

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
МЕХАНІКО - ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
транспортних технологій та засобів у АПК
(назва кафедри)

к.т.н., доц. Савченко Л.А.
(ПІБ, науковий ступінь та вчене звання)

« » травня 2022р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
(ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ МАГІСТРА)

на тему: «Управління ланцюгами постачання аграрної продукції»

Спеціальність 275.03 «Транспортні технології (на автомобільному
транспорті)»
(код і назва)

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор
(науковий ступінь та вчене звання)

Загурський О.М.
(підпис) (ПІБ)

Керівник магістерської роботи

(Керівник дипломної роботи)
д.е.н., професор
(науковий ступінь та вчене звання)

Загурський О.М.
(підпис) (ПІБ)

Виконав

Щербак О.В.
(підпис) (ПІБ студента)

КИЇВ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
МЕХАНІКО - ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
транспортних технологій та засобів у АПК
(назва кафедри)
к.т.н., доц. Савченко Л.А.
(ПШБ, науковий ступінь та вчене звання)

«...» 202р.

ЗАВДАННЯ
на виконання магістерської роботи студенту
(Дипломний проект магістра)

Щербак Оксана Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 275.03 «Транспортні технології (на автомобільному транспорті)»

(код і назва)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи (дипломного проекту магістра)

Управління ланцюгами поставок аграрної продукції затверджена наказом ректора НУБіП України від “...” 202 р. № «З»

Термін подання завершеної роботи (проекту) на кафедру 23.04.2021

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи (дипломного проекту бакалавра)

- Короткі відомості та географічне розміщення об'єкту дослідження.
- Програма соціально-економічного розвитку області на 2020 р.
- Довідкові дані про об'єкт, що досліджується.

Перелік питань, які потрібно розробити:

- особливості ланцюга постачання аграрної продукції;

НУБІП України

- послідовність організації процесу постачання, основні види та рівні постачальників;

- оцінку сучасного стану ланцюгів постачання логістичної системи, виявити основні проблеми та перспективи розвитку;

- заходи щодо удосконалення ланцюга постачання аграрної продукції.

НУБІП України

Дата видачі завдання “ ” травня 202 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Загурський О.М.

(підпис) (прізвище та ініціали)

НУБІП України

Завдання прийняв до виконання _____

Щербак О.В.

(підпис) (прізвище та ініціали студента)

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: «Управління ланцюгами постачання аграрної продукції» викладена на 92 сторінках комп'ютерного тексту й

містить 21 таблиць та рисунків. Робота складається з вступу, трьох розділів і

висновків. Для написання магістерської роботи було використано 90 літературних джерел.

Метою магістерської роботи є удосконалення транспортного процесу перевезення аграрної продукції ПАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Об'єктом дослідження роботи є ланцюг постачання аграрної продукції бісквітної фабрики.

- проаналізувати загальну характеристику ланцюгів постачання аграрної продукції.
- дослідити особливості постачання товарів в сільськогосподарських ланцюгах постачання.
- виявити послідовність організації процесу постачання, основні види та рівні постачальників.
- дослідити історію та діяльність, конкурентоспроможність, фінансову складову, закупівельну діяльність основних постачальників та дистрибуторів ПАТ «Харківська бісквітна фабрика».
- здійснити оцінку сучасного стану ланцюгів постачання логістичної системи, виявити основні проблеми та перспективи розвитку.
- застосувати логістичні методи для сегментації постачальників аграрної продукції ПАТ «Харківська бісквітна фабрика».
- розробити заходи щодо удосконалення ланцюга постачання аграрної продукції.

Ключові слова: *автотранспортні засоби, вантажні перевезення, маршрут перевезень, оптимізаційні методи, транспортна система.*

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ	8
1.1. Основний апарат і термінологія управління ланцюгами постачання.....	8
1.2. Дослідження теоретичних засад концепції та процесів управління ланцюгами постачань.....	18
1.3. Поняття агрологістика та агроланцюгів постачання.....	29
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»	39
2.1. Загальна характеристика підприємства ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» та аналіз його діяльності.....	39
2.2. Аналіз каналів збуту підприємства.....	44
2.3. Аналіз логістичної діяльності ПАТ «Харківська бісквітна фабрика».....	51
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ПО ПІДВИЩЕННЮ ЯКОСТІ ЛАНЦЮГОВИХ ПОСТАВОК ПРОДУКЦІЇ ПАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»	56
3.1. Напрями розвитку ланцюгів постачання продукції.....	56
3.2. Концептуальна модель управління ланцюгами постачання продукції бісквітної фабрики.....	64
3.3. Економічне обґрунтування доцільності розробленого проекту.....	68
Висновки до розділу 3.....	72
РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ОХОРОНИ ПРАЦІ ПІД ЧАС ПЕРЕВЕЗЕННЯ СГ ПРОДУКЦІЇ	73
4.1. Аналіз небезпек і шкідливих факторів під час перевезення зерна автотранспортом.....	73

4.2. Заборонні та профілактичні заходи для запобігання нещасних

випадків

Висновки до розділу 4

НУБІП України	75
Висновки до розділу 4	77
ВИСНОВКИ	79

СПИСОК ВИКОРИСАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
----------------------------------	-----------

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВСТУП

Актуальність теми. Потенціал агропромислового комплексу може стати локомотивом виходу вітчизняної економіки з кризи та забезпечення національної економічної та соціальної безпеки. Однак переважно завдяки природно-географічним факторам реалізація цього потенціалу безпосередньо залежить від співпраці з іншими галузями економіки, а також від низки політичних, правових та ринкових економічних факторів.

Наразі мова йде не стільки про можливість чогось виготовити, скільки про продукції, а також попит на їх пропонування кінцевим споживачам на конкурентних умовах. Для сільськогосподарської продукції резерв підвищення конкурентоспроможності є величезним, з оцінюваним співвідношенням витрат і доданої вартості 25/75. Саме цей факт висуває на перший план питання ефективної організації ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції, що забезпечить їм конкурентну перевагу за ціною, якістю та надійністю.

Аналіз дослідження проблеми. Теоретичні аспекти класичної логістики викладені у працях Д. Бауерсокс, Д. Клосс, М. Ліндерс, М. Окленд, Д. Уотерс, К. Лайнос, М. Гілінгем, Є. Крикавський, Н. Чухрай, П. Йонопіска та ін.

На сучасному етапі розвитку аграрної науки велику увагу привертають як теоретичні проблеми розвитку логістики, так і практичні проблеми логістичного функціонування. Розвиток логістичної діяльності в агробізнесі вивчають О. Дьомін, О. Величко, Т. Косарева, В. Терехов, Л. Савченко, І. Смірнов, Н. Струк, В. Смирнинський, О. Сумець та ін.

Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставок на підвищення потенціалу підприємства висвітлені у статтях та публікаціях О. Загурського.

Мета і завдання дослідження. Удосконалення та дослідження ланцюга постачання аграрної продукції ПАТ «Харківська бісквітна»

фабрика» збільшення прибутку та розроблення рекомендацій щодо оптимізації діяльності фабрики.

Відповідно до мети нами виділено завдання роботи, які полягають у наступному:

1. проаналізувати загальну характеристику ланцюгів постачання аграрної продукції;

2. дослідити особливості постачання товарів в сільськогосподарських ланцюгах постачання;

3. виявити послідовність організації процесу постачання, основні види та рівні постачальників;

4. дослідити історію та діяльність, конкурентоспроможність, фінансову складову, закупівельну діяльність, основних постачальників та дистриб'юторів ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»;

5. здійснити оцінку сучасного стану ланцюгів постачання логістичної системи, виявити основні проблеми та перспективи розвитку;

6. застосувати логістичні методи для сегментації постачальників аграрної продукції ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»;

7. розробити заходи щодо удосконалення ланцюга постачання аграрної продукції.

Об'єктом дослідження є ланцюг постачання аграрної продукції ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»;

Предметом дослідження зображається комплекс прийомів, методів та способів цілеспрямованих на удосконалення ефективності ланцюгів постачання ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»;

Методи дослідження. У дипломній роботі було використано такі методи: аналізу, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, порівняльний т.д.

Наукова новизна даної роботи полягає у проведенні загального аналізу проблем управління ланцюгами постачання аграрної продукції ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» в сучасних логістичних умовах.

У дипломній роботі удосконалено методику вибору постачальника аграрної продукції шляхом застосування відповідного виду бенчмаркінгу. Задля його успішного функціонування вирішено створити інформаційний відділ, удосконалено організаційну структуру та розроблено сферу завдань відділу. Порівняно та удосконалено управління обсягами реалізації різних видів продукції ПАТ «Харківська бісквітна фабрика». Розроблено способи збільшення ланцюгів збуту.

– концептуальну модель управління ланцюгами постачання, виконано завдяки проведенню оцінки вибору постачальника, виявлено оптимального партнера з конкурентоспроможністю постачання. Розроблено форму стратегічного партнерства ланцюга постачання ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Практичне значення отриманих результатів складається з розробки практичних рекомендацій для компаній, що здійснюють свою діяльність у ланцюгах поставок аграрної продукції, які передбачають: використання розроблених методів і економічних моделей для підвищення та оптимізації ефективності логістичної діяльності. В розроблені нового виду бенчмаркінгу, організаційної структури, форми партнерства, проведено економічну ефективність впровадження запропонованих змін. Результати, отримані в ході дослідження, можуть бути використані для удосконалення ланцюгів постачання ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Публікації та участь у наукових конференціях.

– Тези доповідей:

1. Щербак О.В. Способи зниження інтенсивності руху транспорту у містах. Автомобільний транспорт та інфраструктура: V міжнародна науково-практична конференція: збірник тез. м. Київ, Україна, 21-23 вересня 2022 року, Київ.2022, 172-173

2. Щербак О.В. Роль логістики у військовий час. Автомобільний транспорт та інфраструктура. V міжнародна науково-практична конференція: збірник тез. м. Київ, Україна, 21-23 вересня 2022 року, Київ.2022. 240-242

3. Щербак О.В. Транспортування картоплі. Теорія і практика сучасної науки очима молоді: I всеукраїнська студентська науково-практична конференція: збірник тез. м. Харків, 30 квітня 2021 року, Харків.2021 85-87

Інформаційна база дослідження є досліджень наукових робіт зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали наукових конференцій, матеріалів аналітичних та інформаційних видань, статистична та оперативна інформація ПАТ «Харківська бісквітна фабрика». Матеріалами досліджень слугували дані про стан логістичного обслуговування сільськогосподарських товаропотоків в Україні.

Структура і обсяг роботи. Робота включає в себе вступ, чотири розділи, висновки, список використаної літератури і включає 11 рисунків, 9 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГА ПСТАЧАННЯ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Основний апарат і термінологія управління ланцюгами постачання

Сучасна наука пропонує безліч різних визначень поняття Supply Chain Management (SCM) – «Управління ланцюгами постачання», при цьому зміст думок дуже широкий і залежить від країни, логістичної школи (напрямку) і конкретного дослідника. На сьогоднішній день не існує єдиної думки відносно змісту поняття «управління ланцюгами постачання», воно постійно уточнюється і змінюється [4, с.74].

Синтетичне визначення ланцюга постачання, засноване на узагальненні думки більшості зарубіжних вчених і фахівців, може звучати таким чином:

«Ланцюг постачання – це три або більш економічних одиниць (організації або особи), що прямо беруть участь у зовнішніх і внутрішніх потоках продукції, послуг, фінансів і/або інформації від джерела до споживача» [5, с.300]. У цей час акцент в тлумаченні цієї концепції все більше зміщується у

бік розширеного розуміння SCM. Управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management (SCM)) – це організація, планування, контроль і виконання товарного потоку, від проектування і закупівель через виробництво і розподіл до кінцевого споживача відповідно до вимог ринку до ефективності по витратах [8].

У зарубіжних джерелах зустрічається наступне визначення: «Управління ланцюгами постачання (УЛП) – це управління потоком товарів і включає в себе рух і зберігання сировини, інвентаризацію незавершеного виробництва і переміщення готової продукції з пункту відправлення в пункт споживання [11, с.49].

Суміжні або взаємопов'язані мережі, канали і вузли підприємства беруть участь в наданні продуктів і послуг, необхідних для кінцевих споживачів в ланцюзі постачання.

Поняття «Управління ланцюгами постачання» має наступне визначення: «Це розробка, планування, виконання, контроль і моніторинг ланцюгів постачання, здійснювані з метою створення чистої вартості, побудови конкурентоздатної інфраструктури, використовуючи міжнародну логістику, аналізу співвідношення попиту і пропозиції і вимірювання продуктивності у всьому світі» [4, с.75].

Тобто можна привести безліч прикладів різного тлумачення терміну «управління ланцюгами постачання». Досить складно охопити весь спектр цього трактування, що складається з безлічі різнотипних, мінливих термінів логістики і управління ланцюгами постачання. Існує ряд причин, які привели до такого положення справ:

1. Історично невеликий час розвитку Управління ланцюгами постачання – досить молода і наука, що бурхливо розвивається. Уперше термін Supply Chain Management був запропонований в 80-ті роки ХХ сторіччя. Термінологія і понятійний апарат в цій області знань постійно уточнюються і змінюються, наповнюючись новим змістом [14, с.32].

2. Наявність різних національних шкіл і течій в управлінні ланцюгами постачання. У цей час можна говорити про існування американської школи (Д. Бауерсокс, Дж. Клосс, Д. Вотерс, Дж. Стік, Д. Ламберт і інші). Проводилися серйозних дослідження в різних європейських країнах, в тому числі Великобританії (М. Крістофер, Дж. Менкер, К. Олівер, М. Вебер і інші). Певний інтерес представляють дослідження австралійських вчених, що впливають істотний чином на розвиток азіатської логістичної школи. Зокрема, твори Джона Гаторни визнаного фахівця світового рівня в області логістики і Supply Chain Management з Австралії перекладені на японський і китайські мови і в цей час користуються великим визнанням в країнах Азії.

3. Міждисциплінарний характер управління ланцюгами постачання і поєднання в них економічних і інженерно-технічних дисциплін. Управління ланцюгами постачання протягом декількох останніх десятиріч є однією з самих концепцій, що динамічно розвиваються, що знаходяться на стику

маркетингу, логістики, операційного менеджменту і стратегічного управління [15, с.64].

4. Наявність великої кількості термінів з різних областей знань. Це також зумовлене тим, що провідні фахівці в цій області знань спочатку є фахівцями в інших областях: менеджменту, маркетингу, комерції, різних інженерно-технічних спеціальностей.

Не зважаючи на велику кількість досліджень у галузі теорії ланцюгів постачань, на теперішній час існує дуже багато певних «вузьких місць», що обумовлено впливом стохастичних збурень при імовірнісному прогнозуванні якісної та кількісної оцінки моделі ланцюга постачання.

Оптимізація конструкції ланцюга постачання забезпечує «ідеальне» зображення реальної ситуації, яка за побудовою не піддається звичайному математичному моделюванню [14, с. 33].

Певні труднощі зі стандартизацією терміна управління ланцюгами постачання (УЛП) і самим поняттям «ланцюга постачання» вносить той факт, що цією проблематикою займаються вчені і професіонали-практики різних областей знань і спеціальностей, таких як логістика, загальний і стратегічний менеджмент, маркетинг, постачання, виробничий менеджмент, інформаційні технології та ін. Це свідчить про синтетичний характер УЛП і різної вихідної бази фундаментальних знань і парадигм, які закладаються в розуміння природи даного феномена.

Концепція УЛП є змішанням різних дисциплін. Вона об'єднує в собі завдання логістики (мінімізація витрат в логістичному ланцюгу), операційного менеджменту (ефективне управління запасами і виробництвом), маркетингу (орієнтація на створення цінності для клієнта) і взаємовідносин (взаємодія з партнерами в ланцюзі постачання), а також інших дисциплін. У зв'язку з цим очевидно, що пояснити, яким чином слід управляти системою взаємовідносин і домагатися загального зниження витрат в ланцюзі постачання при заданому рівні якості обслуговування

кінцевих споживачів можна тільки на основі міждисциплінарного підходу [17, с.28].

Багато українських та закордонних вчених займаються управлінням ланцюгами постачань. Так Хармут Штадлер системно розглядає та класифікує інформаційні системи цього типу [26, с.32].

Американські вчені Лорен Лу та Джаяшанкар Свамінатан всебічно підходять до питань ефективності управління ланцюгами постачань та досліджують практику американських бізнес – компанії [3]. Група вчених з усього світу дослідила кількісні моделі для забезпечення стабільності управління ланцюгами постачань.

Що стосується українських вчених, ця тема не залишилась непоміченою і ними. Дорошкевич Д.В. у своїй статті дослідила розвиток організаційних форм логістичних мереж. Стратегії управління ланцюгами постачань були визначені вченими Г.М. Тарасюк та Л.О. Горшкова [14, с. 32].

Вжиті на сьогоднішній день спроби прийти до єдиного визначення поки не увінчалися успіхом. Так, в роботі [18, с.30] автором було зроблено спробу синтезувати своє визначення, спираючись на аналіз визначень, наявних в різних літературних джерелах. Таким чином, в даний час УЛП як управлінську концепцію і наукову дисципліну, що знаходиться на етапі становлення, відрізняють наявність різноманітних дослідницьких шкіл, різноманіття досліджуваних об'єктів, а також помітне переважання робіт, орієнтованих на практичні потреби бізнесу.

Концепція управління ланцюгами постачань є сучасним науковим напрямком організації взаємозв'язків між підприємствами і забезпечення клієнтоорієнтованості сучасного бізнесу. На початковому етапі свого формування SCM трактувалося як деяке доповнення до логістики, сьогодні ж воно є самостійною науковою дисципліною, що включає логістику як найважливішу складову. Еволюція концепції SCM стала відображенням

поточних змін у характері ведення бізнесу й тому займає важливе місце в дослідженнях ряду вчених.

У літературі зустрічаються різні точки зору на періодизацію розвитку концепції SCM. Так, перший етап еволюції (1980-і рр.) пов'язаний з виникненням концепцій управління ланцюгами постачань і створення цінності і використанням цих концепцій у логістиці. Результатом стала координація й гармонізація потоку сировини, матеріалів і готової продукції з постачальниками [17, с.29].

Концепція запропонована в 1982 році Кейтом Олівером, згодом розвинена і отримала практичну реалізацію з використанням прикладного програмного забезпечення – систем управління ланцюгами постачань. Ланцюг цінності – це є узагальнення концепції управління ланцюгами постачань на всі види діяльності організації, що фокусується на понятті про додану вартість на кожному етапі створення продуктів і послуг [24, с.63].

На другому етапі (1990-і рр. – початок 2000 рр.) вивчення досвіду японських компаній, розвиток управлінських технологій (поставки «точно-в-термін», комплексне управління якістю тощо) і поява нових інформаційних технологій і систем для управління компаніями (планування ресурсів підприємств, управління взаєминами із клієнтами тощо) привели до початку використання концепції SCM у діяльності компанії-лідерів. Навіть в 2000 р. управління ланцюгами постачань ще не стало широко визнаною концепцією [24, с.65].

Третій етап еволюції концепції SCM (початок 2000-х рр. – наш час) характеризується такими найважливішими тенденціями: розширення застосування SCM у діяльності все більшої кількості компаній економічно розвинених країн; активний розвиток мережевих форм організації бізнесу; визнання інтересів кінцевих користувачів як первинного пункту управління ланцюгами постачань і поява концепції управління ланцюгами попиту; розвиток концепції управління стійкими/життєздатними ланцюгами постачань (Sustainable Supply Chain Management SSCM) [24, с.66].

У 2001 р. всесвітньо відома дослідницька компанія Forrester Research передбачила, що в найближчому майбутньому ланцюги постачання будуть заміщені мережами спеціалізованих організацій, взаємодіючих одна з одною за допомогою Інтернет. Така спеціалізація дозволяє компаніям зосереджувати свої зусилля на ключовій діяльності й тому брати активну участь у різноманітних мережах бізнес-партнерів. Мережі є фундаментальним матеріалом, з якого нові організації будуються й будуть будуватися. Вони здатні формуватися й поширюватися по головних вулицях і глухих провулках глобальної економіки, оскільки опираються на інформаційну міць, що надається новою технологічною парадигмою. Поява нових мережевих форм організації бізнесу пов'язана, насамперед, із кризою старої вертикально-інтегрованої форми олігополістичного великого бізнесу, характерного для індустріального суспільства [81, с.31].

