвилин й починаються скарги. Однак, часто машини запізнюються, хліб попадає на полиці не зовсім свіжим, що негативно відбивається на обсягах продажів й на фінансових результатах компанії.

Перша типова логістична проблема – далеко не всі маршрути доставки розроблено якісно, особливо якщо мова йде про крупні виробництва, які відправляють свою продукцію на великі відстані по багатьох напрямках.

З самого початку виникає ідея автоматизації процесу. Напевно будь-який професіональний логіст намагається впровадити TMS (Transport Menegment System) й, таким чином, вдосконалити як процес розробки маршрутів, так й контроль руху транспорту, відвантаження.

Дійсно, постачальники програмних продуктів сьогодні пропонують цілу низку розробок для оптимізації логістики хлібозаводів, однак дуже мало компаній впровадили ці продукти у себе. По-перше, тільки деякі ІТ-продукти дійсно дозволяють отримати результат. А, по-друге, хліб – це продукт з

низькою рентабельністю, навіть середня вартість впровадження ІТ буде довго окупатись. Якщо організовувати щодоби доставку хліба по 4,5 тис. торгових точок в регіонах, то для візуалізації маршрутів наносились всі торгові точки на «гугл-меп» й таким чином перевірялась логіка їх складання. Це спрацьовує, але потребує великих витрат часу й не завжди маршрутизація є вірною. Коли пропонується впровадити готову автоматизовану систему управління, завжди виникає питання яку економію можна отримати від її впровадження. Досвід підтверджує, що на сьогодні автоматизовані системи можуть бути ефективними тільки в секторі GPS-моніторингу руху транспорту [18,с.44-53], але за умов коректно складених й вивірених маршрутів. Самі маршрути рідко переглядаються, а контроль за чітким дотриманням графіку руху транспорту надає значні перспективи для оптимізації логістики.

Схема концепції оцінки ефективності логістичної діяльності, що має орієнтацію на покупця і на процеси в логістичному ланцюзі, наведена на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Схема складових оцінки інтегрованих ланцюгів постачання підприємства хлібопекарської промисловості

Ця послідовність може застосовуватись для оцінки ефективності логістичного ланцюга постачання, адже вона: розроблена для логістичної системи, а модель збалансованих показників призначена, переважно, для оцінки діяльності підприємства в цілому; урахуває фінансові та нефінансові показники логістичної діяльності підприємства; чітко виділяє ключові

фактори успіху при реалізації логістичних стратегій: сервіс (якість обслуговування споживача), час (швидкість доставки товару в потрібне місце) та витрати.

Для того, щоб скористатись ідеєю діаграми збалансованих переваг для оцінки ефективності логістичних бізнес-процесів, необхідно для кожного з ключових показників ефективності ввести певний коефіцієнт. Цей коефіцієнт повинен відповідати таким вимогам:

- вираховуватись із доступних на відповідному рівні управління даних, що можуть бути виміряні за певний період;
- відображати рівень показника, що вимірюється відносно заданого стандарту;
- усі коефіцієнти ефективності повинні мати однакові одиниці виміру або бути безрозмірними, це дозволить отримати шляхом множення загальний показник ефективності.

Планувати виробництво хліба дуже важко, особливо коли мова йде про немасові сорти. Наприклад, компанія випускає в одному замесі 100 кг «житнього з родзинками», а кол-центр вже прийняв замовлення на 105 кг. Виробляти «доважок» підприємство не може з технологічних питань. Так виникає недовиробництво, з чим потрібно вирішувати питання.

Однак, часто виникає надвиробництво. Як правило, на заводах хліб починають випікати з 19.00 й до 21.00 та отримують першу партію. А замовлення збираються саме до 21.00. та невідомо чи прийде під завантаження для першої партії стільки машин, скільки потрібно, щоб вивести всю продукцію.

Планування виробництва хліба – процес філігранний, який здійснюється на основі статистики продажів та урахування специфіки кожної точки, дня тижня, пори року й навіть погоди. В будь-якому випадку компанія має справу зі значними відхиленнями в прогнозах. Тому надвиробництво та недовиробництво – природний стан хлібокомбінатів.

Експедиція – найважливіша ланка хлібної логістики, завдання якої розписати відвантаження з врахуванням як потреби клієнта, так й поточні можливості виробництва. Ідеальний варіант – коли на експедиції немає жодного контейнера – одразу все заходить в кузов автомобіля. Але частіше щойно випечений хліб повністю уходить з другою або з третьою ходкою.

Для оптимізації цього процесу на ринку поки що немає готових ефективних програмних продуктів. Всі рішення, які дозволяють легко редагувати замовлення й відвантаження – скоріше рукописні й не завжди ефективні. Тому підприємства вимушені сподіватися на професіоналізм співробітників.

Ще одна вагома проблема – відсутність єдиних ключових показників ефективності. Іноді різні підрозділи заводу не можуть домовитись з простих питань. Наприклад, як рахувати відсоток витрат на логістику від продажів. Просте ділення суми витрат на суму виручки не враховує інші фактори: рахувати чи ні витрати на доставку чи продукція доставляється само вивозом. Або що роботи з віддаленими променевими маршрутами, де витрати на доставку з'їдають прибуток повністю. Відділ продажів буде відстоювати ці напрямки, хоча вони є збитковими. В цьому випадку потрібно рахувати собівартість доставки кожного маршруту. Для поглибленого бюджетування в розрізі кожної статті витрат на логістику й регулярний контроль план/факта витрат для деяких виробників хлібобулочних виробів взагалі «вища математика»

На нашу думку, в логістиці хліба є три ключових показника – це сума логістичних витрат, вартість доставки однієї тонни продукції (витрати, грн./тонн) й відсоток витрат від обороту (витрати, грн./продажі, грн.). Ці показники мають вимірюватись й деталізуватись як в цілому по підприємству так й по кожному маршруту. Також не слід забувати про дотримання бюджету витрат, який має бути максимально деталізований для планування й управління.

Інші показники вже на розсуд керівника логістики й потреб бізнесу. Це може бути, наприклад, показник щільності завантаження маршрутів для порівняння – кг/км, торгові точки/км й інші показники.

Крім того, на багатьох хлібзаводах немає директорів з логістики, тому не завжди ефективно ведеться облік витрат й збитків, та робота з їх скорочення. Часто логісти підпорядковуються відділу продажів, а це призводить к продажу «за будь-яку ціну».

Простір для логістичних оптимізацій в сфері виробництва хліба достатньо великий. Ігнорування цих можливостей непродуктивно.

За останній час на ринку з'явилися нові вимоги до хлібної продукції, яка перевозиться та виставляється на полиці магазинів. Ринок сьогодні потребує упаковані товари та все менше товарів, до яких можна доторкнутися будь-якому покупцю. Раніше більшість хлібобулочних виробів знаходились на полицях без упакування. Зараз все по-іншому. Тому навички, які набули покупці під час карантину, можна вважати позитивом. Напевно й після карантину більшість хлібобулочних виробів буде продаватися в упаковці. Це не тільки санітарні умови, але й додаткові переваги для бізнесу по всьому ланцюгу постачання від виробника до магазину. Якщо термін зберігання не упакованого хліба складає 24 години, то упакованого – 72 години та вище, та це без додаткових домішок до тіста. Крім того, упакування – це й можливість забезпечити впізнавання продукції – на неї легко нанести логотип. Відомо, що свою першу спробу покупець зазвичай обирає «очима», тому більшість компаній отримує можливість просувати свій товар за допомогою додаткового брендування.

Безумовно, зростуть обсяги онлайн-сервісів. Споживачі вже звикли купувати товари в Інтернеті та врадчи відмовляться від купівлі товарів повсякденного попиту. Виграють ті компанії, які першими вийдуть на ринок з цікавими онлайн-пропозиціями. Споживачу необхідно запропонувати надійну службу доставки, надати свободу вибору товару. Пропозиція

замовляти продуктові набори, навіть якщо можна обрати з декількох варіантів, в цьому випадку не підходить. Це рішення, яке дозволяє вийти з ситуації, що склалася.

Споживачеві необхідно запропонувати надійну службу доставки, надати можливість вільного вибору товару. Пропозиція замовляти продуктові набори, навіть якщо можна обрати з декількох варіантів, в даному випадку не підходить. Онлайн-торгівля переможе звичайні супермаркети тільки тоді, коли у кожного клієнта буде можливість збирати власні комплекти продуктових замовлень з тисячі найменувань, як це відбувається зараз онлайн-торгівлі. Хто зможе забезпечити покупцю таку можливість, той й вийде в лідери ринку.

Найоптимальніший ланцюг постачання – це перш за все гнучке утворення. Під час карантину багато підприємств залишились без сировини або не змогли здійснювати доставку своїм клієнтам. Але хто зміг проявити гнучкість, той й перелаштувався на нові вимоги: знайти нових постачальників, організувати транспорт, нові канали збуту й т.ін. Прагнучі досконалості потрібно пам'ятати про надійність, потім про ціну оскільки задача логістики – скорочувати витрати. Це ті фактори, які формують досконалий ланцюг постачання: гнучкість, надійність, ціна.

Для того, щоб наблизитися до досконалого ланцюга постачання підприємству потрібно чітко визначити пріоритети. Потрібно розуміти, що найважливіше ціна чи надійність? Далі потрібно приділити увагу якості сервісу, від чого залежить конкурентоспроможність. Наприклад, хліб можуть випікати багато компаній, але вчасно поставляти його, забезпечити постійну присутність на полицях тільки свіжі вироби – достатньо важко. Гнучкість потрібна й на «вході», щоб постійно отримувати якісну сировину – вчасно та за оптимальними цінами. Потрібно вміти перелаштувати виробництво й логістику, якщо загальний обсяг замовлень різко зростає або падає на 30-40 відсотків.

