

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «ПЛАНУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ВИРОБНИЦТВА І ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАКУПІВЛІ МАТЕРІАЛЬНИХ
РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ»
(на прикладі ТОВ «НОВОТРЕЙД»)**

Допущено до захисту
«__» _____ 2020 року

Студента групи М 03-16
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
За спеціальністю 073 Менеджмент
**Присяжнюка Ярослава
Віталійовича**

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М.В.
(підпис)

Науковий керівник:
Кандидат економічних наук, доцент
Данченко Л.Г.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА І ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЛІ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ.	8
1.1. Сутність та форми планування матеріального забезпечення виробництва та методика його дослідження.....	8
1.2. Складові системи організації закупівлі матеріальних ресурсів для виробничої діяльності підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПЛАНУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ І ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЗАКУПІВЛІ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВОТРЕЙД».).....	27
2.1. Організаційно – економічна характеристика виробничої діяльності підприємства ТОВ «Новотрейд»	27
2.2. Аналіз ефективності системи управління планування матеріального забезпечення і закупівлею виробничих ресурсів на підприємство ТОВ «Новотрейд»	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТА ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЗАКУПІВЛІ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВОТРЕЙД»)	53
3.1. Шляхи удосконалення системи управління планування матеріального забезпечення виробничими ресурсами	53
3.2. Пропозиції по впровадженню прогресивних методів управління організацією закупівлі матеріальних ресурсів для виробничої діяльності підприємства ТОВ «Новотрейд»	62
ВИСНОВКИ.....	69
РЕЗЮМЕ	72
RESUME.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми

Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є підвищення ефективності діяльності підприємств. При цьому дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, удосконалювання організаційних і структурних відносин, перегляд економічних зв'язків і методів керування.

Проблеми управління матеріально-технічним забезпечення досліджувало багато вчених, серед них як вітчизняні науковці С.С. Сьоміна, С.С. Пятуніна, О.В. Михайловська так і зарубіжні Л. Берталанфі, Е. Маймінас, В.И. Степанов, М.В. Семенов, У. Ешбі та багато інших.

Метою дипломної бакалаврської роботи є пошук нових шляхів удосконалення технології планування матеріального забезпечення виробництва і організації закупівлі матеріальних ресурсів на основі вивчення теоретичних та практичних аспектів цієї проблематики.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі визначено ряд взаємопов'язаних **завдань**, основними з яких є:

- визначити сутність та форми планування матеріального забезпечення виробництва та його методологію;
- розкрити складові системи організації закупівлі матеріальних ресурсів для виробничої діяльності;
- здійснити аналіз господарської діяльності та провести організаційно-економічну характеристику виробничої діяльності ТОВ «Новотрейд»;
- провести аналіз ефективності системи управління планування матеріального забезпечення і закупівлею виробничих ресурсів на підприємство ТОВ «Новотрейд»;
- дослідити можливі шляхи удосконалення системи планування матеріального забезпечення виробничими ресурсами на підприємстві;

– запропонувати пропозиції щодо впровадження прогресивних методів управління організацією закупівлі матеріальних ресурсів для виробничої діяльності ТОВ «Новотрейд».

Об’єктом дослідження є процес планування матеріального забезпечення виробництва і організація закупівлі матеріальних ресурсів на підприємстві ТОВ «Новотрейд».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, практичні аспекти планування та організація закупівлі матеріальних ресурсів на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становлять сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленими метою і науковими завданнями.

Інформаційною базою дослідження є вітчизняні та зарубіжні наукові праці (монографії, статті, тези, збірники наукових праць, результати досліджень), офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, документи інших органів виконавчої влади, періодичні видання та щорічники міжнародних організацій, публічні звіти підприємств, їх об’єднань.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні технології планування матеріального забезпечення виробництва та організації закупівлі матеріальних ресурсів на підприємстві ТОВ «Новотрейд». Розроблені проектні рішення впроваджені у виробничу діяльність ТОВ «Новотрейд».

Апробація результатів роботи відбулася 11 – 13 березня 2020 року на Міжнародній науково-практичній конференції: «Україна і світ: діалог мов та культур», що проходила на базі Київського національного лінгвістичного університету у м. Києві.

Структура й обсяг дипломної бакалаврської роботи. Дипломна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, резюме, додатків. Загальний обсяг роботи – 83 сторінки комп’ютерного тексту, вона містить 10 таблиць і 5 рисунків, 1 діаграму, 2 додатки, список використаних джерел із 42 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА І ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЛІ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ.