Виходячи із визначень, розрізняють три рівні складності ланцюгів постачання:

- 1) прямий ланцюг постачання;
- 2) розширений ланцюг постачання;
- 3) максимальний ланцюг постачання [17;81].

Прямий ланцюг постачання складається з фокусної (центральної) компанії (звичайно – промислової або торгової фірми), постачальника і покупця/споживача, що бере участь у зовнішньому і/або внутрішньому потоці продукції, послуг, фінансів або інформації. При цьому, як правило, фокусна компанія визначає структуру ланцюга постачання і управління взаємовідносинами з контрагентами по бізнесу.

Розширений ланцюг постачання включає додатково постачальників і споживачів другого рівня.

Максимальний ланцюг постачання складається з фокусної компанії і всіх її контрагентів зліва (аж до постачальників початкової сировини і природних ресурсів), що визначають ресурси фокусної компанії – на «вході».

і мережі розподілу праворуч – аж до кінцевих (індивідуальних) споживачів, а також логістичних, інституційних і інших посередників

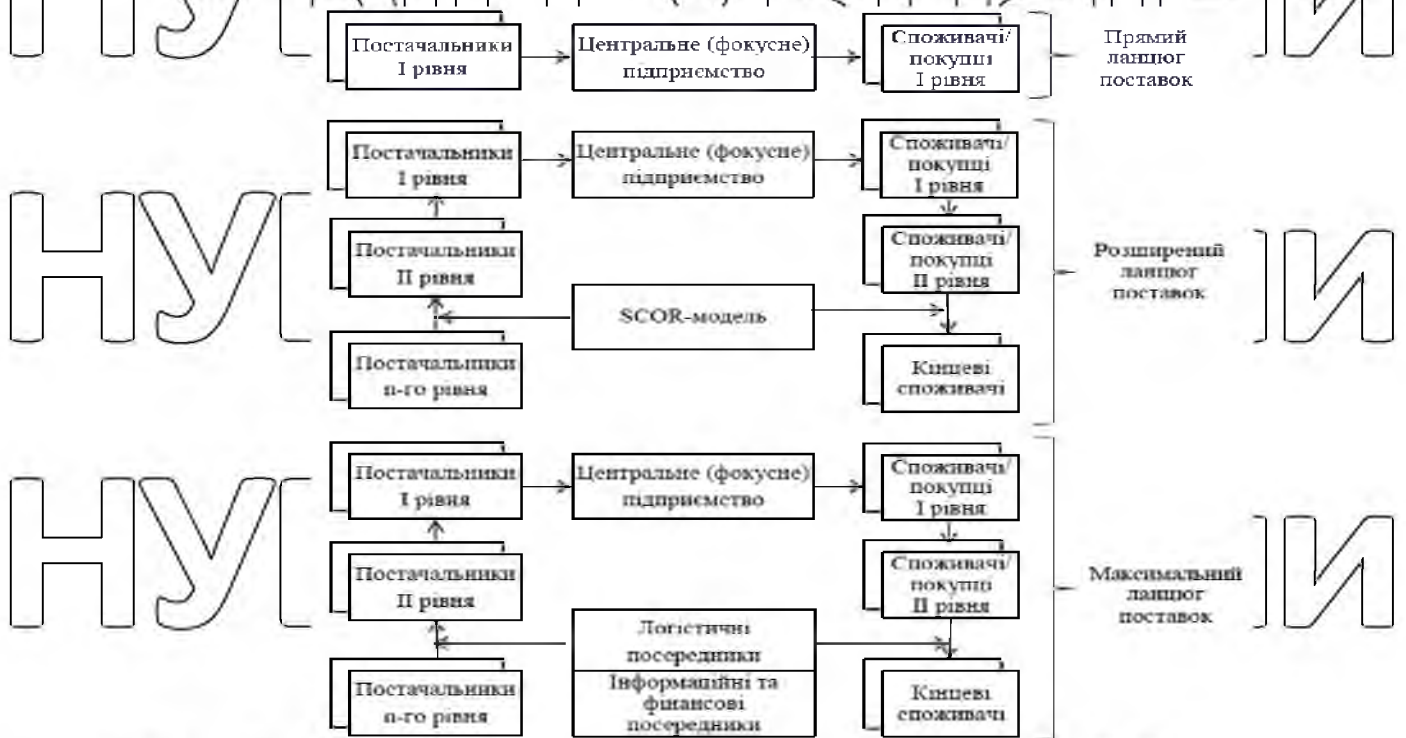


Рис. 1.1 – Рівні складності ланцюгів поставок

Джерело: [81]

По своїй суті, ланцюги постачання – це послідовності постачальників і споживачів: кожен споживач потім стає постачальником для наступних (в більш нижній ланці) видів діяльності або функцій, і так продовжується доки, поки готовий продукт не поступить до кінцевого користувача. Тому можна говорити про своєрідну «мережеву структуру ланцюгів постачання», в якій кожна компанія (організація або окремий структурний підрозділ) постачають один одному матеріально-товарну продукцію або послуги, додаючи певну вартість до товару.

Найважливіша проблема будь-якого підприємства, що працює в сучасних умовах – це проблема його виживання і забезпечення безупинного стратегічного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективною стратегії розвитку.

підприємства. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство, як розподілити найефективніше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу [20].

Управління ланцюгами постачань (Supply chain management, SCM) – управлінська концепція і організаційна стратегія, яка полягає в інтегрованому підході до планування та управління всім потском інформації про сировину, матеріалах, продуктах, послугах, що виникають і перетворюються в логістичних і виробничих процесах підприємства, націленому на вимірний сукупний економічний ефект (зниження витрат, задоволення попиту на кінцеву продукцію) [8].

Ланцюг постачань, як процес – це сукупність потоків і відповідних їм коопераційних і координаційних процесів між різними учасниками ланцюга створення вартості для задоволення вимог споживачів у товарах і послугах. В об'єктному сенсі, ланцюг постачань – це сукупність організацій (підприємств-виробників, складів, дистриб'юторів, 3PL- і 4PL – провайдерів, експедиторів, оптової та роздрібної торгівлі), які взаємодіють у матеріальних, фінансових та інформаційних потоках, а також потоках послуг від джерел вихідної сировини до кінцевого споживача [8].

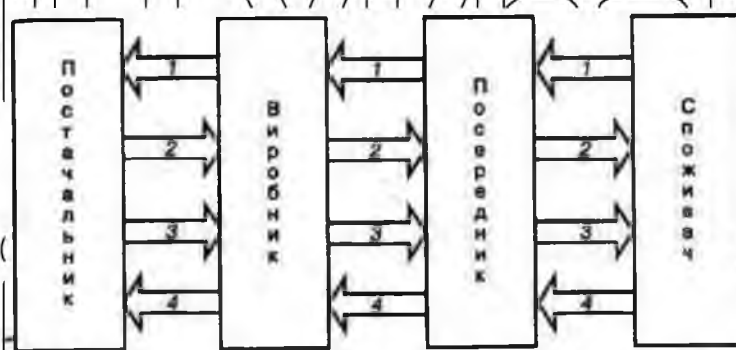


Рис. 1.2 – Принципова схема логістичних ланцюгів:

Джерело: [8]

1 – зворотний інформаційний потік; 2 – матеріальний потік; 3 – супутній інформаційний потік що включає перевізні документи; 4 – підтвердження надходження вантажів, взаємні розрахунки

Управління ланцюгами поставок – систематична діяльність щодо оптимізації ланцюгів постачань [8].

Система управління ланцюгами постачань (SCM-система) – це також прикладне програмне забезпечення, призначене для автоматизації та управління всіма етапами постачання підприємства і для контролю за все руху товару: закупівлю сировини і матеріалів, виробництво, розповсюдження продукції. Існують самостійні тиражовані SCM-системи, рішення, реалізовані як складова частина ERP -систем, а також унікальні системи, що створюються для конкретного підприємства [8].

Основними документами, які регламентують ланцюг постачання є стандарт FSC-STD-40-004 Сертифікація ланцюга постачання та додаток до нього FSC-STD-40-004a FSC Класифікація продукції FSC [17, с. 28].

CoC включає в себе кожен ланку постачання, обробки, торгівлі та розповсюдження. Перехід до нової ланки ланцюга постачання передбачає зміну власника продукції. Сертифікація ланцюга постачання необхідна виробникам, переробникам та продавцям для підтвердження того, що продукція, які продається із заявою FSC, походить з добре керованих лісів, контрольованих джерел, вторинної сировини або суміші вказаних вищенаведених видів сировини.

Для дотримання вимог FSC кожен учасник ланцюга постачання повинен мати такий сертифікат. Тільки в цьому випадку кінцевий виробник зможе поставити логотип FSC на свою продукцію.

Для підприємств, які не вступають в права власності на FSC сертифікований матеріал або продукцію (наприклад, торгові агенти, транспортні або брошурувально-папітурні підприємства), а також магазинів, які тільки реалізують готову продукцію сертифікат CoC не потрібен.

FSC охоче підтримує використання вторинної сировини в FSC сертифікованій продукції. Вторинна сировина може використовуватися в суміші сертифікованих матеріалів (FSC Mix) або самостійно (FSC Recycled). У цьому випадку, відповідно до стандартів сертифікації ланцюга постачання

FSC потрібне документальне підтвердження використання вторинної сировини [17, с. 33].

У словнику APICS ланцюги постачань – це глобальна мережа, яка використовується для доставки продукції або послуг від джерел сировини і матеріалів до кінцевого споживача за допомогою потоків інформації, фізичного розподілу і грошових коштів. Дане визначення ланцюга постачань фокусується ще на об'єктному розкладі, де ланцюг це гранична конструкція, що охоплює всі ланки проходження речових, грошових та валютних струменів. У справжньому визначенні ототожнюються думки логістичної мережі та ланцюга постачання.

Як очевидно з наведених вище визначень, догана при розгляді логістичного ланцюга, як ланцюга постачань в контексті об'єктного підходу зроблена на тому, що ланцюг – це взаємозалежна черга ланок, за якими товар або обслуговування доставляється кінцевому покупцеві або черговість заходів (процесів), санкціонована таким чином, щоб здійснювалася дана бізнес-мета. Тому можна надати належне узагальнене визначення, що ланцюг постачань – це пов'язана струменями конструкція бізнес-одиниць, пов'язана ставленням (постачальники – фокусна фірма – споживачі) в процесі створення та реалізації товарів і пропозицій, що мають значення для кінцевого покупця відповідно до цього до претензій ринку [4, с. 74].

Поряд з об'єктним в теорії і практиці логістики та УЛП ефективно застосовується процесний підхід, коли ланцюг постачань досліджується і проектується у вигляді послідовності потоків і процесів.

Для вдосконалення продуктивності функціонування фірма повинна розглядатися не елементарно як конструкція, що утворилася, а як система взаємопов'язаних бізнес-процесів, націлених на досягнення стратегічних, тактичних або оперативних бізнес цілей. Організація бізнесу цій основі дозволяє вирішити ряд найважливіших завдань – від зменшення невиробничих витрат та оптимізації використання ресурсів до досягнення

стратегічного співвідношення домаганням покупців конкретного розподілу ринку.

За допомогою моделювання бізнес-процесів і подальшого контролю їх параметрів в інформаційній системі компанія може вірніше описати свої впливи і майже одночасно відгукуватися на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Отже, зараз серед знавців немає єдиного поняття про думку управління ланцюжками постачання. Принаймні становлення інтеграційних процесів стала важливою координація роботи загонів у межах компаній. Важливі змогу даної координації дає концепція «управління низкою постачання».

Сучасні ланцюгові постачання – це складна система, що складається з різних об'єктів, тобто або заводів з ймовірностями розподілу, або розподільних центрів з ймовірністю фізіологічного перебудови продукції.

1.2/ Дослідження теоретичних засад концепції та процесів управління ланцюгами постачання

Управління ланцюгами постачання вважається порівняно свіжим напрямком. Воно відображає концепції інтегрального бізнес-планування, які з 1950-х років тримаються фахівці та практики у галузі логістики. Сьогодні інтегроване планування стало реальністю завдяки розвитку інформаційних технологій, але основна маса фірм все ще не вистачає знань про те, як використовувати і як пристосувати нові аналітичні інструменти для досягнення цих цілей.

У XX столітті чітко прослідковується загострення конкурентної боротьби на вітчизняних та міжнародних ринках збуту, що зумовило необхідність в посиленні стратегічного напрямку діяльності організації. Усе це призвело до того, що підприємства в своїй стратегічній діяльності почали приділяти значну увагу конкурентним стратегіям, які вони розробляли на основі своїх конкурентних переваг і недоліків конкурентів, тим самим забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства. В даному контексті,

про необхідність розробки стратегії підприємства достатньо влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений Ігор Ансофф. Він писав: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [5, с.301]

Усвідомлення важливості цього етапу дозволить вчасно відгукнутися зміни у бізнес-середовищі, гарантувати складання і допомогу конкурентних переваги у ринкових умовах, максимально максимально застосувати стратегічний потенціал фірми. У зв'язку з цим, питання оптимізації процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії фірми актуальне.

Поява концепції управління ланцюгами постачання також зв'язується зі статтею К. Олівера і М. Вебера «Supply chain management: Logistics Catches up with Strategy», випущеної ними в Лондоні в 1982 році. У процесі еволюції понятійний апарат концепції управління ланцюгами постачання істотно змінився, тобто термінологія знаходиться в постійному розвитку. У 80-х роках минулого сторіччя в країнах з розвинутою економікою в багатьох галузях склалася ситуація, при якій собівартість виробництва продукції знизилася настільки, наскільки це виявилось практично можливим. Для підтримки конкурентоздатності з'явилася необхідність в новій концепції управління бізнесом [8].

Вперше підходи концепції управління ланцюгами постачань в економіках індустріально розвинутих країн було застосовано щодо роздрібною торгівлі та мереж швидкого харчування, з часом вони поширилися на інші галузі, зокрема електронну та хімічну промисловість, автомобілебудування, виробництво одягу тощо.

Концепція управління ланцюгами постачань передбачає кардинальне переосмислення теорії і практики управління підприємством в ринкових умовах. Вона виходить з того, що досягти максимального значення доли ринку, що контролюється, прибутку, ринкової вартості або інших показників,

обраних за критерії результативності роботи підприємства, останнє може через сприяння забезпеченню конкурентоспроможності кінцевого продукту (послуги) ланцюга постачань, а не за рахунок своїх постачальників і/або споживачів. За цих умов конкурують між собою не окремі підприємства, а ланцюги постачань, до яких ці підприємства входять і які різняться за технологією виробництва кінцевого продукту (послуги), побудовою маркетингових каналів або іншими характеристиками [11, с.49].

Історично концепція управління ланцюгами постачань формувалась в контексті досліджень відносно інтеграції в ланцюгах постачань логістичних функцій [17, с.39]. І положення логістики, як науки, продовжують справляти значний вплив на розвиток вище згадуваної концепції. Водночас, поступово все більш значущим стає зворотній вплив концепції управління ланцюгами постачань щодо подальшого розвитку теорії і практики логістики.

З появою думки «управління ланцюгами забезпечення» в 1980 р. була помічена ідея координації струменів матеріалів і готової продукції не тільки зсередини однієї компанії, а й у ряді підприємств, пов'язаних між собою технологічним ланцюжком. Тому для багатьох іноземних компаній стало відомо, що ефективне управління ланцюгами забезпечення – майбутній крок, який їм необхідний для збільшення своєї конкурентоспроможності.

Дійсна організація та управління низкою постачання надає визначальний вплив на темпи та співвідношення фінансового становлення державної економіки України. Реалізуючи функції розподілу та обміну, сформовані ланцюга постачань визначають динаміку товарно-матеріальних, інформаційних, грошових та інших струменів у процесі відтворення.

У працях В.І. Сергієнко можна побачити твердження: «...що формування ланцюга постачань передбачає комплексне забезпечення цього процесу, яке має маркетинговий, логістичний та інформаційно-комунікаційний вимір, а налагодження діяльності сучасних ланцюгів постачань ґрунтується на виявленні та ліквідації «вузького місця» у ланцюгу постачань...» [90, с.14].

Автори Бранденбург М., Дж. Саркіс, С. Сьорінг стверджують, що управління ланцюгом постачань – це інтеграція бізнес-процесів, починаючи з кінцевого користувача та всіх постачальників товарів, послуг і інформації, додаючи цінність для споживача та інших зацікавлених осіб [5, с.302].

Д. Уотерс вносить наступне твердження щодо поняття «ланцюг постачань»: «Ланцюг постачань складається із сукупності видів діяльності і організацій, через які матеріали проходять під час свого переміщення від постачальника початкового рівня до кінцевого споживача» [8]. Таким чином, основною ціллю управління логістичним ланцюгом постачань є мінімізація загальних логістичних витрат при задоволенні потреб споживача.

Як ми бачимо, для всіх ланцюгів діяльності та організації є свої різні назви. Коли акцент робиться на операціях, то кажуть процес; коли підкреслюється маркетинг, – логістичний канал; коли на перше місце ставлять додану вартість, з'являється термін ланцюг цінності; коли аналізується задоволення споживчого попиту, говорять про ланцюг попиту. В даному випадку нас в першу чергу цікавить переміщення матеріалів, і саме тому ми будемо використовувати найбільш загальним терміном – ланцюг постачань.

Кожний продукт має свій власний унікальний ланцюг постачань. Деякі з них можуть бути досить довгими та складними. Наприклад, ланцюг постачання компанії Cadbury починається з зерен какао, які вирощують на плантаціях, а закінчується доставкою плиток шоколаду до споживачів.

Ланцюг постачання для Levi починається з вирощування бавовни на полях, а закінчується в момент, коли ви купляєте джинси в магазині. Іншими словами, ланцюг постачання описує весь шлях матеріалів, який вони проходять від самого початку і до самого кінця. На цьому шляху матеріали можуть проходити через постачальників сировини, виробників, операції з доведення, логістичні центри, склади, операторів-посередників, транспортні компанії, гуртовиків і багато інших операцій та учасників. Іноді ланцюг постачання не

закінчується на кінцевому споживачі, а додатково охоплює етап переробки і повторного використання матеріалів.

Найпростіший спосіб припустити ланцюг постачання продемонструвати, як товар переїжджає через низку організацій, кожна з яких надає йому допоміжну цінність. Насправді переважна більшість

організацій отримують матеріали від великої кількості різних постачальників і передають власну продукцію найрізноманітнішим покупцям. Саме тому, проходячи повз різних значень постачальників і з різних ланцюгах поставок,

вихідні матеріали «зустрічаються» один з одним в організації, протікають повз неї, і на виході бувають помічені товари, які потім, переміщаючись через різні значення покупців, знову розповзаються.

Завдання управління ланцюгами постачань — це проведення мінімізації сукупних логістичних витрат за умови задоволення наданого фіксованого

попиту. Ці витрати можуть включати в себе: вартість сировинних матеріалів та інших придбань компанії, внутрішні і зовнішні транспортні витрати,

вкладення в обладнання, виробничі витрати, витрати розподільчих центрів, витрати за змістом запасів та інші види витрат.



Рис. 1.3 Основні функції управління ланцюгами постачань

Джерело: [14, с.33]

При побудові моделі укладання певних проблем планування можна вивчити лише частку спільного ланцюга постачань компанії та пов'язаних із нею витрат.

Зараз серед знавців немає єдиного поняття про цілі управління ланцюгами постачання. Деякі вважають, що мінімізація сукупних витрат не вважається провідною метою компанії при аналізі стратегічних і тактичних намірів з ланцюга постачань. Візаві, компанія повинна прагнути до максимізації чистої вигоди.

Планування та моделювання ланцюга постачань становить практичний інтерес для українських фахівців, пов'язаних з вирішенням логістичних проблем своїх підприємств, з наступних причин [15]:

1. складні, багатофакторні, нестационарні потокові процеси (матеріальні, інформаційні, фінансові тощо), що вимагають для свого опису і подальшої оптимізації управлінських рішень залучення адекватних джерел інформації, потужного аналітичного апарату і сучасних комп'ютерних технологій;
2. розробка достовірної та надійної стратегії розвитку підприємства не може бути виконана підсумовуванням простих рішень окремих логістичних завдань. Складність і суперечливість протікають соціально-економічних процесів вимагають координації, інтеграції та взаємодії трьох напрямків в сучасній економічній науці: менеджменту, маркетингу та логістики.