Необхідні також сучасні технології, наприклад, TMS (система управління транспортом). Рано чи пізно перейдемо до мобільних додатків, клієнти зможуть відстежувати переміщення товарів, в режимі реального часу корегувати свої замовлення, планувати час приймання й т.ін. Все це підвищує якість сервісу. Сьогодні вже використовуються ті інструменти диджиталізації, про які ще 2-3 року тому ще й не замислювались, був певний шаблон в Екселі все. Напевно через декілька років компанії підуть набагато вперед та теперішній рівень буде сприйматися як кам'яний вік.

Клієнтський сервіс дає значну конкурентну перевагу та має значення для всіх ринків: B2B, B2C, виробництво, логістика. Теж саме можна сказати й про корпоративну культуру та про інші речі, про які ми дізнаємося з міжнародного досвіду, хоча потрібно робити поправки на наш стиль життя, ментальні особливості та загальний рівень розвитку. Компанії сьогодні скоріше готові позбутися від нерухомості та обладнання ніж віддати наробітки налагодженого клієнтського сервісу.

3.2. Оптимізації транспортно-технологічних заходів в ланцюгах постачання хлібобулочних виробів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Транспортують хліб і хлібобулочні вироби спеціалізованим транспортом у контейнерах або лотках, встановлених у кузові автомобіля. Транспортні засоби і тара мають відповідати санітарним вимогам та забезпечувати зберігання якості хлібних виробів при перевезенні.

Хліб завозиться дрібними партіями в широкому асортименті кілька разів на добу (для забезпечення свіжості і асортименту).

Для запобігання цьому, перевезення виконується за складеними перевізником і узгодженим з вантажовідправником і вантажоодержувачем графіками. Планування перевезень спрощується за рахунок сталості номенклатури одержувачів і їх потреб - вдається складати плани на рік,

місяць, квартал, сезон. Між завозити зазвичай передбачається інтервал часу в 1,5-2 години (щоб уникнути одночасного прибуття декількох автомобілів).

В графіки можуть вноситися зміни: одержувач завчасно (напередодні) повинен повідомити на завод (пекарню) замовлення на хліб. Але основна робота зі складання графіків покладається на перевізника (особливо при наявності декількох відправників і одержувачів). На хлібозаводі (пекарні) складаються замовлення відвісні, із зазначенням найменування, кількості (маси) виробів по кожному сорту, номер або найменування одержувача, годинник завезення хліба, відповідно до ними проводиться утрювання замовлень-схилів.

Перевезення хлібобулочних виробів пов'язана із застосуванням ручної праці: лотки вагою до 20 кг і більше переміщаються на відстань до 3-х м, проводиться ручна засувка їх в пази кузова, в пунктах розвантаження навантажені лотки вручну переносяться з кузова автомобіля до магазину. Механізувати вантаження-розвантаження вдається за допомогою спеціалізованих контейнерах на колесах і тари-обладнання. Переобладнання рухомого складу для перевезення хліба та хлібобулочних виробів в контейнерах проводиться за рахунок вантажовідправника (отримувача) перевізником. Контейнери можуть виставлятися в зонах торгівлі з системою самообслуговування.

Використовується спеціалізований рухомий склад, застосування якого для доставки інших видів продукції неприпустимо. До ПС пред'являються підвищені санітарно-гігієнічні вимоги. Транспортні засоби тільки криті, обладнаними лотками (для запобігання деформування хліба), кузова - забезпечують захист від забруднення і замерзання.

Застосовувані фургони називають хлібовоз (Додаток...). Їх кузова розділені вертикальними перегородками на 5-10 секцій, в яких і встановлюються напрямні косинці для утримання лотків. Лоток може бути одного з наступних стандартних розмірів: 620x740 і 450x740 мм. Їх

завантаження-вивантаження проводиться вручну. Замість лотків всередині кузова можуть влаштовуватися спеціальні полиці. Перевезення хліба та хлібобулочних виробів може виконуватися автопоїздами зі змінними кузовами, причепами та напівпричепами, які відчіплюються у магазинів.

Для доставки хліба, тістечок, пиріжків, дрібноштучних хлібобулочних виробів на лотках використовуються автомобілі-фургони малої і середньої вантажопідйомності, наприклад, ГЗСА-3704. У виняткових випадках з дозволу місцевих органів санітарного нагляду і торгівлі для транспортування хліба і хлібобулочних виробів застосовується неспеціалізований рухомий склад за умови укладання виробів у ящики, лотки або кошика і покриттям чистим покривалом, а потім брезентом.

Доставка хліба і хлібобулочних виробів іншими типами транспортних засобів допускається за погодженням відправника і одержувача та при дотриманні санітарних вимог. Автомобілі, тара, брезенти повинні міститися в чистоті, регулярно оглядатися і очищатися перед вантаженням і укладанням хліба і хлібобулочних виробів. Вони регулярно піддаються санітарній обробці відповідно до встановлених правил.

Транспорт, призначені для перевезення хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів, тортів повинен мати письмовий висновок держепіднагляду про придатність для укладання хліба і хлібобулочних виробів або санітарний паспорт.

Вантаж приймається до перевезення по найменуванню та кількості стандартно заповнених лотків, без ліку кількості виробів на кожному. Дрібноштучні хлібобулочні вироби пред'являються до перевезення в контейнерах або ящиках за пломбами вантажовідправника. Завантаження автомобіля і зворотної тари покладається на вантажовідправника, але за згодою (договором) перевізник може брати на себе відповідальність за проведення цієї роботи.

Вантажовідправник забезпечує виконувати вантажно-розвантажувальні роботи водія спецодягом. Вантажоодержувач зобов'язаний після вивантаження хліба (хлібобулочних виробів) очистити лотки і кузов автомобіля від хлібних крихт, паперу, яку застеляють лотки при перевезенні ряду хлібобулочних виробів. Одержувачі за договорами з відправниками зобов'язані забезпечувати своєчасну навантаження і розвантаження автомобілів.

Для забезпечення збереження хлібобулочних виробів вантажовідправник при навантаженні зобов'язаний дотримуватися таких вимог:

- заповнити лотки кількістю хлібобулочних виробів за стандартом;
- укладати формовий хліб в один ряд по висоті на бічну або нижню кірку;
- укладати подовий хліб і хлібобулочні вироби (батони, хали, булки і ін.) в один ряд по висоті на нижню кірку.

Важливою передумовою правильної організації товаропостачання є розробка карти-схеми, на якій умовними знаками позначаються джерела надходження товарів, пункти їх завезення і всі транспортні шляхи, якими можуть завозитися товари. На основі цих карт-схем проводиться розробка маршрутів і графіків завезення товарів у магазини.

Загалом під графіком розуміють документ, у якому визначена послідовність настання тих чи інших подій. У практиці товаропостачання розрізняють транспортні графіки, графіки завезення товарів і графіки їх відбирання. Транспортний графік-документ, в якому визначаються кількість, місце і час подання транспортних засобів кожного типу для організації завезення товарів у роздрібні торговельні підприємства. Графік завезення товарів — це розклад, в якому вказується, в які дні і години товар буде доставлятися в магазини.

Найбільш досконалою формою організації доставки товарів є їх завезення за погодинними графіками; при цьому час доставки товарів не має

збігатися з часом обідньої перерви в магазині. Форма графіка завезення товарів наведена на рис. 3.2.

ГРАФІК ЗАВЕЗЕННЯ ТОВАРІВ					
в магазин № _____					
на « _____ » _____ 2021р.					
Товар	Постачальник, адреса, тел., № ТТН	Підлігас завезенню		Середні партія,	Дата, Час завезення
		од., кг	тис. грн		
Начальник торгового відділу _____ / _____ /					

Рис. 3.2. Форма графіку завезення хлібобулочних виробів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Графіки завезення доцільно розробляти на основі завчасно розрахованої частоти завезення і розмірів партій з урахуванням маршрутів, вантажопідйомності транспортних засобів, завантаженості доріг та ін. факторів. Залежно від прийнятої системи подання замовлень графіки мають складатися на квартал, місяць, декаду або день.

Здебільшого графіки завезення розробляються в розрізі днів тижня або чисел місяця; при цьому більш зручним є графік, складений за днями тижня, оскільки він забезпечує ритмічність і рівномірність доставки товарів. Водночас календаризація графіка за числами місяця дозволяє врахувати існування так званих особливих днів торгівлі (наприклад вихідних і святкових днів), перед яким доцільно передбачити додаткові рейси автомобілів з товарами.

Одним із варіантів удосконалення організації процесів товароруху є розробка графіків завезення товарів, які передбачають доставку у магазини в нічний час, коли водій-експедитор залишає товари і документи в спеціальному приміщенні (так званий шлюз) без участі в прийманні працівників магазину.

На основі замовлень і графіків складаються маршрути доставки товарів у роздрібну торговельну мережу. Маршрут — це шлях руху транспортного засобу, який відображає послідовність завезення товарів від місця їх

відправки до магазинів на основі єдиного транспортного документа. У маршрут включаться одне або кілька торговельних підприємств залежно від розміру партій товарів, що доставляються, територіального розташування магазинів, відстані між ними, виду транспорту, його вантажопідйомності тощо. У практиці ПраТ «Новоград-Волинський хлібзавод» розрізняють два основні види маршрутів: маятниковий і кільцевий. При маятниковому маршруті товар на повністю завантаженому автомобілі доставляється в один магазин, після чого автомобіль повертається до постачальника, завантажується і відправляється в інший магазин. При кільцевому маршруті повністю завантажений автомобіль доставляє одним рейсом товари в кілька магазинів, що розташовані на шляху його руху.

