

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська дипломна робота на тему:

**«УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПОСТАЧАННЯ СИРОВИНИ НА
ПЕРЕРОБНЕ ПІДПРИЄМСТВО (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СУХОГО
ЗНЕЖИРЕНОГО МОЛОКА «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»»)**

Виконав: студент 4 курсу, групи Л-206
спеціальності 073 «Менеджмент»

Кондратюк В. С.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Білоконь Т. М.

« 06 » 06 2024 р.

Рецензент: к.т.н., доцент каф. МБІС

Поплавський А.В.

« 07 » 06 2024 р.

опущено до захисту

звідувач кафедри ПЛМ проф. Мороз О. О.

7 » 06 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ПІМ
д.е.н., професор Мороз О. О.

О.О. Мороз
«18 березня» 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кондратию Віталію Святославовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління системою постачання сировини на переробне підприємство (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний візит»)»
керівник роботи Білоконь Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ВНТУ від «18» березня 2024 р.

2. Термін подання студентом роботи: 07 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Підручники, посібники, які містять теоретичні відомості по темі роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПОСТАВОК
СИРОВИНИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОСТАВКАМИ СИРОВИНИ
НА ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СЗМ «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»»

3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ
«ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СЗМ «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Процес закупівлі сировини у постачальника; Функціонування системи МРП; Схема функціонування комбінованої операційної системи «Канбан-МРП-2»; Послідовність аналізу постачання сировини на молокопереробне підприємство; Основні критерії аналізу постачальника молока; Імпорттери та покупці продукції ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» у 2020 році; Ризики ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»; Організаційна структура ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»; Основні показники діяльності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»; Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»; Структура джерел постачання молока на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»».

(зворотна сторона)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Білоконь Т.М., доцент каф. ПЛМ		

7. Дата видачі 18 березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Пр
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	11.03. 2024 р.	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	12.04. 2024 р.	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	03.05. 2024 р.	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	24.05. 2024 р.	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	03.06 2024 р.	
6	Рецензування БДР	07.06. 2024 р.	
7	Захист БДР	10-27.06. 2024 р.	

Студент


(підпис)

(підпис)

Кондратюк В. С.

Керівник роботи

Білоконь Т. М.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська дипломна робота на тему:

**«УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПОСТАЧАННЯ СИРОВИНИ НА
ПЕРЕРОБНЕ ПІДПРИЄМСТВО (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СУХОГО
ЗНЕЖИРЕНОГО МОЛОКА «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»»»**

Виконав: студент 4 курсу, групи Л-206

спеціальності 073 «Менеджмент»

Кондратюк В. С.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Білоконь Т. М.

« ____ » _____ 2024 р.

Рецензент: к.т.н., доцент каф. МБІС

Поплавський А.В.

« ____ » _____ 2024 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ПЛМ проф. Мороз О. О.

« ____ » _____ 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ПЛМ
д.е.н., професор Мороз О. О.

« » 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кондратюку Віталію Святославовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління системою постачання сировини на переробне підприємство (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний візит»))»
керівник роботи Білоконь Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ВНТУ від «18» березня 2024 р.
2. Термін подання студентом роботи: 07 червня 2024 р. _____
3. Вихідні дані до роботи: Підручники, посібники, які містять теоретичні відомості по темі роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):
 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПОСТАВОК СИРОВИНИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОСТАВКАМИ СИРОВИНИ НА ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СЗМ «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»»
 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СЗМ «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»»
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Процес закупівлі сировини у постачальника; Функціонування системи МРП; Схема функціонування комбінованої операційної системи «Канбан-МРП-2»; Послідовність аналізу постачання сировини на молокопереробне підприємство; Основні критерії аналізу постачальника молока; Імпортери та покупці продукції ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» у 2020 році; Ризики ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»; Організаційна структура ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»; Основні показники діяльності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»; Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»; Структура джерел постачання молока на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»».

(зворотна сторона)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Білоконь Т.М., доцент каф. ПЛМ		

7. Дата видачі 18 березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	11.03. 2024 р.	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	12.04. 2024 р.	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	03.05. 2024 р.	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	24.05. 2024 р.	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	03.06 2024 р.	
6	Рецензування БДР	07.06. 2024 р.	
7	Захист БДР	10-27.06. 2024 р.	

Студент

Кондратюк В. С.

(підпис)

Керівник роботи

Білоконь Т. М.

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Кондратюк В. С. Бакалаврська дипломна робота на тему: «Управління системою постачання сировини на переробне підприємство (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Хмільницький завод сухого знежиреного молока «Молочний візит»»»).

В першому розділі розглянуті теоретичні питання сутності та функцій системи постачання, систем управління поставками та методики оцінки ефективності постачання сировини.

У другому розділі проведено аналіз ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»», здійснена оцінка основних показників його діяльності та показників ефективності управління поставками.

Третій розділ присвячено розробці пропозицій щодо підвищення ефективності управління поставками, удосконалення системи управління на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» та розрахунку економічного ефекту від впровадження рекомендацій.

Ключові слова: поставка, сировина, запаси, молоко, стратегія, система постачання, постачальник, контроль якості, ланцюг поставок.

ANNOTATION

Kondratyuk V. S. Bachelor's thesis on the topic: «Management of the raw material supply system for a processing enterprise (on the example of the limited liability company «Khmilnytskyi Zavod SZM «Milk Visit»»).

In the first part theoretical questions of the supply system essence and its functions, systems of deliveries management and method of estimation of raw material supply efficiency.

In the second part the analysis of the limited liability company «Khmilnytskyi Zavod SZM «Milk Visit» is carried out, the estimation of the basic parameters of its activity and parameters of deliveries management efficiency is carried out.

The third part is devoted to development of the offers on increase of deliveries management efficiency, improvement of management system at the limited liability company «Khmilnytskyi Zavod SZM «Milk Visit» and also to estimation of economic effect in result of introduction of the offers.

Keywords: delivery, raw material, supplies, milk, strategy, system of supply, supplier, quality control, chain of deliveries.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПОСТАВОК СИРОВИНИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність, завдання та функції системи постачання сировини на підприємстві	10
1.2. Особливості сучасних систем постачання сировини на підприємство	19
1.3. Обґрунтування методики оцінки ефективності управління постачанням сировини на підприємстві	29
2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОСТАВКАМИ СИРОВИНИ НА ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СЗМ «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»»	39
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»	39
2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»	48
2.3. Аналіз показників ефективності управління постачанням на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»	53
3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СЗМ «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»»	65
3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління поставками сировини на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»	65
3.2. Розробка рекомендацій з удосконалення системи управління на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»	74
3.3. Розрахунок економічного ефекту від впровадження рекомендацій	83

на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»	
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТОК А Фінансова звітність підприємства	98
ДОДАТОК Б Ілюстративний матеріал	112
ДОДАТОК В. Протокол перевірки дипломної роботи	119

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства має істотний вплив на його економіку, зважаючи на технологію виконання замовлень та формування величини витрат. При цьому у сфері постачання для сучасних промислових підприємств є характерним постійне вирішення таких питань, як визначення необхідної величини запасів, пошук оптимального постачальника сировини, найбільш повне використання сировини у виробничому процесі, контроль якості тощо. Таким чином, на одному рівні повинні бути пов'язані стратегія щодо рівня спеціалізації виробництва та стратегія щодо стосунків з постачальниками.

До стратегічних рішень у системі постачання слід також віднести вибір кількості та ієрархію джерел постачання та певною мірою зміст транспортно-складських технологій щодо вибору видів транспорту та місць проміжного та кінцевого складування постачальницьких матеріалів, зміст моделей управління поставками. Вчасне та обґрунтоване прийняття щодо цього управлінських рішень та розробка стратегії постачання є дуже важливим моментом в діяльності підприємства в умовах високої конкуренції.

Отже, одним з найважливіших об'єктів управління на підприємстві залишається постачання сировини, оскільки без сировини необхідної якості та кількості неможливо вчасно налагодити виробничий процес та в подальшому продаж готової продукції. Останнє забезпечує підприємству отримання прибутку, тобто досягнення основної мети його діяльності. Тому розробка заходів щодо підвищення ефективності постачання сировини на промислове підприємство є досить актуальним питанням.

Велику увагу управлінню поставками приділяють Крикавський Є., Луценко І. С., Пономарьова Ю.В., Кальченко Л.Г., Окландер М.А. В їхніх роботах розкривається сутність системи постачання сировини на промислове підприємство, визначаються завдання та функції постачання, дається

порівняння сучасних систем управління поставками та методика вибору оптимального постачальника.

Аналізу забезпеченості підприємства сировиною присвячені роботи Кочубея Д., Кошелевої І. В., Карпа І. М. В даних роботах наводяться методики аналізу якості поставленої сировини, аналізу бракованої сировини, аналізу матеріальних та транспортних витрат виробника сировини. Окремо виділяється методика аналізу виконання договорів поставки.

Незважаючи на велику кількість літературних джерел, присвячених темі постачання, це питання залишається актуальним на практичному рівні і потребує подальшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи полягає у розробці заходів підвищення ефективності постачання сировини на підприємстві.

Завдання даної роботи полягають у наступному:

- викладення теоретичних основ сутності системи постачання сировини на підприємство;
- характеристика об'єкту дослідження та основних показників його діяльності;
- оцінка показників ефективності управління постачанням об'єкту дослідження;
- вироблення пропозицій по підвищенню ефективності системи постачання;
- розрахунок економічного ефекту від впровадження пропозицій.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі є система управління поставками на підприємство.

Предмет дослідження. Предмет дослідження – методи та політика управління поставками на підприємство.

Методи дослідження. При проведенні аналізу використовуються сучасні методи та прийоми економічного аналізу: графічний метод, метод експертних оцінок, балансовий метод, факторний аналіз тощо.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПОСТАВОК СИРОВИНИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, завдання та функції системи постачання сировини на підприємстві

Як будь-яка економічна система, система постачання сировини на підприємство має свою структуру і зміст, що особливо яскраво виявляються на рівні конкретного суб'єкту господарювання. Незважаючи на комплексність та єдину цілісність множини різнорідних складових, система постачання, проте, може бути умовно розділена на певні функціональні області: виробничу, закупівельну, розподільчу, транспортну та інформаційну. При цьому транспортування є складовою частиною перших трьох, однак іноді фахівці, щоб підкреслити важливість і складність процесів транспортування матеріальних ресурсів, поєднують ці процеси та їх вивчення в особливий розділ.

Система закупівель організує вхід матеріального потоку в систему. В роботі Пономарьової Ю.В. вказується, що вона являє собою управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, які необхідні для виробничого процесу [10].

Метою системи постачання є адекватне і повне задоволення потреб виробництва в матеріалах в необхідній кількості, потрібної якості і з найменшими витратами часу, коштів і праці, тобто з максимально можливою економічною ефективністю. Для виконання цієї мети працівники відділу матеріально-технічного забезпечення повинні:

- визначати реальну потребу підприємства в засобах виробництва і обсяги закупівлі;
- знаходити таких товаровласників, які пропонують найвигідніші умови продажу матеріальних ресурсів, і укласти з ними договори поставки чи контракти;

- звертатися до послуг транспорту загального користування або за допомогою відомчого чи приватного транспорту завозити сировину і матеріали на підприємство;
- аналізувати умови виконання планів матеріально-технічного постачання [11].

У процесі управління системою постачання на підприємстві важливо дотримуватися принципу, згідно з яким розрахунки всіх параметрів виробничо-господарської діяльності проводяться в зворотному напрямку. Сутність цього підходу полягає в тому, що закупівельна діяльність визначається відповідно до моделі виробництва. Таким чином, розрахунок потреби у закупівлі здійснюється у зворотному до виробничого процесу напрямку – від кінцевого продукту до початкових сировини, матеріалів та напівфабрикатів. У разі, якщо в процесі виробництва використовуються початкові матеріали чи інші продукти, які перетворюються в готову продукцію, потік інформації та потреби виступають в протипотоці від збуту готової продукції до постачання матеріалів та інших товарів виробничого призначення [18].

Процес управління постачанням складається з двох основних складових: ефективне управління запасами матеріально-технічних ресурсів та систематичний аналіз, вибір і організація постачання цих ресурсів на підприємство, відомий як управління постачаннями. Однак ці складові повинні бути поєднані у єдину стратегію співпраці з основними постачальниками матеріальних ресурсів. Основними критеріями при розробці такої стратегії та формуванні загальної системи постачання є оптимальна періодичність постачань, оптимальна структура матеріальних потоків та мінімізація загальних витрат на постачання.

Ефективне проведення закупівель передбачає наявність широкого спектру інформації про стан ринків. Для аналізу ринку регулярно збирається та оцінюється детальна інформація з метою визначення його місткості та створення передумов для оптимізації закупівель. Цю інформацію отримують

з внутрішніх та зовнішніх джерел. Внутрішні джерела пов'язані з управлінням запасами, виробництвом, розподілом готової продукції, фінансами та розрахунками. Зовнішня інформація включає дані про потреби у сировині та матеріалах, ціни на них, транспортні витрати тощо. На основі цих даних приймаються рішення з оптимізації управління матеріальним потоком від виробника до споживача.

Кальченко А.Г. вказує, що ефективність підприємства визначається його функціонуванням у контексті системи постачання, орієнтованої на ринок кінцевої продукції та посередників, що здійснюють закупівлю матеріально-технічних ресурсів. При закупівлі та забезпеченні підприємства слід враховувати, що ресурси потребують кінцевих товарів, які стають більш вартісними, складними та різноманітними. Крім того, замовлення стають все більш дрібними, короткотерміновими та специфічними, що вимагає переорієнтації системи забезпечення та закупівельного процесу [9].

Після переходу до ринкових умов господарювання, ринок закупівлі поділяється на дві основні категорії:

1. Ринок покупців продукції промислового (виробничо-технічного) призначення для споживання.
2. Ринок проміжних продавців, що виступають як покупці цих товарів [8].

Значну частину цього ринку складає сегмент засобів виробництва, де більшість товарних потоків сконцентрована на матеріально-технічних ресурсах, призначених для виробництва та надання послуг. Система постачання для цього сегмента відрізняється від системи закупівель споживчих товарів тим, що спрямована на забезпечення виробничих потреб внутрішніх підрозділів підприємства. Рішення щодо закупівлі приймаються на всіх рівнях підприємства, ініціюються кількома пропозиціями, які узгоджуються, перш ніж укладається остаточна угода.

При організації закупівлі необхідно визначити потребу в кількості та якості товару, розробивши його специфікацію на основі ескізів, креслень,

торговельних стандартів, марок, хімічних формул, детального опису, галузевих стандартів та робочих характеристик. (рис. 1.1) [22].



Рисунок 1.1 – Процес закупівлі сировини у постачальника

Досягнення оптимального обсягу закупівель можливе лише шляхом інтеграції виробництва, закупівель та збуту. Оскільки закупівля напряду пов'язана з задоволенням потреб споживачів, для проведення досліджень вибираються різноманітні ринки: безпосередні, що забезпечують поточні потреби у сировині та матеріалах; опосередковані, використовувані постачальниками; ринки замінювачів та нові ринки.

Важливою функцією системи постачання Кальченко Л.Г. відмічає аналіз ціни товарів, що придбаваються. Для цього використовують різні види розрахунків: простий метод калькуляції (де показник загальних витрат ділиться на показник обсягу виробленої продукції); калькуляція за еквівалентними показниками (де витрати поділяються на окремі статті та враховуються усереднено); постійна калькуляція (де точний облік витрат по кожній операції здійснюється на базі АСУ). Аналіз цін враховує також і

додаткові роботи та послуги (проведення консультацій, підготовку документації, пакування, митні податі, транспортування тощо) [11].

Ціни аналізуються на етапі від виникнення продукту до його доставки споживачеві на основі корисності продукту за умов тенденції її підвищення, розробки нового продукту, первинними витратами на одиницю продукції тощо. Система постачання передбачає також дослідження і транспортних витрат. При цьому приймається до уваги не тільки дальність перевезень, а й вид транспорту, швидкість доставки, партійність вантажів, спосіб їх пакування. Значні витрати виникають на зберігання, основним завданням у цьому разі є забезпечення ефективного виконання виробничих задач за рахунок зведення до мінімуму обсягу запасів.

Система постачання керує переміщенням сировини, матеріалів, комплектуючих і запасних частин від моменту закупівлі до їхнього зберігання на складах підприємства. Для оптимального функціонування цієї системи важливо розробити план закупівель, що координуватиме дії всіх відділів та відповідальних осіб компанії. Ефективне планування та система інформаційної підтримки постачання дозволяють збалансувати потребу у безперервному забезпеченні виробництва з мінімізацією обсягів складських запасів.

Під час планування постачання важливо визначити наступне:

- 1) Необхідні матеріали;
- 2) Плановану кількість матеріалів для виробництва продукції;
- 3) Час, коли буде потрібна продукція;
- 4) Можливості постачальників, які пропонують необхідні товари;
- 5) Площу складських приміщень;
- 6) Витрати на закупівлю;
- 7) Можливість виробництва деяких компонентів на власному підприємстві [25].

Існує багато методик визначення кількості матеріалів, що необхідна для виробництва продукції, та періодичності її одержання від

постачальників. Усі методики вимагають інформації про те, як використовувалися аналогічні матеріали в минулому. Потребу в матеріалах можна розрахувати, розглядаючи певну програму виробництва кінцевого продукту, тобто, виходячи із залежного попиту. Вихідною точкою при цьому є передбачуваний чи відомий попит на кінцеву продукцію. Слід також знати час поставок матеріалів та час виробництва їх на власному підприємстві. Виходячи з часу поставок кінцевого продукту споживачеві, визначають потребу у матеріалах на складах та вироблюваних самостійно. На основі даних розрахунку визначають час виконання замовлення. Це час з моменту подачі замовлення до моменту поставок продукту.

Перевага методу планування потреби в матеріалах полягає в тому, що закупівлі і виробництво плануються, виходячи з потреби у кінцевому продукті. Якщо попит споживача коливається, слід користуватися методом згладжування таких коливань. Застосування такого методу доцільне у разі регулярних повторювань (наприклад, сезонних) коливань попиту на кінцевий продукт. Згладжування досягається порівнянням фактичного споживання у попередньому періоді та прогнозними значеннями, розрахованими для цього ж періоду.

В сучасних умовах господарювання використовуються й інші методи визначення потреби в сировині (детермінований, схоластичний, евристичний). Детермінований спосіб використовується тоді, коли відомий певний період виконання замовлення та потреба в матеріалах за кількістю та терміном. Схоластичний передбачає використання як основи розрахунку математико-статистичні методи, що визначають очікувану потребу. Завдяки третьому методу потреба визначається на основі досвіду робітників [27].

Вибір методу закупівель залежить від профілю підприємства, можливостей замовника, характеристик виробу, наявності та типу складів, а також від системи контролю за запасами. Цей процес також впливає складність кінцевого продукту, склад комплектуючих та матеріалів.

Існують різні способи закупівель, такі як оптові та регулярні закупівлі дрібними партіями, закупівлі за потребою, а також інші комбінації цих методів. Найчастіше використовується оптова закупівля товарних партій, коли товар постачається великою партією за один раз. Для цього методу характерна простота оформлення документів, гарантія поставки всієї партії, а також значні торговельні знижки. Однак це вимагає наявності великих складських приміщень та може сповільнити оборот капіталу.

За умов регулярних закупівель дрібними партіями покупці замовляють необхідну кількість товарів, що постачаються окремими партіями упродовж певного періоду. Такі види закупівель прискорюють оборотність капіталу, забезпечують економію складських приміщень, скорочуються витрати на документування поставки. Недоліком є ймовірність появи надлишкової кількості, а також необхідність сплати всієї кількості, що визначена в замовленні.

Закупівлі дешевих та швидко використовуваних товарів можуть здійснюватись щодобово чи щомісячно, що прискорює оборотність капіталу, зниження витрат на складування та зберігання, своєчасність поставок [20].

Під час планування закупівель після визначення потреби та розрахунку кількості часто виникає необхідність у вирішенні, чи купувати необхідні матеріали, комплектуючі, деталі, чи виробляти їх самостійно. Для цього необхідно порівняти витрати на закупівлю з власним виробництвом. Витрати на закупівлю, як правило, визначаються ціною постачальника та включають в себе витрати на замовлення, транспортування, пакування, складування, обробку, та інші витрати. Витрати на виробництво включають в себе вартість сировини, енергії, робочої сили, зберігання та накладні витрати.

Таким чином, система постачання охоплює одночасно інтереси не тільки покупця сировини, але й постачальників.

1.2 Особливості сучасних систем постачання сировини на підприємство

Впровадження організаційних механізмів координації, інтегруючих зусилля функціональних ланок, що раніше функціонували ізольовано, вимагає паралельного удосконалення управлінських координуючих процедур. Система постачання – це єдиний план, котрий підпорядковує інтереси підрозділів якогось із підприємств визначеній цілі. В літературі системи постачання поділяються на два види: «підштовхуючі» та «тяглові» [9].

МРП (Materials requirements planning) належить до систем «підштовхуючого» типу. У «підштовхуючій» системі формується перелік матеріалів, необхідних для виробництва певної кількості готової продукції відповідно до прогнозу ринкової кон'юнктури. Після цього постачальник формує замовлення. Теоретично в системі «підштовхуючого» типу неминуче формування поточних та страхових запасів, рівень яких, як свідчить досвід, може значно перевищувати рівень відповідних запасів при роботі за умов «тяглової» системи. Однак в умовах багато-номенклатурного виробництва формування таких запасів виправдано. Система МРП (деякі автори називають її МРП-1) досить поширена у США, де у середині 80-х років її використовували чи передбачали використовувати більшість підприємств з обсягом продаж понад 15 млн. доларів на рік.

МРП – планування потреби в матеріалах розробляють для використання на виробничих підприємствах, коли підприємство має дискретний характер виробництва (збірки на замовлення, виготовлення на замовлення, виготовлення на склад, серійне виробництво). Тобто, коли для вироблюваної продукції мають значення відомості про матеріал і вид виробу, то використання МРП-системи є логічним та доцільним. Ці системи дуже рідко використовують у сервісних, транспортних, торговельних та інших організаціях невиробничого профілю.

Основна ідея цієї системи в тому, щоб кожна одиниця матеріалу або комплектуючих виробів, необхідних для виробництва, мала в потрібний час і в потрібній кількості основні елементи системи МРП, які складаються з інформації, програмної реалізації алгоритмічної основи МРП та компонентів, що представляють результат функціонування програмної реалізації МРП [7].

Набір програмного забезпечення забезпечує синхронізацію та ефективне керування постачальницькими, виробничими та збутовими функціями в реальному часі на рівні підприємства. Для виконання цих завдань у системі MRP (планування виробництва за матеріалами) використовуються дані про плани виробництва (за спеціалізованою номенклатурою на певний час); файли матеріалів (створюються на основі плану виробництва та містять деталізовані найменування потрібних матеріалів, їх кількість на одиницю готової продукції та класифікацію за рівнем); файли запасів (інформація про матеріальні ресурси, необхідні для виконання графіка виробництва, включаючи наявні запаси, замовлені, але ще не отримані, та страхові запаси) (рис. 1.2).

Як бачимо з рисунка 1.2, інформацію для системи надають показники стану виробничих запасів, основний виробничий план (ОВП), котрий формується для поповнення запасів готової продукції для задоволення замовлень споживачів. В системі МРП цей план деталізується у розрізі матеріальних складових.

Відомість матеріалів (ВМ) представляє собою перелік матеріалів та їх кількості, необхідних для виготовлення деталі чи кінцевого продукту. Разом із визначенням типу виробу, ВМ формує повний перелік готової продукції, кількість матеріалів та комплектуючих для кожного виробу, а також описує структуру готової продукції, включаючи вузли, деталі, комплектуючі матеріали та їх взаємозв'язок [5].

Система досягає таких результатів:

1. Створення графіка забезпечення виробництва матеріальними ресурсами, включаючи кількість матеріалів та комплектуючих на кожен період часу.

2. Постійне коригування процесу забезпечення виробництва необхідними матеріалами.

3. Підготовка звітності, що необхідна для ефективного управління процесом забезпечення виробництва.