Як наголошує С.В. Крикавський та Л. Еллірем, управління ланцюгами постачань, реалізуючи системний підхід, розглядає ланцюг постачань як єдиний об'єкт, а не як певний набір компонентів, кожний з яких виконує власну функцію [81, с.31]. В роботі, яка була підготовлена цими дослідниками у співавторстві з Дж. Гарднером та А. Хенксом, розвиваючи вищенаведену тезу, вони визначають управління ланцюгами постачань, як

теорію інтеграції щодо управління загальним потоком дистрибуційного каналу від постачальника до кінцевого користувача [13].

Р. Моніка, Р. Трент та Р. Хендфілд, слідуючи загальносистемній перспективі, визначають управління ланцюгами постачань як концепцію, першочерговою задачею якої є інтеграція й управління щодо ресурсів, потоків, а також контролю матеріалів [8].

О.М. Загурський О.М. вважає, що сучасне бачення управління ланцюгами постачань має поєднувати всіх учасників і діяльності, які залучаються до перетворення сировинних матеріалів в продукти і доставки останніх споживачам у «вірний» час і «вірне» місце в найбільш ефективний спосіб [76, с.201].

Гукалюк А.Ф. тлумачить управління ланцюгами постачань, як систематичні зусилля щодо забезпечення інтеграційного управління вартістю ланцюга постачань – від постачальників сировинних матеріалів через виробництво до кінцевих споживачів – у відповідності до вимог і очікувань споживачів [11, с.49].

Т. Джонс та Д. Райлі також підкреслюють, що концепція управління ланцюгами постачань має справу з загальним матеріальним потоком, а саме від вихідних постачальників до кінцевих споживачів і ґрунтуючись на цьому, роблять висновок, що дану концепцію можна представити як сукупність положень, у відповідності до яких кожна фірма в ланцюзі постачань, прямо або опосередковано, впливає на діяльність всіх інших його членів і, як наслідок, ланцюга постачань в цілому [8].

Як зазначалось вище, в умовах впровадження концепції управління ланцюгами постачань конкурують між собою не окремі підприємства, а ланцюги постачань, які різняться за технологією й умовами виробництва продукту (послуги), побудовою маркетингових каналів або іншими характеристиками.

Умови ефективного управління в ланцюгах постачань висувають нові вимоги координації діяльності партнерів. П. Ларсен та Дж. Роджерс,

пропонуючи визначення управління ланцюгами постачань, тлумачать його як, перш за все, координацію діяльностей між вертикально пов'язаними фірмами та в межах їх самих з метою рентабельного обслуговування кінцевого споживача [20].

А Б. Лалонд та Дж. Мастерс наголошують, що ланцюг постачань лише тоді є успішним, коли всі його члени мають одну ціль і один фокус щодо обслуговування споживачів [5].

Підприємства, які складають ланцюги постачань і впроваджують відповідну концепцію, повинні узгодити свої місії, стратегії, проміжні та оперативні плани. Вони також повинні мати спільне бачення загального процесу створення кінцевого продукту (послуги) усвідомлювати відповідальність за його реалізацію і створювати умови до раціонального розподілу прибутків та ризиків в ланцюзі постачань.

Важливою умовою забезпечення ефективного управління в ланцюзі постачань виступає кооперація його членів [21, с.15-21]. Вона розпочинається з сумісного планування і закінчується сумісним контролем діяльності ланцюга постачань в цілому і його окремих членів, що доцільно проводити на постійній основі. Крім того, учасники ланцюга постачань, які слідують відповідній концепції управління, мають співпрацювати, забезпечуючи прийняття рішень щодо розроблення нового продукту або формування певного портфеля продуктів.

Розвиток взаємовідносин на ґрунті концепції управління ланцюгами постачань передбачає, що підприємства мають відкрити доступ своїм партнерам до інформації, в тому числі і комп'ютерних баз даних, щодо величини попиту на продукти (послуги), обсягів продажу, рівня запасів тощо. Обмін інформацією між суб'єктами господарювання – учасниками ланцюга постачань – є особливо важливим щодо забезпечення процесів планування та контролю. В суттєвій мірі завдяки йому можна знизити невизначеність і покращити результативність діяльності, як ланцюга постачань в цілому, так і окремих його членів [24].

Ланцюг постачань (supply chain) пропонує багато ланок, пов'язаних між собою інформаційними, грошовими і товарними струменями.

Ланцюг постачань настає з купівлі сировини у постачальників і завершується перепродажем готових товарів та пропозицій покупцю. Одні ланки можуть стосуватися однієї організації, інші – підприємствам-контрагентам (клієнтам, постачальникам і дистриб'юторам). Таким чином, у ланцюг постачань зазвичай входять кілька організацій.

Швидке розвиток ринку, посилення конкуренції, заявка вдосконалення якості обслуговування покупців встановлюють перед компаніями нові завдання. Щоб зберегти конкурентоспроможність і збільшити свої визначні якості, прогресивному підприємству необхідно поліпшити всі процеси створення ціни – від поставок сировини до сервісного обслуговування кінцевого покупця. Для укладання даних завдань інструкція фірм і звертається до SCM висновків.

Управління ланцюгом постачань включає в себе наступні етапи [17]:

PLAN (Планування). У рамках цього процесу з'ясовуються джерела постачань, відбувається узагальнення і розстановка пріоритетів у споживчому попиті, плануються запаси, визначаються вимоги до системи дистрибуції, а також обсяги виробництва, поставок сировини і матеріалів і готової продукції.

SOURCE (Закупівля). У даній категорії виявляються ключові елементи управління постачанням, проводиться оцінка та вибір постачальників, перевірка якості поставок, укладання контрактів з постачальниками. Також сюди відносяться процеси, пов'язані з отриманням матеріалів, як то: придбання, отримання, транспортування, подібної контроль, постановка на hold (зберігання до оприбуткування) і прибуткування. Важливо зауважити, що дії з управління постачань товарів і послуг повинні відповідати планованому або поточному попиту.

MAKE (Виробництво). До цього процесу відноситься виробництво, виконання і керування структурними елементами make, передбачають

контроль за технологічними змінами, управління виробничими потужностями (обладнанням, будівлями і т.п.), виробничими циклами, якістю виробництва, графіком виробничих змін і т.д. Визначаються також і специфічні процедури виробництва: власне виробничі процедури та цикли, контроль якості, упаковку, зберігання і випуск продукції. Усі складові процесу переробки вхідного продукту в готову продукцію повинні відповідати планованому або поточному попиту.

DELIVER (Доставка). Даний процес складається з управління замовленнями, складом і транспортуванням. Управління замовленнями включає створення і реєстрацію замовлень, формування вартості, вибір конфігурації товару, а також створення і ведення клієнтської бази, поряд з підтриманням бази даних по товарах і цінах. Управління складом припускає набір дій по підбору та комплектації, упаковці, створення спеціальної упаковки / ярлика для клієнта і відвантаженню товарів. Інфраструктура управління транспортуванням і доставкою визначається правилами управління каналами і замовленнями, регулюванням товаропотоками для доставки та управлінням якістю доставки.

RETURN (Повернення). У контексті цього процесу визначаються структурні елементи повернень товару (дефектних, зайвих, що вимагають ремонту) як від make до source, так і від deliver: визначення стану продукту, його розміщення, запит на авторизацію повернення, складання графіку повернень, направлення на знищення і переробку. До цих процесів також включають певні елементи післяпродажного обслуговування.

SCM процеси можна також підрозділити на дві великі групи: Supply Chain Planning (SCP) і Supply Chain Execution (SCE). SCP включає в себе стратегічне планування ланцюга постачань або бізнес-процесів в окремих її ланках. SCE – реалізація планів і оперативне управління ланками ланцюга постачань, такими як транспорт або складське господарство [17].

Оптимізація управління ланцюгом постачань покликана вирішити наступні задачі [81]:

1) Скорочення циклу планування і збільшення горизонту планування за рахунок отримання надійної і своєчасної інформації;

2) Оптимізація витрат за рахунок можливості визначення стратегічних контрагентів, оптимального вибору закупаваних виробів і їх постачальників, підтримки взаємодії з ними в режимі реального часу;

3) Зниження виробничих витрат через оптимізацію потоків продукції і оперативну організацію обміну інформацією між контрагентами;

4) Зниження складських витрат за рахунок приведення обсягів виробництва у відповідність з попитом. Це завдання відповідає концепції управління постачанням Just-In-Time («точно вчасно»);

5) Підвищення якості обслуговування споживачів досягається за рахунок оперативності та гнучкості процесу постачання.

Впровадження концепції управління ланцюгами постачань вимагає від підприємств інтеграції окремих процесів або функцій, які розглядаються за такі, реалізація яких забезпечує певний результат. Особлива важливість

даного положення опосередковано підтверджується тим, що в ряді визначень

навіть сама концепція управління ланцюгами постачань фактично ототожнюється з інтеграцією окремих функцій. Так, М. Купер, Д. Ламберт та Дж. Педж в одному зі своїх досліджень тлумачать розглядувану концепцію за

інтеграцію бізнес-процесів (від вихідних постачальників до кінцевих споживачів), яка, забезпечуючи продукти, послуги, а також інформацію, створює додаткову вартість для споживачів [22].

А. Д. Бауерсокс, Д. Клосс та Т. Станк визначають управління ланцюгами постачань як стратегію співробітництва, що передбачає поєднання міжорганізаційних бізнес-діяльностей з метою реалізації можливостей щодо набуття певної долі ринку [12, с.61-86].

Аналізуючи такий аспект управління ланцюгами постачань як інтеграція окремих функцій важливо зазначити, що історично поняття

данцюга постачань, вперше було сформульовано в дослідженнях щодо логістики і положення останньої продовжують справляти значний вплив на розвиток даного поняття. Разом з тим, в останні роки, фахівці майже одноставно дійшли висновку, що в ланцюзі постачань має забезпечуватися інтеграція не тільки логістичних функцій [22, с.314]. Отже, SCM є процес організації планування, виконання і контролю струменів сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, а також забезпечення ефективного і швидкого обслуговування за рахунок отримання оперативної інформації про рух продукту. За допомогою SCM приймають рішення, задачі координації, планування та управління процесами забезпечення, виготовлення, складування та доставки товарів і пропозицій.

1.3 Поняття агрологістика та агрологістичних ланцюгів

постачання

Агробізнес більшості країн світу останніми роками впевнено зрозумів, що область поставок сировини, матеріалів і пропозицій надає важливий вплив на дієздатність суб'єктів господарювання задовольняти потреби покупців. Виникла потреба в тому, щоб більше уваги приділялося завданням і стратегії вибору джерела ресурсів.

Наш час вимагає від земельного розділу як виготовлення високоякісної продукції, а й укладання завдань нового типу: коли, де, як, де з найменшими витратами поставляти продукцію покупцям. Саме це призвело до розвитку агрологістики та агроланцюга постачання.

Логістика в сільськогосподарських ланцюгах постачання передбачає управління насамперед матеріальними потоками, що включають вхідні потоки (посівний матеріал, добрива, пальне тощо), потоки в процесі виробництва, збору врожаю, обробки, зберігання та дистрибуції сільськогосподарської продукції. Не менш важливими й результативними є логістичні рішення в організації інформаційних (ніні, транспортні можливості) та фінансових потоків (кредити, платежі, страхування) [29, с.57].

Відтак, логістична активність є потрібною ланкою всіх бізнес-процесів агропромислових підприємств і може бути джерелом як ризиків, так і додаткових конкурентних переваг, впливаючи на надійність, терміни, відстежуваність ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції та безпосередньо на її якість.

Агрологістика – це частина процесу в агроланцюзі постачання, у ході якого здійснюються планування, реалізація і контроль за тим, наскільки продуктивно й ефективно проходить потік і зберігання товарів (послуг), відповідної інформації в агропромисловому комплексі від точки виникнення до точки споживання заради задоволення потреб споживачів [36, с.34].

Загальне призначення агрологістики – забезпечення «наявності» необхідного продукту, необхідної якості, в необхідній кількості, в необхідний час, в необхідному місці, для певного споживача, з мінімальними витратами. Крім зниження витрат та підвищення ймовірності наявності необхідних елементів агрологістика зорієнтована на [36]:

- зниження ступеня конфліктності між підсистемами, пов'язаними з потоками матеріалів та інформації;
- зменшення часу, що витрачається у кожній ланці від постачання до доставки продукції споживачеві;
- досягнення максимально можливого рівня обслуговування споживачів;
- контроль та за можливості скорочення рівня запасів матеріалів,

незавершеного виробництва та готової продукції з метою збалансування витрат, пов'язаних із зберіганням запасів з вимогами виробництва та обслуговування споживачів.

Загальна мета агрологістики – досягнення високого рівня обслуговування споживачів [38, с.4]. Вона має забезпечити високоякісне обслуговування за оптимальних витрат. Зазначений баланс можна подати в параметрах сприйняття споживної цінності. Агрологістика додає цінності, роблячи продукцію доступною в необхідному місці та в необхідний час. Якщо продукт є в наявності у тому місці, де він необхідний, то це означає,

що логістика забезпечила додаткову корисність місця (place utility). Якщо продукт є в наявності у необхідний час, то вважається, що логістика забезпечила додаткову корисність часу (time utility). Отже, ціль логістики може бути сформульована в параметрах максимально високої корисності для споживача.

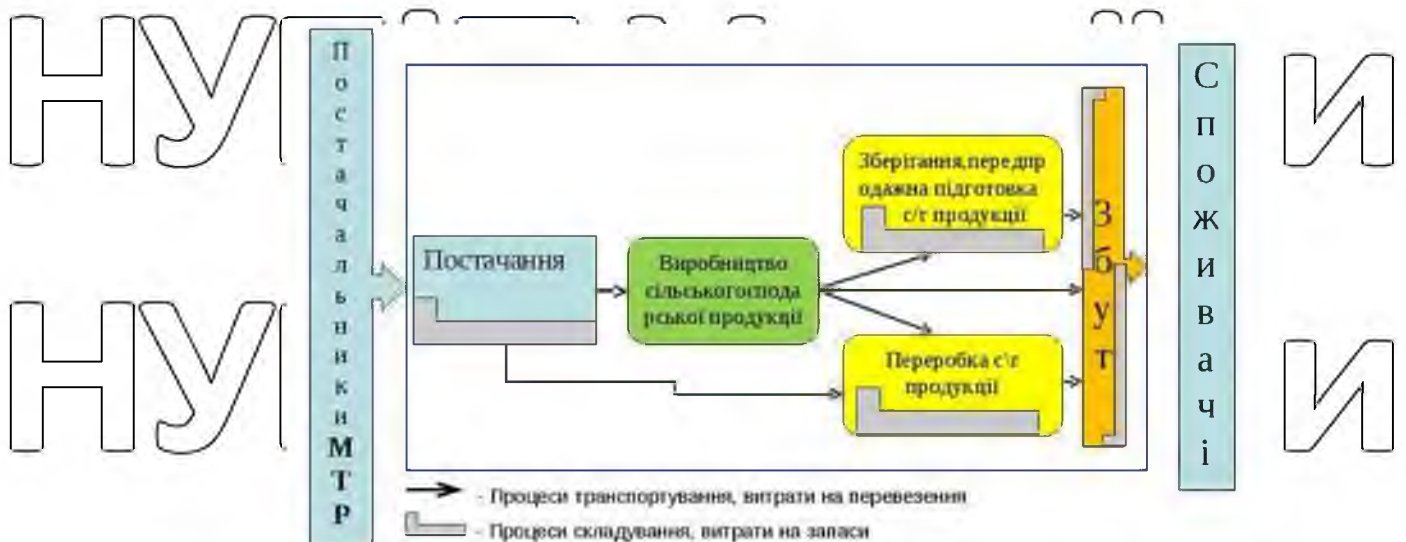


Рис. 14 Основні складові організації агрологістичних систем

Джерело: [38, с. 5]

Відповідно до Державної стратегії та намірів вчинків щодо розвитку сільського господарства та сільських земель провідною метою земельної політики/ вважаються два підвищення конкурентоспроможності АПК та допомога сталому розвитку сільських земель відповідно до міжнародних та європейських стереотипів. Розглядати вдосконалення логістичних систем розподілу сільськогосподарської продукції, не вважаючи основ стійкого розвитку, безглуздо через тісний зв'язок земельного розділу з природно-кліматичними факторами.

Абстрактні та практичні труднощі стійкого становлення земельного розділу відображені у наукових працях О.М. Бородіної, О.М. Варченко, Л.І. Катан, С.В. Коляденко, М.І. Маліка, Б.Я. Панасюка, П.Т. Саблука, О.В. Шубравської, Ю.А. Ярмащенко та інших.

Результати досліджень вітчизняних науковців і закордонний досвід застосування основ стійкого розвитку акцентують увагу на необхідності консолідації зусиль всіх зацікавлених сторін, оскільки без поглиблення інтеграційних процесів і державної допомоги подібний підхід не принесе належного ефекту.

Серед вітчизняних вчених, які досліджують теоретичні та практичні аспекти інтеграційних процесів в агросекторі, необхідно відзначити В.Г. Андрійчука, Г.М. Калетніка, А.Г. Мазура, М.Й. Малка, Ю.О. Нестерчук, О.О. Прутську, В.П. Рябокonia, П.Т. Саблука, В.К. Терещенко, О.Г.

Шпикуляка та ін. Окремі аспекти удосконалення економічного механізму формування логістичних систем розглянуто у наукових дослідженнях зарубіжних вчених М. Ліндерса, Л.Б. Міротіна, Ю.М. Черуші, Б.К. Плоткіна, Дж. Шрайбфедера.

У зарубіжній літературі термін «агропродовольчий ланцюг» використовується для вираження різних концепцій, ідей та методик і саме через це досить важко знайти єдине універсальне визначення. Передусім, тут необхідно враховувати контекст, в якому використовується це поняття, ми виділили та систематизували можливі тлумачення і запропонували власне бачення поняття «агропродовольчого сталого ланцюга доданої вартості».

Зарубіжні вчені визначають агропродовольчі ланцюги постачання, як «сукупність взаємозалежних компаній, які тісно співпрацюють з метою здійснення цілеспрямованого впливу на потік товарів і послуг по всьому ланцюжку доданої вартості сільськогосподарських і харчових продуктів, що забезпечить доведення цього потоку до споживачів з мінімально можливими витратами», або як «діяльність, яка охоплює стадії від виробництва до розподілу, що забезпечує доведення продукції до кінцевих споживачів» [5, с. 299].

Вважаємо, що найповніше визначення агроланцюгів запропоновано ФАО (Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН): це сукупність сільськогосподарських товаровиробників та організацій (або

акторів), які послідовно, скоординовано забезпечують створення доданої вартості з виробництва конкретних видів сільськогосподарської продукції та її переробки з метою одержання харчових продуктів, які продаються кінцевому споживачеві і після споживання направляються у відходи, із забезпеченням прибутковості на кожному етапі, створенням широких вигід для суспільства без перманентного виснаження природних ресурсів [6, с. 19].

Водночас О. Бородна визначає агроланцюги як не просто взаємопов'язані ланки одного процесу, але й взаємовигідні зв'язки між групами виробників, продавців, переробників і сервісних компаній, які об'єднуються разом із метою підвищення продуктивності та створення доданої вартості на основі розуміння спільної вигоди і справедливого розподілу досягнутого результату. Реалізація концепції формування агроланцюгів може позитивно впливати на доходи та зайнятість в агропрному секторі, забезпечивши доступ на ринок дрібним сільськогосподарським виробникам і встановлення ділових зв'язків з малими і середніми переробними підприємствами [4, с. 80].

Упродовж останнього десятиріччя агробізнес впевнено опановує нові стратегії – продуктів, маркетингу, фінансів тощо. Невід'ємною частиною для загальної стратегії агропідприємства повинна стати стратегія управління агроланцюгом постачання. Кваліфікаційне управління множиною зв'язків, що мають місце в агроланцюзі постачання здатне підвищити ефективність даного ланцюга.