1.1. Сутність та форми планування матеріального забезпечення виробництва та методика його дослідження

Матеріально-технічне забезпечення є однією з галузей сфери товарного обігу, що виконує функції обігу засобів виробництва. Вона має велике значення у підвищенні ефективності виробництва. Разом з тим, воно виступає в якості опосередкованого зв'язку між виробництвом та виробничим споживанням продукції виробничо-технічного призначення, а організація МТЗ сприяє, як відомо, розширенням масштабів виробництва.

Забезпечуючи міжгалузеві зв'язки по поставках продукції, структури матеріально-технічного забезпечення, на думку вчених впливають на скороченню часу виробництва, підвищенню його ефективності та якості продукції за рахунок ритмічного, своєчасного забезпечення підприємств, економічними партіями різних видів сировини, матеріалів та обладнання.

На підставі дослідження потреби в продукції виробничо-технічного призначення та умов її раціонального використання структури матеріально-технічного забезпечення, які неодмінно впливають на промисловість та будівництво з метою підвищення використання матеріальних ресурсів, впровадження у виробництво прогресивних матеріалів та ефективних технологічних рішень. Вплив структур матеріально-технічного забезпечення на режим використання ресурсів в народному господарстві виражається практично через усі сторони їх діяльності: [1]

- розподіл продукції;
- координацію процесів виробництва та споживання;
- оптимальне розміщення замовлень у промисловості;

— організацію збуту продукції виробничо-технічного призначення та її рух від виробника до споживача.

Отже, серед науковців і практиків існує думка, що економічне значення матеріально-технічного забезпечення підприємства полягає в тому, щоб забезпечити:

- безперервне забезпечення підприємства необхідними засобами виробництва;
- оптимізацію господарських зв'язків між підприємством та постачальником;
- створення економічно обґрунтованих матеріальних запасів та маневрування матеріальними ресурсами у випадку виробничої необхідності;
- застосування прогресивних шляхів та засобів транспортування вантажів з метою прискорення та здешевлення процесу обміну;
- раціональне та економічне використання засобів виробництва під час виробничого процесу;
- зменшення витрат щодо матеріально-технічного забезпечення на випуск продукції.

Як відомо, діяльність підприємства складається з багатьох взаємозв'язаних процесів. Це означає, що надзвичайно важливими є ефективність і оптимальність кожного з них. Так, поряд з виробничими, збутовими, маркетинговими та іншими процесами надзвичайно великий вплив на ефективність діяльності підприємства справляє матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) підприємства [19].

Важко уявити собі процес виробництва без наявності необхідних для цього як предметів, так і засобів праці. Саме тому організація оптимального процесу матеріально-технічного постачання є одним з першорядних завдань, що потребують вирішення на сучасних підприємствах [17].

Від правильної організації цього процесу прямо залежать результати виробництва, відповідність запланованих показників фактичним і загальна ефективність функціонування підприємства.

Як відомо, матеріально-технічне постачання має своїм завданням пошук найкращої відповіді на пропозицію ринку за мінімальних витрат. Воно покликане не лише забезпечити досягнення певної мети, а й знайти найбільш економічні варіанти.

Вчені вважають (Васюта В.Б. , Збагерська Н.В.), що МТЗ — це вид комерційної діяльності щодо забезпечення матеріально-технічними ресурсами процесу виробництва, який здійснюється, як правило, до початку виробництва.

К. Л. Багрій виробничі запаси визначає як вартість запасів, малоцінних швидкозношуваних предметів, сировини, основних і допоміжних матеріалів, палива, покупних напівфабрикатів і комплектуючих виробів, запасних частин, тари, будівельних матеріалів та інших матеріалів, призначених для споживання в ході нормального операційного циклу [2].

М. С Білик вважає, що виробничі запаси – це сировина, основні матеріали, що комплектують вироби і інші матеріальні цінності, призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва і адміністративних потреб [3]. Н. Б. Кащена під виробничими запасами розуміє вартість сировини, основних матеріалів, що становлять основу виготовленої продукції, придбаних напівфабрикатів і комплектуючих виробів, допоміжних речовин [9].

Розглядаючи підходи до класифікації виробничих запасів, можна зазначити, що М. С. Пушкар , вказує, що виробничі запаси класифікуються за певними ознаками: - за способом включення у собівартість(основні, допоміжні); - за групами матеріалів (лісові, чорні і кольорові метали, текстильні, електротовари тощо); - за вартістю (дорогоцінні, високої вартості, середньої і низької вартості) [20].

М.В. Кужельний та В.Г. Лінник класифікують виробничі запаси на ті, що дані природою (сировина) та ті, що створені людиною (основні та допоміжні матеріали) [15]. Представник західної школи бухгалтерського обліку Д. Міддлтон відокремлює три елементи виробничих запасів: запаси матеріалів (сировини), незавершене виробництво та готова продукція.