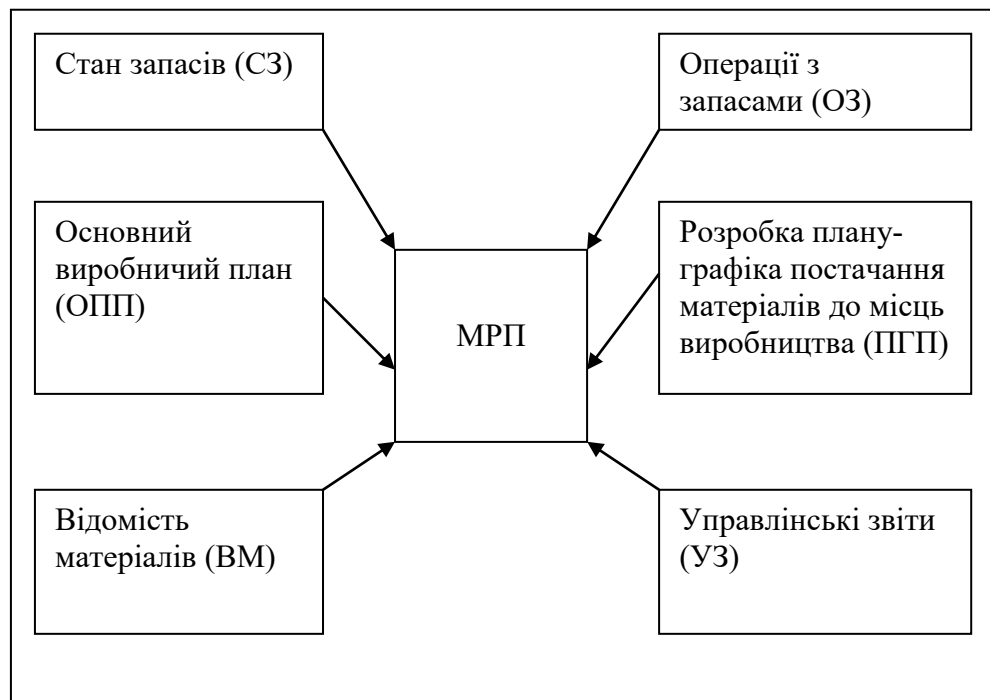


Рисунок 1.2 – Функціонування системи МРП

Недоліком системи є те, що необхідні матеріали «виштовхуються» працівниками на попередніх етапах виробничого процесу і надходять до наступних стадій у необхідній кількості, у потрібний час, у потрібне місце незалежно від того, чи потрібні вони там у такій кількості чи ні у цей конкретний момент. Проте, як свідчить досвід, незважаючи на цей недолік, використання системи МРП не знижує рівня запасів, не прискорює їх обіговість, не скорочує кількості порушень строків поставок.

У 80-ті роки в США та інших країнах поширення набула система МРП-2, яку деякі американські фахівці вважають другим поколінням МРП систем, що виходить за межі лише управління матеріально-технічним забезпеченням. В цьому випадку покоління систем відрізняються одне від одного не лише технологічним рівнем, як це зазвичай має місце, наприклад, у поколіннях обчислювальної техніки, але й за гнучкістю управління та набором функцій. Система МРП-2 включає в себе функції МРП (визначення потреб у матеріалах) та управління технологічними процесами [13].

Визначення потреби в матеріалах включає в себе вирішення ряду завдань, таких як прогнозування, управління запасами та закупівлями. Під час прогнозування потреб у сировині та матеріалах застосовуються пріоритетні та непріоритетні замовлення, а також аналізуються можливі строки виконання замовлень і рівні страхових запасів, з урахуванням витрат на утримання і обслуговування замовників.

Для вирішення завдань, пов'язаних з управлінням закупівлями, використовується файл замовлень, куди вводиться інформація щодо замовлень та їх виконання (у тому числі порядковий номер та дата замовлення, код сировини та матеріалів, код постачальника, очікувана дата постачання, кількість, ціна). Кінцева інформація може надаватися з різною періодичністю (наприклад, щотижнево) за постачальником, замовником, типом сировини та матеріалів, із зазначенням додаткових даних (договірної і фактичної дати поставки, замовленої і фактичної кількості поставки).

Система МРП-2 є ефективним інструментом внутрішньофірмового планування, котре дозволяє втілити у практику концепцію інтеграції функціональних сфер бізнесу при управлінні матеріальним потоком. Крім перелічених переваг, слід враховувати більш повне задоволення споживчого попиту, що досягається шляхом скорочення тривалості виробничих циклів, зменшення запасів, ефективнішої організації постачань, більш швидкої реакції на зміни попиту. Система МРП-2 забезпечує більшу гнучкість планування і сприяє зменшенню витрат на управління запасами [3].

З початку 1970-х років в Японії, а потім і в інших країнах, система "Канбан" стала широко поширеною. Вона є механізмом для організації неперервного гнучкого виробничого процесу і функціонує майже без страхових запасів. Традиційний підхід до організації виробництва спрямований на уникнення простоїв і забезпечення безперервного потоку з обов'язковим утворенням страхового запасу. Японська концепція, навпаки, ґрунтується на практично повній відмові від страхових запасів. Більше того, керівники навмисно дозволяють працівникам випробувати на собі наслідки простоїв. Це спонукає весь персонал постійно шукати причин збоїв у виробництві та шляхи підвищення надійності та ефективності системи управління. Після виявлення та усунення причин простоїв керівники ще більше скорочують страховий запас, спонукаючи всіх співробітників до додаткових зусиль з покращення організації виробництва.

У системі «Канбан» виробник не оперує завершеним планом чи графіком виробництва, як це зазвичай буває в традиційних підходах. Він жорстко прив'язується до конкретних замовлень споживачів. Оптимізація відбувається не загалом, а лише в межах кожного замовлення. Немає жорсткої установки на певний графік роботи на декаду чи місяць. Кожен працівник у ланцюгу виробництва знає, що він вироблятиме продукцію тільки у тому випадку, якщо карта «Канбан» з його продукції буде відкріплена від контейнера на складі, тобто коли продукція фактично перейде на наступну стадію обробки [7].

У системі «Канбан» деякі зміни плану не позначаються на виробництві, оскільки план формується на кожен день. Коливання, звичайно, можливі, але в певних межах, у разі виходу за які система починає давати збої. Межа міцності системи сягає $\pm 10\%$ попередньо збільшеного плану. Більш глибокі зміни, скажімо, внаслідок сезонних коливань, потребують вжиття певних заходів. Зокрема, виникає потреба не тільки в перестановці робітників, а й у зміні їх кількості.

У традиційній системі планування деталей чи вузлів виходиться з принципу «виштовхування» раніше планованої партії на наступні операції, не звертаючи уваги на актуальну потребу або кількість в цей момент. У системі "Канбан" справа стоїть зовсім інакше. Ритм роботи, кількість і асортимент деталей, що перебувають на виробництві, визначаються не планувальною ланкою, а вихідними лініями кінцевої збірки. Фактично, вхід і вихід обернулися місцями: якщо в традиційній системі отримується те, що було заплановано на виході, то в "Канбан" виробництво отримує тільки те, що необхідно на виході. Вимоги на вхід передаються з ліній кінцевої збірки по всьому технологічному ланцюгу заздалегідь. Інформація приходить з «попередженням» [11].

Отже, такий підхід передбачає радикальну зміну всіх організаційних відносин і сприяє переходу на абсолютно новий рівень виробничого планування. Наприклад, у компанії "Toyota" (Японія) для всіх відділів розробляються лише підвищені плани на місяць, а їх деталізація включає не лише декади і дні, але й години, і це здійснюють самі працівники, використовуючи систему "Канбан".

Особливо помітні переваги застосування системи «Канбан» в автомобільній промисловості Японії. Так, у деяких американських фірмах запаси деталей, комплектуючих виробів та матеріалів з розрахунку на кожен легковик, що випускався в 1987 році, перевищили 500 дол., тоді як у більшості японських – менше 200 дол., у тому числі в «Тойоті» - всього 77 дол. Середня тривалість виробничого циклу випуску однієї партії конкретної моделі легкового автомобіля на «Тойоті» становить всього два дні, або в 5 разів менша, ніж у США та Західній Європі. Це пояснюється тим, що в Японії діє не тільки чинник організації виробництва, а й багато інших, типових для японської промисловості чинників, починаючи з необов'язковості постачальників. Невипадково один з авторів системи «Канбан» Ясухіро Монден вважає, що без забезпечення належних зовнішніх умов перехід на систему «Канбан» неможливий. Через це, очевидно, зазнали провалу і

розпочаті на початку 80-х років кількома фірмами намагання сліпо копіювати систему «Канбан» у повному обсязі [22].

Залежно від конкретних умов можливе спільне функціонування систем «Канбан» та МРП (рис. 1.3). Після складання зведеного плану потреб у матеріалах систему «Канбан» можна використовувати як інструмент управління виробництвом у межах кожного планового періоду. Подібну «зведену» систему («Синхро МРП») застосовує компанія «Ямаха Моторе» (Японія). При організації виробництва, пристосованого до змінного попиту за місяць, системи МРП та «Канбан» слугують засобами забезпечення виробництва «точно в строк».

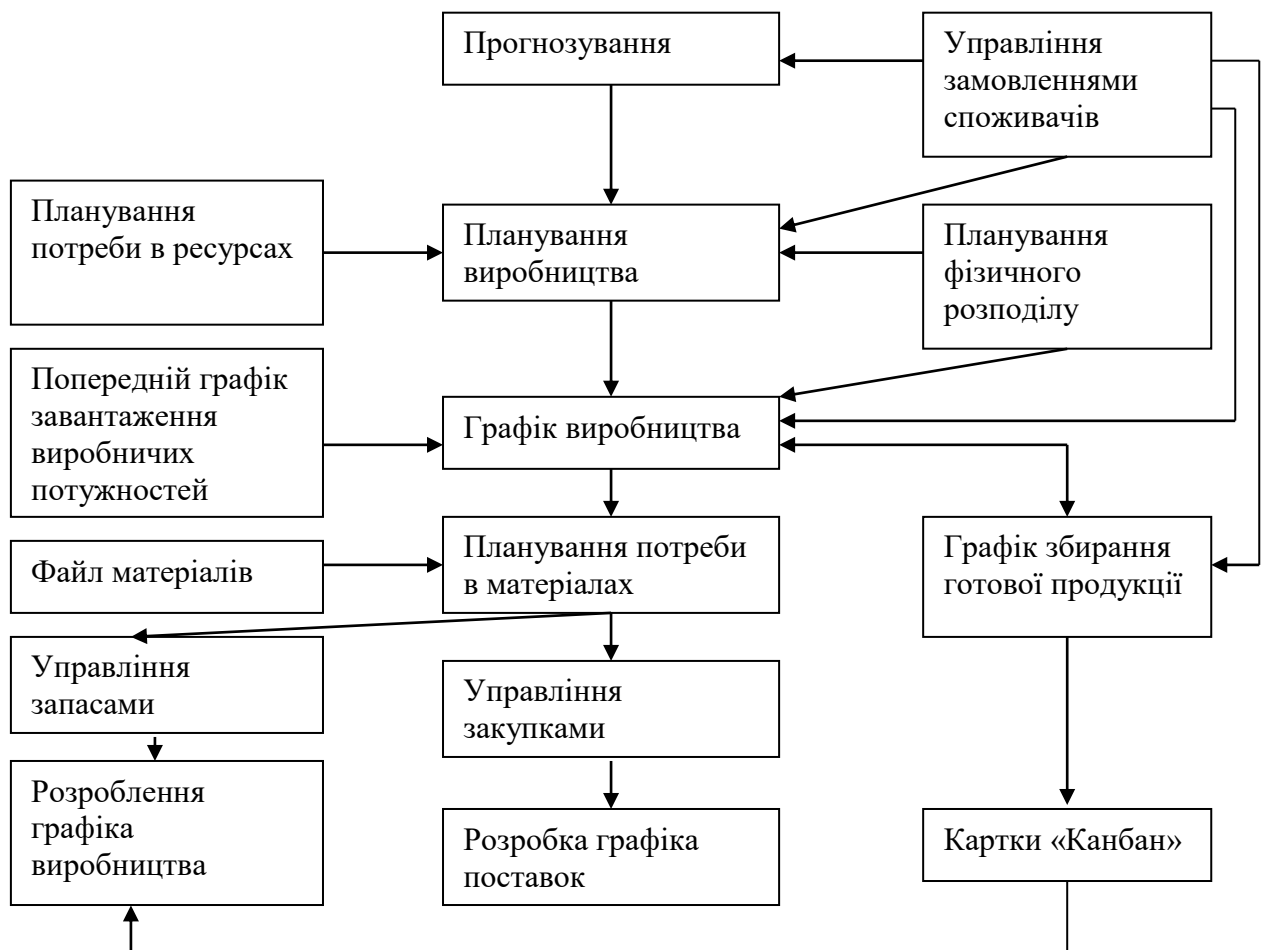


Рисунок 1.3 – Схема функціонування комбінованої операційної системи «Канбан-МРП-2»

Для ефективного планування потреби в матеріалах важливо враховувати концепцію часового циклу. Часовий цикл - це період, протягом якого має бути вироблена певна кількість виробів. У використанні системи "Канбан" цей цикл становить один день. Але, оскільки доба є досить коротким проміжком часу, у системі МРП зазвичай використовується тиждень як часовий цикл. Це призводить до виникнення проблеми синхронізації фаз виробництва, що вимагає складання міжциклового графіка для визначення порядку виробництва всіх продуктів. Для цього використовуються дані про час виконання замовлень виробництвом.

У системі «Канбан» виробничні фази не потребують такої ж строго синхронізації, як у системі МРП, оскільки ґрунтується на вирівнюванні виробництва. Проте часто необхідно враховувати цикл поставок при визначенні кількості карток «Канбан», залежно від часу виконання замовлення [5].

Таким чином, кожне підприємство в залежності від галузевої приналежності, складності технологічного процесу, можливостей інформаційного забезпечення процесу управління та інших факторів може обрати оптимальну для себе систему постачання.

1.3 Обґрунтування методики оцінки ефективності управління постачанням сировини на підприємстві

Оскільки об'єктом дослідження обрано молокопереробне підприємство, яке для постачання сировини співпрацює з виробниками молока, то аналіз системи постачання повинен охоплювати обидві сторони, тобто в цілому аспекти господарської діяльності в АПК.

Послідовність аналізу постачання сировини на молокопереробне підприємство наведена на рисунку 1.4.

Однією з ключових проблем управління закупівлями матеріальних ресурсів є вибір постачальника. Це пояснюється не лише тим, що на

сучасному ринку присутня велика кількість постачальників, але й тим, що обрана компанія має бути надійним партнером для підприємства.

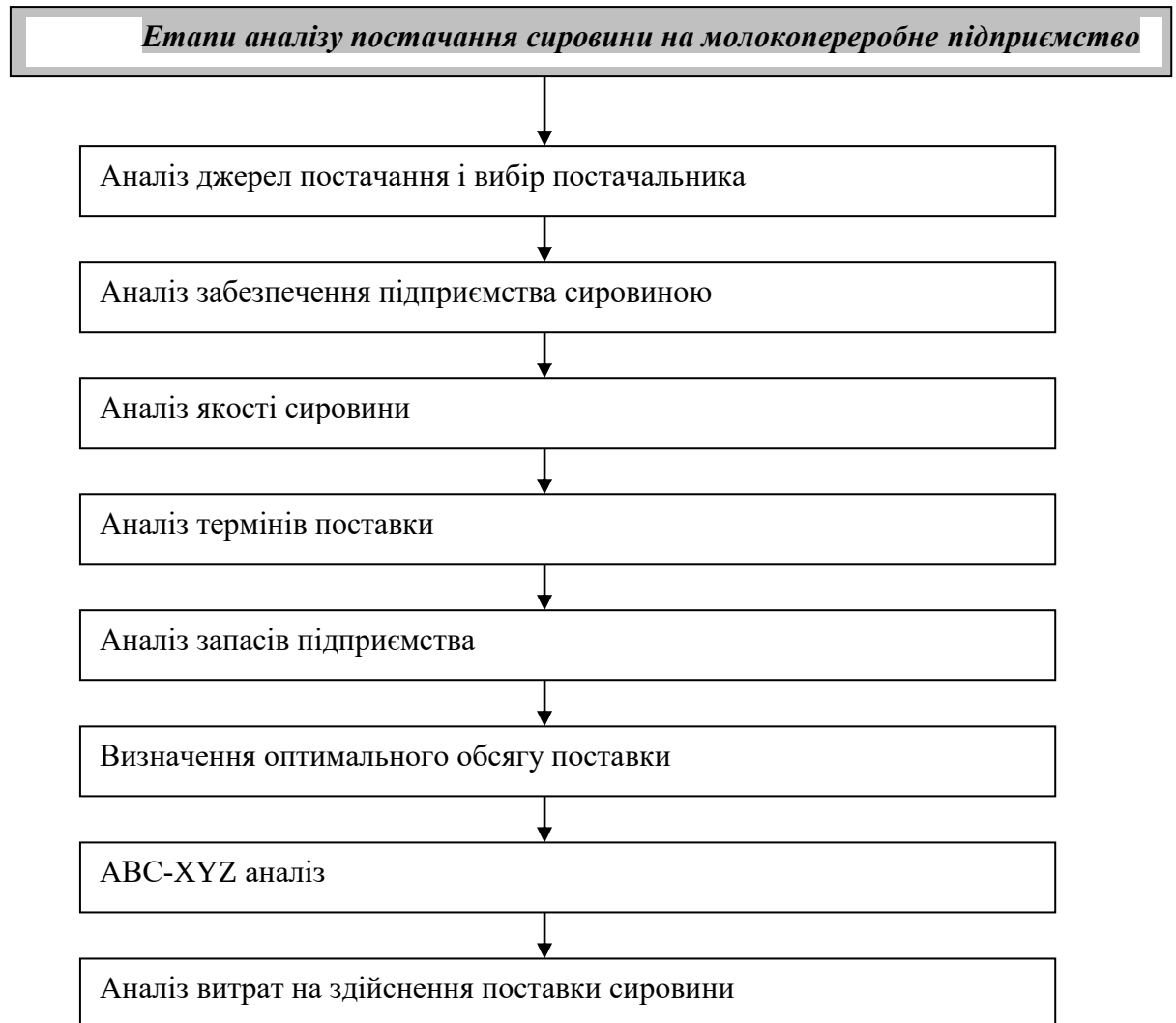


Рисунок 1.4 - Послідовність аналізу постачання сировини на молокопереробне підприємство

Пономарьова Ю.В. пропонує такі основні етапи вирішення задачі вибору постачальника [10]:

1. Проведення пошуку потенційних постачальників включає складання переліку потенційних постачальників матеріальних ресурсів шляхом комплексного аналізу, що визначає подальші кроки.

2. Аналіз потенційних постачальників передбачає детальний огляд складеного переліку за спеціальними критеріями, що спрямовані на відбір оптимальних постачальників.

В таблиці 1.1 наведені основні критерії аналізу постачальника молока.

Таблиця 1.1 - Основні критерії аналізу постачальника молока

Критерії	Оцінка джерела
Ціна поставки	Збутова ціна виробника
Транспортні витрати	Витрати покупця
Якість матеріалу	Спеціальні вимоги / стандарти
Гнучкість поставки	Обмежена виробничими потребами
Умови оплати	Можливість відстрочки

Метод багатокритеріальної оцінки постачальників передбачає введення вагових коефіцієнтів щодо оцінок за окремими критеріями та деталізацію окремих критеріїв частковими показниками оцінки. Внаслідок аналізу потенційних постачальників формується перелік конкретних постачальників, з якими проводиться робота із встановлення договірних відносин.

3. Оцінка ефективності співпраці з постачальниками є ключовим етапом в управлінні ланцюгом постачання. У виборі постачальника великий вплив мають результати раніше укладених угод. Оцінка постачальників важлива не лише на етапі їх відбору, але й у процесі співпраці з ними.

При виборі постачальника вирішується задача оптимізації з урахуванням різних критеріїв, тому важливо оцінити їх значення для підприємства. Для встановлення пріоритетів критеріїв застосовують методи експертних оцінок. Рейтинг постачальника визначається у формі виразу R:

$$R = \sum_{i=1}^n c_i \times k_i, \quad (1.1)$$

де n - кількість показників оцінки рейтингу постачальника;

k_i - значимість показника;

C_1 - бальна оцінка величини показника, забезпечувана даним постачальником [29].

Розраховуючи рейтинг для різних постачальників і порівнюючи отримані значення, визначають найкращого партнера. Якщо рейтинг джерела постачання нижчий від припустимої величини, то договір постачання за рішенням відповідальних осіб може бути розірваний навіть за умови ініціювання санкцій.

4. Підвищення рівня розвитку постачальників передбачає налагодження глибоких взаємин, які охоплюють не лише встановлення співпраці, а й активну інтеграцію їх у систему власних інтересів. Це стає особливо актуальним у випадках, коли відсутнє задовільне джерело постачання, й підприємство-покупець змушене ініціювати створення нового джерела.

Наступним етапом аналізу системи постачання підприємства є аналіз забезпечення підприємства сировиною. Рівень забезпеченості підприємства сировиною визначають за порівнянням фактичної кількості закупленої сировини з плановою потребою їх. Необхідно також перевірити забезпеченість потреби в завезенні матеріальних ресурсів договорами на поставку їх і фактичне виконання.

У процесі аналізу перевіряють відповідність фактичного розміру запасів найважливіших видів сировини і матеріалів нормативним. З цією метою на основі даних про фактичну наявність матеріалів у натурі і середньодобову витрату їх розраховують фактичну забезпеченість матеріалами в днях і порівнюють її з нормативною [14].

Перевіряють також якість отриманої від постачальників сировини, відповідність її стандартам та умовам договору і в разі порушення їх висувають претензії постачальникам. Оцінюючи зміну якості сировини, слід віддати перевагу об'єктивним і кількісним показникам якості, які забезпечують належну точність визначення якості продукції. Найліпшою

ілюстрацією цього може бути аналіз показника ґатунку молока. Цей показник використовують для молока, яке допускає несуттєві відхилення певних ознак і якостей від чинних стандартів [3].

Великого значення надають виконанню плану за термінами поставки матеріалів (ритмічності). Порушення термінів поставки веде до недовиконання плану виробництва і реалізації продукції.

Особливу увагу приділяють стану складських запасів сировини і матеріалів.

Для ефективного управління поточними запасами в зарубіжних країнах широко використовується різноманітні моделі, серед яких найбільш поширеною є «Модель економічно обґрунтованого замовлення» (EOQ-модель). Основний принцип цієї моделі полягає в мінімізації загальних витрат на закупівлю та утримання запасів на підприємстві і виражається наступною формулою:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times \text{ОВП} \times \text{Ц}}{C}}, \quad (1.2)$$

де EOQ – оптимальний середній обсяг партії поставки;

ОВП – річний обсяг потреби у сировині;

Ц – транспортні витрати на 1 л молока;

C – ціна 1 л молока [3].

Із систем контролю за рухом запасів у країнах із розвинутими ринковими відносинами найширше застосовують ABC-аналіз та XYZ-аналіз.

ABC-аналіз є важливим інструментом, який використовують на підприємстві для визначення ключових моментів і пріоритетів у сфері управлінських завдань, процесів, матеріалів, постачальників, груп продуктів, ринків збуту, категорій клієнтів. У системі контролю за рухом запасів усі види запасів поділяють на три групи з урахуванням їхньої вартості, обсягу і частоти витрачання, негативних наслідків у разі нестачі їх.

До категорії А належать найдорожчі види запасів із тривалим циклом замовлення, що потребують постійного моніторингу у зв'язку з важливістю фінансових наслідків у разі нестачі їх. Потрібен щоденний контроль за їхнім рухом.

Товарно-матеріальні цінності (ТМЦ) категорії В складаються з тих, які мають меншу значимість для безперебійного операційного процесу та формування кінцевих фінансових результатів. Їх запаси перевіряються один раз на місяць.

До категорії С відносяться всі інші ТМЦ з низькою вартістю, які не мають значної ролі у формуванні кінцевих фінансових результатів. Контроль за їх рухом здійснюється один раз на квартал.

АВС-аналіз зосереджує увагу на русі найпріоритетніших груп товарно-матеріальних цінностей.

Проводячи XYZ-аналіз, матеріали розподіляються відповідно до структури їх споживання.

До групи Х належать матеріали, споживання яких має постійний характер, до групи Y – сезонний характер, до групи Z – нерегулярний характер.

Така класифікація запасів дає змогу підвищити ефективність прийняття рішень у сфері закупівлі і складування [11].

Кінцевим, але найголовнішим з економічної точки зору етапом аналізу системи постачання підприємства є аналіз витрат на здійснення поставки сировини, оскільки сировина має велику питому вагу в собівартості промислової продукції. Раціональне використання сировини – важливий резерв зростання обсягу, зниження собівартості і підвищення ефективності виробництва.