Основні принципи, що покладено в модель управління агроланцюгом постачання ґрунтуються на наступному:

1. Єдиним суб'єктом, що вкладає гроші в агроланцюг постачання є кінцевий споживач; усі інші займаються перерозподілом цих грошей між учасниками постачання [5, с. 307].

2. Єдиним стабільним на протязі тривалого періоду часу рішенням щодо кожного елемента агроланцюга постачання є отримання прибутку від власного бізнесу. Спроби окремих агроструктур перекладати власні витрати

та проблеми на інші елементи агроланцюга постачання не в змозі забезпечити стабільність та успіх упродовж тривалого проміжку часу. Реалізація оптимальних рішень та розподіл отриманої вигоди серед інших учасників є невід'ємною складовою ефективності агроланцюга постачання [5, с. 309].

3. Управління агроланцюгом постачання підпорядковано забезпеченню умов для створення додаткової цінності. Задовольнити потреби сучасних клієнтів агробізнесу можна завдяки управлінню сукупним змістом кінцевого продукту або послуги, до складу якого входить якість, технології, що застосовуються, доставка та післяпродажне обслуговування [5, с. 310].

Всі підприємства, що здійснюють свою діяльність в АПК, є складові одного або кількох агроланцюгів постачання, незалежно від виду діяльності: вирощування сільськогосподарської продукції, її переробка, технічне обслуговування та ремонт сільськогосподарської техніки, транспортне обслуговування та ін.

Отже, наведене вище визначення сільськогосподарського ланцюга дозволяє виділити такі ключові компоненти: виробництво сировини, товаропостачання, транспортування та логістика, економічна доцільність, додана вартість та стійкість.

Увага зарубіжних дослідників зосереджена на ефективності поставок та сталості сільськогосподарського продовольчого ланцюга, що, на нашу думку, пов'язано в основному з їх транснаціональним характером.

Проте вітчизняні дослідники зосереджені на залученні дрібних сільгоспвиробників до агроланцюга та створенні додаткової вартості. Це вважається повною відповіддю на вітчизняні реалії: враховує специфічні умови нинішнього сільськогосподарського виробництва України, а також функціонування аграрної структури переважно в регіональному та міжрегіональному масштабах.

Зазначимо, що зарубіжні дослідники, залежно від специфіки первинних і кінцевих акторів, а також масштабів обслуговуваного продовольчого ринку розрізняють такі типи агроланцюгів [4]:

- традиційні, що складаються, як правило, з дрібних фермерів, які безпосередньо здійснюють продаж виробленої у власних господарствах продукції споживачам, в основному на локальних ринках;

- сучасні, що охоплюють внутрішні та транснаціональні аграрного виробництва, які здійснюють доставку та продаж продукції від виробників до мереж потужних супермаркетів;

- сучасно-традиційні, що включають внутрішні й транснаціональні аграрні виробництва, які реалізують власну продукцію через мережу традиційних продавців та роздрібних торгівців;

- традиційно-сучасні, що охоплюють поставки продовольчої продукції від дрібних фермерів і агропродовольчих виробництв до дрібних торговців і сучасних супермаркетів [6, с.141]

Слід підкреслити, що перераховані вище види є не єдиним сільськогосподарським ланцюгом, а переважно їх комбінацією. Це дозволяє говорити про формування єдиної мережі на основі підприємства-інтегратора первинного сільськогосподарського ланцюга на певному етапі узагальнення.

На цьому етапі погляди вчених і практиків делали більше, зосереджуються на організації, умовах функціонування, інституційних нормах і неформальних правилах, формі соціально-економічних відносин між сільськогосподарськими ланцюгами та між членами команд-учасників.

На основі поглибленого та всебічного розкриття його внутрішнього інноваційного потенціалу можна підвищити ефективність сільськогосподарського ланцюга, посилити роль кожного учасника ланцюга створення вартості, виявити та усунути проблеми та перешкоди, що заважають цьому позитивні процеси.

Порівняння визначень логістики та ланцюга постачання свідчить про існування спільного фундаменту щодо зазначених дефініцій. Окремі

дослідники, наприклад Бауерсокс розглядають аспекти логістики та управління ланцюгом постачання як синоніми. Інший автор Грінвуд [9], підкреслює, що «якщо ми проаналізуємо те, що експерти називають управлінням ланцюгом постачання, то виявимо, що фактично вони говорять про логістику, проте під впливом вимог нинішнього десятиріччя в якості терміну обирають варіант управління ланцюгом постачання».

Окремі автори, наприклад Купер та інші дослідники [8], вважають, що логістика та управління ланцюгом постачання різняться. Логістика розглядає потоки матеріалів, інформації та запаси, а управління ланцюгом постачання – це інтеграція цих бізнес-процесів. Зазначені автори визначають бізнес-процес як виконання певним чином у часі та просторі робочих видів діяльності, що мають початок, кінець, чітко визначені вихідні складові та результати, структуру для дії [31, с. 5]. Зокрема, зарубіжні дослідники вважають, що основними викликами для агроланцюгів у сучасних умовах є сезонний характер виробництва, втрати від псування, відсутність у окремих регіонах необхідної ринкової інфраструктури, слабкі ринкові зв'язки на рівні фермерів, а також посилення вимог до якості та безпечності харчової сировини і готової продукції [3, с. 56].

Водночас інші дослідники акцентують увагу на тому, що процес управління товарним потоком є основним в агроланцюгових поставках, де ринок і регулятори важелі держави взаємодіють через рішення уряду, приватних гравців та сільського співтовариства у напрямі досягнення ефективності та відповідальності [30].

Вищезазначені автори наголошують на семи процесах, ідентифікованих Міжнародним центром підтримки конкуренції, що мають місце і в агробізнесі:

- управління взаємовідносинами із споживачами;
- управління обслуговуванням споживачів;
- управління попитом;
- виконання замовлення;

- управління виробничим потоком;
- постачання;
- розробка продукту та його комерціалізація [30].

Крім того, розрізняють 10 компонентів управління ланцюгом постачання:

- планування та контроль;
- організаційна структура;
- структура потужностей, через які переміщується потік продукції;
- структура потужностей, через які переміщується потік інформації;
- структура продукту;
- методи управління;
- структура повноважень та лідерства;
- структура ризиків та винагород;
- культура та відносини [22, с. 310].

Виходячи з вищевказаного управління ланцюгом постачання є більш широким напрямом діяльності, ніж логістика. Разом із тим вищевказані дефініції більш є питаннями семантики, а не реальних розбіжностей. Тому будемо виходити з того, що обидва терміни відображають одну й ту саму функцію [3].

Управління агроланцюгом постачання пов'язано не з підвищенням продуктивності та рентабельності окремих господарських одиниць незалежно від того, чи це виробник сільськогосподарської продукції, склад, машинно-технологічна станція, механізований загін, чи інший суб'єкт господарювання, а з оптимізацією всієї системи заради отримання в АПК конкурентно спроможної продукції при оптимальних витратах [3, с. 55].

Досягти цього можна шляхом:

- зниження відходів та видів діяльності, що не додають вартості;
- покращання обслуговування споживачів;
- покращання комунікацій у агроланцюзі постачання, в першу чергу пов'язаних із прогнозуванням діяльності,

- координації зусиль щодо узгодження дії всіх ланок в агроланцюзі постачання [21, с. 6].

Отже, діяльність підприємства можна розглядати в контексті її ролі в ланцюзі агропостачання. Застосування агрологістики для вдосконалення управління агроланцюгами постачання дозволяє отримувати конкурентоспроможну продукцію за оптимальних витрат. Сучасний світ має багато напрацювань щодо впровадження логістичних підходів в агробізнесі.

Висновки до розділу 1

Ланцюг постачання це сукупність трьох і більше економічних одиниць (юридичних чи фізичних осіб), які безпосередньо беруть участь у зовнішніх і внутрішніх постачаннях товарів, послуг, фінансів та (або) інформації від першоджерела до кінцевого споживача. Ланцюг постачання поділяється на три рівні: прямий, розширений і найбільший.

Управління ланцюгом постачання це бізнес-стратегія, яка забезпечує ефективне управління матеріалами, фінансами та інформаційними потоками для забезпечення їх синхронізації в розподіленій організаційній структурі.

Виходячи з вищесказаного: агрологістика – це стратегічне управління ланцюгом постачання, як низка заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів товарів і послуг. На основі узагальнення та систематизації наукових праць вчених вітчизняного та зарубіжжя уточнено поняття «ланцюг постачання сільського господарства», який слід визначати як групу ланок ланцюга поставок, які пов'язані між собою в єдине управління процесу, з оптимальною вартістю. Готова продукція просувається від кінцевої стадії виробництва до кінцевого споживача. Різниця полягає в тому, що враховується додана вартість, створена під час просування ланцюга постачання сільськогосподарської продукції.

РОЗДІЛ 2

НАЛІЗ ФУНЦІОНУВАННЯ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАНЬ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ ПАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» та аналіз його діяльності

Компанія «Бісквіт Шоколад» складається з двох компаній - ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ПАТ «Кондитерська фабрика «Галків'янка».

Чисельність працівників – 2281 особа.

Конструктивні особливості: 6 верхніх поверхів, 8 середніх, 30 нижніх.

Продуктивність може досягати 180 тонн.

Собівартість виробничої частини головних засобів становить 41 058 тис. грн.

Оборотні активи: 20 529 тис. грн.

Товари – борошняні та кондитерські.

Широкий асортимент продукції компанії представлений наступним чином: різноманітні борошняні вироби: печиво (тісто, цукор, масло), хрусткі вироби, квадрати, вафельні та бісквітні вироби, булочки, пироги (в т.ч. вафельні та шоколадні), пироги). Різні цукрові вироби: карамель, солодкі вироби (глазуровані та неглазуровані), мафіни, шоколад, зефірні вироби, джем. Високий стандарт оцінки якості товарів компанії «Бісквіт Шоколад», кількаразово сертифіковано на найсучасніших всесвітніх виставках кондитерських виставках наприклад таких як «ISM» (Кельн, Німеччина), «FMI» (Чикаго, США), «Seal» (Париж, Франція).

Можна вважати, що дебют промислової діяльності цукрової продукції в Харкові розпочинається 1896 році, саме тоді розпочинається діяльність кондитерського підприємства Жоржа Бормана, знаменитого кондитерного майстра, якому присвячений титул «Постачальник Імператорського двору» і

багато усевітніх відзнак. Потім, в 1935-тих роках, розпочинає свою діяльність наступна потужна кондитерська компанія – «Харківська бісквітна фабрика». 1995 року у грудні підприємство було відділене трудовим договором. Кількість робітників – 1200 працівників.

Підприємство налічує 2 спеціальних відділення з виготовлення бісквітників (5 ліній) та вафельний (2 лінії і 4 автомати), і відділ з виготовлення ємкостей з гофрованого картону. Устаткування – сучасні технічні лінії виготовлення, провідних компаній-виробників: Minel, Sasib, Orlandi (Італія), HAAS (Австрія), Polin, Reon.

Продуктивність виробництва – 100 тонн на зміну добу, різноманітність виробів – понад 100 видів. У 1998-му компанія отримала основний пакет акцій кондитерської компанії – однієї із довголітніх кондитерських підприємств в нашій країні, засновано в 1896 році посередником Імператорського двору Жоржем Борманом, яка на сьогодні налічує понад 1300 осіб.

Потужність виготовлення цукристих товарів – 90 тонн на добу, асортимент – 150 різновидів.

Компанія налічує 5 високо механізованих відділів: карамельний (6 ліній), ірисковий (9 ліній), шоколадно-цукеркових (4 лінії) 5 ділянок виробництва, шоколадний, цех виробництва пастило-мармеладних виробів (8 ділянок виробництва). Товари розповсюджуються через українську торгову мережу, експортується в Казахстан, країни Балтії, Молдову, Монголію, Німеччину, США, Ізраїль.

Готові вироби ХБФ сертифікувала ще з 1993 року. У липні 1998 року «Харківська бісквітна фабрика» приступила до розробки і удосконалення систем якості стосовно вимог міжнародного стандарту ISO 9001. Систему становлено і в листопаді 1999 року ХБФ однією з найперших підприємств кондитерського виробництва України одержала міжнародний сертифікат і відповідності системі якості. Одержані відзнаки показують, що на фабриці

дотримуються встановленої якості роботи на всіх етапах виробничої операції, розпочинаючи з проектування ідеї до реалізації готових виробів.

Компанія є першим цукерковим підприємством, яке пройшло сертифікацію виробництва за міжнародним стандартом ISO-9001. За словами керівництва ХБФ, з отриманням сертифікату якості ISO-9001 розпочався абсолютно новий період в історії компанії.

Технічне оснащення підприємства постійно вдосконалювалося, згодом співпрацювало з відомими світовими компаніями: Orlandi, HAAS, Sasibbakery. Висока оцінка якості продукції компанії «Бісквіт-Шоколад»

неодноразово сертифікована на найпрестижніших міжнародних кондитерських виставках, таких як «ISM» (Кельн, Німеччина), «FMI» (Чикаго, США), «Seal» (Париж, Франція). З 2001 року Харківська бісквітна фабрика виробляє продукцію під загальною торговою маркою «Бісквіт Шоколад», а в серпні 2004 року ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» і ПАТ «Харківські цукерки Янка» були об'єднані в однойменну компанію.

Компанія є міжнародним виробником та експортером різноманітної продукції.

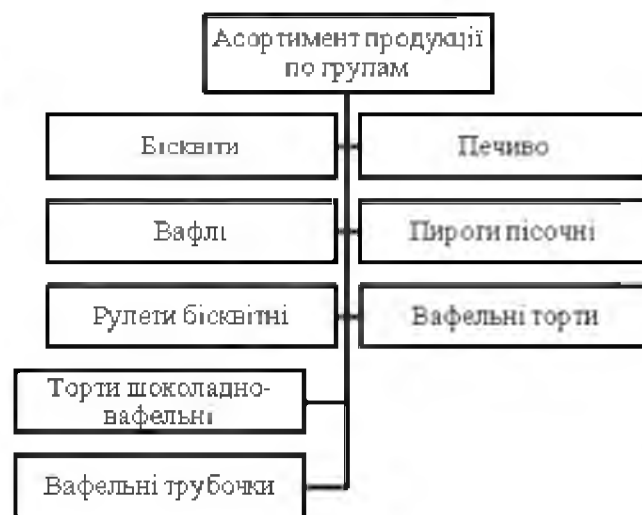


Рис. 2.1 – Асортимент продукції по групах ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Джерело: [74]

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (ПАО «ХБФ») займається такими видами діяльності:

- торгівельна, включаючи в себе : оптову, роздрібну, дрібнооптову фірмову та у сфері громадського харчування;

- промислову, комерційну зовнішньоекономічну торгівлю

-торгово-закупівельну в тому числі у населення

-забезпечує посередницькі маркетингові лізингові інформаційні послуги

- надає побутові транспортні будівельні ремонтні послуги відкриття та

функціонування власних фірмових оптово-роздрібних магазинів

-діяльність пов'язану з реалізацією випущеної продукції та придбаних виробів у інших суб'єктів.

Господарчо-фінансовий стан фабрики знаходиться в задовільному стані та спостерігається стабільність. Переконатись у цьому можна завдяки щорічним публікаціям підсумків діяльності на офіційному сайті компанії так корпорація бісквіт-шоколад за 2014 року отримала чистий прибуток у розмірі 470 млн грн що складає 117 до відповідного періоду 2013 року за підсумками трьох кварталів підприємства корпорації виробили 429 тис.тон.

кондитерських виробів, що дещо більше показників аналогічного періоду 2013 року 428 тис.т з виробленої продукції корпорацією було реалізовано стільки ж продукції скільки і в 2013 році 422 тис.т. Таким чином, за одержаними інформаційними даними 2014 року, «Бісквіт-шоколад» продовжує займати 4-те рейтингове місце серед виробників бісквітних товарів в Україні. Слід також прийняти до уваги, що у третьому кварталі компанія успішно подолала незначний спад і виїла у натуральних об'ємах виробництва і реалізації на рівень минулого року.

Підприємство систематично виділяє кошти на розробку та впровадження в виробництво нових видів продукції у табл 2.1 наведемо показники кількості асортименту по групам кондитерських виробів за 2017-2021.

НУБІП України

Таблиця 2.1.

Зміна кількості асортименту по групах кондитерських виробів

Загальний обсяг асортименту кондитерських виробів	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Борошняна група	398	25398	437	317	576
Введено нових позицій асортименту (враховуючи нові види розфасовки)	13	22	22	35	23
Знято з виробництва	12	13	23	0/0	12
Цукриста група	25	40	21	48	44
Введено нових позицій асортименту (враховуючи нові види розфасовки)	25	40	21	48	44
Знято з виробництва	23	30	14	20	21

Джерело: [87]

При цьому продукція експортується до 19 країн світу водночас втілено 31% виготовлених товарів. Поширення виробів зосереджується особливо в Монголії, країнах Балтії, Німеччині, Греції та інших країнах. Виручка від експорту у валютному еквіваленті зросла на 25 порівняно з відповідним періодом 2021 року. З січня по вересень 2018 року компанія «Бісквіт-шоколад» виробила 469 тис. тонн цукерок що на 9% більше ніж минулого року.

Обсяг чистого прибутку за січень-вересень 2018 року оцінюється в 597 млн. грн., що на 26% більше ніж за подібний період 2017 року.

У 2018 році фабрика продовжила змінювати асортимент розробивши та випустивши на ринок 45 нових продуктових ліній включаючи фасовану продукцію, яка раніше продавалась лише на вагу.

Згодячи результати першого місяця 2019 року, підприємство «Бісквіт-Шоколад» реалізувала продукції на 671,5 млн. грн. Таким чином, об'єм

продажу на 12,1% у порівнянні з таким же періодом минулого року. Об'єм виробництва у грошовому вираженні зріс ще більше, на 14%, і склав 681 млн. грн.

Реалізація продукції на експорт зросла на 11% у натуральному вираженні і на 30% – у грошовому. Випущені вироби відправлялись у 22 країни світу, у тому числі у нових для корпорації напрямках, таких як Білорусія і Афганістан. Ріст експорту спостерігався, як в країни близького (у Молдову, Таджикистан), так і у країни дальнього закордоння (Німеччину, США, Грецію).

Протягом даного часу фабрика значно інтенсивно займалася оновленням товарного ряду товарів. виконано і втілено у виробництво 36 оновлених товарних пропозицій, включаючи нові товари із лінії нугових виробів «Choko-luck» і «Sweettravel», новий стиль і упакування пісочних пирогів «Венський», нова категорія шоколадних виробів у коробках.

Якість і безпека продукції підприємств корпорації «Бісквіт-Шоколад» спрямована на зміцнення позицій підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках. І також на максимальне задоволення потреб і очікувань споживачів до якості продукції корпорації.

2.2 Аналіз каналів збуту

Сировина, яку застосовують у виробництві товарів: цукор-рафінад, мука, крохмальні добавки, сода харчового використання, багатоманітні жири, сухе та молоко згущене, яйця, спирт, продуктивні кислоти, все внутрішнього застосування. До імпоротної сировини належить: какао-порошок, соєве масло, кокосова стружка, мак, кунжут.

Найбільш суттєвими постачальниками «Бісквіт-Шоколаду» є: ВАТ «Меркурій», ТОВ «Споживснаб», ТОВ «Мальва», ТОВ «Сільхозпродукт», а також імпортуються какао-боби, фундук, арахіс.