Доцільність вибору того чи іншого виду маршруту визначається необхідністю максимального зниження витрат на доставку товарів і підтверджується проведенням достатньо складних економічних розрахунків.

З розробкою графіків та маршрутів завезення товарів пов'язане визначення необхідної кількості транспортних засобів для організації перевезення товарів та вибір виду і розрахунок кількості інвентарної багатооборотної тари. Розрахована кількість транспортних засобів повинна повністю забезпечувати виконання затверджених постачальником та роздрібним торговельним підприємством графіків і маршрутів централізованого завезення товарів у роздрібну торговельну мережу.

Вдосконалення системи товаропостачання за рахунок оптимальних маршрутів, чітких графіків операцій та транспортування, використання лотків забезпечує скорочення часу на вантажно-розвантажувальні роботи, при цьому потреба в автотранспорті зменшується більш ніж в 2,5 рази, а трудомісткість робіт знижується в 7-8 раз.

Важливу роль в підвищенні ефективності товаропостачання закликані зіграти автоматизовані системи управління, об'єктивна необхідність яких очевидна. Застосування для цих мети ЕОМ і іншої обчислювальної техніки

дозволить більш раціонально управляти рухом потоків товарних мас, швидше доводити їх до магазинів, краще організовувати торговий процес, повніше задовольняти запити населення.

GPS-моніторинг – вагомий елемент контролю якості сервісу, який водночас дозволяє зрозуміти на якому маршруті відбуваються збої, де транспорт регулярно запізнюється. Відповідно, можна легко знайти та усунути проблему. З поганим сервісом логістики не можна погоджуватися, оскільки це призводить до загублення продажів, й навпаки, висока якість доставок дозволяє нарощувати продажі. Нажаль тільки 30% вітчизняних хлібозаводів використовують GPS-моніторинг.

Рівень сервісу обов'язково має постійно вимірюватись. Безумовно за допомогою GPS-моніторингу оцінити своєчасність доставки товару в кожную точку достатньо просто, але якщо її немає, то необхідно хоча б вимірювати своєчасність виїзду на маршрут й повернення з маршруту. Якщо автомобіль вчасно виїжджає та вчасно повертається, то скоріш за все по маршруту він також рухається без затримок.

Основні затримки з постачанням хліба пов'язані з запізненням навантаження, наприклад, водій запізнився або в автомобілі неполадки, його місце не рампі зайнято іншим автомобілем не ін. Можуть також бути некоректно заповнені довідкові дані про графік роботи торгової точки або адреса магазину, чи дійсно розвантаження в торговій точці продовжується стільки, скільки вказано в маршруті. Нажаль ручне планування маршруту складається не чітко.

На хлібозаводах немає складів готової продукції в традиційному для логістів вигляді. Продукція поступає (викочується) в зону експедиції (складу) з виробничого цеху, сортується, відправляється на відвантаження та має швидко попасти в вантажівку, яка одразу повезе її в торгові точки.

За дотриманням графіків виробництва, збирання, завантаження автомобіль виїжджає вчасно. За допомогою системи контролю можна

контролювати кожну ключову точку роботи водія. Прийшов на роботу – відмітився, став під завантаження – відмітився, завантажився – відмітився, виїхав на прохідну – відмітився. Аналіз відхилень дає можливість об’єктивно оцінити яка ланка ланцюга дає збій: водій, автомобіль, виробництво, склад, охорона, або некоректний графік завантаження. Тільки при аналізі кожної точки контролю можна мінімізувати затримки та своєчасно випускати автомобіль.

Ключовим фактором логістичного підходу в діяльності підприємства хлібопекарської галузі є ефективний робочий графік завантаження – це графік, який розписаний з прив’язкою маршрутів до часу й, обов’язково рампо-місцям. Він має висіти на кожній рампі, при цьому кожний водій має знати, в який час та в якому місці йому здійснювати навантаження.

Найбільш вузьким місцем в логістиці хліба можна назвати експедицію. Найчастіше машина приходить під завантаження, а товар відібрано не повністю. Це може бути пов’язано з тим, що виробництво не встигло видати весь асортимент, або деякі види хліба завантажили на інший маршрут. Навіть при ретельно складеному графіку в цій ситуації вся система руйнується.

Нажаль на експедиції хлібо заводів надто багато дрібної корупції за першочергове завантаження.

Свіжість продукції – це один з рушійних сил продажів. Нажаль на експедиції часто затримуються цілі контейнери продукції. Так хліб, який виготовлено в першу годину ночі іноді попадає в кузов вантажівки тільки в 9 ранку. Це призводить до скарг та зростання повернень. Причиною є неправильна ротація в зоні експедиції. Щоб подолати цю проблему хлібо заводи впроваджують різноманітні прості системи ідентифікації партії наприклад, таблички з інформацією про час виготовлення. Однак, співробітники не дуже уважно відслідковують за цим, та все ж на кожній зміні трапляється «забутий» контейнер. Можна застосувати штрих-кодування контейнерів й спробувати автоматизувати ротацію, можна просто маркувати

контейнери прапорцями різних кольорів. Іноді застосовують кольорові кліпси для упаковки. Варіантів безліч та необхідно знайти найбільш прийнятне рішення для мінімізації ризиків в цьому процесі.

Повернення продукції по завершенню термінів придатності в даній галузі завжди буде логістичною проблемою. Найчастіше вони складають 2% – 6% від суми реалізації. Важливо не тільки привозити свіжий хліб, але й правильно формувати асортимент й кількість продукції для кожної торговельної точки.

Повернення первинної документації потребує багато паперу та великі витрати часу на її обробку. Використання штрих-коду на ТТН дозволить швидкш знаходити необхідний документ в 1С.

Поверненню тари має бути приділено особлива увага, оскільки тару викрадають, забувають, пошкоджують та за місяць може набігати значна сума збитків. Необхідно регулярно робити контрольні перевірки залишків складу, завантажень автомобілів на в'їзді/виїзді, виписувати коректні товаро-супроводжувальні документи. При цьому пунктів контролю багато, але їм потрібно приділяти не менш уваги чим готовій продукції.

Для хліба питання вибору лоток чи ящик остається відкритим. З точки зору логістики ящик має більш привабливий вигляд, можна ефективніше завантажити автомобіль та скоротити витрати на доставку. Однак, лоток надає швидкий доступ до товару, завжди можна подивитись скільки буханок й в якому вони вигляді. На додаток, лоток краще відповідає санітарним нормам.

Формування ланцюгу постачання характеризується певною послідовністю, що передбачає ретельного дотримування алгоритму та має такий вигляд (рис. 3.3).

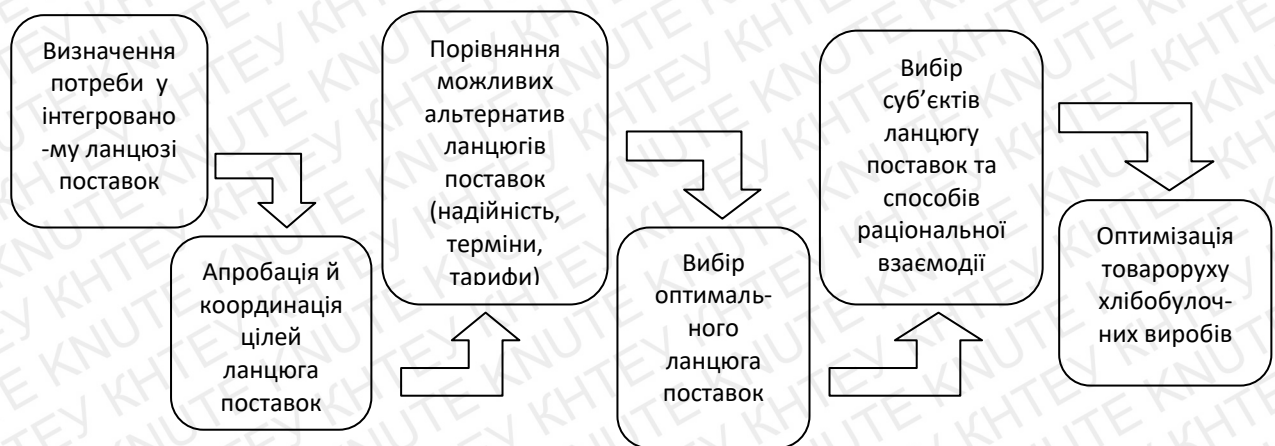


Рис.3.3. Схема моделювання ланцюгів поставок ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Основні напрями побудови ланцюгів поставок включають такі: конфігурація логістичної мережі; планування і проектування ланцюгів поставок; управління запасами в ланцюгах поставок; аутсорсинг, стратегії закупівель і розподілу; підтримка прийняття рішень; формування споживчої цінності; глобальну оптимізацію ланцюга поставок.

Оскільки недотримання термінів та правил зберігання товару може бути небезпечним для кінцевого споживача, компанії-виробники приділяють багато уваги забезпеченню необхідних умов.