Основною метою МТЗ є доведення матеріальних ресурсів до конкретних підприємств у відповідності зі заздалегідь визначені договором місця споживання.

Розглядаючи систему планування МТЗ, потрібно з'ясувати зміст і послідовність розроблення плану МТЗ.

У зміст планування МТЗ входять:

- визначення потреби в матеріалах, устаткуванні, паливі, енергії на базі норм їх витрат;
- розрахунок запасів усіх товарно-матеріальних цінностей на плановий період;
- облік, контроль і аналіз виконання планів забезпечення;
- поточне регулювання забезпечення виробничих підрозділів підприємства.

Зауважимо, що планування забезпечення МТЗ здійснюють у певній послідовності:

- підготовча робота (забезпечення бланками-формами, інструктаж тощо);
- визначення джерела забезпечення потреби в матеріалах;
- розрахунок потреби в матеріальних ресурсах;
- розроблення норм виробничих запасів.

З трансформацією економіки України до ринкових відносин змінився і зміст процесу планування МТЗ підприємств та його вплив на кінцеві показники діяльності підприємства.

Можна стверджувати, що процес матеріально-технічного постачання виробничих ресурсів, тісно пов'язаний і з іншими сторонами багатогранної діяльності підприємства, причому, незалежно від їх галузевої приналежності.

Мова йде про те, що МТЗ має безпосередній вплив на формування собівартості продукції підприємства, вона, як відомо, виступає найвагомішою із статей витрат, що й відображено в кошторисах. На деяких виробництвах витрати на сировину та матеріали становлять до 80—90 % загальних витрат. Це стосується, наприклад, підприємств хімічного чи металургійного комплексів.

Разом з тим, значний вплив МТЗ має й на поточні та підсумкові показники фінансової діяльності підприємства. Мова йде про те, що при досить високій питомій вазі витрат на сировину та матеріали в загальних витратах підприємства, виникає необхідність вирішення питання оптимізації розрахунків за їх придбання. Відомо, що від цього безпосередньо залежать періоди обігу дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства, пов'язаних з МТЗ, а отже, може змінюватись і норматив обігових коштів на підприємстві.

МТЗ прямо зумовлює й результати виробничих процесів, тому що якість товару багато в чому залежить від якості затрачених на його виробництво сировини й матеріалів. Також неабияку роль відіграє і якість затрачених на виробничий процес засобів праці. Тобто, крім сировини та матеріалів у виробничому процесі велику роль відіграють обладнання й малоцінні та швидкозношувані предмети (МШП). А наявність у достатній кількості та потрібної якості зазначених позицій на підприємстві — це частина загального успіху підприємства [16].

Перевага над конкурентами здобувається не лише за допомогою цінових та якісних показників готової продукції. Перевагою в конкурентній боротьбі стають і згадані показники матеріально-технічних ресурсів (МТР) порівняно з аналогами конкурента.

Отже, усі зазначені аспекти впливу МТЗ на діяльність сучасного підприємства можуть стати ефективними лише за умов розв'язання низки проблем, характерних для більшості підприємств. Ми дотримуємося думки, що серед основних виробничих завдань можна виокремити основні й найбільш характерні:

- забезпечення стабільної бази постачальників, здатних коригувати свою постачальницьку діяльність у відповідності до виробничих потреб конкретного споживача. Сучасна ринкова та політична ситуація унеможлиблює пошук одного такого постачальника, який забезпечив би максимально вигідні умови згідно з параметрами (цінові показники; асортимент; умови оплати; здатність швидко змінювати ціну та (або) асортимент; фактор транспортування та витрат, що пов'язані з останнім);
- організація внутрішніх процесів, пов'язаних із організацією складського господарства, обліку залишків товарно-матеріальних цінностей на складах, розрахунка нормативних запасів, їх підтримкою на необхідному планово – виробничому та ринковому рівні.

Конкретну форму постачання матеріальних ресурсів підприємство зазвичай, обирає, виходячи з масштабів споживання ресурсів, кількості продукції, її якості, ціни та ринкового попиту. На промислових підприємствах найбільшого поширення набули такі *методи постачання* виробничих ресурсів: [37]

- 1) *Закупівля матеріальних ресурсів однією партією*. Тобто цей метод передбачає закупівлю ресурсів великою партією за один раз. Основними його перевагами на думку вчених є: простота оформлення документів, гарантія постачання всієї партії, підвищені торгові знижки. Тоді як недоліки можуть зумовлюватися потребою в складських приміщеннях, уповільненням оборотності капіталу.