Кращим способом аналізу є дослідження чинників, що впливають на фактичний рівень матеріальних витрат у собівартості всієї товарної продукції та її одиниці, відхилення від планового. Рівень матеріальних витрат у собівартості всієї товарної продукції та її одиниці формується під впливом

двох груп факторів:

- 1) норм витрат сировини, вторинно використовуваних матеріалів;
- 2) цін на споживані матеріальні цінності. [26].

Ефективним способом раціонального використання сировини є встановлення норм витрат. Під нормою витрат розуміють максимально допустимі обсяги матеріальних ресурсів, які можна використовувати для виробництва одиниці певного типу продукції.

Для виявлення можливостей зниження собівартості продукції через оптимізацію використання сировини потрібно систематично аналізувати склад та обсяги відходів. Повторно використовувані відходи враховуються за ціною можливого використання та віднімаються від загальної суми втрат сировини та матеріалів. Проте, необхідно усвідомлювати, що зростання кількості повторно використовуваних відходів не завжди призводить до зниження собівартості продукції. Відходи є непродуктивними втратами частини вихідної сировини та матеріалів, і хоча їх повторне використання може зменшити витрати, це не завжди компенсує загальні втрати. Аналізуючи ці аспекти, можна визначити динаміку відходів, обчислити втрати сировини та матеріалів, і виявити можливості зниження собівартості продукції за рахунок оптимізації використання ресурсів.

Ще однією групою факторів, що впливають на загальні витрати на виробництво продукції, є витрати на закупівлю сировини, включаючи транспортно-заготівельні витрати. Причини економії або надмірних витрат можуть бути виявлені за допомогою первинних документів, які оформляються для транспортно-заготівельних витрат, або за допомогою зведень про відхилення, складених на основі цих документів.

Наступним етапом аналізу є виявлення причин зростання транспортно-заготівельних витрат. Цю задачу найефективніше вирішити за допомогою комп'ютеризації обчислювальних процесів. Механізація обліку надає можливість отримувати інформацію про різновиди транспортно-заготівельних витрат. Відхилення за статтею "Транспортні витрати"

виникають під впливом різноманітних факторів, серед яких найважливішими є: відстань перевезення, зміна виду транспорту та тарифів.

Аналіз витрат на здійснення постачання сировини повинен завершуватись виявленням резервів їх зниження, оскільки при виконанні першого етапу аналізу системи постачання сировини підприємства фактор витрат поставки є одним з найважливіших.

Отже, система постачання підприємства являє собою комплекс заходів по забезпеченню його сировиною. При цьому основною метою системи постачання є дотримання вимог якості, кількості, часу та економії. Для цього обома сторонами створюється обумовлена процедура постачання, яка передбачає оформлення ряду документів.

Для ефективного здійснення постачання сучасні підприємства користуються певними моделями (системами). Система МРП, зокрема, полягає у формуванні замовлення лише після визначення планового переліку видів сировини, яка потрібна для виробничого процесу. При цьому часто створюються не лише поточні а й страхові запаси. Корегування процесу забезпечення підприємства сировиною здійснюється за допомоги розробленої програми. Дана система було розширена додатковими функціями прогнозування у систему МРП-2.

Система «Канбан» передбачає мінімум страхових запасів та використовується підприємствами для забезпечення гнучкого виробничого процесу. Значного ефекту можна досягти від використання комбінації систем «Канбан» та МРП-2.

Для здійснення аналізу системи постачання сировини на молокопереробне підприємство було сформовано методику з таких етапів:

- аналіз джерел постачання і вибір постачальника;
- аналіз забезпечення підприємства сировиною;
- аналіз якості сировини;
- аналіз термінів поставки;
- аналіз запасів підприємства;

- визначення оптимального обсягу поставки;
- ABC-XYZ аналіз;
- аналіз витрат на здійснення поставки сировини.

Кожний із зазначених кроків може бути доповнений проміжними розрахунками та аналізо впливу зовнішніх факторів.

2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОСТАВКАМИ СИРОВИНИ НА ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СЗМ «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Молоко, як продукт, використовувалося нашими предками ще в давнину. Кожне покоління розвивало нові способи його переробки та використання. У 21 столітті ми маємо безліч продуктів, які можна отримати з молока, а науково-технічний прогрес дозволяє нам досягти набагато більш якісних результатів, ніж коли-небудь раніше. Саме з цієї ідеї виникла ідея створення ТМ «Молочний Візит». Завод - це приклад відродження з розрухи.

Хмільницький молокозавод був заснований у далекому 1928 році на теренах квітучої Вінниччини. Під час Великої Вітчизняної Війни завод був повністю зруйнований, залишилася лише його територія. Проте завдяки наполегливості працівників, він був відновлений після війни, почавши нову історію.

У 1972 році завод досяг показника переробки 250 тонн молока на добу та почав випуск повного асортименту молочної продукції, яка користувалася неймовірним попитом в Україні та за її межами. З 2007 року виробництво на заводі було призупинено.

Нове життя завод побачив із приходом нових інвесторів. Після 2-ох річної реконструкції та впровадження новітніх технологій у 2012 році було відновлено виробництво масла солодковершкового, сухого знежиреного молока та твердих сирів.

Продукція завоювала собі репутацію високої якості, що призвело до збільшення попиту. Ринок збуту розширювався, зростала географія покупців, охоплюючи не лише Україну, а й Білорусь, Молдову, Грузію, Азербайджан та інші країни.

Починаючи з 2012 року і до сьогодні, підприємство стало одним з найуспішніших виробників молочної продукції, і не планує зупинятися. З часів повного відновлення і до сьогодні підприємство постійно розвиває свої виробничі потужності: будуються нові цехи, розробляються нові технології обробки сировини, асортимент продукції постійно розширюється, а нові ринки збуту постійно освоюються.

Колектив заводу складається з професійних кадрів, що працюють в чітко налагодженому виробництві. Тому до споживача потрапляє лише якісний та екологічно чистий продукт.

Продукція підприємства включає в себе сири, сирні продукти, масло, суху сироватку, сухе молоко та цільномолочну продукцію.

У 2021 році виробництво питного пастеризованого молока зросло на 14%, продуктів молоковісних на 10%, кисломолочних продуктів на 4%, а масла - на 2%. Проте виробництво твердих сирів зменшилося на 11%, майже не вироблялося молоко сухе знежирене.

Значно зросла вартість послуг з переробки давальницького молока на 12735 тисяч гривень, що становить зростання на 248%. Загалом, збільшення обсягу переробленого молока та виробництва продукції призвело до зростання виручки від реалізації продукції та послуг на 76542 тисяч гривень, що означає збільшення на 20% порівняно з 2020 роком.

У зв'язку з пандемією коронавірусу та закриттям кордонів у 2021 році експорт становив 51813 тисяч гривень, що складає лише 11,16% від чистого доходу від реалізації продукції. Порівняно з 2020 роком, експорт зрос на 18154 тисячі гривень, або на 54% [30].

На рисунку 2.1 та 2.2 наведено перелік країн, куди підприємство експортує свою продукцію за даними 2020-2021 років.



Рисунок 2.1 – Імпортери та покупці продукції ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» у 2020 році



Рисунок 2.2 – Імпортери та покупці продукції ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» у 2021 році

Основні ризики, які властиві фінансовим інструментам, включають ринковий, ліквідності та кредитний ризики. Керівництво проводить аналіз та узгоджує політику управління кожним з цих ризиків, принципи якої наведені на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Ризики ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Організаційна структура аналізованого підприємства є лінійно-функціональною (рис. 2.4). Всі підрозділи функціонують між собою для досягнення спільної мети заводу.

Управління підприємством покладено на керівника, який наймається та звільняється на контрактній основі. Саме підприємство визначає структуру управління та встановлює штати. Керівник самостійно приймає рішення з питань діяльності заводу, за винятком тих, що належать до вищих органів управління. Він несе повну відповідальність за стан та функціонування підприємства, представляє його в усіх установах та організаціях,

розпоряджається коштами та майном відповідно до чинного законодавства, укладає договори, видає довіреності, відкриває рахунки в банках та несе відповідальність за формування та виконання фінансових планів.

Заступники керівника заводу, керівники та спеціалісти підрозділів апарату управління і структурних підрозділів, а також старші майстри і майстри призначаються та звільняються керівником заводу.

Рішення з соціально-економічних питань, що стосуються діяльності заводу, приймаються його органами управління за участю трудового колективу та уповноважених ним органів, і відображаються у колективному договорі. Колективний договір регулює також питання охорони праці, виробничі та трудові відносини між трудовим колективом та адміністрацією заводу. Цей документ укладається керівником від імені власника та профспілковим комітетом від імені колективу.

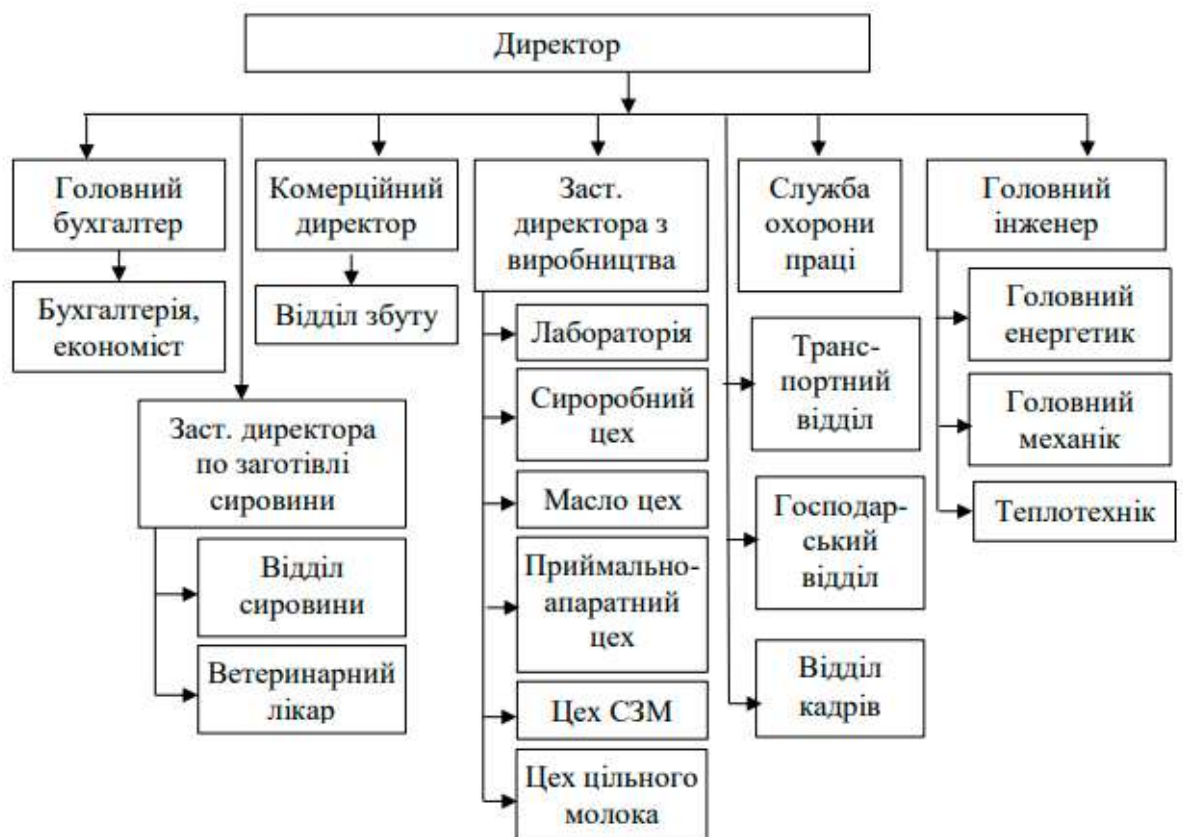


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Хмельницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Кожен із підзвітних осіб підприємства займається вирішенням певного кола питань і відповідає за визначену сферу діяльності товариства.

Ключовим елементом сталого розвитку повариства є його висококваліфікований персонал. Ефективне управління людськими ресурсами, постійне підвищення професійного рівня співробітників, мотивація та забезпечення безпеки на робочому місці становлять пріоритет для діяльності підприємства у сфері управління персоналом.

На кінець 2022 року чисельність працівників ТОВ «Хмельницький завод СЗМ «Молочний Візит» становила 338 осіб. Підприємство розпоряджається 64 власними та орендованими молоковозами для здійснення заготівлі молока на 4 сільськогосподарських підприємствах, а також на 63 приймальних пунктах, які працюють з фізичними особами - постачальниками молочної сировини, що проживають у 176 населених пунктах Вінницької та Хмельницької областей. Молочна сировина, яка надходить на завод, відповідає встановленим стандартам якості.

Структура підприємства орієнтована на виробництво; структурні одиниці зацікавлені в реалізації маркетингових цілей, тобто не лише в мінімізації витрат виробництва, а й збільшення розміру прибутку. Відділ постачання орієнтований на закупівлю більш дешевих та якісних матеріалів та сировини. Недоліком є те, що орієнтація на зменшення трудовитрат протирічить покращенню споживацьких якостей товару. Складування продукції на підприємстві відповідає потребам збереженості виробленої продукції. В сфері фінансування працівники підприємства зорієнтовані на отримання прибутку, також допускають використання додаткових коштів з метою завоювання авторитету підприємства у споживачів.

До системи управління підприємством також відноситься стиль управління. На аналізованому підприємстві він в більшій мірі демократичний. Такий стиль управління характеризується децентралізацією повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широтою свободи у виконанні поставлених перед ними завдань. Керівник перед

прийняттям рішень радиться з підлеглими, доводить рішення до виконавців, відповідно до ситуації наказує, пропонує, узгоджує; розподіляє відповідальність згідно з переданими повноваженнями; підбирає ділових, грамотних працівників; постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику, настроєний по-дружньому, любить спілкування.

Керівник здійснює диференційований підхід до людей, використовує різні види винагороди та покарань. Він намагається навчити підлеглих вникати в сутність проблеми, надавати їм адекватну інформацію і показує як шукати й оцінювати альтернативні рішення. Вимогливий але справедливий, він намагається встановити добрі стосунки між людьми в колективі, а коли потрібно – відстоює їхні інтереси. Намагається оточити себе кваліфікованими фахівцями, прагне, щоб підлеглі працювали самостійно.

Організація контролю за виконанням рішень на даному заводі проходить три стадії. На першій стадії циклу контролю управлінці вищої ланки встановлюють стандарти, тобто критерії оцінювання роботи. На другій стадії циклу оцінюються результати діяльності на всіх рівнях компанії в усіх підрозділах. На третій стадії циклу реальні результати діяльності порівнюються з прийнятими стандартами.

В організації встановлено двостороннє спілкування між керівником і підлеглими. Керівництво уникає прискіпливого і прихованого контролю. Начальники підрозділів не перевантажують своїх підлеглих численними формами контролю. Контроль є всеохоплюючий, оперативний, зосереджений на результатах, простий, безперервний.

Щодо контролю за виконанням рішень, також слід відмітити, що на підприємстві головну роль відіграє стимулювання працівників. Система мотивації є досить прийнятною для сучасного конкурентного середовища. Керівник підприємства по узгодженню з профспілкою може вводити для робітників підприємства доплати за сумісництво професій, розширення зони обслуговування або збільшення об'ємів виконаних робіт, без обмеження переліку сумісництва професій і розміру доплат за рахунок і в межах економії

фонду заробітної плати, яка утворюється по тарифних ставках вивільнених робітників. Тобто працівники самі зацікавлені в покращенні результатів своєї діяльності, тому що хочуть отримати підвищення зарплати, посади або преміювання.

Провівши аналіз щодо інформаційних потоків на підприємстві, можна сказати, що потік інформації та управлінські рішення тут відбуваються тільки по вертикалі. Тобто, робітник чи майстер цеху, який би бажав звернутися до інженера служби з якості чи до персоналу, який займається збутом продукції, не має для цього ніяких формальних можливостей.

Крім того, тут відсутні такі важливі для продуктивної роботи підрозділи, як відділ маркетингових досліджень, відділ формування попиту та стимулювання збуту. Підприємство піклується про підвищення свого науково-технічного потенціалу, що забезпечується постійно діючим та динамічним комплексом робіт по розробці, освоєнню та впровадженню у виробництво різних нововведень.

Характеризуючи інформаційне забезпечення діяльності заводу, необхідно відмітити, що на підприємстві не існує єдиної інформаційної бази для аналізу конкурентоспроможності, яка б враховувала показники аналізу потенційно-ресурсної бази заводу та використання якої б не вимагало зміни існуючої системи обліку. Взагалі існуюча інформація в практичному плані не використовується, оскільки не дуже корисна у справі створення такого виробництва, яке було б в змозі змінити становище заводу на ринку.

Недоліком є недостатня автоматизація процесів збору, обробки, передачі та зберігання інформації. Іноді в відділі кадрів, бухгалтерії можливі прості, помилки через погану швидкість та неякісність інформації, що передається. На 30 % інформація обробляється вручну, тому комп'ютерне забезпечення заводу не можна вважати задовільним. В роботі основних підрозділів використовується ЕОМ, проте, необхідно зазначити, що не всі службовці використовують в своїй роботі комп'ютери, так як не вміють ними користуватися. Робота бухгалтерів також побудована на застосуванні

автоматизованих систем обробки даних, що значно спрощує бухгалтерський облік та дозволяє запобігти розрахунковим помилкам.

За результатами аналізу організаційної структури та потоків інформації на аналізованому підприємстві, можна додати, що доступними на заводі є два типи комунікацій: формальні та неформальні. Формальні комунікації передбачені організаційною структурою. Схема організаційної структури є ілюстрацією проходження інформації каналами. Вертикальні комунікації представлені на підприємстві комунікаціями зверху вниз і знизу вгору. За допомогою них вирішуються наступні основні завдання:

- ознайомлення працівників з цілями організації для усвідомлення ними важливості виконуваної роботи;
- забезпечення розуміння роботи та її зв'язку з іншими завданнями організації; надання інформації про процедури і методи виконання роботи;
- забезпечення підлеглих інформацією зворотного зв'язку про результати діяльності організації.

Це дозволяє пов'язувати різні рівні-організації, координувати їх діяльність. Також на підприємстві існує організація потоків інформації знизу вгору, тобто, налагодження ефективного зворотного зв'язку. Цими каналами передається інформація від підлеглих до керівників. Це є позитивним явищем, оскільки результати досліджень ефективності комунікацій знизу вгору показали, що до керівників доходить не більше, як 10% інформації, надісланої їм робітниками.

Для вироблення оптимальних управлінських рішень керівництво підприємства використовує не лише формальні, а й неформальні канали комунікацій, хоча останні не завжди піддаються впливу та контролю. Використання неформальних комунікацій дає змогу отримувати керівнику інформацію, що буває досить корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації; оперувати останніми новинами.

2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»», які обраховані на основі форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», форми № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» за 2020-2022 роки, наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Показники	Розрахунок	Роки			Відхилення 2022 від 2020		Відхилення 2022 від 2021	
		2020	2021	2022	Абсолютне, (+/-)	Темп приросту, %	Абсолютне, (+/-)	Темп приросту, %
1. Середньорічна вартість майна	-	193283,5	199288,0	195623,5	2340,0	1,2	-3664,5	-1,8
2. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	387829,0	464371,0	614615,0	226786,0	58,5	150244,0	32,4
3. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-	377789,0	454574,0	586274,0	208485,0	55,2	131700,0	29,0
4. Валовий прибуток	-	10040,0	9797,0	28341,0	18301,0	182,3	18544,0	189,3
5. Фінансовий результат від операційної діяльності	-	-947,0	-1769,0	20909,0	21856,0	2107,9	22678,0	1082,0
6. Чистий фінансовий результат	-	-5682,0	-4524,0	19334,0	25016,0	240,3	23858,0	327,4
7. Власний капітал	-	15777,0	10674,0	18079,0	2302,0	14,6	7405,0	69,4
8. Залучений капітал	-	177506,5	188614,0	177544,5	38,0	0,02	-11069,5	-5,9
9. Поточні зобов'язання	-	156625,5	184407,0	177544,5	20919,0	13,4	-6862,5	-3,7
10. Необоротні активи	-	118770,0	105618,0	92047,5	-26722,5	-22,5	-13570,5	-12,8
11. Первісна вартість основних засобів	-	135427,5	137768,5	138672,0	3244,5	2,4	903,5	0,7
12. Оборотні активи	-	74513,5	93670,0	103576,0	29062,5	39,0	9906,0	10,6
13. Кредиторська заборгованість	-	171393,5	186104,0	174535,0	3141,5	1,8	-11569,0	-6,2
14. Дебіторська заборгованість	-	31966,0	40802,5	39581,0	7615,0	23,8	-1221,5	-3,0
15. Фондовіддача	ряд.2/ряд.11	2,9	3,4	4,4	1,6	-	1,1	-
16. Коефіцієнт покриття	ряд.12/ряд.9	0,5	0,5	0,6	0,1	-	0,1	-
17. Рентабельність реалізованої продукції	ряд.4/ряд.2*100	2,59	2,11	4,61	2,0	-	2,5	-
18. Рентабельність витрат	ряд.4/ряд.3*100	2,66	2,16	4,83	2,2	-	2,7	-
19. Коефіцієнт автономії	ряд.7/ряд.1	0,08	0,05	0,09	0,01	-	0,04	-
20. Коефіцієнт фінансового ризику	ряд.8/ряд.7	11,3	17,7	9,8	-1,4	-	-7,8	-
21. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	ряд.3/ряд.13	2,2	2,4	3,4	1,2	-	0,9	-
22. Строк погашення кредиторської заборгованості	360/ряд.21	163,3	147,4	107,2	-56,2	-	-40,2	-
23. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	ряд.2/ряд.14	12,1	11,4	15,5	3,4	-	4,1	-
24. Строк погашення дебіторської заборгованості	360/ряд.23	29,7	31,6	23,2	-6,5	-	-8,4	-

За результатами здійснених розрахунків можна зробити наступні висновки щодо діяльності аналізованого підприємства. Середньорічна вартість майна має тенденцію до збільшення в 2021 році і до зменшення у 2022 році. В 2022 році порівняно з 2020 роком темпи зростання склали 1,2%, а порівняно з 2021 роком – (-1,8%). На величину капіталу підприємства впливає зміна оборотних та необоротних активів. Так, за аналізований період оборотні активи зросли на 39%, а необоротні зменшились на 22,5%. Зменшення необоротних активів на заводі супроводжується повільним зростанням рівня ефективності їх використання, оскільки показник фондоддачі за два періоди знизився відповідно знаходився в межах 0,5-0,6 відн.од.

Структура капіталу підприємства, з іншої сторони, визначається величиною власного та залученого капіталу. Власний капітал аналізованого товариства в 2022 році порівно з 2020 роком зріс на 14,6%, а порівняно з 2021 роком – на 69,4%. Це свідчить про зростання фінансової стійкості підприємства. Зокрема коефіцієнт автономії знизився в 2021 році, а потім зріс у 2022 році, а коефіцієнт фінансового ризику зменшився на 1,4% та 7,8%.

Залучений капітал має більш сильну зростаючу тенденцію зміни. Він на підприємстві в 2022 році порівно з 2020 роком зріс на 0,02%, а порівно з 2021 роком зменшився на 5,9%, що посилює самостійність і незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів.

В цілому, як видно на рисунку 2.2, на величину капіталу в структурі активів найбільший вплив мають оборотні активи (53% у 2022 році), а в структурі пасивів – залучений капітал (90%), що є характерним для промислового підприємства. При цьому протягом 2020-2022 років тенденція зберігається.

Щодо фінансових результатів діяльності аналізованого підприємства, то чистий дохід від реалізації продукції підприємства збільшується. Темпи його зміни в 2022 році порівно з 2020 роком склали 58,5%, а порівняно з 2021

роком – 32,4%, що в свою чергу говорить про збільшення об'єму продажу, а отже про стабільний розвиток підприємства.