Складові PEST-аналізу дозволили систематизувати фактори зовнішнього середовища (табл.3.2)

Таблиця 3.2

PEST-аналіз ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Р-Політичні фактори: - зміна законодавства в сфері податкової політики, які виходять дуже часто і стосуються малого бізнесу, до якого належить ТОВ «Омега»; - можливі зміни в законодавстві щодо захисту прав споживачів.	Е - економічні чинники: - Невисокий рівень інвестицій. Незважаючи на те, що хліб і хлібобулочні вироби - одні з основних продуктів харчування в раціоні споживачів, галузь як і раніше залишається однією з найменш привабливих з точки зору залучення інвестицій. Тривалий термін окупності. - Інфляція призводить до знецінення запасів напівфабрикатів і сировини, до знецінення грошових коштів, відшкодовують витрати підприємства, що в кінцевому підсумку змушує
--	--

Продовження табл. 3.2

	підприємства шукати джерела поповнення оборотних коштів. При цьому також збільшення витрат на виробництво і реалізацію продукції приводить до підвищення ціни продукції, а отже до зниження попиту на неї. Таким чином, інфляція може скласти серйозну загрозу для досягнення цілей організації. - курс іноземної валюти впливає не настільки глобально. Тільки тоді, коли купується іноземна техніка для виробництва.
S-Соціальні - середній рівень доходів споживачів в місті Петропавловськ-Камчатський, що не завжди сприяє підвищенню купівельної спроможності людей. - зменшилось кількість навчальних закладів, які готують кваліфікованих фахівців для цієї галузі, а також відсутність бажання молодого покоління працювати у виробничій сфері.	T-Технічні - Знос обладнання призводить до зниження обсягів випуску готової продукції, що тягне за собою зниження чистого прибутку. - спостереження за нововведеннями на ринку обладнання для виробництва хлібобулочних виробів - Розробляються і впроваджуються нові види продукції, які не мають у фірм-конкурентів. - Використання сучасних засобів зв'язку (факс, мобільні телефони, Інтернет) полегшує роботу з постачальниками і споживачами.

Таким чином, з таблиці 3.2 видно істотний вплив на підприємство політичної сфери тому, що від змін у податковому законодавстві змінюється і чистий прибуток підприємства. Цей фактор однаково впливає і на інші підприємства різної сфери діяльності. Що стосується соціальної сфери, то на мій погляд це один з найважливіших чинників т, к. прибуток підприємства в першу чергу залежить від звичайних покупців і якщо рівень життя людей буде знижуватися, буде знижуватися їх купівлі здатність, а як наслідок і прибуток пекарні. Технологічний фактор також дуже важливий: при використанні нового, якісного обладнання, підвищується рівень виробництва, полегшується праця робітників - пекарів, формувальників і інших. Також впровадження нових технологій виробництва, нових унікальних виробів, які не мають у фірм-конкурентів.

Виходячи з результатів проведеного SWOT-аналізу на підприємстві ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», можна зробити наступні висновки:

Таблиця 3.3.

Вплив фактора на підприємство SWOT

	МОЖЛИВОСТІ "O" – OPPORTUNITIES	ЗАГРОЗИ "T" – THREATS
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	1. Нові види продукції 2. Нові технології 3. Визначення цільової аудиторії 4. Додаткові послуги 5. Тенденції попиту 6. Співпраця з іншими компаніями 7. Збільшення реклами 8. Наявність свого складу 9. Наявність свого транспорту	1. Продукти інших ТМ 2. Нові гравці на ринку 3. Зміна тенденцій попиту 4. Активність конкурентів а. програми просування б. Додаткові послуги 5. Економічний спад 6. Залежність від постачальників
	ПЕРЕВАГИ "S" – STRENGTH	НЕДОЛІКИ "W" – WEAKNESS
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	1. Великий досвід 2. Висока якість продукції 3. Висока популярність компанії 4. Високі продажі 5. Низька собівартість 6. Задоволеність клієнтів 7. Відпрацьовані бізнес-процеси 8. Згуртований колектив 9. Якісне обладнання 10. Широкий асортимент 11. Навчений персонал 12. Потенціал маркетингу 13. Швидка обробка замовлень 14. Канали дистрибуції	1. Мало оборотних коштів 2. Зниження рівня життя населення та його платоспроможності; 3. Нестабільність світової політичної ситуації 4. Мало додаткових послуг

1) Підприємство має велику кількість сильних сторін і можливостей, завдяки яким розвивається швидко і за допомогою їх можна в майбутньому покривати збитки, які викликані слабкими сторонами підприємства.

2) Найбільш слабкими сторонами є наявність сильних конкурентів і відсутність розподільного центру.

3) Однією з можливостей розвитку для підприємства є підвищення ефективності логістичного управління. Отже, для подальшого успішного

розвитку підприємства необхідне коригування логістичного управління - створення добре налагодженої системи транспортної логістики. Все це значно збільшить прибуток підприємства, посприє його розвитку і збільшить конкурентоспроможність.

4) Найбільшою загрозою підприємства є втрата постійних постачальників, яка спричиняє збої в постачанні продукції. У такому випадку важливо мати автоматизовані системи для ефективного логістичного управління на підприємстві, які забезпечать підприємство запасами продукції, щоб уникнути проблеми «порожніх полиць».

5) Розширення переліку продукції, що випускається і поліпшення її якості сприяло збільшенню обсягів продажів.

На підставі SWOT-аналізу пропонується вирішити задачу вдосконалення конкурентоспроможності і налагодити постачання продукції, зменшити недоотриманий прибуток і мінімізувати витрати.

Застосування логістичної концепції на підприємстві призводить до зміни методів, за допомогою яких досягаються цілі виробництва і збуту продукції. За рахунок інтеграції функції логістики в систему управління підприємством здійснюється більш глибоке та ефективне поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції. Працівники збутових служб завдяки тісній взаємодії з іншими підрозділами підприємства мають доступ до інформації про своїх клієнтів, що підвищує ефективність комерційних комунікацій у системі управління.

Впровадження цілеспрямованої збутової політики передбачає організацію та формування збутових мереж, спроможних охоплювати цільовий ринок, швидко й ефективно збувати обсяги продукції, адекватні виробничим потужностям. Збутова політика пов'язана з проблемами залучення посередників, довірливими відносинами, визначення форм і типів збуту, пропозиції підприємства з огляду на специфіку продукції, умови

конкретного цільового ринку та збутову політику конкурентів. Збутова політика будь-якого підприємства включає визначення каналів збуту, способів і методів просування продукції на ринку, а також формується у відповідності до мети та завдань діяльності підприємства.

Учасники логістичного процесу обмінюються з організаціями сприянням інформації, що дозволяє налагодити контакт та виявити можливі напрямки взаємодії та вигоди кожного.

Використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємства повинно здійснюватись шляхом:

- вивчення потреб ринку (маркетингові дослідження);
- побудови системи координації логістичних процесів на рівні управління (планування, контроль, регулювання) та реалізації (просторово-часове переміщення засобів);
- вивчення діяльності конкурентів (їх методів просування, зв'язків із постачальниками та покупцями);
- просування продукту на ринок шляхом застосування інструментів, методів маркетингу, а також пошуку найбільш ефективних каналів і форм розподілу, у тому числі в мережі Інтернет;
- установа договорних відносин на постачання продукції;
- формування системи своєчасного поповнення товарів шляхом налагодження необхідних зв'язків з постачальниками і посередниками;
- формування ефективної системи транспортно-експедиторського обслуговування з метою найповнішого задоволення потреб споживачів.

При веденні збутової логістики важливим є визначення тих особливостей продукції підприємства, які є найпривабливішими серед споживачів та користуються найбільшим попитом. Окрім того, ефективним буде аналіз їхньої залежності від різноманітних зовнішніх факторів компанії (попит, наявність постачальників, особливості конкурентів тощо).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сутність категорії інтегрований ланцюг постачання полягає в розумінні комплексу дій учасників процесу товароруху, де основним предметом взаємодії є партія товару, яка проходить певні ланки на шляху від джерела сировини та матеріалів через виробництво до споживання у відповідних кількості та якості за оптимальний час та з мінімальними витратами.

Ефективність управління ланцюгом поставок можна оцінити за допомогою багатьох показників, але достатнім є використання двох показників – рівня надійності роботи ланцюга та рівня ризику щодо своєчасності поставки продукції замовнику.

Сучасна концепція оцінки ланцюгів постачання модель SCOR містить уніфікований підхід до комплексного погляду критеріїв бізнес-процедур учасників ланцюгів поставок, перелік типових процесів і показників ефективності цих ланцюгів, допомагає в побудові технологій поставок. Ця модель надає підприємствам можливість: різко скоротити логістичні витрати в межах ланцюга поставок; прискорити товарообіг; зменшити запаси ресурсів; знизити обсяги повернення продукції постачальникам.

Для аналізу організаційних показників та оцінки ефективності діяльності підприємства наведено аналіз виробничо-господарської діяльності за основними техніко-економічними показниками: динаміка доходів від реалізації продукції, рівня собівартості продукції, валового прибутку, фінансових індикаторів розвитку, рентабельності підприємства та чистого прибутку його діяльності.

Ринок хліба і хлібобулочних виробів в Україні характеризується високою конкуренцією і представлений великою кількістю підприємств-виробників. Хлібопекарські підприємства пропонують широкий асортимент виробів з різними смаковими властивостями, поживною цінністю, вагою, а також постійно поповнюють його новими зразками.

Попит на хлібопекарську продукцію є стабільним, але постійно скорочуються обсяги промислового виробництва. Неузгодженість офіційних статистичних даних із реальною місткістю ринку ускладнює процеси планування діяльності хлібопекарських підприємств у середньотерміновій та довготерміновій перспективі, а також визначення потреби у борошні, як основній сировині для хлібопекарської промисловості, на рівні держави. Із посиленням кризової ситуації в країні загострюється проблема забезпечення вітчизняних підприємств борошном з відповідними хлібопекарськими властивостями за доступною ціною.

Тому в сучасних умовах потрібно проводити дослідження реального платоспроможного попиту населення на хлібопекарську продукцію для забезпечення відповідної пропозиції з боку підприємств-виробників. А також необхідно оптимізувати процес забезпечення діяльності хлібопекарських підприємств необхідними ресурсами за прийнятними цінами та удосконалювати цінову політику, яка враховуватиме інтереси споживачів і виробників продукції.