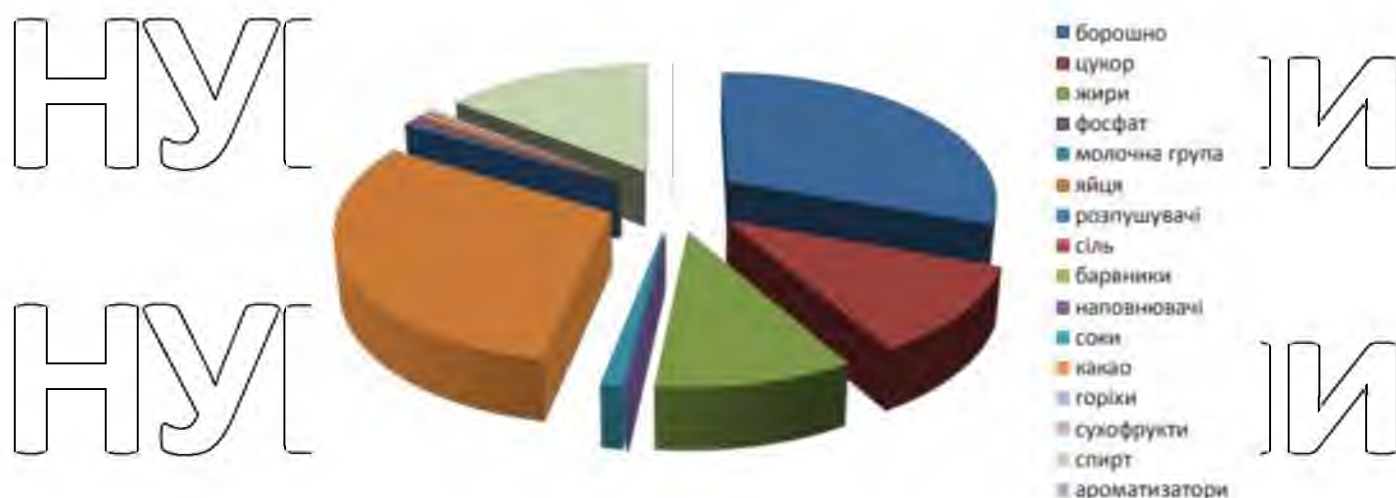


Рис. 2.2 – Потреба в сировині за основними групами

Джерело: [87]

ПАТ «ХБФ» має досить значну кількість не тільки вітчизняних, але й іноземних постачальників. Так, наприклад, Естонія постачає какао-продукт, з Європи надходять какао-боби, горіхи, ароматизатори, барвники та ін. На кожну групу асортименту сировини надходить близько 2 – 5 головних постачальників, категорія сировини та матеріалів складається більше ніж з 150 найменувань. Доставка сировини та товарів здійснюється автомобільним транспортом. Іноземні споживачі також мають різноманітну географію. Морським транспортом продукція ПАТ «ХБФ» у контейнерах транспортується до США, Республіки Панама та Ізраїлю.

Компанія імпортує товари з таких країн: Австрія, Бельгія, Естонія, Франція, Грузія, Німеччина, Італія, Кот-д'Івуар, Нідерланди, Росія, Іспанія, Туреччина. За межі України кондитерська продукція компанії експортується в 39 країн світу з частиною експорту 35%. Продукція ПАТ «Харківський бісквітний комбінат» реалізується через українську дистрибуторську мережу та експортується до Росії, Казахстану, Молдови, Монголії, США, Німеччини, Ізраїлю, Сербії, Іспанії, Таджикистану, Туркменістану, США, Узбекистану, Латвії та Канади, Естонія, Грузія, Греція.

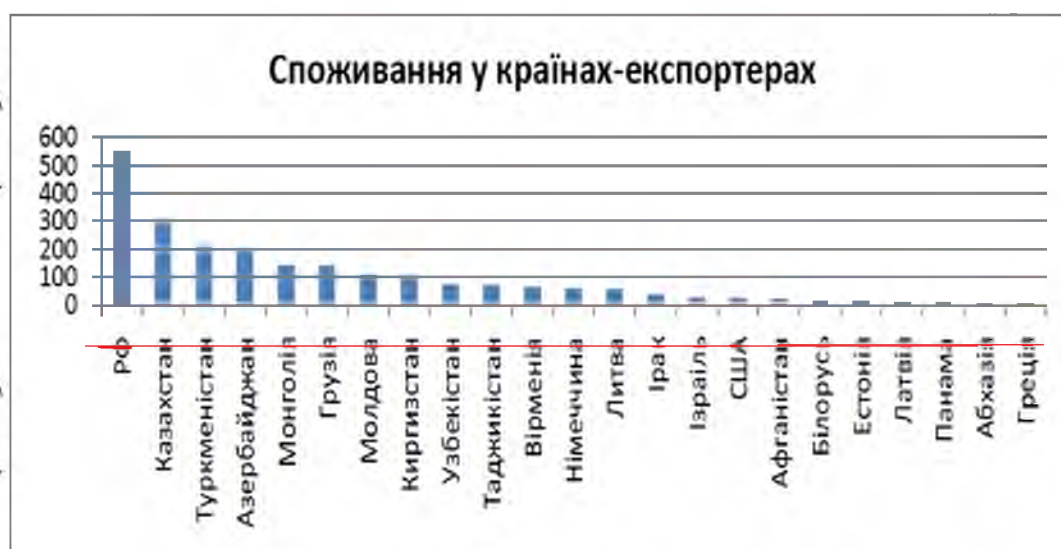


Рис. 2.3 – Рейтинг споживання продукції країнами світу

Джерело: [87]



Рис. 2.4 – Рейтинг споживання продукції за регіонами України

Джерело: [87]

Завдяки своїй довгій історії величезний ринок продукції компанії співпрацює з широким спектром компаній та організацій, державними установами та інститутами. Зокрема постійними контрагентами ПрАТ «Львівський холодокомбінат» є:

- Постачальники: ТОВ «Бейкер Україна», ТОВ @Cenios», ТОВ «Укрмолпродукт»;
- Банки: ДАТ «ПриватБанк»;

- Державні органи: ПАТ «Національний Депозитарій України», НБУ, Державна фіскальна служба, Львівська митниця;

- Аудиторські компанії: Аудиторська компанія «ДК-Україна»;

- Громадські організації: Всеукраїнська громадська організація «Асоціація платників податків України»;

- Споживачі продукції ПАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Значний спектр товарів, корисні пропозиції діяльності з оптовими клієнтами дали змогу збільшити ринок попиту і на сьогоднішній день

цукристі товари харківських фабрик активно поширюються в таких країнах

світу: Киргизстан, Казахстан, Азербайджан, Грузію, Латвію, Молдову,

Монголію, Литву, Канаду, США, Німеччину Ізраїль. Частина експорту в

реалізації продукції складає близько 30 відсотків. У корпорації є

ексклюзивний дистриб'ютор в Сполучених Штатах Америки

«ThreelineImports INC», N.Y.

Підприємство є одним з основних експортерів солодоців: близько 30% готової продукції поставляється на світовий ринок. Ексклюзивний

дистриб'ютор у США «ThreelineImports INC». Ексклюзивний дистриб'ютор в

Ізраїлі «DolinaGroup» Ltd. DolinaGroup Ltd зараз є потужним дистриб'ютором

та ексклюзивним представником відомих брендів в Ізраїлі, зокрема Biscuit

Chocolate Corporation.

Завдяки дистриб'юторському підприємству SITRADE товари

Харківської бісквітної корпорації продаються в Одесі. Декілька років

SITRADE працює з ХБФ і є ексклюзивним дистриб'ютором торгової марки

цієї компанії у таких містах України – Вінниці, Павлограді,

Дніпропетровську, Тульчині. На початку 2012 року до них долучились:

Кривий Ріг, Одеса, Дніпродзержинськ, Нікополь, Ужгород.

SITRADE – лідер ринку Східної Європи і Середньої Азії. Компанія

працює у всіх сегментах збуту: лінійний і VIP-роздріб, HoReCa, а також

власна вендингова мережа. Географія покриття: 97% території України,

понад 72 000 активних торгових точок країни [18].

Одним з яскравих представників дистриб'юторів ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» є ПП «Ксенія». ПП «Ксенія» – це крупна дистрибуторська компанія у Дніпропетровській області, яка спеціалізується на постачанні продукції провідних виробників кондитерських виробів в Україні.

Компанії «Ксенія» має особисті складські приміщення які займають площу / 2 500 м², облаштовані / рампою, гідравлічними роками / і електронавантажувачами. В наслідок чому склади відповідають усім технологічним стандартам. Однією з переваг фабрики є власний автопарк, який сягає 15 вантажних транспортних засобів, завдяки чому здійснюються безперебійні поставки кондитерських виробів на території Дніпропетровської області. Розгалужена система дистрибуції і логістики компанії охоплює понад 2 000 активних торгових точок. Крім того ПП «Ксенія» також здійснює ексклюзивні поставки окремих брендів.

Для збуту на зовнішніх ринках використовується загальна система.

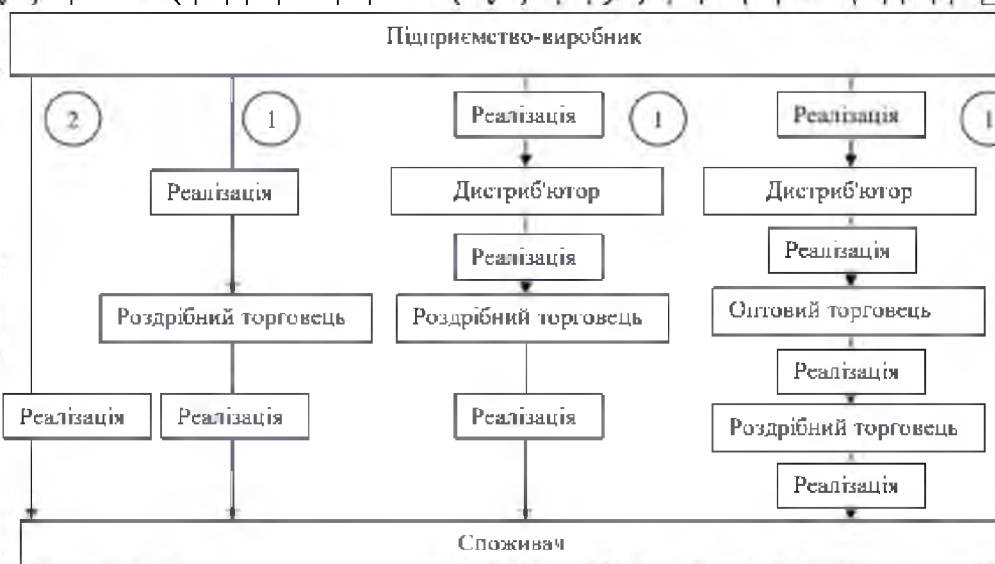


Рис. 2.5 – Структура збутового каналу на зовнішньому ринку

Джерело: [86, с.90]

Так, загальна система створюється за допомогою двох типів каналів збуту. При використанні першого каналу збуту товари передаються безпосередньо з країни-експортера до посередників, а за другим – до кінцевих споживачів на зовнішніх ринках.

Серед переваг використання такої структури можна назвати відсутність необхідності створювати складські приміщення на зовнішньому ринку. Серйозним недоліком при цьому є можливе збільшення терміну доставки і ймовірності затримок товарів.

Хоча підприємство втрачає певний контроль над продажем товарів, коли вони користуються посередницькими послугами, більшість підприємців вважають участь посередників вигідною. Є кілька причин:

- значна частина виробників не має фінансової можливості та ресурсів для прямого маркетингу.

- посередники можуть використовувати свої контакти, досвід і кваліфікацію для надання покупцям необхідного асортименту та якісних послуг.

- у значній частині виробників не вистачає фінансових ресурсів для здійснення прямого маркетингу;

- значна економія затрат на реалізацію продукції завдяки посередникам досягаються завдяки зменшенню кількості прямих контактів із споживачами.

Кожен учасник каналу розподілу виконує одну або декілька з таких функцій:

- збір інформації для маркетингових досліджень
- поширення позитивної інформації про продукт (участь у комунікаційному процесі)

- будувати та підтримувати відносини з потенційними споживачами

- адаптація товару під вимоги споживача, тобто сортування, складання, складання, пакування- формування товарного асортименту;

- вести ділові переговори зі споживачами щодо рівня цін та інших умов перед укладенням договорів постачання.

- організація вантажопереміщення: транспортування та зберігання вантажів;

- часткове або повне фінансування витрат на експлуатацію каналу.

- припущення ризику (часткового або повного) для функціонування каналу та продажу продукції.

Канали збуту так само використовують різноманітні способи просування для стимулювання попиту, тому їх слід оцінювати як мережу управління, яка збільшує споживчу цінність товарів і послуг. Для цього ми використовуємо найзручніший спосіб покращити зовнішній вигляд нашої продукції, оптимізувати процес купівлі, заощадити час покупців і продати нашу продукцію клієнтам. Іншими словами, учасники каналу збуту прагнуть забезпечити максимальну зручність реєстрації товару, часу, місця та способу покупки.

Поки компанії працюють у мінливому та конкурентному середовищі, роль розподілу зростатиме. Сучасні суб'єкти ринку все частіше використовують нові канали збуту, які найбільш повно відповідають конкретним вимогам і особливостям конкретних сегментів ринку. Саме канали розподілу, що ефективно функціонують, дають змогу досягати реальних конкурентних переваг, створюють бар'єри входження на ринок, посилюють ринкову владу та формують відповідну конкурентну позицію.

В корпорації «Бісквіт-Шоколад» використовуються такі канали розподілу.

Однорівневий канал має одного посередника – роздрібно-торгівця. На ринку товарів виробничого призначення це дилери, брокери, агенти.

Дворівневий канал складається з двох посередників. На споживчому ринку цю функцію виконує оптовик і роздрібний торговець.

Трирівневий канал складається з оптовика, дрібнооптового торговця, роздрібно-торгівця.

Практики вважають недоцільним формувати канали з більш ніж трьома рівнями, оскільки існує пряма залежність між рівнем каналу розподілу та кінцевою ціною продукту. Споживачі повинні платити за товар.

2.3 Аналіз логістичної діяльності ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Процес виробництва кондитерської продукції вважається доволі матеріаломістким, що обумовлює високу чутливість виробників-кондитерів до ситуації на ринку какао-бобів та цукру. Какао-боби є імпортною сировиною, тому в діяльності вітчизняних кондитерських підприємств існують значні валютні ризики. В останні роки існує тенденція до збільшення на світовому ринку вартості какао-бобів, тому вітчизняним кондитерським підприємствам потрібно враховувати підвищення собівартості тих кондитерських виробів, які містять какао-продукти. При цьому варто зауважити, що виробництво цукрової та борошняної кондитерської продукції забезпечується вітчизняною сировиною повністю. Проте й у цьому випадку існують певні ризики. Так, кондитерські вироби зпочатку 2021 р. в Україні подорожчали через зростання вартості цукру, спричинене картельною домовленістю його виробників та дефіцитом пропозиції цукру на внутрішньому ринку. Зростання цін на цукор призвело до збільшення вартості кондитерської продукції всіх виробників на 15-20%, при цьому кондитерська зменшила виробництво продукції на 25-26 тис. т, або 1,3 млрд. грн. Наслідком зменшення виробництва кондитерських виробів стало збільшення їх імпорту в Україну на 20%. Відповідно кондитерська галузь почала програвати експортні позиції на ринках ЄС, Середньої Азії та СНД. За такої високої вартості цукру виробництво карамелі в деяких країнах ЄС є більш рентабельним, ніж в Україні.

За закупівлю та забезпечення процесу доставки сировини і матеріалів на підприємстві служба логістики.

На ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» система обслуговування споживачів організована наступним чином: виокремлений відділ логістики і збуту збуту у складі:

- Директора з логістики і збуту, у компетенції якого керівництво відділом, робота з оптовими клієнтами та дистрибуторами, складання планів продажу тощо,

- Диспетчерів-логістів з роботи із мережею фірмових магазинів (приймання замовлень від магазинів, складання рейсів розвозки продукції по місту, контроль дебіторської заборгованості тощо);

- Операторів відділу збуту (виписування накладних в рейс по місту);

- Старшого оператора відділу збуту (виписування накладних клієнтам, що працюють самовивозом, виписування накладних в рейс по місту, ведення і управління електронною базою даних);

- Менеджера по роботі з дистриб'юторами (пошук регіональних представників, проведення презентацій тощо);

- Мерчандайзерів по роботі з магазинами міста (контроль наявності продукції у торговій мережі міста, просування продукції у магазинах міста);

- Комірників складів готової продукції;

- Вантажників-експедиторів відділу збуту;

- Вантажників відділу збуту.

ПАТ «ХБФ», у східній частині України. У жовтні 2010 року на складі торгово-виробничого підприємства «ДІАД» була введена в експлуатацію система управління складом Qguar WMS Pro. Складський комплекс компанії

загальною площею 5 700 м² має місткість близько 4000 палето-місць, 13

доків для приймання і відвантаження товару, склад обладнаний трирівневими палетними стелажми, а також є зона напольного зберігання. Склад обслуговується двома одиницями техніки.

Система Qguar WMS Pro дозволяє впливати на ключовий показник ефективності роботи вашого складу - швидкість роботи, яка полягає в мінімізації часу від отримання замовлення до доставки клієнту без втрати якості.

Є багато факторів, які впливають на швидкість роботи складу:

розміщення товару згідно з аналізом ABC, найкращий спосіб для працівників

складу обійти склад, швидка передача даних з ERP-системи в WMS і навпаки.

Qguar WMS Pro автоматично призначає місцеположення отриманих продуктів за допомогою алгоритму, який враховує зіставлення груп складів товарів із розташуваннями складів. Це спрощує процес постачання, оскільки власникам магазинів не потрібно самостійно шукати вільне місце, а лотки розміщуються відповідно до загальної стратегії бізнесу. Qguar WMS Pro також встановлює відсоток від мінімальних і максимальних значень для кожного елемента, визначаючи пріоритет збору поповнень. Крім того, використання цієї системи робить процес інвентаризації та процеси повернення товару простішим і прозорішим. Найближчим часом планується

тиражування системи Qguar WMS Pro на складах компанії в Харкові та Дніпропетровську.

Транспортне забезпечення власної торговельної мережі (фірмових магазинів і кіосків «Бісквіт-Шоколад») переважно виконується за рахунок використання власного автопарку, представленого транспортними засобами: вантажний автомобіль ЗІЛ-Бичок вантажопідйомністю 3 тонни та вантажний автомобіль ГАЗ-Газель вантажопідйомністю 1,1 тонни. Реалізація продукції за кошти посередника в основному здійснюється шляхом самовивозу за рахунок автотранспорту посередника, рідше з використанням автотранспорту

ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» (в окремих випадках) у домовленостях з оптовими посередниками.

Найближчим часом планується тиражування системи Qguar WMS Pro на складах компанії в Харкові та Дніпропетровську.

Транспортне забезпечення власної торговельної мережі (фірмових магазинів і кіосків «Бісквіт-Шоколад») повністю здійснюється за рахунок власного автопарку, представленого автомобілями: вантажний автомобіль ЗІЛ-Бичок вантажопідйомністю 3 тонни та вантажний автомобіль ГАЗ-Газель вантажопідйомністю 1,1 тонни. Реалізація продукції за рахунок посередника в основному здійснюється шляхом самовивозу за рахунок автотранспорту посередника, рідше з використанням автотранспорту ПАТ «Харківська

бісквітна фабрика» (в окремих випадках) у співпраці з оптовими посередниками.).

В цілому використання 1С-Логістика програми управління складом, значно спрощує процес контролю збутовою логістикою підприємства, яка автоматизує більшість операцій логістичної системи, що об'єднує ПАТ

«Харківська бісквітна фабрика» з брендом, торговою точкою, що також спрощує процес співпраці з посередниками. Це пояснюється широким функціоналом цього професійного програмного забезпечення. Так,

наприклад, система зберігає інформацію про заплановані відвантаження

товарів. Ця інформація може бути використана як основа для проведення

підготовчих заходів і самого відбору. На підставі плану відвантаження

виберіть товар. Також одним співробітником можна отримати кілька

замовлень одночасно. Автоматичне формування завдання вибору товару

може здійснюватися за кількома принципами:

- підбір по партії товару;
- враховувати вибір терміну придатності;
- підбір за принципом максимального клітинного вивільнення;
- підбір товару за принципом мінімізації часу та ін.
- підбір товару за принципом мінімізації часу та ін.

Упаковка або переупаковка товару також може бути здійснена перед відправкою. У той же час товар можна перепакувати в складські одиниці за

бажанням клієнта або перекласти на інші піддони чи інші контейнери. Після

відбору, складання та упаковки продукт надходить у зону відвантаження та

може бути відправлений клієнтам. Якщо клієнт відмовляється від усього продукту або його частини, замовлення можна розібрати та поповнити.