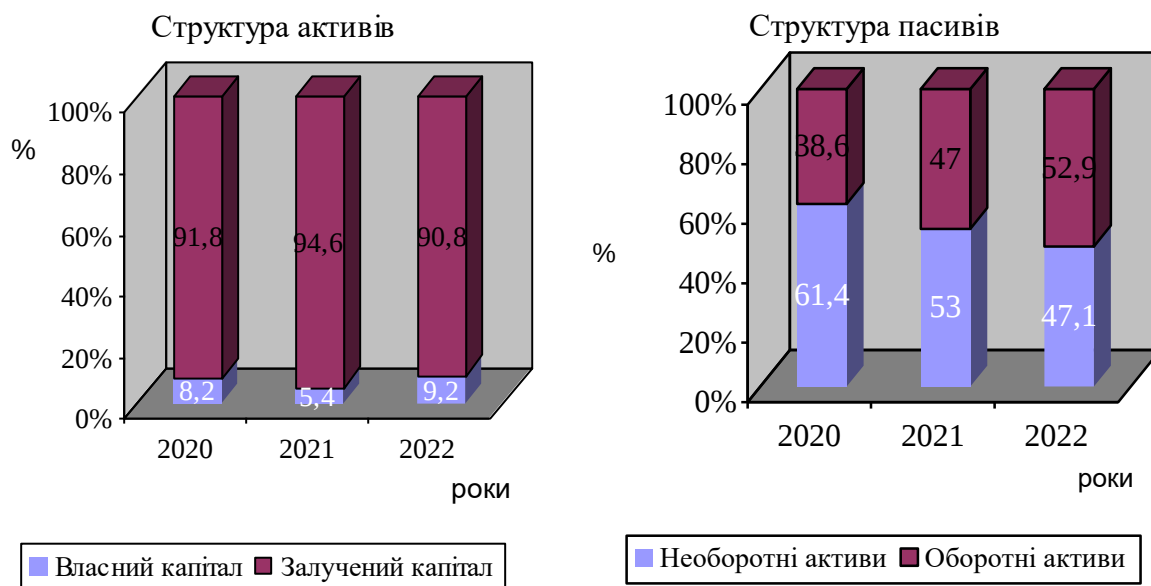


Рисунок 2.2 – Структура активів та пасивів ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

В результаті того, що собівартість реалізованої продукції збільшилась на менший відсоток порівняно з чистим доходом від реалізації (відповідно 55,2% та 29%), валовий прибуток теж збільшився на 182% та 189% за аналізований період. Це характеризує зростання діяльності підприємства та високий рівень ефективності використання його капіталу.

Відповідну тенденцію має і фінансовий результат від операційної діяльності, який зріс за 2020-2022 роки на 2108% і має додатне значення в 2022 році. З все більшою силою зростання ефективності діяльності аналізованого підприємства позначається на величині чистого прибутку. Даний показник зріс в 2022 році порівняно з 2020 роком на 240%, а порівняно з 2021 році – на 327%. Тобто підприємство отримує зростаючий

прибуток і може покрити здійснених затрат, а тим більше розширювати свою діяльність, розраховуючи на власні кошти.

Щодо ліквідності та платоспроможності підприємства, то розглянемо коефіцієнт покриття та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Коефіцієнт покриття має тенденцію до зростання. В 2021 році він не змінився і залишився на рівні 0,5 відн. од., однак в 2022 році він зріс до 0,6 відн. од. Це пов'язано із достатністю оборотних коштів для того, щоб покрити поточні зобов'язання підприємства. В результаті цього зростає платоспроможність заводу.

Проаналізуємо рентабельність на підприємстві. Рентабельність в цілому на підприємстві незначна. Рентабельність реалізованої продукції зросла за аналізований період на 2 відн. пункти і в 2022 році стала 4,61 відн. од., оскільки чистий прибуток зріс. Рентабельність витрат також зросла від 2,66 до 4,83, що пов'язано із тим, що валовий прибуток зріс більшими темпами порівняно із собівартістю реалізованої продукції. Отже, рентабельність підприємства має позитивну динаміку, діяльність на заводі є рентабельною, тобто прибутковою. На рисунку 2.3 показана динаміка основних фінансових результатів діяльності даного підприємства.

Щодо ділової активності підприємства, ми розглянули дебіторську та кредиторську заборгованість (рис. 2.4). Як видно з рисунка, кредиторська заборгованість підприємства перевищує дебіторську заборгованість перед ним. Отже, в більшій мірі з підприємством контрагенти розраховуються, але завод також ефективно використовує позикові кошти. Про це свідчить динаміка показників оборотності заборгованості та строку її погашення.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості в 2021 році зріс на 0,2 відн. пункти, а в 2022 році збільшився вже на 1,0 відн. пункти. Це пов'язано із відповідною динамікою собівартості реалізованої продукції та зменшенням кредиторської заборгованості. Тому і зменшується період погашення кредиторської заборгованості від 163 днів в 2020 році до 107 днів в 2022 році.

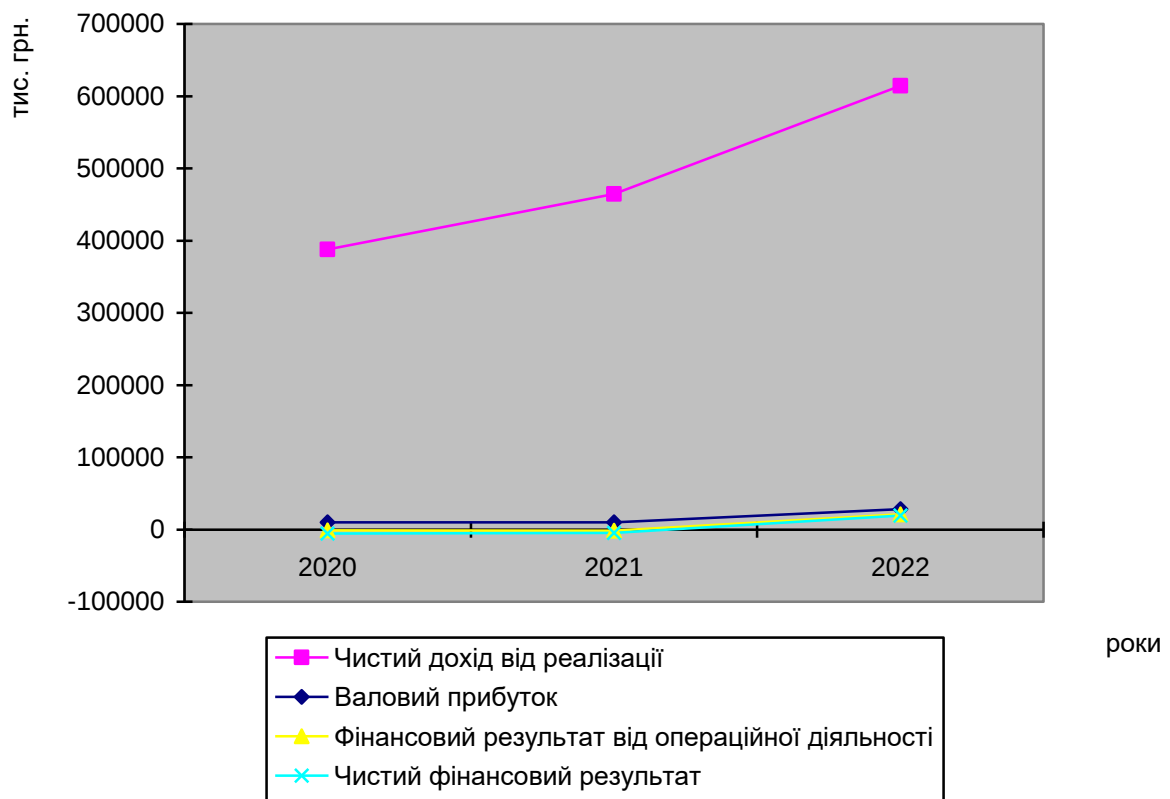


Рисунок 2.3 - Динаміка основних фінансових результатів ТОВ
«Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості з 2020 року по 2022 рік збільшився на 3,4 відн. пункти. Найбільшого значення (15,5) даний показник досяг в 2022 році. Позитивна тенденція коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості пояснюється зростанням чистого доходу від реалізації продукції та зменшенням дебіторської заборгованості підприємства як за товари, роботи, послуги, так і за розрахунками. Відповідно зменшується і термін погашення дебіторської заборгованості. В 2022 році від досяг 23 дня порівняно з 31 днем в 2021 році, тобто ресурси підприємства, які вилучаються використовуються ефективно.

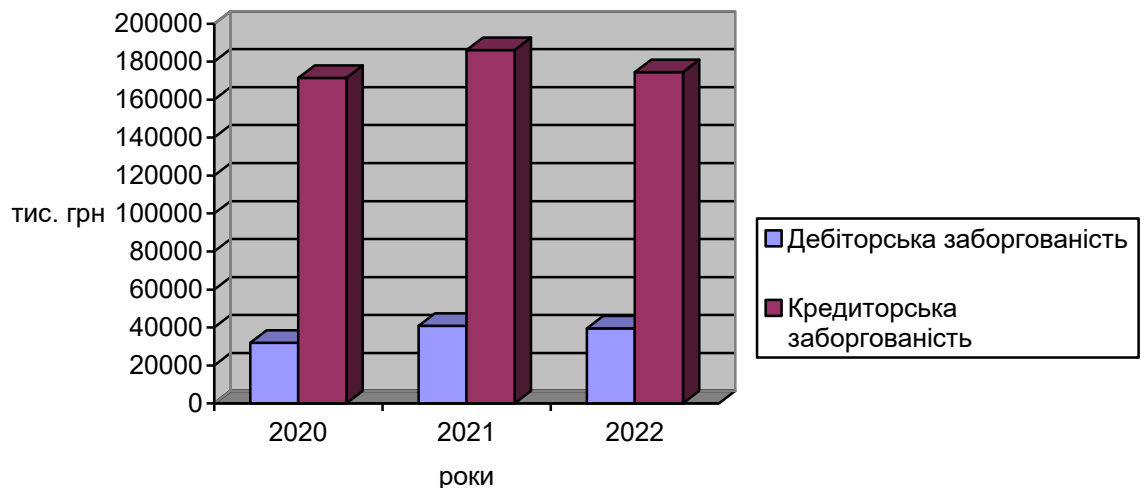


Рисунок 2.4 – Дебіторська та кредиторська заборгованість ТОВ
«Хмельницький завод СЗМ «Молочний візит»»

В цілому підприємство має позитивну динаміку фінансових показників та показників ефективності використання майна. Обсяги виробництва зростає і зменшується заборгованість підприємства, що дозволяє розвивати подальшу діяльність. Але підприємство потребує подальших змін, починаючи від політики управління поставками сировини і закінчуючи політикою управління збутом готової продукції.

2.3 Аналіз показників ефективності управління постачанням на ТОВ «Хмельницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Виробництво молока та молочних продуктів належить до матеріаломістких галузей. Постачання сировини пов'язане із сезонними коливаннями і не збігається із сезонними коливаннями попиту споживачів на молочні продукти. Так, у літній період спостерігається масове надходження сировини і водночас зменшення споживання молочної продукції. сезонні втрати сегменту ринку молокопереробні заводи компенсують за рахунок зниження ціни на молочну продукцію в літній період.

Аналіз системи постачання в цілому на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» показав, що воно має високу конкурентоспроможність на ринку молока. Однак основними перешкодами є недостатність власного капіталу, неспроможність запропонувати прийнятну для виробника молока закупівельну ціну, низький рівень оновлення виробничих потужностей. Тому підприємство змушене розширювати діапазон поставок молока, навіть за межами району. Це призводить до додаткових транспортних витрат, а отже підвищення витрат виробництва та відпускних цін на готову продукцію.

З іншої сторони, негативний вплив на діяльність аналізованого підприємства мають проблеми розвитку сировинної бази. На рівні виробництва молочної сировини це такі проблеми, як неповне використання генетичного потенціалу тварин (втрати 30-35% від загального обсягу молочної сировини) через недостатній рівень годівлі, та низьку якість кормів (частка комбікормів у концентрованих кормів скоротилась майже вдвічі); недостатній рівень селекції та погіршення генофонду поголів'я через відсутність схрещування з жиромолочними породами, нераціональний рівень вибракування. На рівні доїння корів – це технічні втрати внаслідок використання недосконалого устаткування для доїння корів (0,3-0,8% від загальної кількості молока); порушення санітарних умов, що призводить до підвищення бактеріального обсіменіння молока і зниження його якості.

Для переробки молока на аналізованому підприємстві використовується обладнання, яке орендується в АПНВП «Візит» згідно договору оренди майна від 01.06.2021р. №61/21-06. До складу орендованого майнового комплексу входять будівлі та споруд загальною площею 5539 м². , а саме: адмінбудинок – 487,3м²; прохідна – 20,5 м²; незбирано-молочний цех – 897,4 м²; цех сухого знежиреного молока – 873,5 м²; лабораторія – 90,2 м²; будинок боксу – 179 м²; масло цех – 462,4 м²; трансформаторна – 55,8 м; цех випічки вафельних стаканчиків – 248,9 м²; цех морозива – 161,3 м²; авто гараж – 433,1 м²; котельня – 823,1 м²; підстанція – 23 м²; механічна

майстерня – 115,8 м²; компресорна – 283,5 м²; цегляний склад – 20,5 м²; центральний склад – 304,1 м²; склад для зберігання кислот – 56,6 м².

На підприємстві функціонує атестована лабораторія, обладнана всіма необхідними приладами для аналізу якості молока – сировини. Уведена система якості та безпеки харчових продуктів НАССР, а також отримано сертифікат ISO 22000:2005. Щорічно проводиться аудит для перевірки відповідності стандартам системи НАССР, і лаборанти систематично проходять навчання для підвищення кваліфікації. Потужність заводу з переробки молока становить 200 тон на добу, проте фактично переробляється до 150 тон щодня.

Проведемо аналіз джерел постачання молока на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» за розробленою методикою. Основними постачальниками заводу є населення, частка якого в поставках за 2020-2022 роки зросла від 75% до 80% (рис. 2.5).

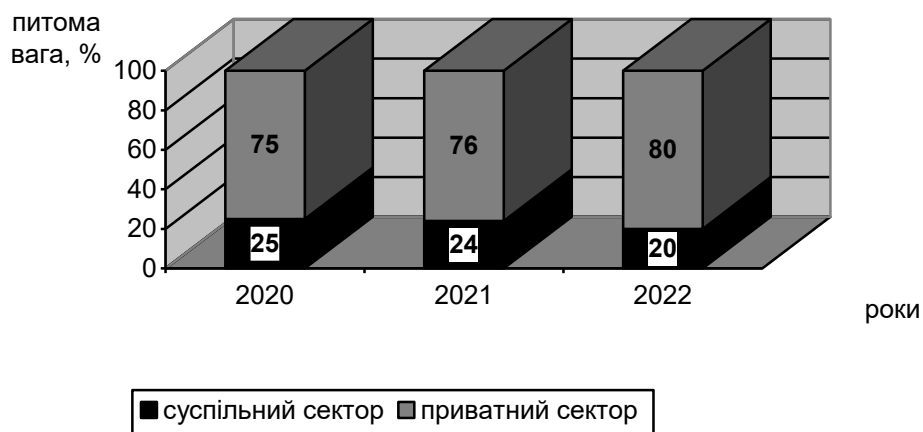


Рисунок 2.5 – Структура джерел постачання молока на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

За методом багатокритеріальної оцінки проведемо аналіз постачальників за критеріями, вказаними в таблиці 1.1. Оберемо 5-бальну

систему оцінювання та за результатами опитування працівників заводу надамо таку оцінку постачальників молока (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Оцінка постачальників молока на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Критерії	Значимість критерію	Оцінка джерела	
		Суспільний сектор	Приватний сектор
Ціна поставки	0,3	4	5
Транспортні витрати	0,1	3	5
Якість молока	0,4	4	3
Гнучкість поставки	0,15	4	5
Умови оплати	0,05	4	5

За даними таблиці, виходячи із ціни, підприємству протягом року вигідніше закуповувати молоко у населення, оскільки договірна ціна нижча і саме покупець її визначає. У собівартості молочної продукції 70% становить вартість придбаного молока, а вона зросла з 6,82грн за 1 кг базисного молока в 2020р. до 8,30грн за 2021р., або на 22%.

Суспільний сектор отримав не набагато менше балів по цьому критерію (4 бали), тому що дуже занижувати закупівельну ціну означає продавати молоко по ціні, нижче собівартості. Отже, за умови обмеженої кількості доступних джерел сировини для аналізованого підприємства обидва постачальника є прийнятними.

Оскільки підприємство само обирає райони приватних постачальників, то звісно воно обирає найближчі райони, тому критерій транспортних витрат на здійснення поставок від населення отримав 5 балів. А с.-г. підприємств, з якими співпрацює аналізований завод, дуже мало, однак воно не може від них відмовитись за необхідності підтримки необхідного рівня виробництва і тому змушене здійснювати значні транспортні витрати на доставку молока

від них (3 бали). Окрім того, суспільний сектор краще порівно із приватним обладнаний для здійснення обробки молока. Це визначає первинну якість молока (4 бали). А приватний сектор здає необроблене молоко, тому за критерієм якості він має 3 бали. Оскільки підприємство стало висувати жорсткі вимоги до якості молока згідно із новими стандартами, то жодне з аналізованих джерел не має максимального бала за цим критерієм.

Гнучкість поставки означає можливість в будь-який час поставити необхідну кількість молока. Оскільки підприємство з приватним сектором має формальні домовленості, то саме на нього воно може розраховувати при необхідності додаткової поставки (5 балів). Суспільний сектор окрім того, що постачає незначний обсяг сировини, ще й чітко планує з кожним покупцем обсяги поставки. Тому в цьому випадку гнучкість поставок невисока (4 бали).

За умовами оплати аналізоване підприємство найбільш влаштовує приватний сектор, оскільки розрахунки підприємство здійснює один раз в тиждень, а з с.-г. підприємствами після кожної поставки або через раз. Така політика оплати була обрана за згодою сторін, однак витрати на закупівлю молока покриваються за рахунок не того доходу, який підприємство отримало від продажу молочної продукції, виготовленої з цього молока, а за рахунок коштів попереднього циклу. Тому часто підприємство вдається до домовленості про відстрочку оплати поставки молока. А це в основному виходить організувати саме з приватним сектором.

За результатами аналізу підрахуємо рейтинг постачальників підприємства (формула 1.1):

$$\text{суспільний сектор: } R=4*0,3+3*0,1+4*0,4+4*0,15+4*0,05=3,9;$$

$$\text{приватний сектор: } R=5*0,3+5*0,1+3*0,4+5*0,15+5*0,05=4,2.$$

Отже, логічно, що приватний сектор отримав більший рейтинг порівняно із суспільним. При цьому на значення рейтингу найбільшою мірою

вплинули значення таких критеріїв, як якість молока та ціна його закупки. Значимість критеріїв була визначення експертним методом (табл. 2.1) і були зроблені такі висновки:

- молоко швидко псується і тому для виробництва якісної продукції воно повинно бути найкращої якості (критерій з найбільшою значимістю);
- виходячи із задовільного фінансового стану аналізованого підприємства в 2022 році, витрати на закупку сировини повинні бути мінімальними, тому даний критерій також ретельно обговорюється;
- пошук оптимального постачальника молока визначається зокрема критерієм транспортних витрат, які необхідно здійснити підприємству, тому цей критерій є важливим після ціни закупки молока;
- критерії гнучкості поставки та умов оплати мають порівняно найменшу для підприємства значимість, оскільки вони залежать від особистих організаторських здібностей керівництва підприємства.

Згідно з розробленою нами методикою аналізу постачання сировини на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» наступним етапом є аналіз забезпеченості підприємства сировиною. За даними підприємства, та враховуючи специфіку галузі, поставки молока на завод здійснюються щоденно, і тому це полегшує контроль виконання домовленостей на поставку. Плани поставки сировини відповідають планам виробництва молочної продукції. Повернення молока підприємство за 2020-2022 роки не здійснювало.

Про рівень забезпечення підприємства сировиною можна судити, виходячи з рівня матеріальних витрат, собівартості реалізованої продукції та рівня покриття вартості виробничих потужностей (визначається як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості основних засобів підприємства) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники забезпечення ТОВ «Хмільницький завод СЗМ
«Молочний візит»»

Показник	Роки			Відхилення 2022 року від 2020 року		Відхилення 2022 року від 2021 року	
	2020	2021	2022	Абсолют- не, тис. грн.	Темп приросту, %	Абсолют- не, тис. грн.	Темп приросту, %
1. Матеріальні витрати, тис. грн.	326775,0	406252,0	522613,0	195838,0	59,9	116361,0	28,6
% у собівартості	86,5	89,4	89,1	2,6	3,1	-0,2	-0,3
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	377789,0	454574,0	586274,0	208485,0	55,2	131700,0	29,0
3. Основні засоби, тис. грн.	135427,5	137768,5	138672,0	3244,5	2,4	903,5	0,7
4. Коефіцієнт покриття вартості обладнання, відн. од. (ряд.2/ряд.3)	2,8	3,3	4,2	1,4	51,6	0,9	28,1

За даними таблиці, матеріальні витрати аналізованого підприємства в 2022 році зросли на 60%, а їх частка в собівартості реалізованої продукції – від 86% до 89%. Враховуючи зростання величини собівартості реалізованої продукції на 55% порівняно з 2020 роком і на 29% порівняно з 2021 роком, можна зробити висновок, що підприємство ефективно використовує сировину, що дозволяє знижувати рівень собівартості продукції. А на зміну останньої позитивно вплинули інші статті операційних витрат заводу.

За цей період також зріс рівень покриття вартості обладнання на 1,4 від.од., тобто за таких умов підприємство може розраховувати на можливість виділення коштів на оновлення виробничих потужностей.

В 2022 році порівно з 2021 роком ситуація не погіршилась. Темп зростання матеріальних витрат (60%) перевищує темп зростання собівартості продукції (55%), що сприяє зниженню рівня операційних витрат підприємства, а обсяги виробництва і реалізації продукції зросли, тому підприємству неважко буде утримувати у належному стані виробничі потужності.

Отже, на підприємстві задовільним є рівень забезпечення сировиною та рівня ефективності її використання.

Незважаючи на невеликі порівняно з аналогічними підприємствами галузі поставки сировини та обсяги виробництва, сировина повинна відповідати вимогам. Якість молока визначається його сортністю. Опитування, проведені на підприємстві, показали, що сортність молока, яке закуповується для виробництва молочної продукції, в значній мірі визначає собівартість готової продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура заготовленого молока та собівартість реалізованої продукції ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Закуплено коров'ячого молока, т	36301	35947	46012,16
У тому числі			
І сорту, т	31218,86	30195,48	41410,94
%	86	84	90
II сорту, т	2904,08	3594,7	1840,486
%	8	10	4
Несортованого, т	2178,06	2156,82	2760,73
%	6	6	6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	377789,0	454574,0	586274,0

Як видно з таблиці 2.3, в 2020 році, коли відсоток закупленого молока I сорту наближався до 90%, собівартість продукції найменша. Це пояснюється високим виходом продукції та незначним рівнем відходів і поверненого молока. При цьому незначне збільшення частки молока I сорту у 2022 році приводить до значного збільшення собівартості, що пов'язано із зростанням ціни закупки молока та вартості енергоносіїв.

Однак, навіть молоко I сорту протягом року змінює свої якісні характеристики (табл. 2.4). При вирішенні проблеми підвищення якості

молока спільно із його виробниками до уваги необхідно взяти багато факторів, які сприяють збільшенню в ньому загальної кількості сухих речовин, в тому числі жиру і білка. Відомо, що на зміну рівня балка у молоці на 55% впливають генетичні фактори, а на 45% - фактори рівня і повноцінності кормів, фізіологічного стану, утримання корів, сезону року тощо.

Таблиця 2.4 – Сезонна зміна якісних характеристик молока на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Показник	Сезон року			
	літо	осінь	зима	весна
Кількість середньодобового молока, кг	150690	132069	131314	129546
Жирність, %	3,58	3,87	3,68	3,56
Білок, %	3,27	3,38	3,3	3,11
Лактоза, %	4,7	4,71	4,7	4,68
СОМО, %	8,68	8,7	8,68	8,65
Сухі речовини, %	12,26	12,57	12,36	12,21
Густина, г/см ³	1027,5	1027,7	1027,4	1027,4
Температура, °С	10,1	10,2	8,8	9,6
Кислотність, °Т	18,6	18,3	18	18,1
Механічне забруднення, група	1	1	1	1
Бактеріальне обсіменіння, клас	1	1	1	1

За даними таблиці видно, що із сезоном змінюється як кількість, так і якість молока. Найбільша кількість молока виробляється і поставляється на завод літом, а найменша – весною. Крім того, весняне молоко відрізняється гіршою якістю і низьким вмістом технологічно цінних білкових фракцій. За складом казеїну літнє молоко ближче до весняного, а зимове – до осіннього; за рівнем білка, навпаки, літнє молоко схоже з осіннім, а зимове – з весняним. Оскільки аналізоване підприємство виробляє тверді сири, то воно

збільшує поставки молока в кінці літа та восени, оскільки осіннє молоко багате на казеїн та інші цінні компоненти. Молоко, що поставляється на підприємство в інші сезони та направляється на виробництво сирів, проходить корегування хімічного складу.