АВС-аналіз дає можливість кожному підприємству систематично аналізувати асортимент продукції і, за необхідності, впорядковувати його для того, щоб визначити продукцію або групи товарів, які є най рентабельнішими для підприємства, а також ті товари, виробництво яких, можливо, слід припинити.

Прагнення споживачів до здорового способу життя дає перевагу виробникам, що випускають хлібобулочні вироби з корисними добавками. Таким чином, незважаючи на те що, згідно із статистичною інформацією, ринок хліба і хлібобулочних виробів скорочується в натуральному вираженні, він продовжує зростати за рахунок попиту на більш дорогі та якісні продукти. Для успішного функціонування на ринку хлібопекарські підприємства змушені розширювати асортиментний ряд і проводити модернізацію виробництва.

Структура управління ланцюгів постачання хліба і його організація залежать від системи «вхідних» та «вихідних» потоків, яка використовується підприємством. Та являє собою сукупність суб'єктів з відповідними функціональними обов'язками і повноваженнями, а також організаційно-правовими відносинами в процесі здійснення операцій.

Аналіз і оцінка інтегрованих ланцюгів постачання хлібобулочних виробів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» дозволяє зробити висновок про прогресивні зміни в показниках діяльності підприємства протягом останніх років. В ході роботи встановлено, що підприємство: широко використовує у своїй діяльності практику ринкових досліджень, які замовляє в провідних дослідницьких компаній; має розвинену систему ланцюгів постачання та збуту продукції; здійснює ефективні заходи по просуванню продукції на ринок; співпрацює за логістичною системою «аутсорсинг» завдяки діяльності логістичних операторів; розвиває в мережі систему інтернет-маркетингу; установлює довготривалі договірні відносини на постачання продукції; формує систему своєчасного поповнення товарів шляхом налагодження необхідних зв'язків з постачальниками, партнерами та споживачами; досліджує тенденції та рівень власної конкурентоспроможності на ринку; організує транспортно-експедиторське обслуговування; впроваджує ефективні рекламні заходи.

Дохід від реалізації продукції, у 2020 р. склав 17985,9 тис. грн., що на 17,7% більше за попередній рік, а у 2019 р. – 19784,5 тис. грн., що склало 110% від 2018 р. Чистий прибуток, виріс з 46,2 тис. грн. у 2020 р. (що склало 11,1% від рівня 2017 р.) до 50,8 тис. грн. і зріс, таким чином, на 10%. Зростання собівартості продукції та зниження асортименту також обумовили зменшення рівня зростання прибутків і рентабельності. Собівартість продукції у 2020 р. виросла на 10%. Прибутки зросли, але зросла й собівартість продукції. Підприємство має прорахувати можливі шляхи

формування собівартості та прорахувати неперспективні товари в певних сегментах ринку з метою підвищення рентабельності підприємства.

Оптимізація ланцюга постачань може бути здійснена в межах функціональної сфери, окремої функції або підсистеми логістики. При цьому, однак, повинен бути виконаний "принцип глобальної оптимізації, тобто локальні критерії оптимізації і прийняті на їх основі рішення не повинні суперечити глобальному оптимуму логістичної системи в цілому". Глобальну оптимізацію ланцюга поставок можна визначити як інтеграцію ключових бізнес-процесів і координацію дій учасників ланцюга в інтересах підвищення якості логістичного обслуговування і скорочення логістичних витрат на основі узгодження видів діяльності, що додають цінності для кінцевого споживача. Існує п'ять основних способів, за допомогою яких можна домогтися глобальної оптимізації, які пропонується впровадити в діяльність ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»: - скорочення всіх видів витрат і операцій, які не додають цінності, таких як вантажопереробка, зберігання; - скорочення часу виконання замовлення за рахунок ретельного обговорення умов контрактів; - поліпшення комунікацій в ланцюзі постачань, особливо пов'язаних з прогнозуванням діяльності бізнес-партнерів і інтегрованим плануванням; - більш щільна координація зусиль зі стикування один з одним всіх ланок в ланцюзі постачань.

Таким чином, дослідження теоретичних основ процесу формування інтегрованих ланцюгів постачання хлібобулочних виробів, а також аналіз й запровадження практичних методів організації логістичних бізнес-процесів на підприємстві мають сприяти вдосконаленню його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема, В. Г. Логістика. Теорія та практика: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / В. Г. Алькема, О. М. Сумець. – Київ: Професіонал, 2008. – 272с.
2. Апопій В. В. Особливості електронної торгівлі та проблеми її сучасного розвитку в Україні / В. В. Апопій, О. І. Шалева, О. В. Креденець // Регіональна економіка. - 2012. - № 3. - С.181-190
3. Балабан П.Ю. Торговельна логістика. навч. посіб. / П.Ю. Балабан, Н.М. Тягунова, В.І. Місюкевич, Н.І. Михайлюкова. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 148 с.
4. Білик О. Маркетингова стратегія підприємства при впровадженні нових послуг / О. Білик // Регіональна економіка. – 2016. - № 4. – С. 127-134
5. Бланк И. А. Управление финансовой стабильностью предприятия. – К.: Ника-центр. Эльга, 2014. – 496 с.
6. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту: пер з англ.. – К.: Молодь, 2012. – 1000 с.
7. Васелевський М. Економіка логістичних систем: монографія. – Л.:Львівська політехніка, 2008. - 596 с.
8. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 532 с.
9. Вільковський Є.К. Вантажознавство (вантажі, правила перевезень, рухомий склад) : навч. посібн. /Є.К. Вільковський, І.І. Кельман, О.О. Бакуліч, 2-е вид., перероблене і доповнене. – Львів: Інтелект-Захід, 2007. – 496 с.
10. Григорак М.Ю. Логістичне обслуговування: навч. Посіб. / М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь. – К.: НАУ-друк, 2010. – 152 с.
11. Горбенко О.В. Логістика. Навч. посібник / О.В. Горбенко. – Київ: Знання, 2014. – 315 с.
12. Говорушко Т. А. Розвиток електронної комерції в Україні / Т. А. Говорушко, І. П. Ситник, К. В. Соловей // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 1. - С. 59-62

13. Економічна енциклопедія / За ред. С. Мочерного – К.: 2005. – 890 с.
14. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник для студентів економічної спеціальності вищ. навч. закл.: У2 т. Т.2. К.: Вид-во Європейського університету, 2001. – 604
15. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія / Н. Б. Ільченко. – Київ : КНТЕУ, 2016. – 431 с.
16. Кальченко А.Г. Логістика : навч. посіб./ А.Г. Кальченко, В.В.Кривещенко. – К.: КНЕУ, 2008. – 472 с.
17. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: теорія та практика Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2010. - 360с.
18. Комерційна логістика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. А. Мазаракі, Т. Д. Москвітін, В. М. Торопков, і. ; та ; за ред. А.А. Мазаракі. – Київ : КНТЕУ, 2013. — 407 с.
19. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. посібник / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 844 с.
20. Крикавський, Є. В. Логістика: компендіум і практикум: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай, Н. В. Чернописька. – Київ : Кондор, 2009. – 336с.
21. Кунда Н.Т. Організація міжнародних автоперевезень. Навч.посіб.для студентів напряму "Транспортні технології" вищих навчальних закладів. - К.: Видавничий Дім "Слово», 2010. - 464 с.
22. Литвиненко С.Л. Транспортно-експедиторська діяльність: навчальний посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. / С.Л. Литвиненко, Т.Ю. Габрієлова, П.О. Яновський, Г.І. Нестеренко. – К.: Кондор-Видавництво, 2016. – 184с.
23. Мазаракі А.А. Торговельне підприємництво: стратегія, політика, конкурентоспроможність / А.А. Мазаракі, Д.М. Пшеслінський, І.В. Смолін. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 384 с.

24. Маліков О.Б. Перевезення і складування товарів в ланцюгах поставок: монографія / О.Б. Маліков - К : УМЦ ЖДТ, 2014 – 537 с.
25. Малярець Л.М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко-Біляєва. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 228 с.
26. Москвітіна Т.Д. Торговельна логістика: навч. посіб. / Т.Д. Москвітіна. – К.: КНТЕУ, 2007. – 161 с.
27. Мыц А. Применение облачных технологий в управлении транспортом. / А. Мыц. // Дистрибуция и логистика. – К., 2013. - №10 (107). – с. 36-39.
28. Новак В.О. Зовнішньоекономічна діяльність: Підручник / В.О.Новак, Т.Л.Мостенська, Г.С.Гуріна, О.В.Ільєнко. – К.: Кондор, 2012. – 552 с.
29. Окландер М. А. Логістика : Підручник для студентів вищих навч. закладів / М. А. Окландер. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 346с.
30. Олійник Я.Б., Смирнов І.Г. Міжнародна логістика Навчальний посібник. – К.: Обрії, 2011. – 540 с.
31. Плескач В. Л. Електронна комерція : підручник / В.Л. Плескач, Т.Г. Затонацька. – Київ.: Знання, 2007. - 535 с.
32. Смерічевська С.В. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. Посіб. у схемах і таблицях / С.М. Смеречівська, М.В. Жаболенко, С.В. Чернишева та інш.: за заг ред.. С.В. Смерічевської. – Львів: «Магнолія 2006», 2015. – 548 с.
33. Статистичний щорічний України за 2020 р. – К.: Державна служба статистики України, 2020. – 585 с.
34. Смірнов І.Г. Транспортна логістика: навч. посіб. / І.Г. Смірнов, Т.В. Косарева. – К.: Центр навч. л-ри, 2018. – 224 с.
35. Сокур І.М. Транспортна логістика / І.М. Сокур. – Київ: ЦУЛ, 2009. – 222с.