- 2) *Регулярні закупівлі невеликими партіями*, коли замовник замовляє потрібну кількість товарів, яку постачають йому партіями протягом певного періоду. Основними перевагами даного методу є: прискорення оборотності капіталу, оскільки за товари розраховуються відповідно до їх надходження; забезпечення економії складських приміщень і витрат на забезпечення зайвих запасів. У свою чергу, цей метод має і недоліки: не враховується ймовірність потреби в більшій кількості ресурсів.
- 3) *Щоденні (щомісячні) закупівлі*, які використовують для закупівель дешевих ресурсів, що швидко виробничо споживаються. До основних переваг цього методу слід віднести: прискорення обігу капіталу; скорочення витрат на збереження; своєчасність поставок.
- 4) *Метод одержання ресурсів відповідно до потреби*. Він за змістом близький до регулярних поставок, але йому властиві такі особливості: кількість товару не встановлюється, а визначається приблизно; постачальники перед кожним виконанням замовлення зв'язуються з покупцями; оплачується тільки кількість поставлених ресурсів; при закінченні терміну контракту замовник не зобов'язаний приймати та оплачувати товари, які могли бути надані. До його основних переваг можна віднести те, що відсутність обов'язковості по закупівлях визначеної кількості ресурсів; прискорення обороту капіталу; мінімізуються роботи з оформленням документів.
- 5) *Через фірмові магазини*.
- 6) *Постачання ресурсів за графіком споживача*, тобто підприємства. Це дозволяє скоординувати рівень виробничих запасів із виробництвом продукції. Ця форма набула поширення в Європейських країнах. Її вищою модифікацією є система, яка називається "точно в термін". Споживачу гарантується такий режим поставки, який не вимагає створення запасів або зводить їх до мінімуму. При системі "точно в термін" постачання й споживання синхронізовані та при збереженні

масового виробництва між постачальником і споживачем утворюється практично безперервний матеріальний потік. Ця система, на думку практикантів, є економічно доцільною. При ній споживач має можливість скоротити свої витрати на формування і зберігання виробничих запасів.

Основними функціями матеріально-технічного забезпечення виробництва є: забезпечення матеріальних потоків необхідною сировиною, напівфабрикатами та деталями; зберігання, переробка та постачання сировини на замовлення споживачів - організацій; забезпечення транспортного та іншого обладнання, догляд за ними та нагляд, постійне підтримання обладнання в робочому стані; забезпечення підприємства електричною та тепловою енергією, стисненим повітрям та водою; переміщення товарів всередині і зовні майданчика; всі операції з навантаження та вивантаження [18].

Послуги МТЗ повинні включати:

- логістику, яка повинна своєчасно забезпечувати та регулювати поставки для виробничого процесу - сировини, напівфабрикатів, комплектуючих. Крім того, органи постачання та збуту забезпечують виконання послуг у розмірі, номенклатурі та у строк, встановлений господарськими контрактами; [10].
- складування та зберігання матеріалів, палива, сировини та готової продукції, що забезпечуються складськими приміщеннями, що є виробничо-технічною базою систем постачання та збуту;
- виробниче та технологічне обладнання готової продукції;
- економія інструментів та інструментальне обслуговування;
- механічні ремонтні майстерні та служби повинні забезпечувати робочий стан великого і складного парку обладнання, машин шляхом його ремонту та модернізації.;

— транспортні засоби, які забезпечують переміщення всередині підприємства і поза його величезною масою товарів, необхідних для нормального функціонування виробничого процесу. Особливо ритмічна робота вимагає технологічного транспорту, пов'язуючи окремі процеси в єдину виробничу систему.

Суть планування полягає в розробці та обґрунтуванні цілей, визначенні найкращих методів і способів їхнього досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань і встановлення їх взаємодії.

Сам процес планування проходить чотири етапи: (див. рис. 1.1.)

1. Розробку загальних цілей;
2. Визначення конкретних цілей на даний період із подальшою їхньою деталізацією;
3. Визначення шляхів і способів досягнення цілей;
4. Контроль за процесом досягнення поставлених цілей шляхом зіставлення планових показників із фактичними та коригування цілей.