Аналіз термінів поставки молока на аналізоване підприємство зводиться до того, що необхідно зазначити такі особливості поставки молока:

- молоко постачається щоденно;
- на доставку охолодженого молока дається 8 годин;
- на доставку неохолодженого молока, а лише очищеного дається 1 година;
- мінімальний термін домовленості на поставку – тиждень;
- протягом доби підприємство кілька раз здійснює поставки молока.

Аналіз запасів підприємства необхідно провести, виходячи з їх динаміки та зміни частки виробничих запасів, до яких відноситься молоко (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз запасів ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Показник	Роки			Відхилення 2022 року від 2020 року		Відхилення 2022 року від 2021 року	
	2020	2021	2022	Абсолютне, тис. грн.	Темп приросту, %	Абсолютне, тис. грн.	Темп приросту, %
Запаси, тис. грн.	41885	50120	59259	17374	41,5	9138,5	18,2
Виробничі запаси, тис. грн.	13722	14360	18568	4846	35,3	4208,5	29,3
% у запасах	32,8	28,7	31,3	-1,4		2,7	

За даними таблиці запаси підприємства за 2020-2022 роки зросли в цілому на 41,5%. При цьому виробничі запаси зросли на 35,3%, а їх частка в запасах зменшилась від 33% до 31%. За умови зростання обсягів виробництва це свідчить про ефективність використання запасів

підприємства. Тому наступним етапом аналізу постачання сировини на аналізоване підприємство є визначення оптимального обсягу поставки. Здійснимо підрахунки за формулою 1.2 та результати занесемо у таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 - Розрахунок оптимального розміру поставки молока на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Показник	Значення
Річний обсяг потреби у молоці, т	45000
в т.ч. від суспільного сектора	9000
від приватного сектора	36000
Транспортні витрати на одну добову поставку молока (150 т), грн.	2210
Ціна 1 т молока, грн. від суспільного сектора	14200
Ціна 1 т молока, грн. від приватного сектора	13600
Оптимальний обсяг однієї поставки молока від суспільного сектора, т	83,69
Оптимальний обсяг однієї поставки молока від приватного сектора, т	85,51

Отже, підрахунок оптимального розміру молока на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» показав, що при середній річній потребі у молоці в 45000 т підприємству необхідно закупити у суспільного сектора 83,7 т, а у приватного – 85,5 т за одну поставку. Таким чином, при двохразовому постачанні молока за добу в середньому необхідно постачати 160-170 т. Тобто лише за цього рівня поставок підприємство матиме оптимальний розподіл витрат. Відхилення від фактичного добового рівня постачання молока (150 т) є невеликим, що свідчить про достатність завантаження обладнання, оптимальні витрати на закупку молока. Звісно підраховане значення обсягу поставок відповідає фактичному рівню ефективності діяльності аналізованого підприємства. А це можливо за умови максимального зниження витрат на закупку молока, оновлення основних засобів, в тому числі і транспорту (молоковозів).

Далі необхідно визначити категорію молока як сировини в системі ABC-аналізу. Виходячи з того, що вартість молока на 80-90% визначає собівартість молочної продукції, можна зробити висновок, що ці запаси є найдорожчими на молокопереробному підприємстві і визначають його фінансові результати. Тому за їх динамікою необхідний постійний контроль (група А).

За системою XYZ необхідно відмітити, що молоко постійно споживається у виробничому процесі молочної продукції і має сезонний характер, однак нема такого сезону, коли молоко взагалі не використовується у виробничому процесі. Тому його можна віднести до групи Х. Отже, в цілому це запас групи АХ, управління яким потребує найбільшої уваги та найвищого рівня ефективності.

В системі управління постачанням молока важливе місце посідає управління витратами на поставку. Щодо цього можна зробити такі висновки. Розрахунки за сировину аналізоване підприємство здійснює молокопродуктами за відпускними цінами, а також матеріальними цінностями та грошима. Закупівельна ціна на молоко повинна забезпечувати як для її виробника, так і для виробника молочної продукції беззбиткове виробництво. Проте між рекомендованою і дійсною ціною є певна різниця, адже молокопереробне підприємство скуповує молоко за договірними цінами. Та й саме підприємство є по суті монополістом у невеликому, але власному районі. Тому часто селянам доводиться здавати молоко за диктованою ціною.

Формування ціни на молоко значною мірою залежить від співвідношення попиту і пропозиції по періодах року (рис. 2.6). При цьому, враховуючи зростання частки поставок від населення (приватний сектор), ціна закупки молока у нього нижча порівняно з суспільним сектором, однак динаміка по місяцям приблизно однакова. Пік зниження ціни на молоко припадає на літні місяці – червень, липень, серпень. Саме тоді підприємство формує найбільші обсяги закупівлі молока. В осінньо-зимовий період, коли

надої молока порівняно низькі, закупівельні ціни, навпаки, підвищуються. Поступове зростання цін починається з вересня-жовтня і продовжується майже до квітня наступного року.

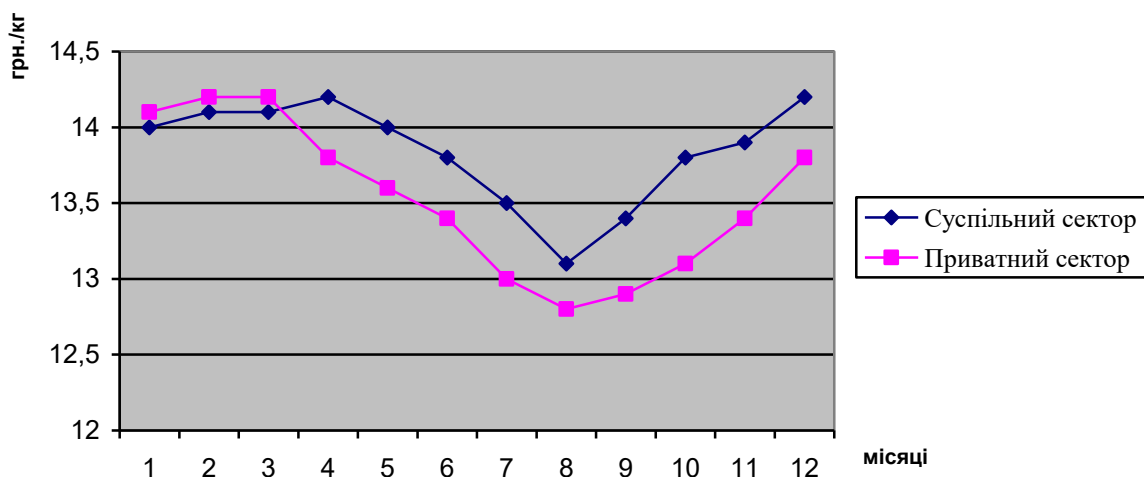


Рисунок 2.6 –Динаміка закупівельних цін на молоко, яке постачалось на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» станом на 2023 рік

Окрім витрат на закупку молока аналізоване підприємство має значні витрати на його транспортування. В зв'язку з тим, що за 2020-2022 роки радіус доставки молока збільшився від 90 до 130 км, транспортні витрати на 1 т молока зросли. Це пов'язано не лише з витратами на паливно-мастильні матеріали, але й витратами на амортизацію транспорту, підвищення заробітної платні водіям тощо.

Отже, аналіз системи постачання молока на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» показав, що підприємство має достатній рівень ефективності поставок, що і визначає задовільний фінансовий результат його операційної діяльності.

З ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СЗМ «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»»

3.1 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління поставками сировини на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Для розробки пропозицій щодо удосконалення системи поставок ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» наведемо коротко огляд потенціалу заводу та його перспективних планів розвитку.

Перспективи розвитку підприємства ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит» на 2022 рік визначалися кількома ключовими цілями:

- Збереження колективу та репутації як надійного виробника та постачальника молочної продукції.
- Розширення бази споживачів через підвищення якості молочної продукції.
- Реалізація планів з розширення, модернізації та автоматизації виробництва.

У 2022 році планувалось до реалізації кілька ключових проектів, зокрема відкриття цеху з виробництва сиру кисломолочного, оснащеного сучасним обладнанням з Польщі (TEVES BIS) та Чехії (ASTRO); запуск обладнання для виробництва плавлених сирів; монтаж та запуск нового сирцеху для виробництва твердих сирів та моцарелли.

Усі зусилля спрямовані на модернізацію та автоматизацію технологічних процесів для забезпечення високоефективного та якісного виробництва, що відповідає санітарно-гігієнічним та споживчим стандартам. Результатом цих заходів є високоякісний продукт для українського ринку.

У 2021 році спостерігалось збільшення виробництва молока питного пастеризованого на 14%, продуктів молоковмісних на 10%, кисломолочних продуктів на 4% та масла на 2%. У той же час виробництво сирів твердих

зменшилося на 11%, а майже не було вироблено молока сухого знежиреного. Значно зросла вартість послуг з переробки давальницького молока на 12735 тис.грн. або на 248%. Усього це збільшення обсягів переробленого молока та виробництва продукції призвело до зростання виручки від реалізації продукції та послуг на 76542 тис.грн., або на 20% у порівнянні з 2020 роком.

У зв'язку з пандемією коронавірусу та закриттям кордонів експорт в 2021 році склав 51813 тис.грн, що становить лише 11,16% чистого доходу від реалізації продукції. Порівняно з 2020 роком, експорт збільшився на 18154 тис.грн або на 54%.

ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»» активно проводить модернізацію заводу, закуповує нове обладнання (лінія виробництва сиру кисломолочного, твердого сиру, розливу молока, сушка для сироватки та молока). Планується збільшення переробки молока з 150 тон до 300 тон на добу. Для цього було залучено кредитні кошти на суму 25,0 млн.грн. Відсотки за користування кредитом за 2021 рік склали 2,8 млн.грн, що на 2,0 млн.грн менше, ніж за 2020 рік.

Такі зміни в діяльності підприємства є наслідком не лише реалізації політики управління керівництва товариства, але й наслідком впливу змін у зовнішньому середовищі.

У зв'язку із специфікою відповідного технологічного процесу, безперервним характером виробництва і реалізації молочних продуктів, а також їх швидкопсувністю, отже – малотранспортабельністю, що пов'язано з 87,5-процентним вмістом води у молочній сировині, виникає необхідність постійного удосконалення системи постачання на молокопереробних підприємствах, і одним з ефективних заходів щодо цього на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» можна назвати налагоджування й поглиблення тісних інтеграційних зв'язків між заводом та його постачальниками. Важливість цього заходу виникає з того, підприємство повинно стимулювати своїх постачальників підвищувати та

підтримувати на належному рівні якість молока, яка визначає якість та конкурентоспроможність молочної продукції.

Так, протягом 2020-2022 років реалізаційні ціни на молоко знизилися, тоді як ціни на молочну продукцію збільшилися. Тобто проблема інтеграційно-виробничих та економічних відносин все ще є актуальною і виступає однією з основних причин неадекватності зменшення обсягів виробництва сировини та її продажу переробному підприємству. Відповідно скоротилися і обсяги виробництва молочної продукції та її споживання населенням.

Уряд України визначив стратегічним напрямом політики держави щодо подальшого розвитку та підвищення ефективності функціонування АПК створення сприятливого економічного середовища для вільного кооперування праці та капіталу, що відкрило необмежені можливості для розвитку інтеграції в агросфері на якісно новій економічній основі. Особливий наголос зроблено на важливість надання пріоритетності допомозі безпосередньому товаровиробникові сировини (насамперед, в особі дрібноіндивідуального сектора) як основному структурному підрозділові агропромислового формування в цілому і молокопродуктового підкомплексу АПК зокрема. Наведене уточнення має винятково важливе значення для Вінницької області як однієї з не багатьох областей, що характеризуються високою питомою вагою особистих господарств населення у валовому виробництві молока.

Аналізованому підприємству для заохочення сільськогосподарських товаровиробників до співпраці рекомендується у вигляді дотацій за здану молочну сировину перераховувати визначену суму коштів. Це дозволить збільшити обсяги продажу молочної сировини підприємству та відповідно в більшій мірі завантажувати потужності молокопереробного підприємства. Труднощі перетворення дрібнотоварного господарства на економічно міцну, конкурентоспроможну господарську структуру зумовлені, головним чином,

недостатнім розміром його земельного наділу. Тому логічним завершенням викладеного є очевидність вигідності налагоджування нових і розширення існуючих прямих зв'язків господарств населення з молокопереробним підприємством, яке б зобов'язувалося забезпечувати гарантоване приймання у населення сировини визначених кількості та якості згідно з укладеним з ним договором, виходячи з попередньо розробленого виробничого плану.

Як показують результати дослідження, економічно міцнішими є структури, інтегровані на базі переробного підприємства. Що ж до інтеграції на внутрігосподарському рівні, то вона, хоч і дає певні прибутки (доведено, що навіть «мала» і збиткова переробка молока є економічно вигіднішою, ніж реалізація молочної сировини заготівельним організаціям, з якими не встановлено інтеграційних зв'язків), але водночас має й істотні недоліки.

Запорукою ефективного функціонування агропромислового об'єднання повинна стати виробничо-господарська діяльність з урахуванням інтересів усіх учасників інтеграції, і насамперед – її основної структурної ланки – безпосередніх виробників сировини. Адже головною причиною низької завантаженості виробничих потужностей аналізованого підприємства є недосконалість механізму розрахунків за молочну сировину, що надходить на переробку. Занижені закупівельні ціни на цю сировину змушують її виробників обминати традиційні та шукати інші, альтернативні, канали реалізації виробленої продукції – такі, як продовольчі ринки населених пунктів, вулична торгівля, посередницькі дрібнооптові структури тощо.

Отже, одним з найважливіших факторів успішної діяльності інтегрованого формування є налагоджування чітко організованої маркетингової служби на підприємстві, яка б на основі глибокого аналізу існуючих тенденцій у попиті на молочну продукцію в регіоні, реальної оцінки власних можливостей і розрахунку гарантованого беззбиткового обсягу виробництва кінцевої продукції визначала мінімально необхідний

обсяг молочної сировини з подальшим укладанням на неї договору купівлі-продажу.

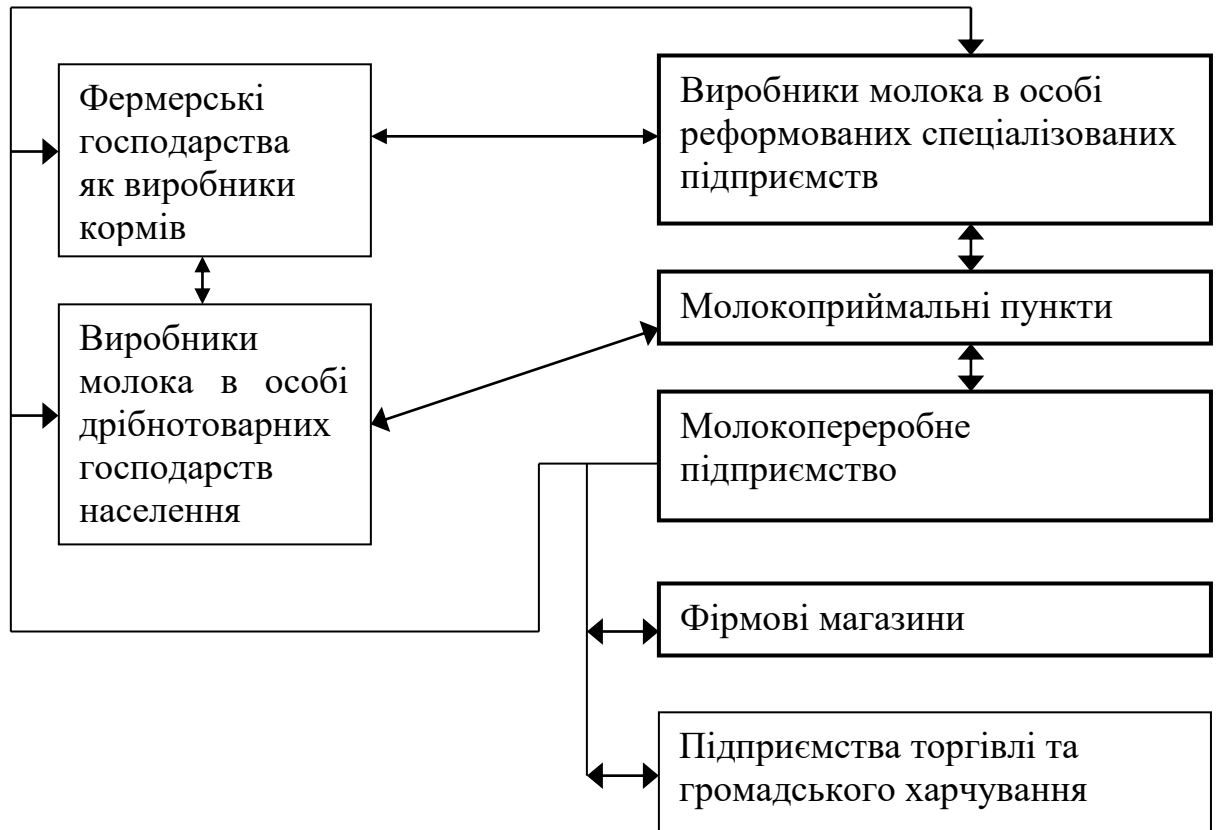
Зрозуміло, що тут не може бути й мови про односторонню вигоду переробника. Виробник сировини віддаватиме перевагу партнерству з переробним підприємством тільки в тому разі, коли йому буде гарантовано відшкодування виробничих затрат і він одержуватиме належну йому частину прибутку, у створенні якого брав участь. На нашу думку, найбільшою мірою забезпечити реалізацію принципу розподілу прибутку між членами інтегрованої системи пропорційно розмірові їх економічної діяльності здатна інтеграція з виробництва, переробки та реалізації молочних продуктів, система якої наведена на рисунку 3.1.

Побудова інтеграційного новоутворення передбачає встановлення вертикальних зв'язків на основі договірних відносин між формально незалежними учасниками інтеграції (господарствами населення та фермерськими господарствами) і пряме включення до складу об'єднання сільськогосподарських підприємств молочно-скотарського напрямку.

Доцільність кооперування останніх з переробним підприємством є об'єктивно зумовленою. Досліджено, що велике молокопереробне підприємство здатне ефективно функціонувати за умови, коли воно тісно співпрацює з базовими господарствами з поголів'ям корів, не меншим від 300-500. Очевидно, організувати стабільне забезпечення переробного підприємства необхідною сировиною за рахунок самих лише господарств населення (на які в середньому припадає всього 0,7 голови молочного поголів'я великої рогатої худоби) значно складніше.

Залучення до співпраці селянських (фермерських) господарств як виробників кормів є доцільним з огляду на необхідність вирішення проблеми дисбалансу між поголів'ям корів і кормовиробництвом, який виникає, насамперед, у дрібнотоварних господарствах. Зосередження основної уваги господарств населення-учасників інтеграції на догляді за тваринами

дозволить, у першу чергу, збільшити кількість утримуваних у них корів і (що є головним) та реалізувати переваги спеціалізованого господарства порівняно з багатопрофільним.



↔ – рух кормів, харчових добавок і грошей на місцях;

→ – рух продукції, ресурсів, послуг і грошей на місцях;

□ – структурні ланки інтегрованого об'єднання;

□ – фізичні та юридичні особи, що співпрацюють у рамках системи інтеграції.

Рисунок 3.1 – Система інтеграція з виробництва, переробки та реалізації молочних продуктів ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Доведено, що спеціалізація в невеликих господарствах здатна певною мірою пом'якшити проблему низького рівня концентрації виробництва,

сприяючи зростанню обсягів продукції та зниженню собівартості її одиниці. Не менш істотну роль в ефективному веденні господарства відіграє визначення раціональної спеціалізації і для регіонального фермерства. Властивий для більшості фермерських господарств області багатогалузевий характер виробничої спеціалізації (зерно-буряківничо-відгодівельного напрямку) не є раціональним з огляду на недостатній розмір їх земельних наділів.

Хоча протягом останніх років площа сільськогосподарських угідь, наданих у користування фермерів, збільшилася в області, все ж фермерських господарств середнього розміру ще не досить для забезпечення переведення виробництва в них на інтенсивну основу. Тому переорієнтація частини фермерських господарств, розташованих у зоні потенціального створення інтегрованого об'єднання з виробництва і переробки молока, з явно нерентабельного вирощування декількох культур одночасно на виробництво кормових ресурсів на замовлення з попереднім укладанням контрактів на їх гарантований збут буде вигідною для них, оскільки забезпечуватиме регулярні та стабільні надходження коштів. Розрахунок з фермерами за кормові ресурси повинен передбачати одержання ними не менш як 5% прибутку, необхідного хоча б для простого відтворення.

У цілому з метою встановлення між учасниками інтеграції взаємовигідних економічних відносин доцільно до стадії реалізації залишати молочну сировину у власності безпосередніх товаровиробників, тоді як відповідні взаємні розрахунки проводити не за стадіями відтворювального процесу, а за його кінцевими результатами і залежно від виробничого вкладу в них кожного. При цьому доходи між членами інтегрованого утворення слід розподіляти за їх частками у загальних реальних затратах на виробництво реалізованої продукції. Орієнтовне співвідношення затрат для такого розподілу доходів можна подати як: виробництво – 60-65%, переробка – 20%, торгівля – 14-19%, утримання адміністрації – 1%.

Для визначення найраціональніших сировинних баз необхідно врахувати наближення до аналізованого підприємства потужних молокопереробних підприємств в розрізі окремих адміністративних районів. За показниками кількості переробленого молока у розрахунку на душу населення, коефіцієнтом використання потужностей, рівнем рентабельності виробництва молочної продукції, організації заготівельної мережі, транспортного сполучення тощо основним споживачем молочної сировини та конкурентом для ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» є ТОВ «Літинський молочний завод». Тому при створенні власних сировинних зон для аналізованого підприємства необхідно врахувати достатню віддаленість від цього заводу на північ та, з іншої сторони, необхідність скорочення транспортних витрат на доставку молочної сировини від виробників до переробника.

Для цього в кожному населеному пункті, з яким співпрацює підприємство, необхідно створювати молокоприймальні пункти, обов'язково обладнані охолоджувачами та необхідним лабораторним устаткуванням для проведення первинної технологічної обробки молока з періодичним контролем за його якістю. З метою стимулювання товаровиробників до виробництва молока високої гігієнічної якості для переробного підприємства необхідно оплачувати молоко відповідно до вимог нового ДСТУ 3662-97 «Молоко коров'яче незбиране. Вимоги при закупівлі».

Оскільки передбачається доставка невеликих обсягів молока, раціональним варіантом є використання гужового транспорту, що доступний на фермерських або сільськогосподарських підприємствах для перевезення молока до місць переробки. Важливо зазначити, що успішна реалізація цієї ідеї можлива лише при умові обов'язкової пастеризації та охолодження молока на місці до температури, не перевищуючи 8°C (як це практикується за кордоном), для запобігання можливого погіршення його якості під час транспортування.

На початковому етапі впровадження системи інтеграції у підприємство часто виникає значна потреба у фінансових ресурсах. Тому вирішення проблеми мінімізації виробничих витрат у технологічному процесі стає надзвичайно важливим. Особлива увага при зниженні собівартості продукції має бути приділена першому етапу "життєвого циклу", коли молочна сировина перетворюється на готові продукти. Саме тут закладається їхній майбутній споживний потенціал, оскільки вартість сировини зазвичай становить 50-90% від собівартості молочної продукції.

Для підвищення ефективності функціонування інтегрованого об'єднання, до якого входить аналізоване підприємство, можна реалізувати такі заходи на макрорівні:

1. Впровадження кредитування агропромислових формувань товарного напрямку за пільговими умовами, зокрема, зниження вартості кредитних ресурсів до рівня середньої норми прибутку рентабельних підприємств галузі. Рекомендується встановлення диференційованих процентних ставок залежно від швидкості обороту капіталу та залучення коштів потенційних інвесторів шляхом емісії облігацій та акцій переробних підприємств.

2. Введення пільгового оподаткування або зниження рівня податків при створенні інтегрованих об'єднань у перші роки їх функціонування. Це може бути в основі досвіду Італії, Франції та Німеччини. Рекомендується встановлення неоподаткованого рівня рентабельності для забезпечення мінімального рівня розширеного відтворення.