36. Сумець, О. М. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Сумець. — Київ : Хай Тек Прес, 2011. — 343 с.
37. Сумець О. М. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Сумець. — Київ: Хай Тек Прес, 2011. — 343 с.
38. Тридід О.М. Логістика: Навч. посібн. / О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова — К., 2008. — 566 с.
39. Тюріна Н. М. Логістика : навч. посіб. / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. — К.: «Центр учбової літератури», 2015. — 392 с.
40. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: підручник / Н.І. Чухрай. — Л.: Львівська політехніка, 2006. — 292 с
41. Яновська В. Економіка залізничного транспорту/ В. Яновська, М. Макаренко, В. Творонович. — К.: Профкнига, 2019. — 376 с.
42. В Україні хліб є найбільш зарегульованим продуктом – «Укрхлібпром» – Режим доступу:
43. <http://ukrmillers.com/interv-yu/v-ukrajini-khlib-e-najbilshzaregulovanim-produktom-ukrkhlibprom>.
44. Костецька Н.І. Ринок хліба і хлібобулочних виробів України: стан і перспективи розвитку / Н.І. Костецька // Галицький економічний вісник. — 2016. — Т. 48. — № 1. — С. 26–31.
45. Ринок хліба: які компанії ділили його у 2020 році – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/rinok-hliba-aki-kompanii-dilili-jogo-u-2015-roci>.
46. Сутність АВС-аналізу – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/ABC%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінка ринку хлібу в Україні

Сьогодні ринок хліба і хлібобулочних виробів наповнений продукцією від різних виробників та в широкому асортименті. Структура ринку за асортиментом продукції має такий вигляд: «Хліб пшеничний» (38,6% від загального обсягу ринку), «Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній» (30,3%), «Вироби булочні» (21,0%), «Вироби здобні» (4,9%), «Вироби сухі або тривалого зберігання» (2,5%), «Пироги, піріжки, пончики» (1,8%). Загальна частка інших видів хлібної продукції становила 0,9%.

За останні роки населення України проявляє все більший інтерес до хліба нетрадиційних сортів: хліба, виготовленого за національними рецептами; продукції, збагаченої мінералами і корисними продуктами. Такі вироби є дорожчими за соціальні, тому обсяги продажів у натуральних одиницях виміру є досить незначними. Проте експерти прогнозують збільшення частки інноваційної продукції.

У розрізі регіонів України найбільше хлібопекарської продукції виробляється в Дніпропетровській (171,1 тис. т), Донецькій (105,9 тис. т), Київській (95,2 тис. т), Харківській (94,8 тис. т), Запорізькій (65 тис. т) областях. Аналізуючи статистичні дані 1990–2020 рр., можна спостерігати тенденцію до зменшення обсягів випуску хліба та хлібобулочної продукції. Обсяг виробництва в 2020 р. зменшився на 5 496 тис. т порівняно з 1990 р.[31]

Ситуація зі статистичними даними є досить складною, оскільки реальні дані по випуску хлібопекарської продукції є дещо іншими. Якщо провести розрахунок випуску продукції на основі мінімального споживчого кошика (Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» від 14 квітня 2000 р. № 656), де норма споживання на одну особу становить 101 кг на рік, то в 2016 р. обсяг виробництва хліба і хлібобулочної продукції становив би 4 336 тис. т, однак, згідно зі статистичними даними, він є на рівні 2 105,5 тис. т

Сьогодні в Україні функціонує велика кількість продуктових супермаркетів, які спеціалізуються по випуску власної хлібопекарської продукції, однак обсяги її зазвичай не обліковуються, і це є ще одним аргументом недостовірної статистичної інформації.

Зважаючи на те, що все більше число жителів країни прагнуть до здорового способу життя і ведуть боротьбу із зайвою вагою, зростає популярність інноваційних продуктів – хліба дієтичного та лікувально-профілактичного спрямування, що містять зернові суміші, висівки, фруктозу, мед, горіхи, овочеві і фруктові добавки. Отже, на таку частку продукції припадає близько 5–7% від загального обсягу продажів. Однак, як запевняють виробники, потреба населення в групі дієтичних хлібобулочних виробів, збагачених вітамінами, буде зростати.

Суттєве зростання цін на енергоносії, сировину, що спостерігається протягом 2014–2016 рр. призвело до зменшення кількості хлібопекарських підприємств, які не втримались на ринку у зв'язку зі збільшенням собівартості виробництва хлібопекарської продукції та контрольованості цін на продукцію з боку держави.

Виробництво хлібобулочних виробів є матеріаломістким і значну частку в структурі собівартості продукції займають витрати на сировину. Постійне поступове підвищення цін на борошно, дріжджі, сіль, воду та іншу сировину, а також на енергоресурси і паливо, призводить до зростання собівартості продукції. Однак, зважаючи на соціальну значущість хліба, держава встановлює граничний рівень рентабельності на

соціальні види хліба, а органи місцевої влади стежать за цінами і жорстко регулюють їхній рівень. Такими чином, виробництво соціальних видів хліба обмежує можливості підвищення прибутковості підприємств. Нарощування обсягів виробництва елітних видів хлібопекарської продукції з різними наповнювачами, ціноутворення на яку держава не регулює, значною мірою залежить від платоспроможного попиту споживачів. Зважаючи на стійку тенденцію, що спостерігається протягом останніх років, до зменшення доходів населення та зниження його купівельної спроможності, цей сегмент ринку також є обмеженим для вітчизняних підприємств.

За всі роки незалежності України виробництво хліба було найбільш регульованою сферою з боку держави. Нині в Україні ще діє Постанова № 1548 від 1996 р., що надає право місцевим органам влади регулювати ціни на соціальну групу товарів шляхом обмеження рентабельності, встановлення фіксованих споживчих цін, торговельної надбавки. Цей факт суттєво впливає на необхідність знижувати витрати на процес доставки. Адміністративний тиск негативно позначається на галузі, її технічному розвитку, якості продукції. Така ситуація буде критичною для тих підприємств, які займають малу частку на ринку хліба і хлібобулочних виробів.

З початку 2015 р. ціни на хлібопекарську продукцію підвищились більше ніж на 34%, що було зумовлено низкою факторів, а саме: ростом цін на сировину, тарифів на енергоносії, високим рівнем зносу устаткування.

Структура витрат на виробництво хлібопекарської продукції сьогодні така: борошно займає до 50% собівартості, енергоносії, газ і електроенергія – від 4–5% до 12–15% залежно від підприємства, заробітна плата – 5–7%. Такі складники і формують ціну продукції хлібопекарських підприємств.

Окрім цінового фактора, важливе значення при виробництві хлібопекарської продукції відіграє якість сировини, зокрема борошна. Борошно із зерна, зараженого фузаріозом чи клопом черепашкою, з низьким хлібопекарськими властивостями, використане у хлібопеченні, негативно впливає на якість готової продукції. Зниження якісних характеристик продукції хлібопекарського підприємства впливає на репутацію підприємства-виробника та ставлення споживачів до його продукції. Втрата довіри у споживача в результаті виготовлення продукції з низькими смаковими та органолептичними властивостями призводить до зменшення чи втрати частки ринку, а це, як наслідок, впливає на рівень прибутковості та перспективи подальшого розвитку підприємства. В Україні функціонує велика кількість хлібопекарських підприємств різного розміру і форми власності, які конкурують між собою на регіональних ринках. Конкуренція на ринку хліба і хлібобулочних виробів характеризується такими неціновими факторами, як якість продукції та широта асортименту. Підприємства, які виробляють продукцію з високими смаковими властивостями та у привабливій упаковці, а також здатні розширювати асортимент відповідно до потреб споживачів, є більш конкурентоспроможними. Разом з тим у період посилення кризи в країні все більшого значення набуває ціновий фактор конкуренції. Особливо чутливими до коливань ціни є соціально незахищені верстви та населення із низьким рівнем доходів.

Основними проблемами розвитку ринку хлібобулочних виробів на сучасному етапі є: економічна криза; монополізація ринку окремими товаровиробниками у більшості регіонів країни; зниження обсягів промислового виробництва хлібобулочних виробів і зростання питомої ваги виробів домашньої випічки у структурі середньодушового споживання; якість сировини; ускладнення доставки продукції у віддалені від обласних або районних центрів села та селища через відсутність транспортної і збутової інфраструктур; податковий тягар; висока зношуваність основних засобів; низька ефективність функціонування підприємств хлібопекарської галузі.