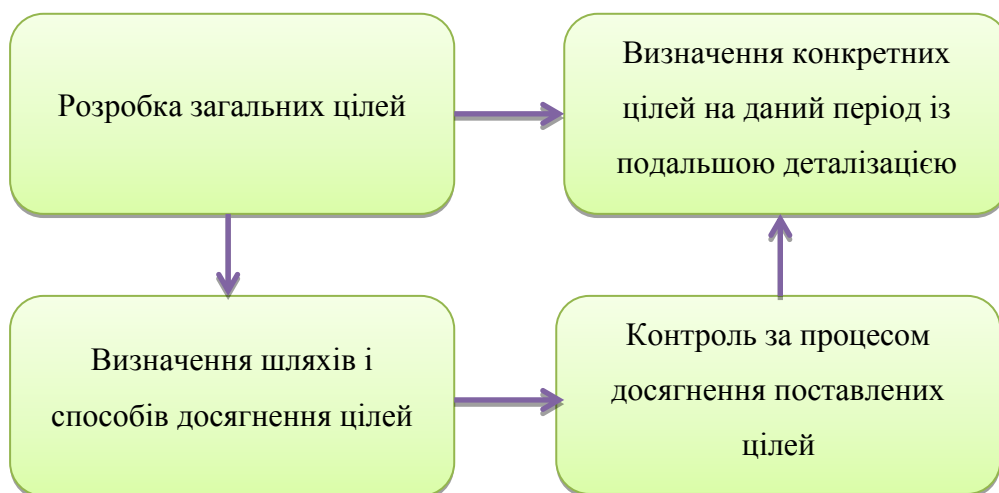


Рис.1.1. Етапи процесу планування

Джерело: Створено автором.

Методологія планування — це сукупність теоретичних висновків, загальних закономірностей, наукових принципів розробки планів, їхнього

обґрунтування та описання відповідно до сучасних вимог ринку, що перевірені передовою практикою.

Основою суспільства є матеріальне виробництво і відносини в сфері виробництва, які визначають суспільне буття людей. В суспільному виробництві вирішальна роль належить матеріальному виробництву, яке і є об'єктом науки планування.

До процесу планування діяльності підприємств входить багато складових:

- виробництво і реалізація продукції, її собівартість,
- забезпеченість трудовими, матеріальними і фінансовими ресурсами,
- фінансові результати роботи,
- фінансовий стан підприємства, його інвестиційна діяльність.

Саме ці складові і є об'єктами планування діяльності підприємств, які розглядаються як єдине ціле і через які розкривається його предмет.

Оскільки планування являє собою процес підготовки рішень про цілі, способи і методи їхнього досягнення шляхом цілеспрямованої порівняльної оцінки різних альтернативних варіантів, що завжди пов'язано із використанням ресурсів, то саме ресурси підприємства і є більшою мірою предметом планування на підприємстві.

Планування можна розглядати як процес прийняття рішень, який передуює майбутнім діям. Результатом планування є прийняття органом управління рішення про те, що, де і яким чином треба зробити. Способи і методи обґрунтування планових рішень є тією ланкою, яка поєднує теперішнє з майбутнім.

Форми планування

1. Оперативне планування

Цей тип планування зазвичай описує повсякденне ведення компанії. Операційні плани часто описуються як плани одноразового використання або поточні плани. Плани одноразового використання створюються для подій та

заходів з одним явищем (наприклад, однієї маркетингової кампанії). Плани, що продовжуються, включають політику щодо вирішення проблем, правила конкретних регламентів та процедури покрокового процесу для досягнення конкретних цілей.

2. Стратегічне планування

Стратегічне планування включає огляд на високому рівні всього бізнесу. Це основоположний фундамент організації і буде диктувати довгострокові рішення. Сфера стратегічного планування може бути від будь-яких наступних двох років до наступних 10 років. Важливими складовими стратегічного плану є бачення, місія та цінності [42].

3. Тактичне планування

Тактичне планування підтримує стратегічне планування. Він включає тактику, яку організація планує використовувати для досягнення того, що визначено в стратегічному плані. Часто сфера застосування становить менше одного року і розбиває стратегічний план на діючі шматки. Тактичне планування відрізняється від оперативного планування тим, що тактичні плани задають конкретні запитання про те, що має відбутися для досягнення стратегічної мети; Оперативні плани запитують, як організація, як правило, робить щось для досягнення місії компанії.

4. Планування надзвичайних ситуацій

Плани на випадок надзвичайних ситуацій складаються, коли трапляється щось несподіване або коли щось потрібно змінити. Експерти з бізнесу іноді відносять до цих планів особливий тип планування.

Планування дій на випадок надзвичайних ситуацій може бути корисним в обставинах, що вимагають змін. Хоча менеджери повинні передбачити зміни, коли вони займаються будь-яким із основних видів планування, планування на випадок надзвичайних ситуацій є важливим у моменти, коли зміни неможливо передбачити. Оскільки діловий світ ускладнюється, планування дій на випадок надзвичайних ситуацій стає важливішим для участі та розуміння.