При цьому необхідне лише втручання кваліфікованого персоналу

(операторів логістики) в процес управління базою даних. Це значно

економить час на виконання операцій, завдяки чому в цілому

вдосконалюється вся система обслуговування клієнтів, що забезпечує

ефективну роботу всієї системи логістики продажів компанії.

Висновки до розділу 2

В даному розділі був проведений аналіз діяльності ПАТ «Харківська бісквітна фабрика». Зазначено, що компанія знаходиться на ринку тривалий час та має досить широкий спектр асортименту кондитерської продукції. Для свого виробництва використовує внутрішню та імпорتنу сировину. Зважаючи на опубліковані дані на офіційному сайті компанії можна зробити висновок про успішну діяльність компанії. Постійне оновлення товарних позицій, виробничого обладнання, впровадження сучасних технологій дозволяє компанії триматися як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» співпрацює з великою кількістю організацій та підприємств розвиваючи свій зовнішній ринок та збільшуючи експорт. Підприємство використовує такі канали збуту: однорівневий, дворівневий та трирівневий канали. В даній роботі ми розглянули позитивні та негативні сторони використання цих каналів. За забезпечення товарними запасами та організацію доставки сировини та товару на фабриці відповідає відокремлений відділ логістики.

Компанія на складі товаро-виробничого підприємства використовує системи Odgar WMS Pro та IC Логістика, що дозволяє автоматизувати процеси та збільшити продуктивність.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ПО ПІДВИЩЕННЮ ЯКОСТІ ЛАНЦЮГОВИХ ПОСТАВОК ПРОДУКЦІЇ ПАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКІТНА ФАБРИКА»

3.1. Напрями розвитку ланцюгів постачання продукції бісквітної фабрики

Завданням логістики є постачання на виробничих підприємствах, досліджуваному зокрема, є визначення потреби у матеріалах, сировині, обладнанні тощо, пошук шляхів її задоволення, організація зберігання та управління запасів, а також здійснення контролю за правильним і доцільним використанням товарів, ресурсів, сприяння економії витрат.

У другому розділі дипломної роботи було проведено аналіз ланцюга постачання який показав, що у ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» є деякі проблемні питання в рамках логістичного постачання, зокрема:

- присутня велика тривалість постачання технологічної лінії;
- компанія керує лише основними процесами постачання, а не повністю всім ланцюгом;
- компанії різних профілів здійснюють постачання. В більшості випадків, для споживачів бісквітної фабрики найважливішим чинником є час постачання, а чи не його ціна;
- попит на послуги та продукцію показує економічне становище підприємства;
- з огляду на проведений аналіз фінансового стану підприємства має місце сильна конкуренція, яка виражається світовими зарубіжними компаніями;
- максимальні зусилля керівників компанії йдуть на пошук замовлень, стосовно логістики та управління ланцюгами поставок заходи не провадяться.

Тобто на підставі наведеного аналізу були зроблені висновки, які обґрунтували актуальність оптимізації ланцюгів постачання. Більше уваги слід приділити оптимізації тих процесів, які будуть скорочувати тимчасові витрати, що у свою чергу збільшить грошову вигоду.

Однією із основних проблем в управлінні ПАТ «Харківської бісквітної фабрики» є не лише вірна закупівля матеріальними ресурсами, а й вибір постачальника, який впливає на створення конкурентоспроможності продукції та ефективність вартості ланцюга. Організація більш вдалого співпрацювання з надійним партнером здійснюватиме вплив чи не на будь-який процес, починаючи від доставки товару на склади підприємства-замовника, закінчуючи ціноутворенням кінцевої продукції.

Вибір потрібного виробника з численної множини має ряд переваг.

Найголовніше – це ціна. Компанія з низки виробників вибирає того, у кого є найменша вартість виробництва. Проте, найчастіше вибір визначається не ціною, а термінами постачання. Виходячи з цього, щоб провести реорганізацію, необхідно налагодити централізоване провадження. На даний момент, не є раціональним використати власні виробничі майданчики.

Найкращим за цих умов рішенням буде використання одного із виробників як стратегічного партнера.

В рамках дослідження ринку закупівлі важливими критеріями є:

- 1) цінність продукції або послуги з позиції одержання прибутку (існуючої або планованої);
- 2) рентабельність продукції;
- 3) частота зміни ціни, наявність сезонних цінових коливань, перевищення вартості сировини над ціною продукції);
- 4) якість інформації (точність інформації, наявність запізнь інформації, невиправдано висока її вартість).

Бенчмаркетинг є корисним інструментом підвищення конкурентних переваг підприємства у внутрішню ефективність діяльності компанії та визначити нові пріоритети діяльності.

У табл. 3.1 узагальнено інформацію про запропонований для підприємства вид бенчмаркінгу.

Рекомендований вид бенчмаркінгу для ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Рекомендований вид бенчмаркінгу для ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Класифікаційна ознака	Різновид бенчмаркінгу	Зміст
Об'єкт порівняння	Внутрішній бенчмаркінг	Полягає в зіставленні характеру і якості роботи аналогічних підрозділів у межах компанії
Рівень проведення	Стратегічний бенчмаркінг	Оцінка альтернатив, реалізації стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів.
Предмет порівняння	Стратегія	
Учасники порівняння	Індивідуальний (самооцінка)	Порівнюють власними силами, без залучення сторонніх фахівців
Напрямок проведення порівняння	Горизонтальний	Метод пошуку, вивчення та використання окремих операцій, технологій, що сприяють поліпшенню процесу і результатів діяльності організації.
Фаза інновацій	Просування товарів на ринок	
Мета проведення	Задоволеність клієнтів	-
Об'єкт наслідування	Бенчмаркінг лідера	Мета такого бенчмаркінгу – завоювання або підтвердження лідируючого становища у галузі

Джерело: [88]

Розглянемо детально процес формування кожної складової табл. 3.1.

На початковому етапі впровадження бенчмаркінгу на досліджуваному підприємстві основним джерелом знань має стати інформація, яку отримаємо на офіційному сайті ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Важливою запорукою успішного впровадження бенчмаркінгу в ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» є забезпечення стратегічного підходу, а саме:

- управління бенчмаркінгом протягом усього терміну його реалізації;
- формування інфраструктури для реалізації бенчмаркінгу;
- використання сторонніх консультантів для полегшення процесу;
- утвердження бенчмаркінгу як форми управління підприємством;
- відповідальність керівництва за ініціювання, забезпечення та підтримку;
- необхідність оцінювання поточного становища і бажаного кінцевого стану підприємства;

уявлення про те, яким має бути бенчмаркінг на підприємстві.

Оскільки інформація є основою бенчмаркінгу, в багатьох випадках потрібне створення спеціального інформаційного відділу, який буде займатися її збором і опрацюванням. Так як витрати на створення такого відділу значні, це під силу не всім підприємствам, а тільки тим, які мають достатній рівень доходу і вже розвинуту структуру.

У відділі має бути не менше трьох співробітників. В організаційній структурі ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» такий відділ повинен підпорядковуватися безпосередньо генеральному директорові. Проте мати зв'язки зі всіма відділами, щоб могли оперативної, без затримки, отримувати внутрішню інформацію, необхідну для порівняльного аналізу. Він може бути вбудований у структуру апарату управління підприємства. До сфери завдань інформаційного відділу можна віднести [89]:

1. Забезпечення осіб, відповідальних за прийняття управлінських рішень, такою інформацією, яка допомогла б вибрати найоптимальніший варіант розв'язання проблеми, актуальної для підприємства.

2. Створення системи інформації (банку даних), яка дає змогу відстежити динаміку певних показників

3. Зіставлення аналітичних довідок за результатами роботи підприємства в цілому та його підрозділів.

4. Розроблення і зіставлення короткотермінових і довготермінових прогнозів впливу навколишнього середовища на господарську діяльність підприємства.

5. Формування рекомендацій з локалізації і нейтралізації активізованих факторів ризику

Для проведення бенчмаркінгу у ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» за основу доцільно взяти модель зображену на рис. 3.2.

Планування	1. Предмет дослідження
	2. Визначення партнерів з бенчмаркінгу
	3. Визначення методів збору інформації та збір інформації
Аналіз	4. Визначення розриву з партнером
	5. Представлення проєкту
Дії	6. Розроблення поточного плану дій
	7. Реалізація плану і моніторинг процесу
	8. Встановлення результатів бенчмаркінгу

Рис. 3.1 - Рекомендована модель проведення бенчмаркінгу на ПАТ

«Харківська бісквітна фабрика»

Джерело [88]

На першому етапі здійснюють моделювання ідеального образу, який для підприємства ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» полягає в збільшенні частки на ринку.

Розробимо ефективну стратегію, для того, щоб зрівноважити товарний портфель та підвищити рентабельність підприємства. Щоб з'ясувати, для якого товару потрібно розробити стратегію, потрібно порівняти доходи, які вони приносять компанії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Рекомендований спосіб порівняння обсягу реалізації різних видів продукції ПАТ «Харківська бісквітна фабрика», %

Основний вид продукції	Обсяг продукції, що реалізована		
	2019	2020	2021
ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»	16,49	15,2	13,45
ПАТ «Рівненська кондитерська фабрика»	3,68	3,0	2,94
ТОВ «Інтерт»	2,91	2,94	2,53
ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич»	17,42	18,13	19,31
ТОВ «Нестле Україна»	59,47	59,39	60,15

Джерело: [87]

Після проведеного порівняння приходимо до висновку, що ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» за останні 3 роки зменшила реалізацію товару на 3 %, проте збільшило реалізацію ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» на 2 %, показники по інших товарах мали незначну зміну. «Левову» частку займають обсяги реалізації ТОВ «Нестле Україна» – 60,15% у 2021 р., і мають зростаючу тенденцію протягом досліджуваного періоду.

На другому етапі визначають предмет бенчмаркінгу на підприємстві. У даному випадку було виявлено предмет бенчмаркінгу – стратегія диверсифікації. Проведемо аналіз обсягів виробництва ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» та обсягів збуту товару, щоб зрозуміти, чи є можливість збільшити продажі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Запропонований бенчмаркінг реалізованої продукції в ПАТ

«Харківська бісквітна фабрика», тис. грн

Основний вид продукції	Обсяг виробленої продукції		Обсяг реалізованої продукції		Відношення, %		
	1	2	3	4	5	6	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021
Цукерки, шоколад та печиво		56625,3	51293,2	56288,4	5136,9	99,4	99,9
Карамельні вироби, мармелад та зефір		194285,8	195366,1	19485,8	19414,3	100	99,7
Тістечка та торти		250901,3	246659,2	25074,2	24591,2	99,9	99,7

Продовження табл. 3.3.

	2	3	4	5	6	7
Солодка продукція для нісного вживання	92426,2	12751,4	92233,6	12387,2	99,8	97,1

Джерело: [87]

Обсяг, реалізований обсяг ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2020-2021 рр. на 99,4-100% відповідає виробленому. Тому розробка маркетингової стратегії підвищить продажі на незначну кількість. Варто розглянути інші стратегії розвитку.

Далі необхідно визначити потенційних донорів бенчмаркінгової інформації. Розглянемо, які стратегії використовували підприємства, що спеціалізуються на виробленні та реалізації солодощів у світі та в Україні.

Виділемо наступні актуальні способами збільшення обхвату аудиторії на ринку солодощів [88]:

- *celebrity marketing* – залучення відомих людей у якості обличчя бренду;
- розробка рекламної кампанії з акцентом на здоровий спосіб життя;

- зміна дизайну упаковки;
- підкреслити важливість захисту навколишнього середовища;
- *трейд-маркетинг* – це комплекс знань і дій, спрямованих на збільшення попиту на рівні оптової та роздрібною торгівлі, тобто маркетингові комунікації та інші заходи здійснюються безпосередньо в місцях продажу і мережах дистрибуції;

- *вірусний маркетинг* – дія на цільову аудиторію, просування товарів/послуг за рахунок і силами самої цільової аудиторії, добровільно (свідомо чи не усвідомлено) бере участь у поширенні інформації про предмет маркетингу;
- акції.

Більшість цих заходів були проведені для ПАТ «Харківська бісквітна фабрика», тому доречно буде розглянути її в якості партнера для бенчмаркінгу, врахувавши обмеженість ресурсів та легкий доступ до інформації.

Стратегічне партнерство – це стосунки серед учасників ланцюгів постачання на основі довгострокових зобов'язань, які гарантують взаємний зиск союзників. Одним із видів стратегічного партнерства є партнерство у постачаннях. Перевагами цього партнерства є [31, с.89]:

- освіта довгострокових зв'язків між компаніями;
- збільшення прибутку, що сприяє вдосконаленню продукції.

Основними характерними рисами стратегічного союзу мають стати [88]:

- компанії повинні близько взаємодіяти один з одним на кожному рівні;
- керівництво має позитивно приймати освіту та функціонування нових спілок;
- слід створити спільне бачення цілей та завдань компаній, налагодити спілкування;
- налагодити довіру один до одного;
- обмінюватися досвідом та інформацією, знаходити спільні вирішення проблем, що виникають;
- налагодити регулювання витрат та прибутку з метою справедливої конкурентоспроможності та справедливого ціноутворення.

Під час розгляду стратегічного партнерства в управлінні ланцюгами постачання між ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» з компанією-виробником, потрібно змінити курс на такі пункти:

- 1) Скоротити час здійснення постачання.

Така перевага дозволить:

- використовувати готові вузли виробника.
- виготовляти нові вузли, з'являється можливість використовувати готові комплектуючі;

- ефективно та централізовано керувати, та планувати всі процеси ланцюга постачання, особливо такі як транспортування та постачання;
- оперативно реагувати та вирішувати поставлені завдання;
- спростити погодження рішень та документації.

2) Скоротити витрати за рахунок:

- використання трудових ресурсів конструкторської служби раціонально;
- скорочення логістичних витрат;
- розподілу функцій між підприємствами.

3) Налагодити здорову конкурентну перевагу, що дозволить:

- за рахунок тісних зв'язків збільшити гнучкість;
- зміцнити імідж компаній;
- підвищити оперативність;
- знизити ціну продукції.

4) Встановити партнерські відносини з постачальниками.

5) Оптимізувати запаси сировини, комплектуючих тощо.

6) Скоротити кількість допоміжних робітників.

7) Підвищити якість продукції.

8) Знизити втрати матеріалів.

9) Оптимізувати використання виробничих та складських площ.

10) Збільшити і посилити керовані зв'язки.

Щоб максимально наблизитись до моделі «ідеального ланцюга постачання» необхідно швидко і ефективно реагувати на запити споживачів.

3.2. Концептуальна модель управління ланцюгами постачання бісквітної фабрики

Дослідження закупленої сировини або послуги стосуються в основному специфічної продукції, що закуповуватиметься (унікальна або дорога продукція) і побудовані на аналізі цінності, який був уперше розроблений Лоуренсом Майлсом – співробітником компанії General Electric.

Дослідження товарів направлено на складання короткострокових або довгострокових прогнозів щодо основного закупівельного товару чи виробу. Як правило, у фокусі такого аналізу знаходяться сировина та товари, на покупку яких припадає основна частка оборотних коштів.

Після проведення аналізу керівництво підприємства вирішує обрати нового постачальника сировини, який постачатиме цукор високої якості на вигідних умовах. Наявні постачальники забезпечувати наявність на підприємстві-замовнику ресурс за досить високою вартістю і не завжди дотримувалось умов, що вимагалися замовником (траплялися випадки доставки неякісного товару або взагалі його затримка на певний період, що спричиняло простої виробництва та трудових ресурсів). Тому керівництво замовляє у консалтинговій компанії «Колібри» маркетингове дослідження можливих постачальників. Вартість даного замовлення складає 150 000 грн.

Консалтингова компанія «Колібри» надала відомості про постачальників, що на сьогоднішній момент існують на ринку, представлених в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Вибір постачальника цукру ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Найменування фактору	Вагова оцінка	Оцінка ТОВ «Цукринка»		Оцінка ТОВ «Бурячок»		Оцінка ТОВ «ТД «Ярмарок»	
		експертів	загальна	експертів	загальна	експертів	загальна
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Вартість придбання продукції	10	7	55	7	55	9	72
2. Якість продукції	11	8	71	11	99	10	90
3. Періодичність поставок	7	9	79	10	69	11	80
4. Надійність постачання	8	10	70	3	61	5	42
5. Умови постачання	7	9	44	8	43	11	60
6. Умови розподілу ризиків	4	8	22	9	25	8	24

Продовження табл. 3.4.

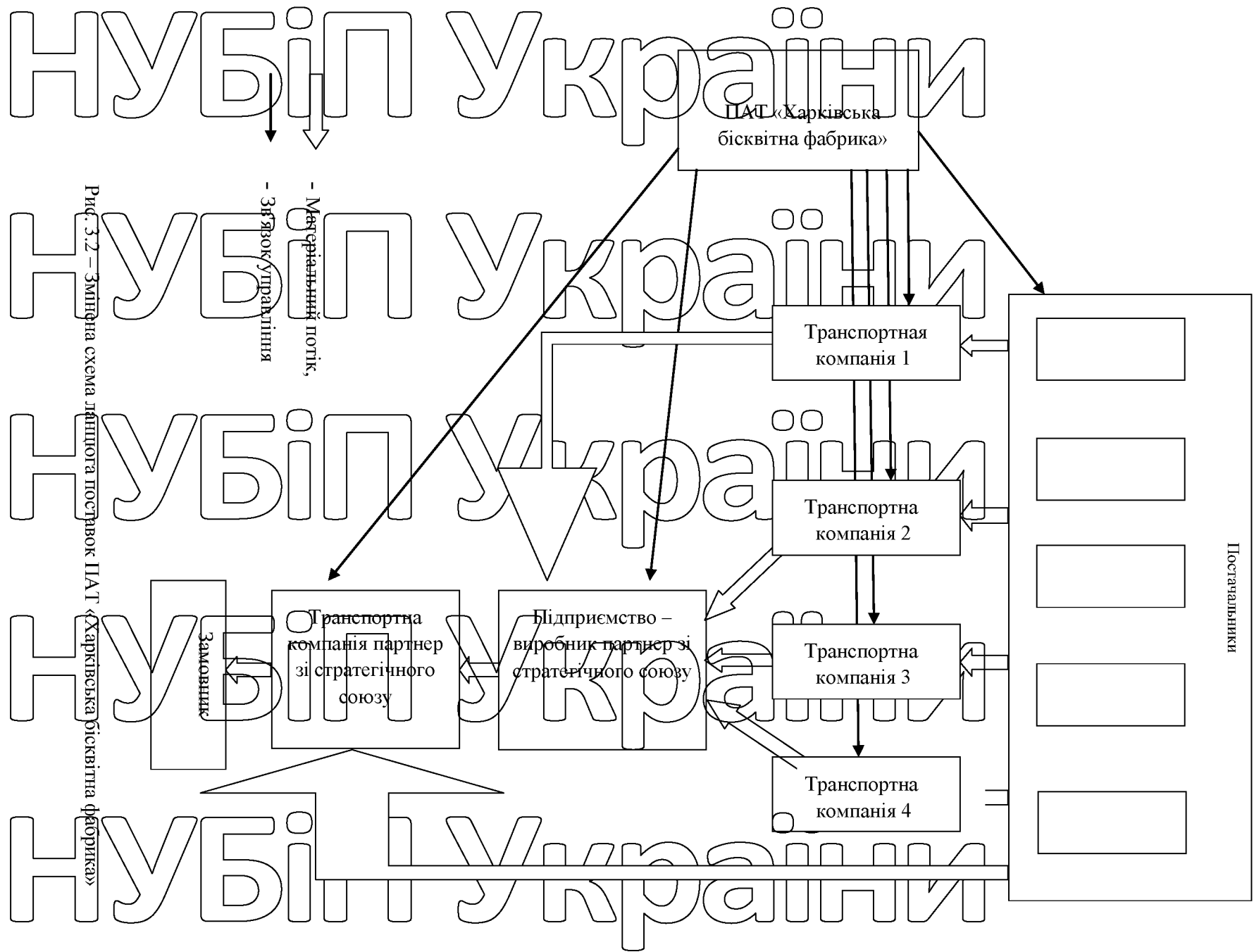
1	2	3	4	5	6	7	8
7. Можливість отримання знижки	2	9	9	6	6	7	6
8. Віддаленість постачальника від споживача	6	7	31	8	34	5	21
9. Терміни виконання замовлень	5	7	25	9	33	8	29
10. Умови оплати	2	5	10	8	16	5	10
Сумарний рейтинг	-	495		520		508	

Показник «вартості придбання продукції» є одним із найважливіших серед переліку, адже є основою ціноутворення продукції підприємства, впливає на його дохід, визначає чистий прибуток і витрати. Саме тому йому була присвоєна друга за значенням вагомості оцінка – 9.