**Схема основних етапів виробництва хлібобулочних виробів
ПраТ «Новоград-Волинський злібзавод»**

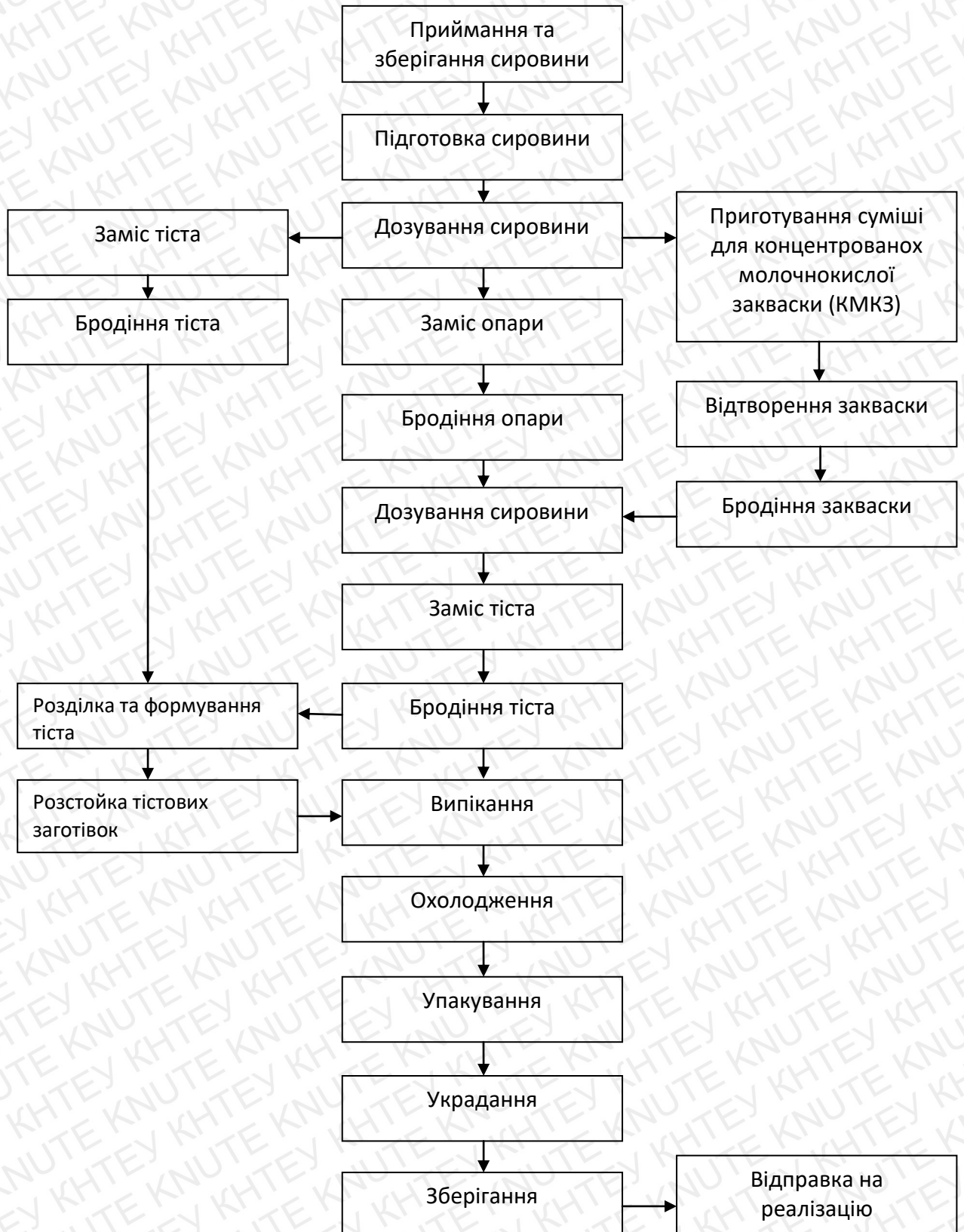




Рис 1. Контейнер для хлібних лотків



Рис. 2. Дерев'яні лотки для хліба



Рис.1. Спеціалізований автомобіль для транспортування хліба



Рис. 2. Розвантаження та приймання хліба на торгових точках



Рис.1. Розділка тіста вручну 1959р.
(з історії ПраТ «Новоград-Волинський хлібзавод»)



Рис.2. Сучасне термічне обладнання на виробництві
ПраТ «Новоград-Волинський хлібзавод»

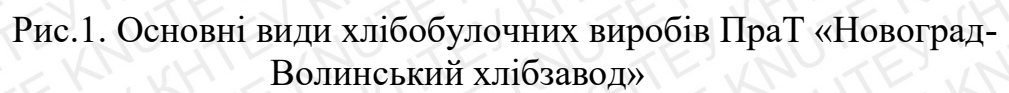


Рис.1. Основні види хлібобулочних виробів ПраТ «Новоград-Волинський хлібзавод»

КОДЕКС ЕТИКИ

ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Приватне акціонерне товариство «Новоград-Волинський хлібозавод» є одним з найбільших регіональних виробників хліба та хлібобулочної продукції в Житомирській області. Хлібозавод був заснований в 1944 році. Шануючи традиції та багаторічний досвід хлібопекарів, ми не зупиняємось у своєму розвитку, постійно вдосконалюючи рецептури, розширюючи асортимент, оновлюючи технологічні лінії та посилюючи контроль якості.

НАША МЕТА:

Створення брендового продукту, обраного покупцями завдяки авторитету підприємства, якості продукту і його конкурентності.

Створення ефективного бізнесу, що дозволяє постійно вдосконалювати виробництво.

НАШ ДЕВІЗ:

«Жодної копійки прибутку на здоров'ї споживача!»

НАШІ ЦІННОСТІ:

- Вірність традиціям: ми виготовляємо продукцію за класичною технологією, з дотриманням усіх норм та стандартів.
 - Вірність принципам: ми робимо те, що правильно, а не те, що легко.
 - Пошук досконалості: щодня, щохвилини, ми робимо все, щоб наша продукція була досконалою.
 - Турбота про працівників: ми віримо у наших людей, розвиваємо їх та довіряємо їм.
- Взаємовідносини між **співробітниками товариства**, незалежно від посади, яку вони займають, або сфери діяльності, будуються на принципах:
- взаємної поваги та взаєморозуміння;
 - відкритості та доброзичливості;
 - командної роботи та орієнтації на співробітництво.
- Будь-які форми зневажливого або образливого відношення один до одного є недопустимими.
- Ми одна команда: ми віримо у силу командної роботи та внесок кожного у спільну справу.
 - Вперед до розвитку разом з покупцями: бажання наших покупців - у центрі всього, що ми робимо.

НАША КОМАНДА:

Ми прагнемо до оптимального використання всіх ресурсів, грамотного управління, оперативності та точності виконання поставлених задач, високої продуктивності праці в усіх сферах діяльності, для досягнення максимально можливих результатів. При виробничій необхідності, кожен працівник в будь-який час готовий приступити до своїх посадових обов'язків для усунення виробничих питань в найкоротші терміни. Товариство постійно створює умови для навчання та саморозвитку працівників, підвищення їх майстерності, тому наші працівники володіють високим рівнем професіоналізму, глибоким знанням своєї спеціальності, що неодноразово підтверджували це перемогами у національних та міжнародних конкурсах.

НАША ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ:

Ми розуміємо свою відповідальність перед кожним споживачем, про що і говорить наш девіз «Жодної копійки прибутку на здоров'ї споживача!»

Ми прагнемо і в подальшому бути поруч з тими, хто цінує досвід, корисні ініціативи й гарантований контроль якості від провідного регіонального виробника.

Ми завжди відкриті до діалогу, цінуємо увагу й ефективну співпрацю.

Додаток К

ДОГОВІР ПОСТАВКИ

№ _____ « _____ » 20 ____ р. м. Новоград-Волинський ПАТ "Новоград-Волинський хлібозавод", який являється платником податків загальної системи оподаткування, далі за текстом «Постачальник», в особі генерального директора Портянко Сергія Федоровича, діючого на підставі Статуту, з _____ однієї сторони та _____, який

являється платником _____, далі за текстом «Покупець», в особі _____, діючого на підставі _____ з другої сторони, разом іменовані «Сторони», а кожний окремо – «Сторона», уклали цей договір про наступне:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ 1.1. Відповідно до даного Договору Постачальник зобов'язується в порядку і в терміни, встановлені Договором, передати хлібобулочні вироби власного виробництва (далі за текстом – «товар») у власність Покупця, у визначеній кількості, відповідної якості та по узгодженій ціні, а Покупець зобов'язується прийняти товар та сплатити за нього на умовах, визначених даним Договором.

2. ПОРЯДОК ПОСТАЧАННЯ

2.1. Товар постачається партіями, які формуються на окремих лотках для кожної торгової точки Покупця. Кількість, асортимент, ціна за одиницю товару, час виготовлення товару та сума партії зазначається у товарно-транспортній накладній (згідно Інструкції про порядок заповнення, застосування спеціалізованої товарно-транспортної накладної на відпуск хлібобулочних виробів. Затверджено наказом Міністерства аграрної політики України 06.06.2001р. №153), яка формується на підставі заявки Покупця та передається на підпис Покупцю разом із поставленим товаром.

2.2. Заявка на поставку партії товару передається Покупцем Постачальнику завчасно (не пізніше 19:00 дня, що передує даті поставки) за допомогою телефонного зв'язку: з 8:00 до 18:00 (з понеділка по п'ятницю) (04141) 3-56-08, (098) 18-18-439 (диспетчер відділу збуту) з 8:00 до 19:00 (04141) 3-55-71, (098) 18-18-440 (експедиція хлібобулочного цеху) з 8:00 до 19:00 (04141) 3-55-66, (098) 18-18-441 (експедиція булочного цеху) електронною поштою (звичайним текстовим повідомленням або спеціалізованим файлом-шаблоном формату Excel) nvhlib-market@ukr.net (файл-шаблон формату Excel буде створений Постачальником за запитом Покупця) електронним документом через систему електронного документообігу «ЕСОД» (провайдер ТОВ «Комарх»). Заявка повинна містити наступну інформацію: найменування Покупця; найменування торгової точки Покупця; дату поставки; асортимент товару; кількість товару.

2.3. Товар може доставлятися транспортом Постачальника (центрозавозом) згідно затвердженого графіку (маршруту) поставок у погоджений з Покупцем час, або передаватися зі складу Постачальника у погоджений час Покупцю і доставлятися його власним транспортом (самовивозом).

2.4. Централізоване постачання продукції здійснюється до торгових точок Покупця, зазначених в Додатку №1 до даного Договору. Розвантаження товару та завантаження зворотної тари (лотків) здійснюється силами Постачальника.