У теперішній час в процесі планування широко використовуються різні методи розрахунків планових показників, які об'єднані у три узагальнюючі групи: *екстраполяції, по факторні та нормативні*.

В умовах командно-адміністративної системи управління вихідною одиницею при розробці планів була потреба народного господарства в промисловій продукції і наявність ресурсів для її забезпечення. За базу розрахунку брався звітний рік, величина планових показників визначалась на основі їхньої динаміки, яка склалася у попередніх періодах. Цей метод, в основі якого лежать ресурси і динаміка минулих років, називається екстраполяційним методом. На практиці його ще називають "плануванням від досягнутого рівня". Процедура обчислення набуває дуже спрощеного характеру: фактично досягнута величина показника у базовому періоді коригується на середній відсоток її зміни. При цьому темпи зміни показника або беруться такими, що склалися в минулому, або зменшуються чи збільшуються, виходячи з досвіду або інтуїції. Цей метод, по суті, є простим і зручним у використанні, але він не враховує наслідків можливих змін. Сфера доцільного використання цього методу обмежується попередніми укрупненими розробками альтернативних варіантів планів. Цей метод використовують корпорації, які посідають монопольне становище на ринку, оскільки конкуренти для них не є загрозою, вони встановлюють монопольне високі ціни і збільшують обсяги продажу товарів та, знижуючи ціни, захоплюють нові ринки.

Планові значення показників при по факторному методу визначаються на основі впливу найважливіших чинників (факторів). На вітчизняних підприємствах по факторні розрахунки завжди супроводжувались розробкою планів із підвищення продуктивності праці та зниження витрат на виробництво продукції.

Нормативний метод планування ґрунтується на використанні технічно обґрунтованих норм і нормативів, що виражають ступінь економічної ефективності виробництва та обліку, норм витрат праці, фінансових і ма-

теріальних ресурсів. Цей метод планування передбачає розрахунок показників за нормами на початок планового періоду з подальшою зміною норм у результаті впровадження організаційно-технічних заходів і формування на основі планових норм відповідних показників плану підприємства.

Для того, щоб визначити ступінь обґрунтованості показників застосовуються спеціальні методи планування: економіко-математичне моделювання, балансовий метод, пробно-статистичний та матричний метод.

За допомогою спеціальних економіко-математичних моделей розробляється декілька варіантів плану, в яких найважливіші планові показники оптимізуються. Цей метод дає можливість знайти найефективніші рішення і з багатьох варіантів вибрати найоптимальніший.

Балансовий метод застосовується для забезпечення погодження потреб і ресурсів. У практиці планування баланси розробляються для різних видів ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових. Баланси складаються з двох частин: перша частина відображає усі напрямки витрат ресурсів відповідно до потреб, а друга — джерела надходження цих ресурсів.

Матричний метод планування являє собою побудову взаємозв'язків між виробничими підрозділами і показниками.

Пробно-статистичний метод передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки і середніх величин при встановленні планових показників. Головним недоліком цього методу є те, що він не враховує зміни ринкової кон'юнктури на момент планування.

1.2. Складові системи організації закупівлі матеріальних ресурсів для виробничої діяльності підприємства

Управління матеріалами - це процес, за допомогою якого організація постачається товарами та послугами, необхідними для досягнення мети придбання, зберігання та переміщення матеріалів.

Управління матеріальними ресурсами пов'язане з плануванням, заготівлею, зберіганням та наданням відповідного матеріалу потрібної якості,

правильної якості в потрібне місце в потрібний час, щоб координувати та планувати виробничу діяльність інтегративно для промислового підприємства [13].

Більшість галузей промисловості купують матеріали, транспортують їх на завод, збирають деталі до готової продукції, продають та транспортують товар замовнику.

Всі ці заходи із придбання матеріального потоку матеріалів, виготовлення їх у продукт, постачання та реалізація товару на ринку вимагають різних видів матеріалів для управління та контролю їх зберігання, потоку та постачання в різних місцях.

Все це можливо лише за рахунок ефективного управління матеріалами. Планування матеріальних потреб, закупівля, планування запасів, зберігання, контроль запасів, постачання матеріалів, транспортування та обробка матеріалів - це діяльність з управління матеріалами.

Закупівля матеріальних ресурсів стосується прийомів, структурованих методів та засобів, що використовуються для впорядкування процесу закупівель організації та досягнення бажаних результатів, заощаджуючи витрати, скорочуючи час та вибудовуючи взаємовигідні стосунки з постачальниками. Закупівлі можуть мати прямий, непрямий, реактивний або активний характер [4].