Географічне розташування обох сторін прямопропорційно впливає на рівень витрат виробника. Чим більша відстань – тим більші витрати. Терміни виконання замовлення, як і періодичність поставок, вимагають стабільності в часу та швидкого реагування на всі події.

З розрахунків, наведених у табл. 3.4. можна зробити висновок, за сумою добутків ваги і оцінки всіх факторів видно, що найвищий рейтинг постачання цукру має постачальник ТОВ «Бурячок» із сумарним рейтингом 520, адже він пропонує вигідні умови доставки сировини високої якості, що є дуже важливим показником для досліджуваного підприємства, адже перешкоджатиме простою виробництва. На другому місці знаходиться постачальник ТОВ «Ярмарок» із рейтингом 508, на останньому — ТОВ «Цукринка», тому що постачає продукцію недостатньо належної якості на умовах, які не задовольняють досліджуване підприємство.

Оптимізація ланцюга поставок повинна бути комплексним процесом реагування, що охоплює різні види діяльності у масштабах. За рахунок використання форми стратегічного партнерства зміниться ланцюг постачання ПАТ «Харківська бісквітна фабрика». Такий ланцюг можна подати у вигляді схеми, представленої на рис. 3.2.



3.3. Економічне обґрунтування доцільності розробленого проекту

Для проведення порівняльної оцінки конкурентоспроможності розглянутих підприємств на основі отриманих значень критеріїв було побудовано на рис. 3.3. радар конкурентоспроможності.

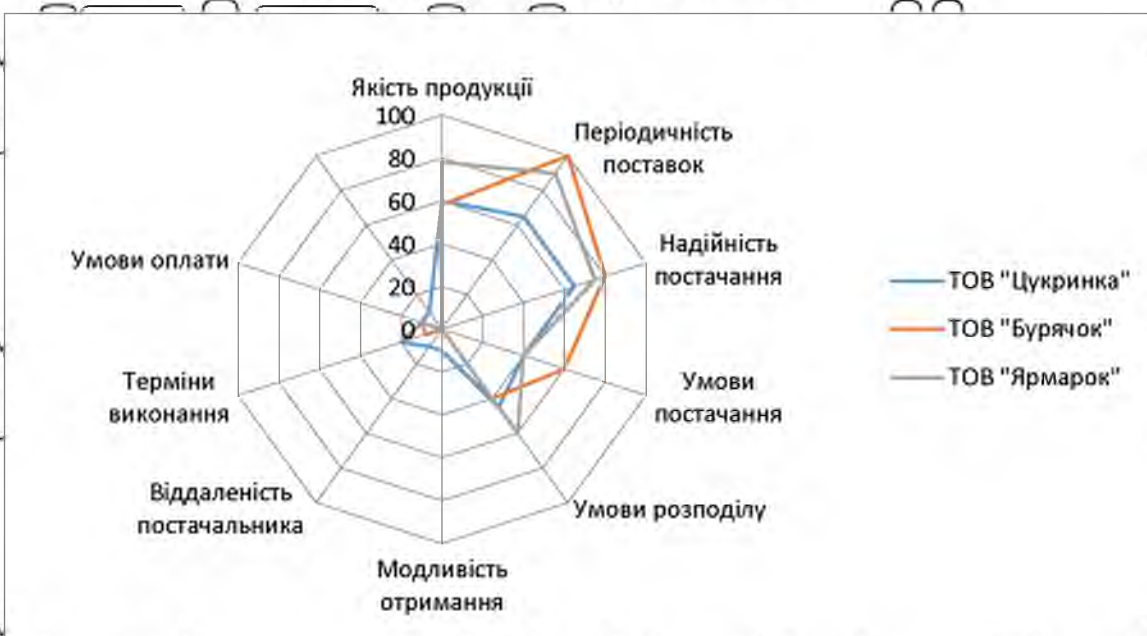


Рис. 3.3 – Радар конкурентоспроможності постачальників цукру на ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Так, з огляду на рис. 3.3. можна зробити висновок, що найбільшою конкурентоспроможністю за постачанням цукру виділяється ТОВ «Бурячок» - підприємство є лідером за наступними позиціями: якість продукції, періодичність поставок, терміни виконання замовлення.

В таблиці 3.2. наведено цінову політику ресурсів наявних і потенційних постачальників.

Таблиця 3.5.

Цінова політика ресурсів наявних і потенційних постачальників для ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Постачальники	Ціна за тону, у грн
1 Наявність постачальників цукру ТОВ «Солодко»	2 13200

Продовження таблиці 3.5.

1	2
ТОВ «Маяк»	12500
ТОВ «Горішок»	11300
Постачальники, запропоновані консалтинговою компанією	
ТОВ «Цукринка»	10300
ТОВ «Бурячок»	10250
ТОВ «Ярмарок»	11200

Так, з огляду на показники табл. 3.5 видно, що в найдешевшій ціною серед наведених постачальників є ТОВ «Горішок» – 11300 грн./т. цукру, а серед постачальників, запропонованих консалтинговою компанією – у постачальника ТОВ «Бурячок» за ціною 10250 грн./т.

Для досягнень цілей логістики необхідно виміряти результати управління ланцюгами постачання. Такий показник є кількісним та показує ступінь ефективності виконання логістичних операцій та функцій.

Вимірювання результатів логістичної діяльності залежить від: виділених бізнес-процесів; цілей управління тривалістю моніторингу за виконанням логістичних операцій.

Виділяється п'ять груп основних вимірників у системі збалансованих показників:

- тривалість логістичного циклу;
- ефективність використання інвестицій;
- продуктивність персоналу та інфраструктури;
- рівень задоволеності споживачів;
- логістичні витрати.

Щоб оцінити ефективність прийменникових заходів потрібно визначити покращення часових показників. Скорочення часу на реалізацію постачання за допомогою паралельності робіт становитиме:

- 60 днів на проектування генерального плану (проектна організація);
- 10 днів на складання схеми навантаження та складання маршруту доставки;
- 30 днів на планування виробництва та переробки документації;

- 25 днів на складанні плану монтажних робіт;
- 10 днів на складання комерційної пропозиції;
- 8 днів на підписання контрактів із партнерами.

Разом: термін виконання замовлення скоротиться на 143 дні, що становитиме 20,6% та є позитивним результатом. Це говорить про те, що організація, у разі стабільного попиту на свою продукцію за такий самий період часу може збільшити свій виторг у порівнянні з існуючою системою управління також на 20,6%.

Також необхідно розрахувати скорочення видатків від запропонованих заходів. У разі підписання партнерських угод з проектною та транспортними організаціями, а також підприємством-виробником дозволить скоротити витрати на оплату праці:

- проектно-технологічну службу – 80т.грн./міс;
- службу логістики – 50т.грн./міс;
- відділ матеріально-технологічного забезпечення – 100т.грн./міс.

Разом: 230т.грн./міс або 2 760т.грн./рік.

Проте запропоновані заходи передбачають і певні витрати. Постійні витрати включають:

- відділ АСУ – 140т.грн./міс;
- єдина логістична служба - 270т.грн./міс. Разом 410т.грн./міс.

Інвестиції становитимуть:

- придбання ліцензованих програм T-FLEX - 4800т.
- придбання комп'ютерної техніки - 2400т.грн./міс.

В таблиці 3.6. наведено вихідні дані для розрахунку ефективності запропонованого заходу.

Таблиця 3.6.

Вихідні дані для розрахунку ефективності запропонованого заходу

Показник	Умови визначення	Значення
Обсяг реалізації у 2022 році, тис. грн.	Орф	120176
Приріст обсягу реалізації, т, грн	ПРОр	24756
Середньорічне вироблення 1 працюючого у 2022 році, тис. грн	Врф	667,64
Умовно-постійні витрати у 2022 році, грн	РУ-ПІ	78997
Витрати на захід, грн.: - поточні; - капітальні	ЗТЕК ЗКАП	4920 (410*12) 7200

Розрахуємо ефективність від застосування зазначеного заходу (впровадження програмного комплексу T-Flex у всі ланки ланцюга постачання) в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

Ефективність від застосування зазначеного заходу (впровадження програмного комплексу T-Flex у всі ланки ланцюга постачання)

№ п/п	Показник	Методика розрахунку	Розрахунок показників
1.	Об'єм реалізації, що заплановано тис. грн.	$Op_n = Op_{\phi} + PP_{Op}$	$Op_n = 120176 + 24756 = 144932$
2.	Заплановане вироблення 1-го працюючого, тис. грн	$Vp_n = Op_n / Ч$	$Vp_n = 144932 / 180 = 805,18$
3.	Приріст продуктивності праці на підприємстві, %	$ПТ \uparrow = (Vp_n - Vp_{\phi}) / Vp_{\phi} * 100$	$ПТ = (805,18 - 667,64) / 667,64 * 100 = 20,6$
4.	Умовна економія чисельності працюючих, чол	$Эч = (Ч_{исх} * ПТ \uparrow) / (100 + ПТ \uparrow)$	$Эч = (217,08 * 20,6) / (100 + 20,6) = 37,08$
5.	Умовно-річна економія по заробітній платі, тис. грн	$ЭЗП = Эч * ЗП_{рік}$	$ЭЗП = 37,08 * 324 = 12013,92$
6.	Умовно-річна економія за умовно-постійними витратами, тис. тис. грн	$ЭУ-П = (Ru-n1 / Op_{\phi} - Ru-n2 / Op_n) * Op_n$	$ЭУ-П = (78997 / 120176 - 83917 / 144932) * 144932 = (0,66 - 0,58) * 144932 = 11594,56$
7.	Умовно-річна економія тис. тис. грн.	$ЭУ-П = ЭЗП + ЭСН + ЭУ-П - ЗТЕК$	$ЭУ-П = 12013,92 + 3784,38 + 11594,56 - 4920 = 22472,86$

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4
8.	Річний економічний ефект, тис. грн	$\Delta \epsilon = \Delta y - z \cdot K_n * Z_{kap}$	$\Delta \epsilon = 22472,86 - 0,2 * 7200 = 21032,86$
9.	Термін окупності, років	$ТОК = Z_{КАП} / \Delta y - G$	$ТОК = 7200 / 22472,86 = 0,32$

З огляду на показники таблиці 3.7, можна сказати, що захід є ефективним з огляду на те, що умовно річна економія від застосування заходу складе 22472,86 тис. грн, річний економічний ефект – 21032,86 тис.

грн, приріст обсягу реалізації складе 24756 грн, а термін окупності заходу буде меншим за рік, а саме 3,84 місяців.

Висновки до розділу 3

Приймаючи до уваги аналіз діяльності поданої компанії було визначено проблемні місця діяльності, а саме тривалий час поставки технічної лінії управління лише основними процесами постачання, економічне становище компанії залежить від попиту, велику увагу приділяють на пошук замовлень, а не на впровадження логістичних рішень. Основна проблема ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» заключається не лише в закупівельних процесах аграрної продукції, а в виборі постачальника. В даному розділі було проведено оцінку постачальників та запропоновано постачальника з найбільшим рейтингом постачання цукру, а саме ТОВ «Бурячок».

Запропоновано застосувати стратегічне партнерство в ланцюгах постачання. Зважаючи на це впровадження зміниться весь ланцюг постачання ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» Оптимізований ланцюг постачання наведений на рис.3.2.

Провівши розрахунки можна дійти висновків щодо економічної ефективності впровадження розробленого проекту. Річна економія – 22472,86 грн, термін окупності 3,84 місяців.

РОЗДІЛ 4

ОРГАНІЗАЦІЯ ОХОРОНИ ПРАЦІ ПІД ЧАС ПЕРЕВЕЗЕННЯ СІ
ПРОДУКЦІЇ4.1 Аналіз небезпек і шкідливих факторів під час перевезення зерна
авто транспортом

Протягом останніх років виробництво зерна в Україні демонструє стійку тенденцію до зростання. У зв'язку з цим зростає навантаження на автомобільний транспорт, який перевозить зерно з полів до токів, підйомників та інших зерноскладів до місць перевантаження на інші види транспорту (залізничний, річковий, морський).

До небезпечних і шкідливих виробничих факторів при транспортуванні зерна належать:

- на дорогу виїхали великотоннажні зерновози;
- поганий стан доріг, якими їздять зерновози та інші зерновози;
- мимовільний рух великотоннажних транспортних засобів (наприклад, на схилах);
- при веденні автомобіля в міжміському рейсі робота монотонна, а при тривалій їзді фізичне навантаження збільшується;
- нервозність і емоційне напруження при їзді в інтенсивному русі і на заміських дорогах;
- підняти машину за допомогою розвантажувача;
- шум (вібрація) від автомобільних компонентів і систем;
- у теплу пору року температура повітря в салоні підвищується (інакше, якщо вікна салону відкриті, через збільшення швидкості повітря утворюються протяги);
- термічні фактори (пожежа, вибух при наявності палива, що подається в карбюратор двигуна самопливом, використання відкритого вогню для перевірки наявності палива в баку, витікання газу з газобалонної установки автомобіля, опіки паром, гарячою водою із карбюратора тощо).

Таблиця 4.1.

Небезпечні умови	Небезпечні дії
<ol style="list-style-type: none"> 1. Автомобіль, який тривалий час експлуатувався, знаходиться в поганому стані. 2. Дорога в поганому стані. 3. Підвищена забрудненість повітря на робочому місці. 4. Шум і вібрація від автомобільних систем 5. Підвищене фізичне навантаження при тривалому керуванні автомобілем. 6. Робота монотонна під час їзди на тривалий рейс. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перевищувати встановлену швидкість руху. 2. Недотримання дистанції на дорозі. 3. Неперевірка стану автомобіля перед вїздом 4. Нехтування погодними умовами та станом доріг. 5. Перевантаження. 6. Кабіна неправильно встановлена на резвангажувачі елеватора 7. Перевищення дозволеного часу зупинки поїздки небезпечна ситуація
↓	
Небезпечна ситуація	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата керування автомобілем через несправність автозапчастин. 2. Втрата керуванням автомобіля внаслідок зіткнення. 3. Виникнення пожежі на автомобілі 4. Від'єднання причепа під час руху 	
↓	
Можливий наслідок — ДТП	

У відсіках зерновозів виробничими факторами, рівні яких часто перевищують нормативні значення, є: шум, загальна вібрація, параметри мікроклімату, шкідливі та токсичні речовини та пил у повітрі, недостатня потужність, важка та інтенсивна робота. Загальний рівень вібрації сидіння відня зазвичай перевищує вказане значення, в основному через стан дорожнього покриття.

Концентрація хімічних речовин (чадного газу, оксидів азоту, бензину, пилу та ін.) у відсіку зернового зазвичай не перевищує встановленого значення, але ці речовини присутні і зазвичай надходять ззовні відсіку.

Основним джерелом забруднення повітря в салоні є вихлопні гази двигуна, склад яких залежить від виду палива.

Основними джерелами шуму та вібрації є двигун, вихлопна труба, кузов тощо. Рівень шуму та вібрації зростає зі швидкістю автомобіля.

Важкість роботи водія зумовлена вимушеною позою протягом усього періоду керування автомобілем. Для окремих категорій водіїв (наприклад, при суміщенні роботи водія, експедитора і вантажника) важкість роботи підвищується за рахунок вантажно-розвантажувальних робіт (ухили, перенесення вантажів).

Напруженість роботи водія - це високий рівень нервово-емоційного напруження під час руху в щільному русі або в умовах недостатньої видимості.

Потік інформації, що надходить до водія автомобіля, монотонність роботи за певних умов може призвести до того, що водій засинає під час руху. Це частіше спостерігається під час тривалих поїздок і посилюється в умовах монотонності маршруту та ненормованого робочого дня.

4.2 Заборонні та профілактичні заходи для запобігання нещасних випадків

Забезпечення безаварійного транспортування зерна вимагає суворого дотримання вимог Правил дорожнього руху України з урахуванням специфіки перевезення великогабаритних та небезпечних вантажів.

Забороняється перевезення таких видів зернових вантажів в упакованому вигляді:

- які знаходяться в стані самозігрівання;
- заражені шкідниками;
- недегазований (після газової дезінфекції);

без належного маркування на мішках;

в нестандартній або бракованій тарі.

Працівникам забороняється перебувати в кузові автомобіля чи причепа трактора під час засипання їх зерном, а також під час транспортування зерна до місця зберігання.

Існує два способи розвантаження зерновозів: збоку та ззаду кузова. Більшість кузовних шасі мають дві осі. Але важкі вантажівки для підвищення безпеки оснащують трьома або навіть чотирма осями. Для максимального збереження зерна використовується тент.

Всі види регулювання, технічного обслуговування і ремонту проводити тільки при заглушеному двигуні. Забороняється проводити будь-які роботи під самохідними машинами, якщо під їхні колеса не підставлені гальмівні колодки, а рухомі рами не закріплені механічними кріпленнями.

У разі домкратування необхідно поставити стійкі опори. Під час експлуатації та транспортування забороняється посадка та висадка з установки на ходу. Під час руху необхідно систематично перевіряти роботу гальм, рульового керування та механізму перемикання передач. Робочі органи (риючі лапи, дискові копачі) необхідно очищати під час зупинок і при вимкненій карданній передачі.

Забороняється працювати з несправними органами ручного керування, гальмами, сигналізацією та електроосвітленням. Не можна знаходитися під вантажним елеватором коренеплодів і в причепі для збирання бадилля, а також перевозити вантаж у бункері накопичувача. Очищувачі кулачків і шнеків можна чистити тільки при заглушеному двигуні. В автомобілі повинна бути аптечка з необхідним набором медикаментів і вогнегасник.

Працюючи на буряконавантажувачі, обслуговуючий персонал повинен дотримуватися в основному тих же правил, крім того, він повинен знати наступне:

не можна починати рух трактора вперед, якщо кулачковий живильник опущений на землю;

на місці стоянки навантажувача повинні бути укомплектовані та справні засоби пожежогасіння;
 – забороняється працювати під рухомою рамою, не закріпленою на надійних опорах;

– неможливо переміщати навантажувач по крутих схилах і розгортати агрегат, коли кулачковий живильник знаходиться на землі, а елеватор опущений;
 – при тривалих переїздах необхідно встановлювати жорсткі кріплення рухомої рами ліфта;

категорично забороняється розпалювати вогонь біля навантажувача та оглядати машину факелом, обливати водою палаючі мастило та пальне.

Висновки до четвертого розділу

У сільськогосподарських підприємствах транспортування зерна від зернозбиральної техніки здійснюється переважно автомобільним і рідше тракторним транспортом. Їх середня швидкість на таких роботах становить: трактор - 30 км/год, легковий автомобіль - 60 км/год. Отже, для ефективної роботи вантажних транспортних засобів під час збирання зернових культур необхідне оптимальне сполучення типів транспортних засобів відповідно до їх вантажопідйомності та умов експлуатації (відстань транспортування, урожайність зерна, продуктивність зернозбиральної техніки тощо).

Механізовані навантажувально-розвантажувальні роботи автомобільного транспорту для перевезення зерна характеризуються багатьма небезпеками для працівників і небезпечними виробничими факторами. Для розробки профілактичних заходів необхідно проаналізувати вплив цих факторів на водіїв та інших працівників з урахуванням типу транспортного засобу, що використовується, умов експлуатації, технічного стану тощо.

Кроки уникнення нещасних випадків.

1. Забезпечити водіїв спецодягом, а автотранспорт вогнегасниками.

2. Провести позаплановий інструктаж з охорони праці з водіями та гаражними робітниками.

3. Покласти обов'язки по щоденному контролю за технічним станом зерновозів на завідувача гаражем.