2.5. У випадку самовивозу товару Покупцем, завантажувальні та розвантажувальні роботи здійснюється силами Покупця.

2.6. Покупець здійснює візуальний огляд товару, приймає або не приймає його, повертає зворотну тару та належним чином оформлює прийняття або відмову від прийняття товару у товарно-транспортній накладній (Інструкція про порядок заповнення, застосування спеціалізованої товарно-транспортної накладної на відпуск хлібобулочних виробів, затверджена Наказом Міністерства аграрної політики України 06.06.2001р. №153). У випадку неприйняття товару у товарно-транспортній накладній зазначається причина такої відмови.

2.7. Разом з товаром від Постачальника до Покупця переходить право власності на товар та ризики, пов'язані з передчасним чи випадковим псуванням товару в торгових точках Покупця та псуванням товару через порушення вимог по зберіганню й транспортуванню хлібних запасів у відповідності до ДСТУ 7046:2009 «Хліб і хлібобулочні вироби. Укладання, збереження і транспортування», а також «Правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами», затверджених Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 11.07.2003 р. № 185.

2.8. Цим Договором передбачено повернення Постачальнику від Покупця нереалізованої частини товару нового виду протягом місяця вивчення попиту на даний вид товару та відшкодування Покупцю 100% їх вартості.

2.9. Сторони погодили, що на виконання даного Договору постачання товару Покупцю буде здійснюватися на умовах: центрозавозу самовивозу (непотрібне закреслити)

3. ЦІНА ТОВАРУ ТА ПОРЯДОК РОЗРАХУНКІВ

3.1. Товар, що поставляється Постачальником на умовах центрзавозу, оплачується за оптово-відпускними цінами з урахуванням ПДВ та транспортних витрат. Товар, що поставляється Постачальником на умовах самовивозу, оплачується за оптово-відпускними цінами з урахуванням ПДВ, в яку не враховані транспортні витрати.

3.2. У разі зміни оптово-відпускних цін на товар та асортименту товару Постачальник повідомляє про це Покупця не пізніше ніж за три робочих днів. З актуальними цінами, властивостями та асортиментом товару Покупець може ознайомитись на офіційному сайті Постачальника за адресою: www.nvhlb.com.ua.

3.3. Розрахунки за кожну поставлену партію товару здійснюються в безготівковому порядку шляхом перерахування грошових коштів на поточний рахунок Постачальника протягом трьох банківських днів з моменту поставки товару.

3.4. У випадку несвоєчасної сплати Покупцем за поставлений товар Постачальник призупиняє подальше постачання без розірвання Договору і відновлює постачання після повної сплати Покупцем боргу і штрафних санкцій, зазначених у п. 6.3 даного Договору.

4. ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

4.1. Якість товару, що постачається згідно Договору, повинна відповідати законам, підзаконним актам, а також вимогам, які встановлені державними стандартами, технічними умовами, що діють в Україні, даним Договором, а також відповідати інформації про товар, зазначеній у відповідних супровідних документах.

4.2. Постачальник гарантує якість товару, що надходить у торгівельну мережу в межах терміну реалізації, у відповідності до діючих норм і стандартів та засвідчує підписом контролера у товарно-транспортних накладних при відвантаженні.

4.3. Постачальник не несе відповідальності за погіршення якості товару, пов'язане з передчасним чи випадковим псуванням товару в торгових точках Покупця та псуванням товару через порушення вимог по зберіганню й транспортуванню хлібних запасів у відповідності до ДСТУ 7046:2009 «Хліб і хлібобулочні вироби. Укладання, збереження і транспортування», а також «Правил роздрібно торгівлі продовольчими товарами», затверджених Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 11.07.2003 р. № 185.

4.4. З метою запобігання зараження товару картопляною хворобою Покупець забезпечує зберігання й розміщення в торговому залі товару Постачальника окремо від товару інших виробників. Покупець зобов'язується дотримуватись Інструкції щодо попередження картопляної хвороби хліба № I-158.00389676.001-2003 від 24.02.2004р.

4.5. Сторони погодили, що у разі виявлення хлібобулочних виробів, уражених картопляною хворобою, Покупець викликає представника Постачальника для складання акту, після чого знищує уражену продукцію на місці у відповідності з діючими санітарними правилами. Збитки пов'язані зі знищенням таких виробів, термін реалізації яких ще не закінчився, покладаються на Постачальника, за умов дотримання Покупцем санітарних правил, норм зберігання хлібобулочної продукції у відповідності до ДСТУ 7046:2009 «Хліб і хлібобулочні вироби. Укладання, збереження і транспортування», а також «Правил роздрібно торгівлі продовольчими товарами», затверджених Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 11.07.2003 р. № 185. У випадку знищення продукції, термін реалізації якої закінчився, збитки покладаються на Покупця.

5. ОБОВ'ЯЗКИ ТАСТОРІН

5.1. Покупець зобов'язується:

5.1.1. прийняти та оплатити поставлений товар на умовах і в термін, вказаний в даному Договорі.

5.1.2. дотримуватись санітарних правил, норм зберігання хлібобулочної продукції у відповідності до ДСТУ 7046:2009 «Хліб і хлібобулочні вироби. Укладання, збереження і транспортування», Інструкції щодо попередження картопляної хвороби хліба № I-158.00389676.001-2003 від 24.02.2004р. та «Правил роздрібно торгівлі продовольчих товарів», наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України №185 від 11.07.2003р.

5.1.3. для попередження травмування людей в зоні розвантаження товару обладнати торгівельну точку під'їзними шляхами, загороджувальними пристроями, відповідним освітленням території в темну пору доби.

5.1.4. повертати зворотну тару (лотки) у стані, що відповідає санітарним нормам;

5.1.5. своєчасно передавати правильно оформлені товарно-транспортні накладні відповідно до вимог Наказу Мінагрополітики № 153 від 06.06.2001 року.

5.1.6. повідомити Постачальнику про зміни системи оподаткування Покупця для внесення відповідних змін до даного Договору.

5.1.7. повідомити Постачальнику про зміни кількості торгових точок та/або їх адрес протягом дії Договору для внесення відповідних змін до даного Договору.

5.2. Постачальник зобов'язується:

5.2.1. прийняти від Покупця заявку на продукцію, та забезпечити її виконання;

5.2.2. постачати продукцію згідно погодженого Сторонами графіка доставки;

5.2.3. інформувати Покупця про нові види продукції та зміни вартості товару;

5.2.4. приймати повернені від Покупця нові види продукції в повному об'ємі та здійснювати відшкодування 100% їх вартості протягом одного місяця вивчення попиту на дану продукцію;

5.2.5. формувати та реєструвати у встановленому законодавством порядку податкові накладні та розрахунки коригування до них, надсилати електронні версії вказаних документів Покупцю за допомогою системи електронного документообігу «М.Е.Дос».

6. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

6.1. За необгрунтовану відмову прийняти замовлений товар Покупець сплачує Постачальнику штраф в розмірі 5% вартості неприйнятого товару та у випадку централізованої доставки відшкодовує понесені Постачальником збитки з транспортування.

6.2. За невиконання пункту 5.1.3. Договору, у разі пошкодження транспорту, обладнання, травмування людей по причині відсутності належним чином обладнаного під'їзду, Покупець відшкодовує Постачальнику понесені збитки.

6.3. За невиконання пункту 3.3 Договору Покупець сплачує "Постачальнику" неустойку в розмірі 5% вартості поставленої продукції за кожен прострочений день розрахунків.

6.4. По всіх питаннях, не обумовлених даним договором, сторони керуються чинним законодавством України.

7. ІНШІ УМОВИ

7.1. Даний договір вступає в силу з моменту підписання Сторонами і діє протягом року.

7.2. Договір вважається продовжений на наступний календарний рік, якщо до закінчення терміну дії договору жодною із сторін не буде письмово повідомлено про припинення його дії або про перегляд його умов.

7.3. Договір складено у двох примірниках, кожний з яких має однакову юридичну силу.

7.4. Цей Договір, додатки, зміни та доповнення, підписані уповноваженими представниками Сторін, завірені печатками і передані із застосуванням факсимільного зв'язку мають повну юридичну силу.

7.5. Підписавши даний договір Сторони надають згоду на обробку персональних даних відповідно до правовідносин, які виникли з набранням чинності Закону України "Про захист персональних даних" та у відповідності до чинного законодавства України.

7.6. При укладанні цього договору Покупець зобов'язаний надати Постачальнику наступні документи: копію витягу з ЄДР; копію витягу про реєстрацію платника податку (єдиного або ПДВ); копію паспорта ідентифікаційного коду для ФОП.

8. ЮРИДИЧНІ АДРЕСИ СТОРІН ПОСТАЧАЛЬНИК

ПАТ "Новоград-Волинський хлібозавод" м. Новоград-Волинський, вул. Героїв Майдану, 10 Код ЄДРПОУ 00377785, ПІН 003777806150 Свідоцтво платника ПДВ № 100331575 від 12.04.2011р. Р/р 26003210475 в АТ «Райффайзен Банк Аваль» м. Київ МФО 380805 Р/р 26003300934250 у Філії - Житомирське обласне управління АТ "Ощадбанк" МФО 311647 Телефон: (04141) 3-55-83, факс: (04141) 3-56-05 Бухгалтерія (04141) 3-55-77

Генеральний директор _____
С.Ф.Портянко М.П.

ПОКУПЕЦЬ

Адреса: _____

_____	Свідоцтво	платника	ПДВ	Код	ЄДРПОУ	ПІН
_____			в	№	від	р/р
_____		МФО				Тел.
_____				Директор		