Організація закупівлі матеріальних ресурсів - це низка процесів, які мають важливе значення для отримання товарів чи послуг від реквізиту до замовлення на придбання та затвердження рахунків-фактур.

Хоча закупівля є всеохоплюючим процесом отримання необхідних товарів та послуг від імені організації, закупівлі описують заходи, пов'язані з їх придбанням. Процес закупівель в організації унікальний для її контексту та діяльності.

Щоб забезпечити процес управління закупівлями справедливим, прозорим та ефективним, важливим є добре розуміння потоку процесів

закупівель. Хоча процес закупівель організацій відрізняється одна від одної, схема, подана нижче, резюмує важливі кроки в процесі закупівель. (рис 1.2)

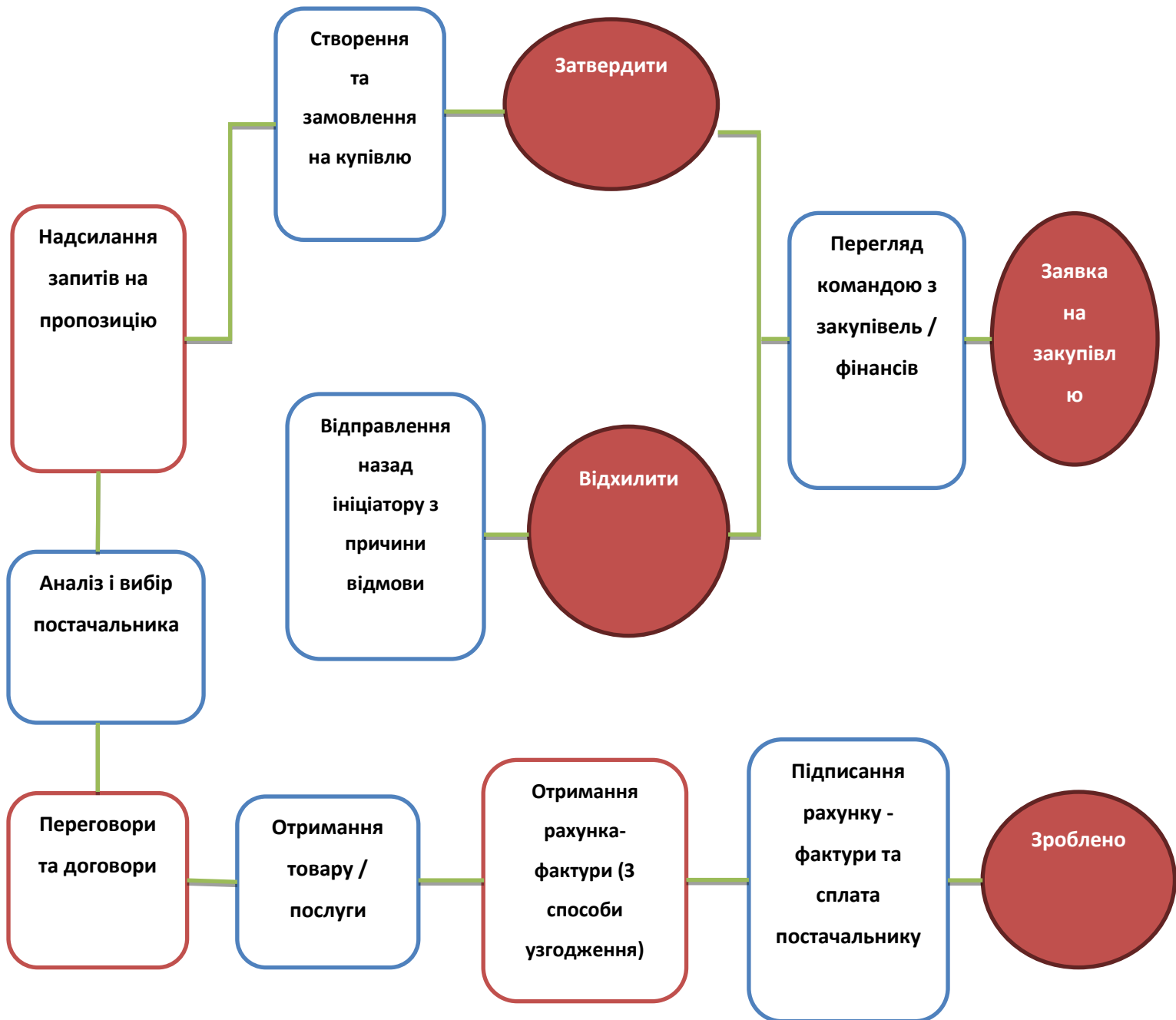


Рис 1.2. Потік процесу закупівель

Джерело: Створено автором.