3. Використання коштів державного лізингового фонду для забезпечення товаровиробників тваринницької продукції необхідним устаткуванням і обладнанням, зокрема, доїльними та холодильними установками для молочнотоварних ферм сільськогосподарських підприємств і перспективних господарств населення.

4. Встановлення мінімально гарантованої ціни на молочну сировину на основі нормативної галузевої собівартості та прибутку. Ця ціна повинна

становити 80-90% еквівалентних цін на молочні продукти з урахуванням нормативної собівартості та прибутку для всіх ланок молокопродуктового підкомплексу АПК.

Потреба у державній підтримці молочної промисловості обумовлена перш за все незбалансованістю доходів фермерів, що впливає залежністю кормів та кормової бази від природних умов відповідної зони, а також нестійкістю попиту на молочні продукти та домінуванням монополій у суміжних галузях.

3.2 Розробка рекомендацій з удосконалення системи управління на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Структурна перебудова виробничих відносин, перехід національної економіки до позитивної динаміки відтворювальних процесів вимагають від окремих суб'єктів господарювання поступово удосконалювати систему управління. На нашу думку, поліпшення функціонування ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» повинно бути направлено, головним чином, на систему постачання сировини в розрізі поглиблення міжгалузевих зв'язків на основі агропромислової інтеграції. Отже, є потреба розробити організаційну структуру, яка б сприяла конструктивному розвитку ринку молока, та адекватно відображала інтереси всіх учасників ланцюга: виробництво – обмін – розподіл – споживання, в контексті прямих і обернених господарських зв'язків.

Ефективний розвиток ринку молока взаємопов'язаний із збутовою діяльністю всіх суб'єктів молокопродуктового підкомплексу. Як показав аналіз, в структурі продажу молока аналізованому підприємству усіма категоріями господарств найбільшу питому вагу мають особисті господарства громадян. Це можна пояснити збільшенням по регіону закупівлі молока сільськогосподарськими підприємствами в особистих господарствах населення для переробних підприємств, а також активнішою

співпрацею переробних підприємств з особистими господарствами населення шляхом розвитку мережі заготівельних пунктів.

Закупівля молока в господарствах громадян хоча й залишається головним каналом надходження сировини на молокопереробні підприємства, проте через відсутність устаткування для очищення і охолодження молока якість його низька. Тому підприємство не в змозі виробляти конкурентоспроможну на зовнішньому ринку продукцію, втрачаючи тим самим експортний потенціал кількісно та якісно.

На нашу думку, децентралізація управлінських процесів і відсутність дієвого регулювання механізму ціноутворення вимагають функціонування вітчизняних товаровиробників у складі багатовекторної інтегрованої структури із замкнутим циклом як системи, що здатна не тільки ліквідувати розрив економічних зв'язків, а й забезпечити поспіральный процес вирівнювання диспропорцій економічного розвитку. В результаті впровадження системи інтеграції в співпрацю аналізованого підприємства із його постачальниками організаційна структура повинна мати вигляд, вказаний на рисунку регіональної молочарської асоціації, наведена на рисунку 3.2.

Відділ макроекономічного планування і прогнозування повинен: розробляти напрями захисту інтересів об'єднання на всіх рівнях; взаємодіяти з масложировою промисловістю, внутрішніми та зовнішніми інвесторами, регіональними структурами; готувати пропозиції щодо перегляду фінансово-кредитного законодавства з метою підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників на перспективу; складати бізнес-плани, прогнози функціонування об'єднання в коротко-, середньо-, довгостроковому періодах на регіональному, національному, світовому ринках молока; готувати інвестиційні проекти, направлені на залучення необхідного обсягу додаткового капіталу для збільшення виробництва молока і молочної продукції; укласти договори з покупцями на поставку

молока і молочної продукції; складати перспективні заявки на завезення матеріалів, обладнання, устаткування для потреб членів об'єднання; здійснювати оперативне регулювання цільовими проектами; вивчати економічні й практичні проблеми в молокопродуктовому підкомплексі, активізувати роботу щодо їх розв'язання; реалізувати заходи, направлені на захист інтересів вітчизняних товаровиробників на світовому ринку молока і молочних продуктів; прогнозувати зміни кон'юнктури ринку молока та оцінювати їх вплив на маркетингові канали збуту об'єднання; ініціювати накопичення коштів із внутрішніх і зовнішніх джерел з метою кредитування об'єднання.

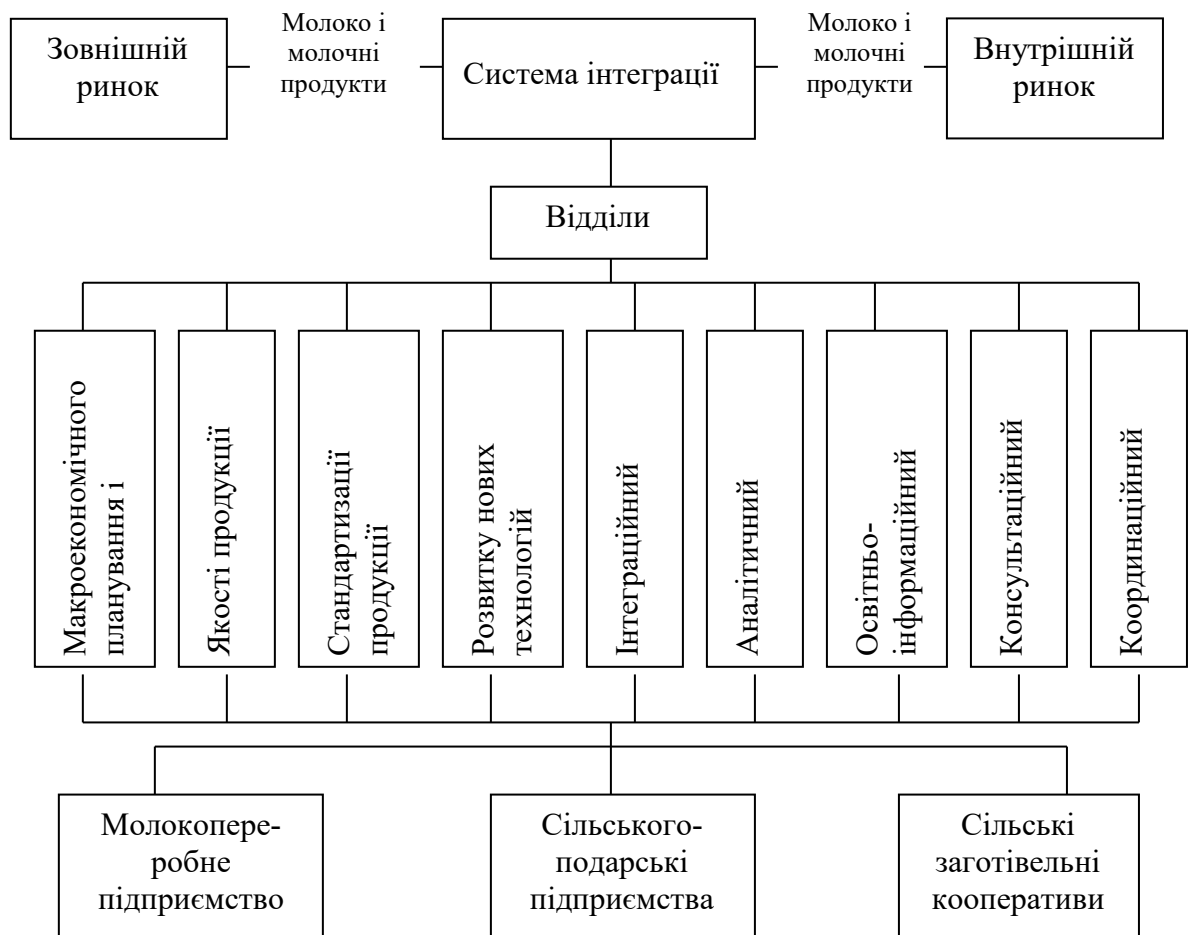


Рисунок 3.2 – Організаційна структура системи інтеграції ТОВ
«Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» і його постачальників

Відділ якості повинен сприяти підвищенню якості молока і молочної і продукції, знижувати надходження неякісного молока і молочної продукції на внутрішній ринок згідно існуючої законодавчої бази щодо якості молока і молочної продукції (Закон України «Про вилучення з обігу, переробку, утилізацію, знищення або подальше використання неякісної та небезпечної продукції», «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» та ін.; підзаконні актів щодо якості молока і молочної продукції – постанови Кабінету Міністрів України «Порядок вилучення, утилізації та знищення непридатних для використання сільськогосподарської сировини і харчових продуктів» № 1065 від 28 грудня 1995 року та «Порядок віднесення харчових і продуктів до категорії спеціальних» № 1187 від 30 липня 1998 р.).

До компетенції відділу якості також доцільно віднести впровадження та дотримання вимог комплексної системи управління якістю молока. Високої якості молока неможливо досягти, приділяючи увагу окремим технологійним операціям. Необхідно запровадити комплексну систему управління якістю в господарствах, якою передбачається впровадження науково обґрунтованої системи заходів, застосування методів і засобів, спрямованих на забезпечення необхідного рівня якості молока на всіх стадіях – виробництва, зберігання, транспортування та реалізації.

Нових якостей за сучасної системи управління якістю набуває керівник підприємства, його лідери та працівники. Персонал розглядається як найцінніше багатство підприємства, а тому створюються всі умови для максимального використання його потенціалу. Всі працівники підприємства залучаються до забезпечення і поліпшення якості. Керівник підприємства бачить у кожному робітнику зацікавленого й активного партнера. Лідери створюють середовище, в якому працівники можуть досягати досконалості у відповідності з цінностями організації, її політикою та стратегією. Вони розвивають культуру підприємства, управляють ресурсами і спрямовують зусилля організації для досягнення досконалості.

Основні функції комплексної системи управління якістю молока відображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Функції комплексної системи управління якістю молока у сільськогосподарських підприємствах

Елементи системи	Функції системи
Планування	Планування вищої якості молока (поліпшення якості кормів, породного складу поголів'я, його продуктивності). Планування контролю якості. Залучення споживачів до процесу планування
Стандартизація	Дотримання вітчизняного стандарту ДСТУ 3662-97, дотримання міжнародних стандартів, дотримання додаткових вимог до якості на рівні підприємства
Стимулювання якості	Матеріальне і моральне стимулювання працівників за високоякісне молоко
Матеріально-технічне забезпечення	Витрати на придбання і використання матеріально-технічних ресурсів виробництва для підвищення якості, засобів контролю якості роботи і продукції
Інформаційне забезпечення	Збирання, опрацювання й оперативне надходження інформації про якість молока та робіт
Контроль	Покладання відповідальності за якість молока на конкретних виробників. Організація обліку й аналізу витрат на якість. Контроль за якістю молока, починаючи від матеріалів і до утилізації відходів
Орієнтування на замовника (споживача)	Дотримання вимог замовника. Оцінка та аналіз ступеня задоволення потреб споживачів. Перевірка замовником виробництва поставника. Задоволення та узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, персоналу, власників, кредиторів)
Підготовка кадрів	Навчання кадрів, їх добір, розстановка та інформування. Зацікавленість кадрів у підвищенні якості продукції

Відділ стандартизації продукції повинен координувати дотримання вимог діючих стандартів: ДСТУ 2661-94 Молоко коров'яче питне. Загальні технічні умови, ДСТУ 3662-97 Молоко коров'яче незбиране.

Відділ розвитку нових технологій виробництва забезпечує: розширення асортименту молока і молочної продукції завдяки використанню досягнень сучасної біотехнології (біологічно активні культури, корми, поліпшуючі здоров'я корів та склад молока і молочних продуктів; корови з міцною імунною системою та високими надоями молока змінного складу; молока,

що містить фармацевтичні компоненти тощо); поліпшення характеристик молока і молочних продуктів; удосконалення наявної техніки і методів контролю якості молока та молочних продуктів; координацію інноваційного забезпечення об'єднання; участь у конференціях, симпозіумах на предмет удосконалення технології виробництва молока і молочних продуктів на всіх стадіях виробничого циклу; еколого-економічний аналіз молочарської сфери і напрямів її розвитку в перспективі; розробку ефективних технологій виробництва молока; обґрунтування комплексу машин та обладнання, необхідних для одержання максимально корисного ефекту в процесі господарського використання біологічних комплексів по виробництву молока; створення автоматизованої системи управління виробництва сировини.

Інтеграційний відділ забезпечує налагодження зв'язків з усіма учасниками виробничого ланцюга в об'єднанні; налагодження партнерських стосунків з підприємствами, що виробляють машини, прилади, устаткування, матеріали, обладнання, необхідні для діяльності об'єднання; залучення нових членів; розвиток мережі заготівельних пунктів у сільській місцевості; проведення та представлення інтересів на ярмарках, виставках усіх учасників об'єднання; активізацію роботи щодо залучення капіталу від вітчизняних та іноземних інвесторів на розширення виробничо-економічного процесу інтеграції; вдосконалення механізму прийняття учасників ринку молока в об'єднання; реалізацію цільових програм з комерційної та фінансової допомоги членам об'єднання; прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх етапах відтворювальних процесів інтегрованого середовища; реалізацію існуючих принципів і методів виробничо-організаційного, господарсько-комерційного розвитку інтеграції.

Аналітичний відділ здійснює аналіз кон'юнктури регіонального, національного, світового ринку молока; аналіз апробації нових машин, обладнання, устаткування, технологій з урахуванням регіональних

особливостей виробництва молока; оцінку рівня забезпеченості об'єднання основними й оборотними засобами, трудовими, земельними, грошовими та іншими видами ресурсів; розробку рекомендацій щодо удосконалення системи постачання молока; обґрунтування напрямів підвищення прибутковості всіх членів об'єднання; внутрішньогосподарський аналіз розподілу і використання виробничого потенціалу об'єднання; оцінку змін цінових пропозицій на економічні параметри ринкового середовища з точки зору власної системи постачання молока; визначення межі беззбитковості виробництва молока та готує пропозиції щодо зниження відтворювальної собівартості й максимізації дохідності; удосконалення функціонально-технологічної структуризації витрат на всіх стадіях процесу відтворення виробництва молока; аналіз існуючих і можливих зовнішніх та внутрішніх схем інвестування в об'єднання; аналіз виробничо-економічних, організаційно-технологічних умов виробництва та постачання молока та розробляє рекомендації щодо доцільності впровадження нових технологічних процесів, механізованих і комплексно механізованих ліній, гнучких виробничих систем; обґрунтування місцезорозташування й розширення сировинної бази; опрацювання питань, пов'язаних із формуванням оптимальної структури випуску молочної продукції, збалансованості виробничих потужностей всіх членів об'єднання; підвищення рівня конкурентоспроможності об'єднання шляхом впровадження у виробничий процес машин, устаткування, обладнання, що дозволяє економно використовувати матеріальні й енергетичні ресурси; вивчення питання стану кредиторської та дебіторської заборгованості об'єднання, розробку на цій основі комплексу цілеспрямованих заходів, спрямованих на поліпшення його фінансово-господарської діяльності; розробку методологічних засад створення потужної технологічної, інформаційної, матеріально-технічної основи для стійкого і динамічного розвитку об'єднання на ринку молока; заходи щодо залучення в об'єднання

нових членів на рівні підприємств, великих сільськогосподарських товаровиробників.

Освітньо-інформаційний відділ здійснює збір і систематизацію економічної інформації органів виконавчої влади, законодавчих органів, фінансово-кредитних структур, що займаються обслуговуванням молокопродуктового підкомплексу; надає членам об'єднання реферативну, комерційну, цінову, технологічну інформацію; створює базу даних про всі підприємства, що мають відношення до ринку молока і молочних продуктів; проводить соціологічні опитування щодо маркетингу молока різних ринкових сегментів; збирає та розповсюджує інформацію про передовий досвід з вирощування і догляду за коровами, їх ефективне господарське використання; накопичує інформацію по напрямках вкладення інвестицій, про потенційних інвесторів; впроваджує в усі ланки виробничого процесу сучасні засоби електронно-обчислювальної техніки; аналізує кадрові проблеми, готує спеціалістів та обслуговуючий персонал, необхідний для ефективного функціонування об'єднання; виявляє потенційних товаровиробників молока та спрямовує їх товарні потоки через об'єднання; збирає статистичну інформацію та розповсюджує її серед членів об'єднання; організовує заходи щодо обміну передовим досвідом з питань виробництва та маркетингу молока, підвищення кваліфікації членів об'єднання шляхом організації відповідних курсів; оформляє підписку на спеціалізовані видання з проблематики молочарської сфери; організує оперативний доступ до інформаційних ресурсів об'єднання.

Консультаційний відділ здійснює: надання членам об'єднання консультацій з питань менеджменту, маркетингу, освоєння ефективних методик підвищення механізму прибутковості діяльності, застосування сучасних технологій виробництва та переробки молока, організації виробничих процесів, ведення управлінського, фінансового, податкового, бухгалтерського обліку, аналізу, контролю, аудиту комерційно-господарської

діяльності; моделювання оптимальних параметрів процесу виробництва з урахуванням екологічних факторів; комп'ютеризацію обліку всіх складових елементів виробничо-збутової діяльності; проведення юридичних консультацій у частині захисту інтересів виробників молока і молочної продукції та страхування комерційного ризику; роз'яснення законодавчих і підзаконних нормативних актів щодо функціонування сфери молочарського бізнесу; ветеринарне, племінне, селекційне обслуговування; укладення ф'ючерсних і форвардних контрактів; лізинг і оренду основних та оборотних засобів.

Координаційний відділ здійснює збалансовану, ціленаправлену, взаємоузгоджену роботу відділів макроекономічного планування і прогнозування, якості продукції, стандартизації продукції, розвитку нових технологій виробництва, інтеграційного, аналітичного, освітньо-інформаційного, консультаційного; контроль за виконанням укладених контрактів, договорів по заготівлі та реалізації молока і молочної продукції, на постачання об'єднанню матеріально-технічних ресурсів (енергоносії, засоби захисту тварин, паливно-мастильні матеріали, запасні частини, холодильне, доїльне обладнання тощо); направляє кошти від реалізації молока і молочної продукції членам об'єднання, виходячи з їх особистого внеску у його виробничо-комерційну, фінансово-господарську, організаційно-технологічну діяльність; приймає рішення щодо розподілу товарних потоків за каналами реалізації відповідно до укладених договорів, контрактів; проводить внутрішньогосподарську пропорційну управлінську діяльність на всіх стадіях процесу відтворення; сприяє конструктивному розвитку всіх структурних елементів об'єднання.

Зазначені відділи в процесі своєї діяльності мають забезпечувати захист економічних інтересів усіх членів інтеграційного об'єднання: завод, сільськогосподарські підприємства, сільські заготівельні кооперативи. Останні, крім надання фермерським господарствам і особистим

господарствам громадян послуг з механізації, випасання худоби, постачання матеріально-технічних засобів, штучного осіменіння корів, ветеринарного, технологічного обслуговування обов'язково повинні мати в своїй організаційній структурі належно обладнаний молокоприймальний пункт.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі повинні бути направлені на: розробку методологічних засад захисту інтересів об'єднання на національному, транснаціональному рівнях; створення сприятливих умов для експорту молока, молочних продуктів; формування механізму інвестування в об'єднання; підтримці розвитку об'єднання; удосконалення взаємодії механізмів регулювання й розвитку конкуренції на ринку молока.

3.3 Розрахунок економічного ефекту від впровадження рекомендацій на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Для удосконалення системи постачання на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» в роботі було запропоновано заходи, вказані на рисунку 3.3. проаналізуємо дані заходи та визначимо можливі позитивні результати від їх впровадження.

Актуальним на сучасному ринку молока і молочної продукції є налагодження інтеграційних зв'язків молокопереробного підприємства і його постачальників. Це дозволить на аналізованому підприємству, виходячи з результатів аналізу його системи постачання, забезпечити високу якість молока, яке використовується у виробництві молочної продукції; в результаті цього можна збільшити обсяги виробництва високоякісної молочної продукції і підвищити попит на неї; за рахунок масштабу виробництва досягається економія на виробничих витратах, а отже собівартості готової продукції (в середньому на 1,5%).

**Заходи по удосконаленню системи постачання на
ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»**

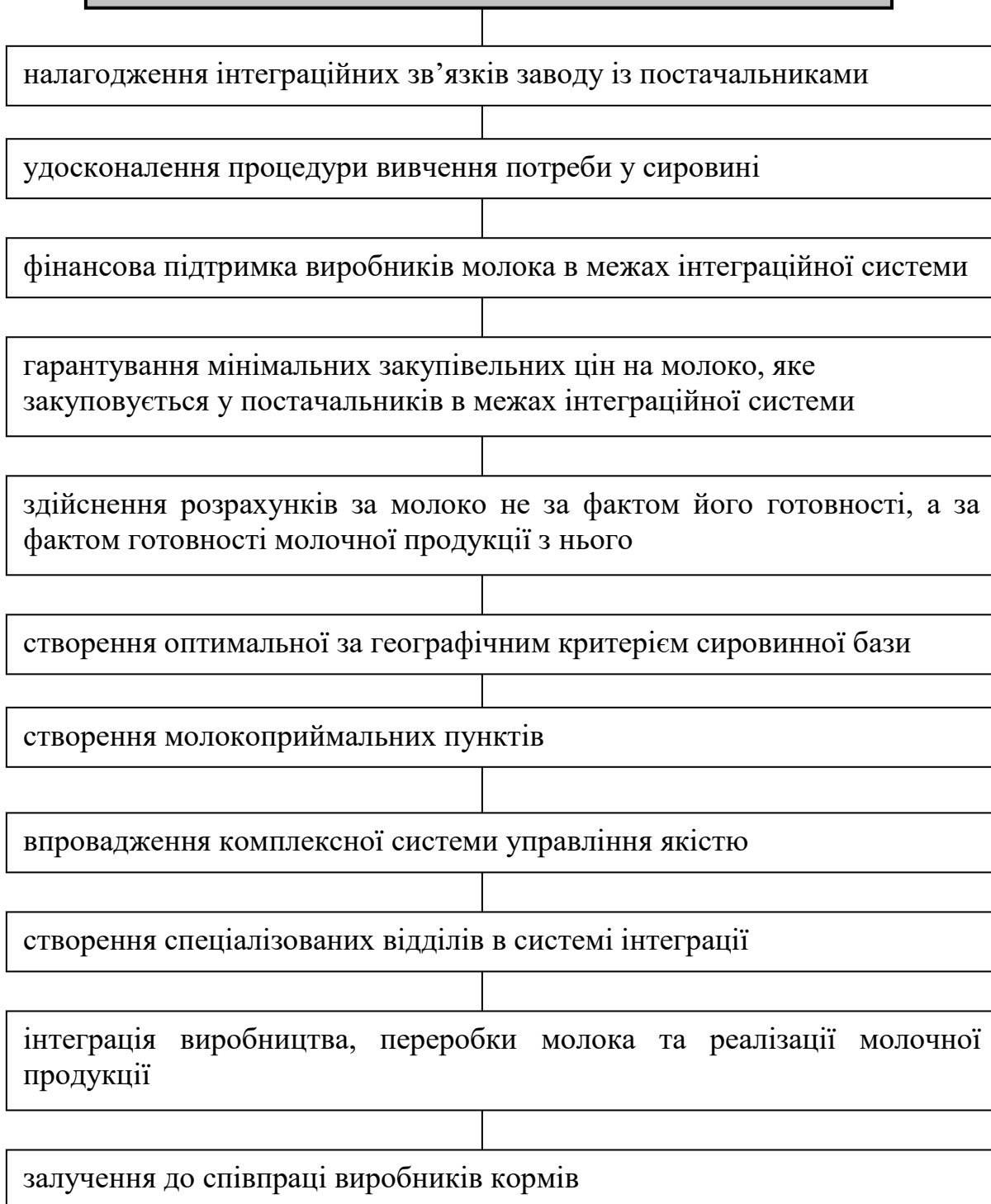


Рисунок 3.3 – Пропозиції по удосконаленню системи постачання на
ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Даний захід також повинен передбачати вирішення такого питання, як досягнення відповідності між закупівельними цінами на молоко та реалізаційними цінами на молочну продукцію заводу. Підвищувати закупівельні ціни на молоко доцільно в межах 8-10%, але не більше, оскільки це призведе до зменшення закупок молока і зменшення обсягів виробництва молочної продукції. В результаті збільшення обсягів виробництва (на 5,6%) і продажу молочної продукції, а також зменшення собівартості продукції від рівня 2022 року на аналізованому підприємстві можна досягти приросту чистого прибутку на 9,2%.