4. Обладнати територію елеваторів, де стоять автомобілі перед вивантаженням зерна, знаками пріоритету руку.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

Магістерська робота була присвячена дослідженню теми: «Управління ланцюгами постачання аграрної продукції» на матеріалах ПАТ «Харківська бісквітна фабрика». Так, в ході проведення дослідження було поставлено та виконано ряд завдань, а саме: проаналізовано загальну характеристику ланцюгів постачання аграрної продукції; досліджено особливості постачання товарів в сільськогосподарських ланцюгах постачання; виявлено послідовність організації процесу постачання, основні види та рівні постачальників; досліджено історію та діяльність, конкурентоспроможність, фінансову складову, закупівельну діяльність, основних постачальників та дистрибуторів ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»; здійснено оцінку сучасного стану ланцюгів постачання логістичної системи, виявити основні проблеми та перспективи розвитку; застосовано логістичні методи для сегментації постачальників аграрної продукції ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»; розроблено заходи щодо удосконалення ланцюга постачання аграрної продукції.

Ланцюгом постачання є сукупність трьох і більше економічних одиниць (юридичних чи фізичних осіб), які безпосередньо беруть участь у зовнішніх і внутрішніх постачаннях товарів, послуг, фінансів та (або) інформації від першоджерела до кінцевого споживача. Ланцюг постачання поділяється на три рівні: прямий, розширений і найбільший.

Управління ланцюгом постачання – це бізнес-стратегія, яка забезпечує ефективне управління матеріалами, фінансами та інформаційними потоками для забезпечення їх синхронізації в розподіленій організаційній структурі.

Виходячи з вищесказаного: агрологістика – це стратегічне управління ланцюгом постачання, як низка заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів товарів і послуг. На основі узагальнення та систематизації наукових праць вчених вітчизняного та зарубіжжя уточнено поняття «ланцюг постачання сільського господарства», який слід визначати як групу ланок

ланцюга поставок, які пов'язані між собою в єдине управління процесу, з оптимальною вартістю. Готова продукція просувається від кінцевої стадії виробництва до кінцевого споживача. Різниця полягає в тому, що враховується додана вартість, створена під час просування ланцюга постачання сільськогосподарської продукції.

В ході проведення аналізу діяльності ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» було зазначено, що компанія знаходиться на ринку тривалий час та має досить широкий спектр асортименту кондитерської продукції. Для свого виробництва використовує внутрішню та імпорتنу сировину. Зважаючи на опубліковані дані на офіційному сайті компанії можна зробити висновок про успішну діяльність компанії. Постійне оновлення товарних позицій, виробничого обладнання, впровадження сучасних технологій дозволяє компанії триматися як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» співпрацює з великою кількістю організацій та підприємств розвиваючи свій зовнішній ринок та збільшуючи експорт. Підприємство використовує такі канали збуту: однорівневий, дворівневий та трирівневий канали. В даній роботі ми розглянули позитивні та негативні сторони використання цих каналів. За забезпечення товарними запасами та організацію доставки сировини та товару на фабриці відповідає відокремлений відділ логістики.

Компанія на складі товаро-виробничого підприємства використовує системи Qguar WMS Pro та 1С Логістика, що дозволяє автоматизувати процеси та збільшити продуктивність.

Приймаючи до уваги аналіз діяльності поданої компанії було визначено проблемні місця діяльності, а саме: тривалий час поставки технічної лінії, управління лише основними процесами постачання, економічне становище компанії залежить від попиту, велику увагу приділяють на пошук замовлень, а не на впровадження логістичних рішень.

Основна проблема ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» заключається не лише в закупівельних процесах аграрної продукції, а в виборі постачальника.

Було проведено оцінку конкурентів бісквітної фабрики за допомогою методу бенчмаркетингу. Так, «Харківська бісквітна фабрика» за останні три роки зменшила реалізацію товару на 3%, проте збільшило реалізацію ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» на 2%, показники по інших товарах мали незначну зміну. «Левову» частку займають обсяги реалізації ТОВ «Нестле Україна» – 60,15 % у 2021 р., і мають зростаючу тенденцію протягом досліджуваного періоду.

Також було виявлено, що реалізований обсяг ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2020-2021 рр. на 99,4-100% відповідає виробленому.

Тому розробка маркетингової стратегії підвищить продажі на незначну кількість.

В ході розгляду стратегічного партнерства в управлінні ланцюгами постачання між ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» з компанією-виробником було рекомендовано змінити курс на такі пункти:

2) Скоротити час здійснення постачання.

Така перевага дозволить:

- використовувати готові вузли виробника.
- виготовляти нові вузли, з'являється можливість використовувати

готові комплектуючі;

- ефективно та централізовано керувати, та планувати всі процеси ланцюга постачання, особливо такі як транспортування та постачання,

- оперативно реагувати та вирішувати поставлені завдання;

- спростити погодження рішень та документації.

2) Скоротити витрати за рахунок:

- використання трудових ресурсів конструкторської служби рціонально;

- скорочення логістичних витрат;

- розподілу функцій між підприємствами.

3) Налагодити здорову конкурентну перевагу, що дозволить:

- за рахунок тісних зв'язків збільшити гнучкість;

- зміцнити імідж компаній;

- підвищити оперативність;

- знизити ціну продукції.

4) Встановити партнерські відносини з постачальниками.

5) Оптимізувати запаси сировини, комплектуючих тощо.

6) Скоротити кількість допоміжних робітників.

7) Підвищити якість продукції.

8) Знизити втрати матеріалів.

9) Оптимізувати використання виробничих та складських площ.

10) Збільшити і посилити керовані зв'язки.

З метою збільшення обхвату аудиторії на ринку солодощів для ПАТ

«Харківська бісквітна фабрика» було розглянуто питання зміни одного з постачальників товару, зокрема цукру, а саме на постачальника ТОВ «Бурячок». Провівши розрахунки було зроблено висновки щодо економічної

ефективності впровадження розробленого проекту. Річна економія –

22472.86грн, термін окупності 3,84 місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анискин Ю. П. Планування і контролінг Омега-Л. Київ: ЮНПТІ, 2011 – 206 с.
2. Баула О.В., Вісина Т.М. Зовнішня торгівля України в умовах глобальних трансформацій / О.В. Баула, Т.М. Вісина // Економічні науки. Серія: Економічна теорія та економічна історія. – 2019. – вип. 14. – С. 17-27.
3. Білянський Ю.О. Євроінтеграційний потенціал експортної діяльності підприємств аграрного сектору економіки / Ю.О. Білянський // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2020. – № 1. – С. 54-63.
4. Бородіна О.М. Інтеграція дрібних сільськогосподарських виробників до агропро-довольчих ланцюгів доданої вартості: методологічні підходи та емпіричні дослідження / О.М. Бородіна // Економіка і прогнозування. – 2014. – № 2. – С. 73-84.
5. Бранденбург М., Дж. Саркіс, С. Сьорінг. Кількісні моделі сталого управління ланцюгами постачань / М. Бранденбург, Саркіс Дж., С. Сьорінг // Європейський журнал операційних досліджень. – 2014. – вип. 233. – Т. 2. – С. 299-312.
6. Буряк Р.І. Менеджмент якості: забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств: монографія. – Київ: ТОВ "Аграр Медіа Груп". – 2013. – 534 с.
7. Ващенко Т.В. Імпортозаміщення та диверсифікація експорту підприємства на шляху до інноваційного розвитку / Т.В. Ващенко // Science Rise. – 2018. – № 9. – С. 11-15.
8. Відповідальне управління ланцюгами постачання [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://ppu.net.ua/uploads/work_attachments/Responsible_Supply_Chain-UA_.pdf (дата звернення: 15.05.2022). – назва з екрана.

9. Власюк Т.О. Експортні чинники підвищення конкурентоспроможності економіки України / Т.О. Власюк // Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. – 2016. – вип. 3. – С. 107-119.

10. Голованова Г.Є. Експортна орієнтація та поєднання галузей сільськогосподарського виробництва в аграрних підприємствах / Г.Є. Голованова // Український журнал прикладної економіки. – 2019. Т.4, № 3. – С. 317-323.

11. Гукалюк А. Ф. Удосконалення ланцюгів постачання в умовах трендів міжнародного бізнесу. Економічний аналіз: зб. наук. праць. / А.Ф. Гукалюк // Тернопільський національний економічний університет. – 2015. – Т. 21, – № 2. – С. 48-54.

12. Данилочкина Н. Г. Контролінг як інструмент управління підприємством. Київ : ЮНІТІ, 2011 – 275 с.

13. Державно-підприємницьке партнерство у створенні інфраструктури сільських територій. Теорія і практика: монографія / Н.І. Юхименко, О.М. Загурський, Ю.С. Гринчук та ін.; за загальною ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С. – Біла Церква: БНАУ, – 2020. – 225 с.

14. Дорощкевич Д.В. Дослідження теоретичних засад інформатизації процесів управління ланцюгами постачань / Д.В. Дорощкевич // Підприємництво та інновації. – 2017. – № 3. – С. 31-36.

15. Дьомін О.А. Вантажні перевезення: навч. посіб. О.А. Дьомін, О.М. Загурський. – Київ: Видавництво «Компринт», 2020. – 604 с.

16. Дьомін О.А. Транспортні технології в аграрному виробництві: навч. посіб. О.А. Дьомін, О.М. Загурський. – Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. – 465 с.

17. Дорощкевич Д.В. Розвиток форм організації логістичних мереж / Д.В. Дорощкевич // Агросвіт. – 2014. – №19. – С.27-31

18. Ігнатів С. SCM: Як укріпити слабкі ланки в ланцюжках постачання. Київ : ЮНІТІ, 2011 – 114 с.

19. Забарна Е.М. Наукові засади виявлення факторів розвитку економічного простору регіону // Е.М. Забарна // Бізнес-Інформ. – 2016. – № 8. – С. 13-17.

20. Загурський О.М. Конкурентоспроможність аграрного сектору економіки України: інституціональний аспект: монографія / Загурський О.М. – К.: Університет «Україна», 2015. – 455 с.

21. Загурський О.М. Інституціональні основи забезпечення принципів соціальної відповідальності в сучасній економіці / О.М. Загурський // Соціально-філософські аспекти розвитку економіки, управління та освіти в умовах формування сучасного суспільства: монографія [за ред. Іщенко М.П., Пантелєєвої Н.М., Руденка І.І.] – Черкаси: вид-во ПП Чабаненко Ю.А., 2017. – С. 192-208.

22. Загурський О.М. Конкурентоспроможність транспортно-логістичних систем в умовах глобалізації: інституціональний аналіз: монографія. – К.: ФОП О.В. Ямчинський, 2019. – 373 с.

23. Загурський О.М. Управління ланцюгом постачань: навч. посіб. / О.М. Загурський. – Біла Церква : ТОВ «Білоцерківдрук», 2018. – 416 с.

24. Загурський О. М. Фінансовий аналіз: кредитно-модульний курс: навч. посіб. / О.М. Загурський. – К.: Центр учбової літератури, МОН, 2013. – 472 с.

25. Загурський О. М. Фінансовий аналіз: кредитно-модульний курс: навч. посіб. / О.М. Загурський. – вид. 2-ге переробл. й доповн. – К.: Університет «Україна», 2016. – 443 с.

26. Загурський О. М. Прибуток у господарській діяльності підприємницьких структур на сучасному етапі трансформації економічної системи / О.М. Загурський, В.О. Цибок // Формування ринкових відносин в Україні: збір. наук. праць. – 2005. – вип. № 3 (46). – С. 136-140.

27. Загурський О. М. Становлення підприємства в аграрному секторі економіки України / О. М. Загурський // Формування ринкових

відносин в Україні : зб. наук. праць. – К., 2005. – вип. № 9 (52). – С. 56-

60

28. Загурський О. М. Оцінка фінансової стійкості підприємства та шляхи її підвищення / Вісник Білоцерківського державного аграрного університету: зб. наук. праць. – 2007. – вип. №45. – С. 67-72.

29. Загурський О. М. Формування та розвиток ринку оренди земель сільськогосподарського призначення в Україні / О. М. Загурський // Вісник Білоцерківського держ. аграр. ун-ту : зб. наук. праць. – Біла Церква, 2007. – вип. № 49. – С. 63-69

30. Загурський О.М. Теорія прибутку в українській економічній думці кінця XIX – початку XX ст. // О.М. Загурський, А.О. Загурський // Історія нар. госп-ва та екон. думки України. – 2011. вип. 44. – С. 78-87.

31. Загурський О.М. Проблеми та перспективи створення ефективних соціально-економічних умов розвитку земельних відносин в Україні / О.М. Загурський, М.В. Півторак // Вісник Львівського національного аграрного університету : економіка АПК. – Львів, 2011. – № 18 (2) – С. 208-212

32. Загурський О.М. Інвестиційна діяльність: аналіз, проблеми та перспективи / О.М. Загурський, М.В. Півторак // Сталый розвиток економіки : всеукраїнський науково-виробничий журнал. Хмельницький, 2012. №1. – С. 182-186.

33. Загурський О.М. Основні суперечності у сфері ціноутворення продукції аграрного сектора / О.М. Загурський // Банківська справа. – 2013. – № 5 (113). – С. 105-114

34. Загурський О.М. Стан та перспективи розвитку національного продовольчого ринку / О.М. Загурський // Економіка та управління АПК : зб. наук. праць. – Біла Церква, 2013. – Вип. № 10(102). – С. 33-

37.

35. Загурський О.М. Інституціональний капітал аграрного сектора / О.М. Загурський // Фінанси України. – 2013. – № 6. – С. 79-90.

36. Загурський О.М. Методологічні підходи дослідження інфраструктури аграрного сектора в контексті інституціональної теорії

О.М. Загурський // Агросвіт. – 2013. – № 22. – С. 3-9.

37. Загурський О.М. Трансформація організаційно-правових форм господарювання в аграрному секторі України / О.М. Загурський //

Наукові праці НДФІ – 2013/ – № 4 (65) – С. 18-29.

38. Загурський О.М. Перспективи інституціонального розвитку господарств населення / О.М. Загурський // Економіка та управління

АПК : зб. наук. праць. – Біла Церква, 2013. – Вип. № 11(106). – С. 117-

121.

39. Загурський О.М. Інституціоналізація корпоративних процесів в аграрній сфері / О.М. Загурський // Економіка АПК. – 2014. – № 1. – С.

79-84.

40. Загурський О. М. Інституційні чинники розвитку конкуренції на агропродовольчих ринках / О.М. Загурський // Актуальні проблеми

економіки. – 2014. – № 3 (153). – С. 15-22.

41. Загурський О.М. Методологічні аспекти інституціонального аналізу аграрного сектора України / О.М. Загурський // «Економічний вісник

університету» Збірник наукових праць учених та аспірантів – Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет, 2014.

вип. 22/2 – С. 202-211.

42. Загурський О.М. Інституціональні умови забезпечення якості продукції аграрного сектору / О.М. Загурський // Наукові праці НДФІ –

2014. – № 1. (66) – С. 97-105.

43. Загурський О. М. Аналіз інституціонального устрою аграрного сектору України [Електронний ресурс] / О. М. Загурський. // Економіка.

Управління. Інновації. – 2014. – № 1. – Режим

доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_41.pdf (дата звернення: 11.05.2022). – назва з екрана.

44. Загурський О.М. Характеристика продовольчої безпеки України та основні фактори впливу на її рівень // О.М. Загурський // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн. К. : НАУ, 2014. – № 1. – С. 62-68.

45. Загурський О.М. Теоретико-методологічні підходи до визначення категорії конкурентоспроможність / О.М. Загурський // Наукові праці НДФІ – 2014. – № 3. (68) – С. 38-50.

46. Загурський О.М. Інституціоналізація моделей поведінки економічних агентів [Електронний ресурс] / О.М. Загурський, В.В. Касьян // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. – № 8. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015> (дата звернення: 10.05.2022). – назва з екрана.

47. Загурський О. М. Теоретичні аспекти інституціональної модернізації вітчизняної економіки [Електронний ресурс] / О. М. Загурський. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 3. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eti_2016_3_7 (дата звернення: 10.05.2022). – назва з екрана.

48. Загурський О.М. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки // О. М. Загурський, Я.В. Юхименко // Ринок цінних паперів України. – 2017. – № 1-2. – С. 39-46.

49. Загурський О.М. Інституціональні складові забезпечення розвитку сільських територій / О. М. Загурський, Я.В. Юхименко // Економіка та управління АПК : зб. наук. праць. – Біла Церква, 2017. – № 1(132). – С. 21-28.

50. Загурський О.М. Сучасні перспективи розвитку автотранспортної інфраструктури в Україні / О. М. Загурський, П.А. Овчар // Науковий вісник НУБіП України. Серія: Техніка та енергетика АПК, 2017. – № 275 / С.207-216.

51. Загурський, О. М. Проблеми та перспективи розвитку автотранспортної інфраструктури: інституціональний аналіз

[Електронний ресурс] / О. М. Загурський. // Економіка. Управління. Інновації. 2018. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_7 (дата звернення: 12.05.2022). –

назва з екрана.

74. Загурський О. М. Організаційні інновації в аграрному секторі

економіки аналіз [Електронний ресурс] / О. М. Загурський, Ю. С. Загурська // Інфраструктура ринку. – 2018. – № 23. – Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/23-2018> (дата звернення: 13.05.2022). –

назва з екрана.

75. Загурський О.М. Аналіз ефективності транспортних процесів у ланцюгах постачань / О. Загурський / Машинобудування та енергетика. 2018 – Т. 9. – № 4. – С. 70-78.

76. Загурський О.М. Показники оцінки ефективності ланцюга постачань /

О.М. Загурський / Машинобудування та енергетика. 2018 – Т. 9. – № 4. – С. 200-210

77. Загурський О. М. Оцінка соціально-екологічної ефективності автотранспортних підприємств з урахуванням транзакційних витрат. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку, (1 (07), 120-129, [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/106> (дата звернення: 13.05.2022). – назва з екрана

78. Загурський Ю.С. Державно-підприємницьке партнерство у створенні

інфраструктури сільських територій: теорія і практика: монографія / П.І.

Юхименко, О.М. Загурський, Ю.С. Принчук та ін., за загальною ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С.

Біла Церква: БНАУ, 2020 – 225 с.

79. Крикавський Є.В. Промислові ланцюги поставок: між ефективністю

та відповідальністю / Є.В. Крикавський // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №5 (179). – С. 30-41.

80. Конкуентоспроможність підруч. П.І. Юхименко та ін. за заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С. К. Центр учбової літератури, 2020. – 320 с.

81. Конкуентоспроможність аграрного підприємства: навч. посіб. / А.С. Даниленко, О.М. Загурський, П.І. Юхименко та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С. – Біла Церква: БНАУ, 2018 – 248 с.

82. Лупенко Ю.О., Кропивко М.Ф. Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної спрямованості їх діяльності / Ю.О. Лупенко, М.Ф. Кропивко // Економіка АПК. – 2013. – № 7. – С.5-21.

83. Мудрак Р.П. Регіональні особливості зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією / Р.П. Мудрак // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Т. 4. – № 3. – С. 309-316.

84. Нестеренко О.В. Експортний потенціал України та можливості його реалізації на світовому ринку // О.В. Нестеренко, А.В. Ставицька // Причорноморські економічні студії. – 2019. – вип. 47(1). – С. 89-93.

85. Офіційний сайт Української аграрної конфедерації [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://agroconf.org/content> (дата звернення: 14.05.2022). — назва з екрана.

86. Патица Н.І. Тенденції та перспективи розвитку світових сільськогосподарських ринків як орієнтири для посилення українських позицій / Н.І. Патица // Економіка АПК. – 2019. – № 1. – С. 70-79.

87. Перунов М.М. Прогнозування величини валової доданої вартості за видом діяльності переробна промисловість / М. М. Перунов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2019. – № 2. – С. 96-99.

88. Сергієнко В. І. Ще раз до питання про термінологію в логістиці і управлінні ланцюгами постачання / В.І. Сергієнко // Логістика і управління ланцюгами постачання. – 2016. – № 5. – С. 14.

89. Фінанси : підручник за наук. ред. Н.І. Юхименка, С.В. Бойко. – К. Центр учбової літератури, 2018. – 416 с.

90. Яців І. Вплив експортно-імпорتنих операцій на формування

продовольчої безпеки України // І. Яців // Аграрна економіка. – 2020. –

Т. 13, № 1-2. С. 3-13.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України