Ефективність співпраці заводу із постачальниками молока залежить зокрема від правильності визначення потреби переробного підприємства у сировині. Це дозволить досягти реальної оцінки власних виробничих можливостей заводу та, з іншої сторони, можливостей постачальників. Вчасна поставка сировини та налагодження виробничого процесу і повне використання у ньому поставленого молока забезпечить підприємству беззбиткове виробництво та поступове його нарощення.

Виходячи з того, що основними постачальниками молока на завод є населення, для підвищення якості молока необхідно здійснювати фінансову підтримку постачальників, оскільки останні не мають необхідного обладнання, а також достатньо кормів для утримання корів. Щодо с.-г. виробників молока, то для них необхідно запровадити систему кредитування та визигу, що дозволить збільшити кількість корів та відповідно обсяг продажу молока, а це призведе до збільшення завантаження обладнання заводу. За цих умов стане можливим нарощення обсягів виробництва на 5,6%, як зазначалось вище.

В умовах нестачі фінансових ресурсів для розширеного процесу відтворення досягти необхідних параметрів економічного розвитку виключно за рахунок власного матеріально-технічного потенціалу учасників інтеграції неможливо в повній мірі. Тому доцільно використовувати

механізм зовнішнього інвестування. Інвестиційні ресурси, з одного боку, сприятимуть пропорційності удосконалення виробничої бази всіх суб'єктів об'єднання, а з іншого – приросту необхідної величини капіталу для розвитку молочного скотарства. Досягнення останнього лише за рахунок створення сприятливого інвестиційного клімату, в силу низької кредитоспроможності сільськогосподарських товаровиробників, що займаються виробництвом молока, є економічно невиправданим з точки зору фінансового менеджменту.

Інвестиції як від зовнішніх, так і внутрішніх інвесторів надходитимуть в систему у випадку наявності гарантій їх повернення. При існуючих диспропорціях цінового механізму в поєднанні з високою виробничою собівартістю одиниці продукції, рівень окупності витрат у молочному скотарстві залишатиметься на низькому рівні, що знижуватиме гарантії повернення кредиту, а отже, й негативно позначиться на залученні інвестицій. Тому саме співпраця молокопереробного підприємства із системою постачальників дозволить об'єднати їх фінансові можливості і підвищити загальну платоспроможність.

При співпраці з молокопереробним підприємством постачальники молока з метою підвищення своєї платоспроможності будуть зацікавлені у підтримці постійних та відповідних до затрат закупівельних цін на молоко. Тому підприємству рекомендується постійно корегувати мінімальні закупівельні ціни, виходячи з витрат постачальника та меж собівартості молочної продукції. Окрім того, в інтересах молокопереробного підприємства пропонується здійснення розрахунків за молоко вже після продажу молочної продукції. Оскільки цикл виробництва та реалізації молочної продукції невеликий, то це не призведе до призупинення поставок молока, а в умовах партнерської співпраці постачальники погодяться на такий варіант оплати.

Наступним заходом було зазначено створення за географічним критерієм оптимальної сировинної бази. Основним результатом такого заходу повинно стати зниження транспортних витрат на 10-12%, що, виходячи із структури собівартості молочної продукції, дозволить її знизити на 0,9%. Відсоток зниження собівартості незначний, оскільки він враховує сезонні коливання цін на паливно-мастильні матеріали. Відповідно додаткові надходження забезпечать збільшення прибутку 2022 року на 3,2%.

Створення сировинної бази повинно передбачати створення приймальних пунктів молока. Для цього необхідно найняти прийомщиків молока (по одному в кожний пункт) та обладнати приймальні пункти необхідним обладнанням та холодильними камерами. Такий захід дозволить заготовляти якісне молоко, проводити його первинну обробку, а отже зберігати якісні характеристики молока в дорозі. Затрати на цей захід складуть за рік 152 тис. грн. Оперативне надходження сировини дозволить збільшувати виробничі плани підприємства, в результаті чого виникає мультиплікативний ефект. Наприклад, цех з переробки, 5 т молока за зміну (що відповідає середній потужності переробних цехів, наявних у господарствах) порівняно з аналізованим молокозаводом, який переробляє по 50-70 т молока за зміну, витрачає більше теплової (у 3,1-5,7 рази) та електричної енергії (у 2,1-3,2 рази). Це пов'язано з тим, що на великому промисловому підприємстві за рахунок ширших можливостей щодо залучення певних економічних факторів (удосконалення організації виробництва, використання економного устаткування, підвищення рівня технологічності виробництва і впровадження нових, енергозберігаючих технологій) нарощування обсягів виробництва веде до зменшення затрат постійного капіталу, а отже до зниження собівартості одиниці кінцевої продукції. Інакше кажучи, завантаження виробничих потужностей (а при необхідності реконструкція устаткування молокопереробного підприємства) врешті-решт, є економічно доцільнішим, ніж пошук коштів на капітальне

будівництво господарствами власної переробної бази. На аналізованому підприємстві збільшення обсягів використання сировини у виробничому процесі дозволить знизити затрати на 1,4%, а отже збільшити прибуток на 5,7%.

При створенні приймальних пунктів заводу рекомендується використовувати комплексну систему управління якістю, яка дозволяє контролювати якість молока та молочної продукції на всіх етапах виробництва молочної продукції. Після впровадження комплексної системи управління якістю частка молока першого сорту в загальній кількості закупленого молока у господарствах аналізованим підприємством зросте від 35,3 до 89,2 %, що рівнозначно додатковим чистим надходженням в розмірі 5,6% в результаті реалізації високоякісної молочної продукції.

Відповідальним за впровадження на підприємстві комплексної системи управління якістю повинне бути інженер з якості. Окрім того, передбачається створення системи спеціалізованих відділів, які виконуватимуть функції управління поставками на аналізованому підприємстві. Функціонування цих відділів дозволить впровадити захід по інтеграції виробництва та переробки молока і виробництва та реалізації молочної продукції.

Налагодження довготривалої співпраці із постачальника якісної сировини дозволить заводу розширити асортимент продукції. Так, якщо при переробці молока в господарстві, як правило, виробляється 1-3 найменування готової продукції, то на високотехнологічному переробному підприємстві, за рахунок комплексного використання молочної сировини при застосуванні безвідхідних технологій, – 20-35.

Щоб запобігти негативним наслідкам можливого зниження попиту й ринкової ціни на той чи інший молочний продукт, а відтак – уникнути значного скорочення доходів, слід взяти курс на диверсифікацію виробництва. З огляду на сьгоднішні тенденції в попиті населення досліджуваного регіону на молочну продукцію та існуючий рівень

рентабельності її виробництва, доцільно розширити асортимент твердих сирів, йогуртів і продукції з незбираного молока. Оптимальною вважається така структура виробництва молочної продукції, в якій найбільша питома вага належить вершковому маслу та твердим сирам (відповідно, 50% і 14%). Однак на сьогодні економічно виправданим є певне зменшення частки першого з цих продуктів у структурі виробництва молочної продукції.

Недоцільність приросту виробництва тваринного масла зумовлена кількома факторами: високою ціною, пов'язаною з низьким виходом кінцевого продукту з перероблюваної сировини (всього близько 4,5 кг з 1 ц молока), високою собівартістю самої сировини, а також низьким рівнем платоспроможності населення. Сукупність перелічених факторів робить вершкове масло дедалі менш конкурентоспроможним порівняно з дешевими видами масла рослинного походження, у виробництві яких в останні роки спостерігається значний приріст.

Нарощування обсягів виробництва тваринного масла є недоцільним і з огляду на зміну ситуації на зовнішньому ринку молочної продукції. До 2000 р. вершкове масло, поряд з сухим знежиреним молоком, було основним продуктом, призначеним на експорт. Однак падіння цін на молочні продукти на зовнішньому ринку внаслідок їх надвиробництва робить не вигідним подальше експортування вершкового масла і змушує вітчизняні молокопереробні підприємства переорієнтовувати виробництво, головним чином, на кисломолочну продукцію.

В інтеграційній системі пропонується також розглядати налагодження співпраці із виробниками кормів. Корми призначатимуться тим господарствам, які підтримуватимуть довготривалі відносини із заводом. Це дозволить господарствам збільшити поголів'я корів, удій молока та підтримувати виробничі можливості аналізованого підприємства.

В таблиці 3.2 наведена інформація про загальний ефект від впровадження даних заходів.

Таблиця 3.2 – Ефект від впровадження пропозицій на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Захід	Затрати, тис. грн.	Ефект (% зростання прибутку)
- налагодження інтеграційних зв'язків заводу із постачальниками - удосконалення процедури вивчення потреби у сировині - фінансова підтримка виробників молока в межах інтеграційної системи - гарантування мінімальних закупівельних цін на молоко, яке закуповується у постачальників в межах інтеграційної системи - здійснення розрахунків за молоко не за фактом його готовності, а за фактом готовності молочної продукції з нього	7,2	9,2%
- створення оптимальної за географічним критерієм сировинної бази	11,2	3,2%
- створення молокоприймальних пунктів	152	5,7%
- впровадження комплексної системи управління якістю - створення спеціалізованих відділів в системі інтеграції - інтеграція виробництва, переробки молока та реалізації молочної продукції - залучення до співпраці виробників кормів	18,6	5,6%
Всього	189	23,7% (4582,2 тис. грн.)

Отже, загальні затрати по впровадженню заходів удосконалення системи управління поставками на аналізованому підприємстві складуть 189 тис. грн., а ефект буду у формі зниження рівня збитку в цілому на 23,7%. Як правило, в перші роки після запровадження розроблених заходів надходжень прибутків в особливо великих розмірах не спостерігається. Це пояснюється необхідністю виділити значну частину оборотних коштів на відповідні техніко-технологічні, фінансові та організаційно-управлінські заходи, а також налагодити маркетингову діяльність. Таким чином, враховуючи те, що чистий фінансовий результа на підприємстві в 2022 році склав 19334,0 тис. грн., підприємство зможе додатково збільшити цей показник на 4582,2 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Операційна діяльність будь-якого промислового підприємства починається з процесу забезпечення сировиною та матеріалами. Тому від вчасної поставки якісної сировини у необхідній кількості залежить ефективність всієї роботи підприємства. Процес закупівлі сировини було визначено як систему взаємодій між підприємством та постачальниками через проведення переговорів про поставку, укладання контрактів на поставку та виконання цих контрактів.

Метою системи постачання є адекватне і повне задоволення потреб виробництва в матеріалах в необхідній кількості, потрібної якості і з найменшими витратами часу, коштів і праці, тобто з максимально можливою економічною ефективністю.

Як зазначалось в роботі, система постачання повинна передбачати не лише визначення потреби у сировині, але й визначення можливостей постачальників та потреби споживачів готової продукції, яку пропонує підприємство. Тому на сучасному ринку з'являються окрім безпосередніх покупців продукції промислового призначення і проміжні продавці цієї продукції.

Аналіз сучасної вітчизняної та закордонної літератури показав, що більшість авторів поділяють існуючі системи постачання на два види: «підштовхуючі» та «тяглові». До перших відноситься система МРП, основна ідея якої в тому, щоб кожна одиниця матеріалу або комплектуючих виробів, необхідних для виробництва, мала в потрібний час і в потрібній кількості такі основні елементи, як інформація, програмна реалізація алгоритмічної основи МРП та компоненти, що представляють результат функціонування програмної реалізації МРП. Набір машинних програм забезпечує узгодженість та оперативне регулювання постачальницьких, виробничих, збутових функцій в масштабі підприємства в режимі реального часу.

Удосконалена на основі МРП система МРП-2 включає функції першої (визначення потреби у матеріалах), а також функції управління технологічними процесами.

До «тяглових» систем відноситься зокрема система «Канбан», за якої, на відміну від попередніх систем, не створюються страхові запаси сировини, а основним принципом виробничого процесу є не отримати тільки те, що було на «вході» у виробництво, отримати тільки те, що потрібне на «виході». Робота за цією системою зводить до мінімуму обсяг товарно-матеріальних цінностей у запасах і, насамкінець, до зменшення незавершеного виробництва. При організації виробництва, пристосованого до змінного попиту за місяць, системи МРП та «Канбан» слугують засобами забезпечення виробництва «точно в строк».

Для проведення аналізу системи постачання на об'єкті дослідження було розроблено методику оцінки ефективності управління постачанням сировини. Послідовність проведення аналізу була визначена таким чином: аналіз джерел постачання і вибір постачальника; аналіз забезпечення підприємства сировиною; аналіз якості сировини; аналіз термінів поставки; аналіз запасів підприємства; визначення оптимального обсягу поставки; ABC-XYZ аналіз; аналіз витрат на здійснення поставки сировини.

В другому розділі здійснено аналіз ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»», яке спеціалізується на виробництві молочної продукції. За результатами аналізу основних показників його діяльності ми з'ясували, що за 2020-2022 роки підприємство мало збитки, але у 2022 році вийшло на рівень прибуткової діяльності.

Товариство є залежним від джерел зовнішнього фінансування, оскільки частка залученого капіталу складає більше 90%, однак оборотних активів достатньо для погашення поточної заборгованості.

Показники рентабельності є незначними, але зростають і свідчать про ефективність використання активів підприємства.

Заборгованість на підприємстві зменшується та має знижувальні строки погашення, що створює сприятливі умови для розвитку підприємства.

Аналіз системи постачання сировини на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» показав, що основними постачальниками молока є с.-г. підприємства та населення, при цьому частка останніх зросла за аналізований період від 75% до 80%. Ці джерела сировини були оцінені за такими критеріями, як ціна молока, його якість, транспортні витрати, гнучкість поставки, умови оплати. Приватні господарства отримали вищий показник загального рейтингу (4,2) порівняно із с.-г. підприємствами (3,9).

За наступним етапом аналізу системи постачання було виявлено, що через недостатній обсяг постачання обладнання підприємства завантажуються недостатньо. Однак, підприємство стало висувати високі вимоги до якості молока, і як результат, відмічається зростання частки молока І сорту в поставках та зниження собівартості молочної продукції.

В структурі запасів аналізованого підприємства зростає величина виробничих запасів та відповідно їх частка (28-33%). Однак, підрахунок оптимального розміру поставки молока на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» показав, що з метою мінімізації витрат підприємству необхідно збільшити обсяг поставки, а з іншої сторони збільшити свої виробничі потужності та більш повно їх завантажувати.

За результатами ABC-XYZ – аналізу молоко як сировину було віднесено до категорії AX як запаси, які за вартістю складають основну частину виробничих затрат на підприємстві та постійно використовуються у виробничому процесі.

Вартість молока визначається в основному її закупівельною ціною. І було виявлено, що дешевше закуповувати молоко у приватного сектора, однак воно в даному випадку не піддається необхідній обробці, що збільшує ризик псування при перевезенні. Тому підприємство в менших обсягах, але постачає молоко від с.-г. підприємств. При цьому в результаті підвищення

цін на паливно-мастильні матеріали та збільшення радіусу доставки молока в 2022 році транспортні витрати на 1 л молока зросли. Тому пошук ближчих джерел постачання молока та домовленість про приємливі для обох сторін закупівельні ціни залишається для аналізованого підприємства актуальним питанням.

В результаті аналізу системи управління ми зробили висновки, що організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Всі підрозділи функціонують між собою для досягнення спільної мети заводу. Недоліком є недостатня автоматизація збору та обробки інформації, що уповільнює процес прийняття управлінських рішень.

Для вирішення проблем управління та зокрема проблем постачання сировини на аналізованому підприємстві ми запропонували налагоджувати інтеграційні зв'язки із постачальниками молока, забезпечувати їм фінансову підтримку, гарантувати прийнятні для обох сторін закупівельні ціни, вчасно розраховуватись за поставки, залучати до співпраці виробників кормів. За цих умов доцільним є створення приймальних молока та впровадження комплексної системи управління якістю, і на основі цього – зміцнення сировинної бази заводу. Для розширення обсягів виробництва молочної продукції пропонується також створити спеціалізовані відділи в системі постачання та удосконалити процедуру визначення потреби у сировині.

ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний Візит»» активно проводить модернізацію заводу, закуповує нове обладнання (лінія виробництва сиру кисломолочного, твердого сиру, розливу молока, сушка для сироватки та молока). Планується збільшення переробки молока з 150 тон до 300 тон на добу. Для цього вже було залучено кредитні кошти на суму 25,0 млн.грн.

Підрахунок затрат та ефекту від впровадження пропозицій показав, що загальні річні затрати складають 189 тис. грн., а ефект від них – 4582,2 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок конспект лекцій: Навчальний посібник / Луценко І. С. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 175 с.
2. Марченко В.М. Логістика : підруч. / В. М. Марченко, В. В. Шутюк. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
3. Основи логістики: навчальний посібник / Я. І. Бедрій, Є. М.Тарнавський, С. М.Тригуб, В. Ф.Ходаковський. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 260 с.
4. Біліченко В.В. Основи логістики: навчальний посібник / В. В. Біліченко, Ю. Ю. Буренніков, С. О. Романюк; ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2017. 129 с.
5. Гринчак Н. А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об'єкта статистичного дослідження. Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 96-102. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-96-102>
6. Карп І. М. Використання логістичних систем в управлінні підприємством: автореф.дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08. 06. 01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / І.М.Карп. Тернопіль, 2006. 22с.
7. Кочубей Д. Управління мережевою структурою ланцюгів постачання. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2019. № 3. С. 19-27. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019\(104\)0](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(104)0)
8. Кошелева І. В. Logistics and International Trade. Words and Phrases Translation Exercises. For Senior University Students Majoring in Chinese. Supplementary Book / Koshelieva I. V., Ma Gang ; Ministry of Education and Science of Ukraine, V. N. Karazin Kharkiv National University. - Kharkiv : V. N. Karazin Kharkiv National University, 2020. - 312 p.

9. Крикавський Євген. Логістика. Для економістів: Підручник. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004. 448 с.
10. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навчальний посібник: Вид. 2-ге., перероб. та доп. К.: Центр навчальної літератури, 2005. –328 с.
11. Кальченко Л.Г. Логістика: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 148 с.
12. Окландер М.А., Хромов О.П. Промислова логістика: Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 222 с.
13. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: теорія і практика: Підручник / За ред. проф.. А.Г. Загороднього. Львів: «Магнолія Плюс», 2006. 428 с.
14. Рульєв В.А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
15. Комарницький І. Ф. Економічна теорія. Курс лекцій. Чернівці : Рута, 2006. 334 с.
16. Гурська Л. Мотивація в менеджменті як засіб досягнення високих економічних результатів підприємства. [Електронний ресурс]. URL: http://sophus.at.ua/publ/2014_05_22_23_kampodilsk/sekcija_5_2014_05_22_23/motivacija_v_menedzhmenti_jak_zasib_dosjagnennja_visokikh_ekonomichnikh_r_ezultativ_pidpriemstva/6310992 (дата звернення 01.02.2024).
17. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління: навч. посіб. Вид. 5-те переробл. і допов. Київ, 2016. 492 с.
18. Кучевська І. Ю. Економічне обґрунтування напрямів збільшення збутової діяльності. 2019. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29695/1/Kuchevska_bakalavr.pdf.
19. Калина А.В. Сучасний економічний аналіз і прогнозування (мікро– та макрорівень): навч. посіб. / А.В. Калина, М.Л. Конєва, В.О. Яценко. К.: МАУП, 2011. 272 с.

20. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: теорія і практика: Підручник / За ред. проф.. А.Г. Загороднього. Львів: «Магнолія Плюс», 2006. 428 с.
21. Тюха І.В./ Стан та перспективи розширення закордонних ринків збуту вітчизняних підприємств // Ефективна економіка №9, 2012.
22. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2017. 260 с.
23. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання. Монографія / Б.Є. Грабовецький. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.
24. Ковшун Н.Е. Аналіз та планування проектів: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2008. 344 с.
25. Пашута М.Т. Прогнозування та програмування економічного і соціального розвитку: Навч. посіб. / М.Т. Пашута. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 480 с.
26. Планування і прогнозування в умовах ринку: Навч. посіб. / Ред. В.Г. Воронкова. К.: Професіонал, 2006. 608 с.
27. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. 2ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 662 с.
28. Ніна О'Дрісколл, Адріан Пілбейм. Market Leader. Logistics Management: Pearson Longman, 2010. 96 p.
29. Bowersox, Donald J. Supply chain logistics management [Text] / D. J. Bowersox [та ін.]. Boston[etc.] : McGraw-Hill, 2002. XXII, 656 p.: fig., tab. - (McGraw-Hill/Irwin series. Operation and decision sciences).
30. Бахновський М. Хмільницький завод «Молочний візит» завдяки системі НАССР зберіг лідерство на ринку переробки молока у Вінницькій області. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sfero.org.ua/proekty/hmilnytskyj-zavod-molochnyj-vizyt-zavdyaky-systemi-nassr-zberig-liderstvo-na-rynku-pererobky-moloka-u-vinnytskoyi-oblasti/>

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СЗМ «МОЛОЧНИЙ
ВІЗИТ»»

Фінансова звітність за 2020 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

2020

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1	4
первісна вартість	1001	87	93
накопичена амортизація	1002	86	89
Незавершені капітальні інвестиції	1005	62 615,00	64 787,00
Основні засоби	1010	61 970,00	48 163,00
первісна вартість	1011	133 169,00	137 686,00
знос	1012	71 199,00	89 523,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	124 586,00	112 954,00
II, Оборотні активи Запаси	1100	41 088,00	42 682,00
Виробничі запаси	1101	13 709,00	13 735,00
Незавершене виробництво	1102	192	304
Готова продукція	1103	27 187,00	28 643,00
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 487,00	22 793,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 118,00	1 170,00
з бюджетом	1135	1	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	1

з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 138,00	22 224,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	211	514
Готівка	1166	72	41
Рахунки в банках	1167	139	473
Витрати майбутніх періодів	1170	222	145
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	14	219
Усього за розділом II	1195	59 279,00	89 748,00
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	183 865,00	202 702,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000,00	10 000,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 618,00	2 936,00
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	18 618,00	12 936,00
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	33 348,00	8 414,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0

Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	33 348,00	8 414,00
Ш, Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	28 864,00	16 565,00
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	89 203,00	157 332,00
розрахунками з бюджетом	1620	2 850,00	1 782,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	152	139
розрахунками з оплати праці	1630	573	613
за одержаними авансами	1635	91	2 861,00
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 781,00	1 992,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	8 385,00	68
Усього за розділом III	1695	131 899,00	181 352,00
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V, Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	183 865,00	202 702,00

**JO900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про
сукупний дохід)**

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	387 829,00	471 979,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	377 789,00	458 252,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	10 040,00	13 727,00
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0

Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	845	2 955,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	6 128,00	6 254,00
Витрати на збут	2150	3 116,00	2 197,00
Інші операційні витрати	2180	2 588,00	1 825,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	6 406,00
збиток	2195	947	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	24	161
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	4 759,00	16 882,00
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	5 682,00	10 315,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	5 682,00	10 315,00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-5 682,00	-10 315,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Матеріальні затрати	2500	326 775,00	364 704,00
Витрати на оплату праці	2505	25 388,00	23 867,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 464,00	5 038,00
Амортизація	2515	18 417,00	20 254,00
Інші операційні витрати	2520	15 145,00	26 097,00
Разом	2550	391 189,00	439 960,00

Фінансова звітність за 2021 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

2021

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис, грн	На кінець звітної періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4	62
первісна вартість	1001	93	171
накопичена амортизація	1002	89	109
Незавершені капітальні інвестиції	1005	64 787,00	66 900,00
Основні засоби	1010	48 163,00	31 320,00
первісна вартість	1011	137 686,00	137 851,00
знос	1012	89 523,00	106 531,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	

знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	112 954,00	98 282,00
II, Оборотні активи Запаси	1100	42 682,00	57 558,00
Виробничі запаси	1101	13 735,00	14 984,00
Незавершене виробництво	1102	304	246
Готова продукція	1103	28 643,00	42 328,00
Товари	1104	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 793,00	25 970,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 170,00	2 224,00
з бюджетом	1135	1	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	1
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22 224,00	7 222,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	514	4 464,00
Готівка	1166	41	13
Рахунки в банках	1167	473	4 451,00
Витрати майбутніх періодів	1170	145	103
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	219	50
Усього за розділом II	1195	89 748,00	97 592,00
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	202 702,00	195 874,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис, грн	На кінець звітної періоду, тис, грн
-------------	-----------	--------------------------------------	-------------------------------------

I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000,00	10 000,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 936,00	-1 588,00
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	12 936,00	8 412,00
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0	
Відстрочені податкові зобов'язання	1505	0	
Пенсійні зобов'язання	1510	8 414,00	
Довгострокові кредити банків	1515	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1520	0	
Довгострокові забезпечення	1521	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1525	0	
Цільове фінансування	1526	0	
Благодійна допомога	1530	0	
Страхові резерви	1531	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1532	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	0	
резерв незароблених премій	1534	0	
інші страхові резерви	1535	0	
Інвестиційні контракти	1540	0	
Призовий фонд	1545	0	
Резерв на виплату джек-поту	1595	8 414,00	0
Усього за розділом II			
Ш, Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	16 565,00	16 210,00
Короткострокові кредити банків	1605	0	
Векселі видані	1610	0	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1615	157 332,00	164 429,00
товари, роботи, послуги	1620	1 782,00	1 357,00
розрахунками з бюджетом	1621	0	
у тому числі з податку на прибуток	1625	139	170
розрахунками зі страхування	1630	613	727
розрахунками з оплати праці	1635	2 861,00	1 609,00
за одержаними авансами	1640	0	
за розрахунками з учасниками	1645	0	
із внутрішніх розрахунків	1650	0	
за страховою діяльністю	1660	1 992,00	2 537,00
Поточні забезпечення	1665	0	
Доходи майбутніх періодів	1670	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1690	68	423
Інші поточні зобов'язання	1695	181 352,00	187 462,00
Усього за розділом III			
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	

V, Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	202 702,00	195 874,00

JO900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	464 371,00	387 829,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	
Премії, передані у перестраховування	2012	0	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	454 574,00	377 789,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
Валовий: прибуток	2090	9 797,00	10 040,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	
Інші операційні доходи	2120	1 432,00	845
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	
Адміністративні витрати	2130	6 949,00	6 128,00
Витрати на збут	2150	4 866,00	3 116,00
Інші операційні витрати	2180	1 183,00	2 588,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	
збиток	2195	1 769,00	947
Дохід від участі в капіталі	2200	0	
Інші фінансові доходи	2220	0	
Інші доходи	2240	24	
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	

Фінансові витрати	2250	2 755,00	4 759,00
Втрати від участі в капіталі	2255	0	
Інші витрати	2270	0	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	
збиток	2295	4 524,00	5 682,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	
збиток	2355	4 524,00	5 682,00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	
Накопичені курсові різниці	2410	0	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	
Інший сукупний дохід	2445	0	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-4 524,00	-5 682,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Матеріальні затрати	2500	406 252,00	326 775,00
Витрати на оплату праці	2505	28 855,00	25 388,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 107,00	5 464,00
Амортизація	2515	17 650,00	18 417,00
Інші операційні витрати	2520	22 119,00	15 145,00
Разом	2550	480 983,00	391 189,00

Фінансова звітність за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

2022

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	62	61
первісна вартість	1001	171	174
накопичена амортизація	1002	109	113
Незавершені капітальні інвестиції	1005	66 900,00	60 509,00
Основні засоби	1010	31 320,00	25 243,00
первісна вартість	1011	137 851,00	139 493,00
знос	1012	106 531,00	114 250,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	98 282,00	85 813,00
II, Оборотні активи Запаси	1100	57 558,00	60 959,00
Виробничі запаси	1101	14 984,00	22 152,00
Незавершене виробництво	1102	246	736
Готова продукція	1103	42 328,00	38 071,00
Товари	1104	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25 970,00	20 850,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 224,00	4 785,00
з бюджетом	1135	1	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	1
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 222,00	18 109,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Г роші та їх еквіваленти	1165	4 464,00	4 337,00
Готівка	1166	13	22
Рахунки в банках	1167	4 451,00	4 315,00
Витрати майбутніх періодів	1170	103	259
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових	1181	0	

зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	50	260
Усього за розділом II	1195	97 592,00	109 560,00
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	195 874,00	195 373,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000,00	10 000,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 588,00	17 746,00
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	8 412,00	27 746,00
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	0	0
Ш, Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	16 210,00	647
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	164 429,00	160 961,00
розрахунками з бюджетом	1620	1 357,00	1 980,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	

розрахунками зі страхування	1625	170	179
розрахунками з оплати праці	1630	727	677
за одержаними авансами	1635	1 609,00	124
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	2 537,00	2 925,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	423	134
Усього за розділом III	1695	187 462,00	167 627,00
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V, Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	195 874,00	195 373,00

**JO900207 Звіт про фінансові результати (Звіт
про сукупний дохід)
Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	614 615,00	464 371,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	
Премії, передані у перестраховування	2012	0	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	586 274,00	454 574,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
Валовий: прибуток	2090	28 341,00	9 797,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	
Інші операційні доходи	2120	7 422,00	1 432,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	

Адміністративні витрати	2130	6 398,00	6 949,00
Витрати на збут	2150	7 308,00	4 866,00
Інші операційні витрати	2180	1 148,00	1 183,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	20 909,00	
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	0	
Інші фінансові доходи	2220	0	
Інші доходи	2240	0	
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	
Фінансові витрати	2250	1 575,00	2 755,00
Втрати від участі в капіталі	2255	0	
Інші витрати	2270	0	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	19 334,00	
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	19 334,00	
збиток	2355		

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	
Накопичені курсові різниці	2410	0	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	
Інший сукупний дохід	2445	0	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	19 334,00	-4 524,00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Матеріальні затрати	2500	522 613,00	406 252,00
Витрати на оплату праці	2505	30 944,00	28 855,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 583,00	6 107,00
Амортизація	2515	13 219,00	17 650,00
Інші операційні витрати	2520	24 002,00	22 119,00
Разом	2550	597 361,00	480 983,00

ДОДАТОК Б

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської дипломної роботи на тему:

«УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПОСТАЧАННЯ СИРОВИНИ НА
ПЕРЕРОБНЕ ПІДПРИЄМСТВО (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД
СУХОГО ЗНЕЖИРЕНОГО МОЛОКА «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»))»

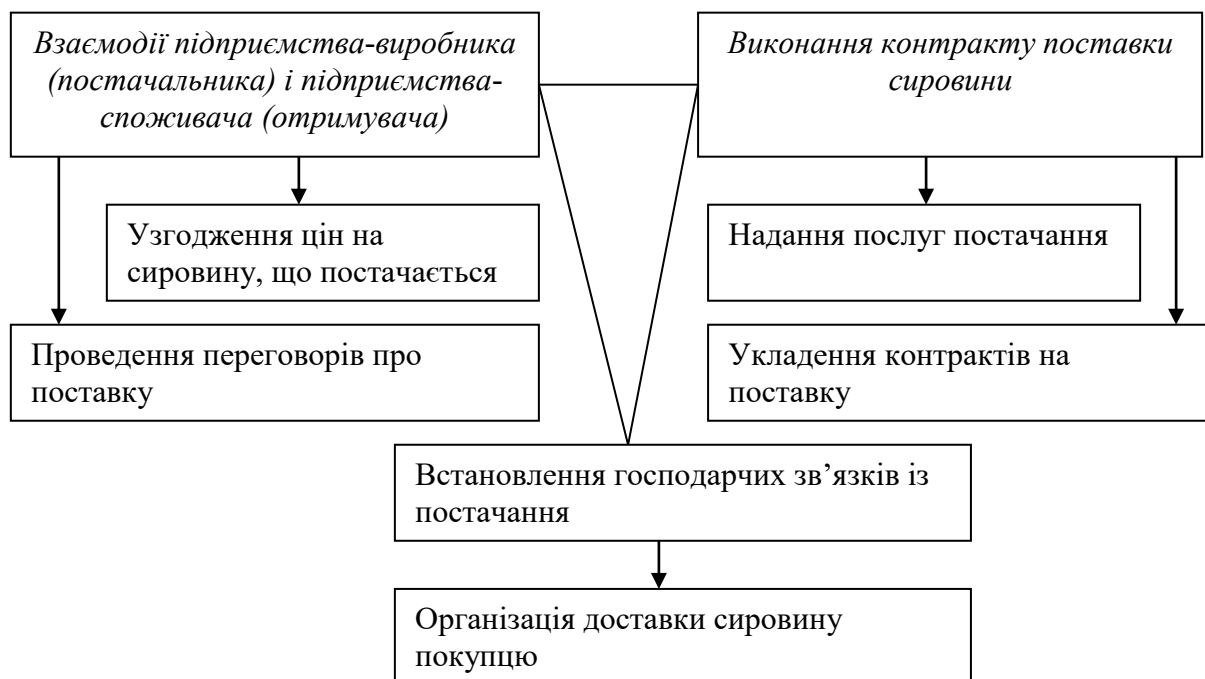
Виконав: студент 4 курсу, групи Л-206
спеціальності 073 «Менеджмент»

Кондратюк В. С.

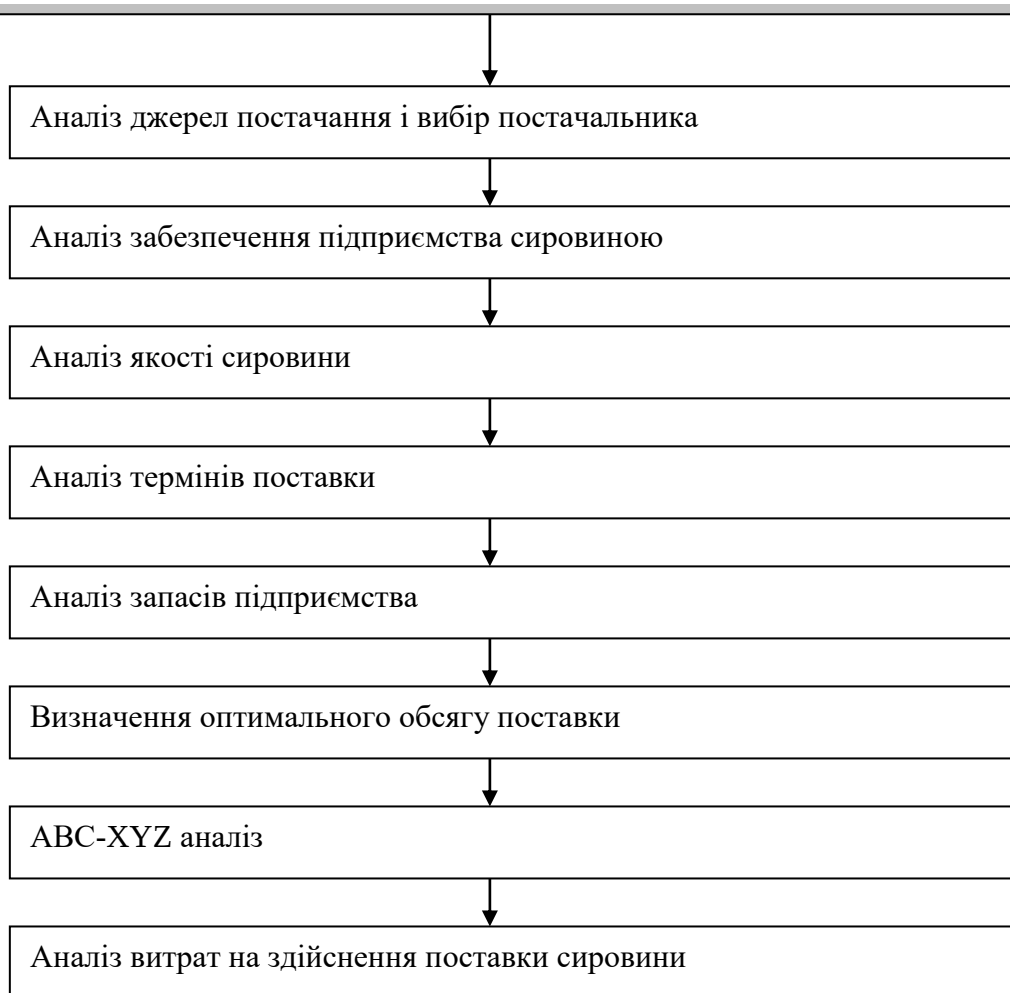
Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Білоконь Т. М.

Вінниця-2024



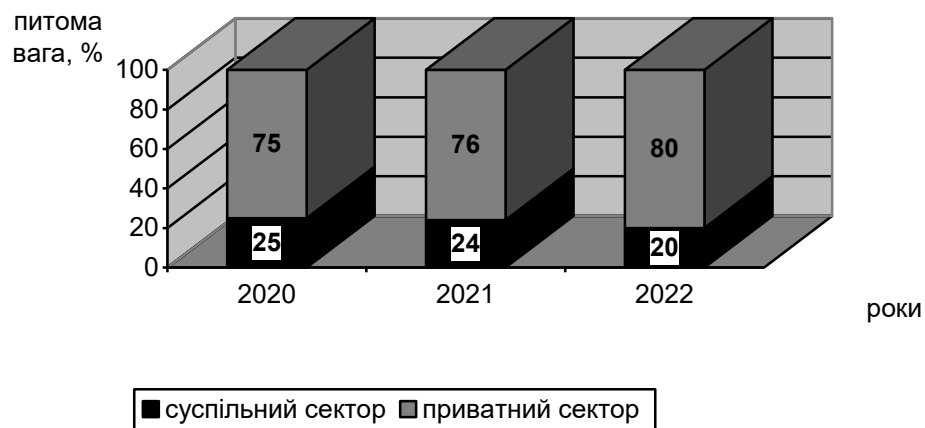
Слайд 1 – Процес закупівлі сировини у постачальника

Етапи аналізу постачання сировини на молокопереробне підприємство

Слайд 2 - Послідовність аналізу постачання сировини на
молокопереробне підприємство

Слайд 3 – Основні показники діяльності ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Показники	Розрахунок	Роки			Відхилення 2022 від 2020		Відхилення 2022 від 2021	
		2020	2021	2022	Абсолютне, (+/-)	Темп приросту, %	Абсолютне, (+/-)	Темп приросту, %
1. Середньорічна вартість майна	-	193283,5	199288,0	195623,5	2340,0	1,2	-3664,5	-1,8
2. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	387829,0	464371,0	614615,0	226786,0	58,5	150244,0	32,4
3. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-	377789,0	454574,0	586274,0	208485,0	55,2	131700,0	29,0
4. Валовий прибуток	-	10040,0	9797,0	28341,0	18301,0	182,3	18544,0	189,3
5. Фінансовий результат від операційної діяльності	-	-947,0	-1769,0	20909,0	21856,0	2107,9	22678,0	1082,0
6. Чистий фінансовий результат	-	-5682,0	-4524,0	19334,0	25016,0	240,3	23858,0	327,4
7. Власний капітал	-	15777,0	10674,0	18079,0	2302,0	14,6	7405,0	69,4
8. Залучений капітал	-	177506,5	188614,0	177544,5	38,0	0,02	-11069,5	-5,9
9. Поточні зобов'язання	-	156625,5	184407,0	177544,5	20919,0	13,4	-6862,5	-3,7
10. Необоротні активи	-	118770,0	105618,0	92047,5	-26722,5	-22,5	-13570,5	-12,8
11. Первісна вартість основних засобів	-	135427,5	137768,5	138672,0	3244,5	2,4	903,5	0,7
12. Оборотні активи	-	74513,5	93670,0	103576,0	29062,5	39,0	9906,0	10,6
13. Кредиторська заборгованість	-	171393,5	186104,0	174535,0	3141,5	1,8	-11569,0	-6,2
14. Дебіторська заборгованість	-	31966,0	40802,5	39581,0	7615,0	23,8	-1221,5	-3,0
15. Фондовіддача	ряд.2/ряд.11	2,9	3,4	4,4	1,6	-	1,1	-
16. Коефіцієнт покриття	ряд.12/ряд.9	0,5	0,5	0,6	0,1	-	0,1	-
17. Рентабельність реалізованої продукції	ряд.4/ряд.2*100	2,59	2,11	4,61	2,0	-	2,5	-
18. Рентабельність витрат	ряд.4/ряд.3*100	2,66	2,16	4,83	2,2	-	2,7	-
19. Коефіцієнт автономії	ряд.7/ряд.1	0,08	0,05	0,09	0,01	-	0,04	-
20. Коефіцієнт фінансового ризику	ряд.8/ряд.7	11,3	17,7	9,8	-1,4	-	-7,8	-
21. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	ряд.3/ряд.13	2,2	2,4	3,4	1,2	-	0,9	-
22. Строк погашення кредиторської заборгованості	360/ряд.21	163,3	147,4	107,2	-56,2	-	-40,2	-
23. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	ряд.2/ряд.14	12,1	11,4	15,5	3,4	-	4,1	-
24. Строк погашення дебіторської заборгованості	360/ряд.23	29,7	31,6	23,2	-6,5	-	-8,4	-



Слайд 4 – Структура джерел постачання молока на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Слайд 5 – Оцінка постачальників молока на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

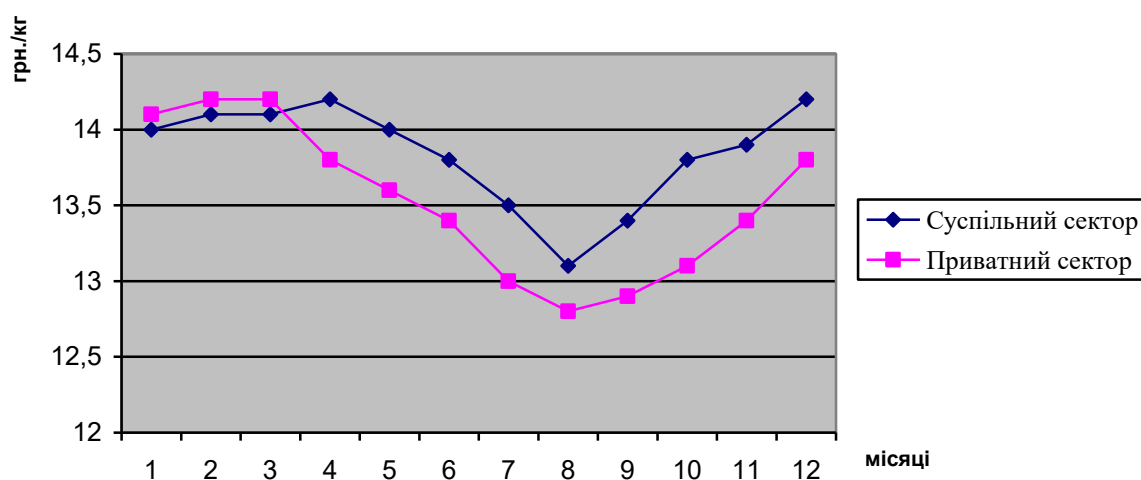
Критерії	Значимість критерію	Оцінка джерела	
		Суспільний сектор	Приватний сектор
Ціна поставки	0,3	4	5
Транспортні витрати	0,1	3	5
Якість молока	0,4	4	3
Гнучкість поставки	0,15	4	5
Умови оплати	0,05	4	5

Слайд 6 – Аналіз запасів ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

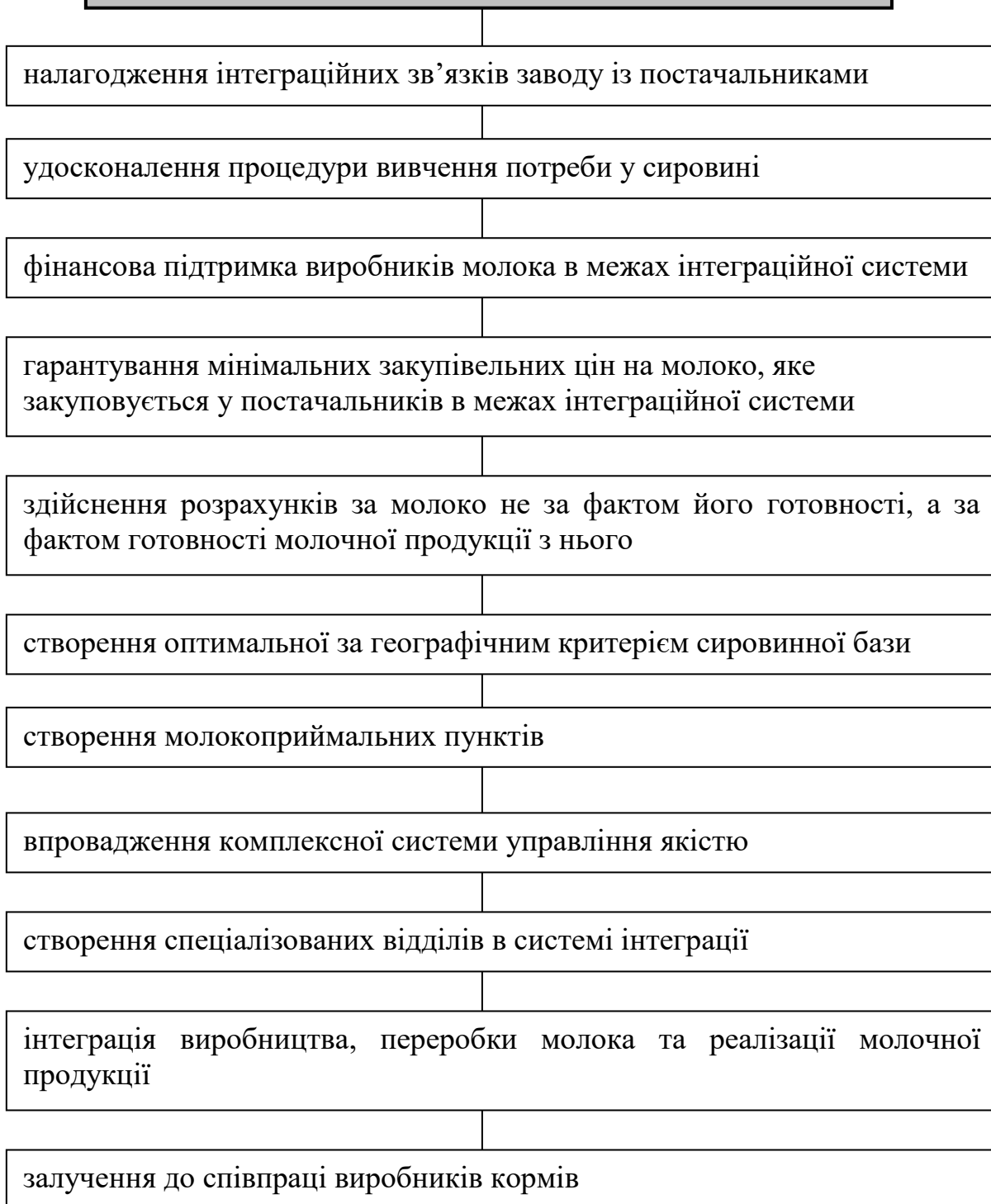
Показник	Роки			Відхилення 2022 року від 2020 року		Відхилення 2022 року від 2021 року	
	2020	2021	2022	Абсолютне, тис. грн.	Темп приросту, %	Абсолютне, тис. грн.	Темп приросту, %
Запаси, тис. грн.	41885	50120	59259	17374	41,5	9138,5	18,2
Виробничі запаси, тис. грн.	13722	14360	18568	4846	35,3	4208,5	29,3
% у запасах	32,8	28,7	31,3	-1,4		2,7	

Слайд 7 - Розрахунок оптимального розміру поставки молока на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»»

Показник	Значення
Річний обсяг потреби у молоці, т	45000
в т.ч. від суспільного сектора	9000
від приватного сектора	36000
Транспортні витрати на одну добову поставку молока (150 т), грн.	2210
Ціна 1 т молока, грн. від суспільного сектора	14200
Ціна 1 т молока, грн. від приватного сектора	13600
Оптимальний обсяг однієї поставки молока від суспільного сектора, т	83,69
Оптимальний обсяг однієї поставки молока від приватного сектора, т	85,51



Слайд 8 –Динаміка закупівельних цін на молоко, яке постачалось на ТОВ «Хмільницький завод СЗМ «Молочний візит»» станом на 2023 рік



ДОДАТОК В

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ БАКАЛАВРСЬКОЇ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: «УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПОСТАЧАННЯ СИРОВИНИ НА ПЕРЕРОБНЕ ПІДПРИЄМСТВО (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД СУХОГО ЗНЕЖИРЕНОГО МОЛОКА «МОЛОЧНИЙ ВІЗИТ»»

Тип роботи: Бакалаврська дипломна робота.
(дипломна робота, курсовий проект (робота), реферат, аналітичний огляд, інше (вказати))

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту факультету менеджменту та інформаційної безпеки.
(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 75,3% Схожість 24,7%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку _____ к.е.н., доц. Пілявоз Т. М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи _____ Кондратюк В. С.
(підпис)

Керівник роботи _____ Білоконь Т. М.
(підпис)