Кожен процес управління закупівлями включає кілька елементів, включаючи визначення вимог, дослідження постачальника, аналіз вартості, підвищення запиту на закупівлю, етап перегляду, перехід на замовлення,

адміністрування контракту, моніторинг / оцінку отриманого замовлення, тристороннє узгодження, виконання платежів та ін. облік. (рис. 1.3.) [32]

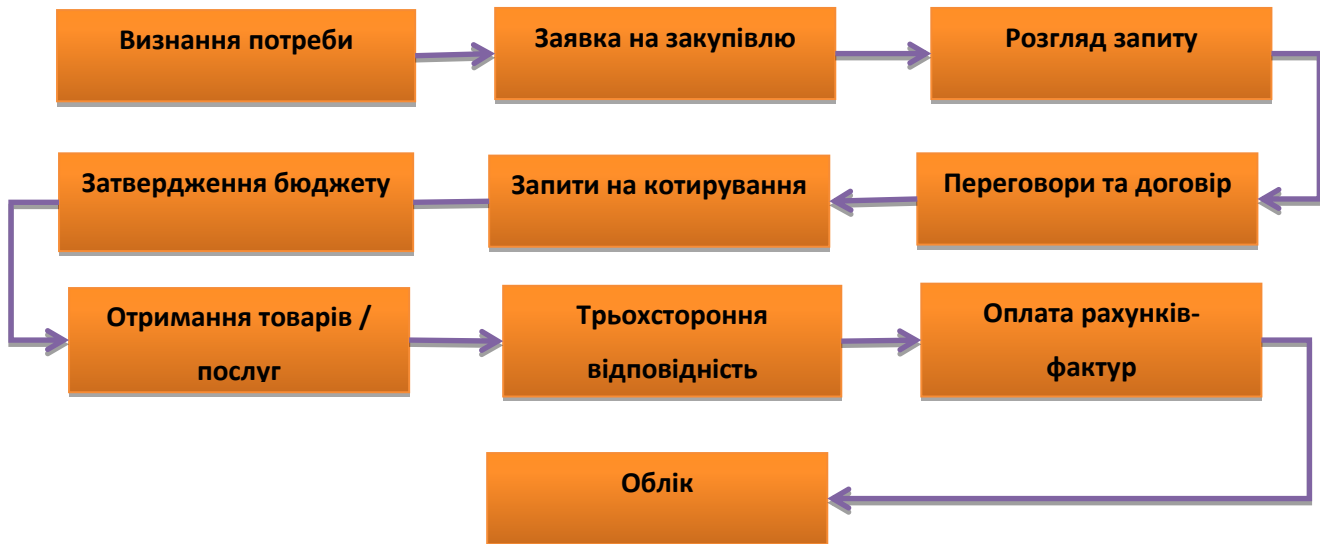


Рис 1.3. Етапи процесу закупівлі матеріальних ресурсів

Взаємозв'язок між відділом управління матеріалами та іншими відділами

Департамент управління матеріальними ресурсами відіграє дуже важливу роль в організації, і він повинен мати добрі стосунки з іншими підрозділами. В основному задіяні відділи: виробництво, інженерне проектування, контроль якості та відділ фінансів [8].

Відділ управління матеріалами ресурсами повинен мати хороші стосунки з виробничим відділом. Управління матеріалами відповідає за закупівлю всіх матеріалів, необхідних виробничому відділу. Якщо потрібні матеріали не поставляються правильно, тоді виробничий процес може зупинитись і призвести до величезних втрат [14].

Отже, для безперебійного функціонування виробничого відділу відділ матеріалів повинен бути пильним щодо останніх вимог.

Якщо відділ управління матеріалами ресурсами та інженерний відділ працюють разом, то можуть бути сформульовані та впроваджені дуже потрібні інноваційні стратегії. Обидва відділи можуть працювати разом для

стандартизації матеріалів. Пропозиції управління матеріалами є дуже важливими для інженерного відділу.

Вибір та відхилення придбаних матеріальних ресурсів залежить від параметрів, встановлених відділом контролю якості.

Отже, якщо обидва відомства мають співпрацю та сердечні стосунки, то можна уникнути затримки із закупівлею сировини.

Зазвичай, відділ фінансів випускає фонд у відділ матеріалів для придбаних матеріалів. Обов'язки обох відомств покладаються на чітке, без зайвих затримок надходження платежів постачальникам.

Автоматизація процесу управління закупівлі матеріальних ресурсів на підприємстві

Надійне програмне забезпечення для автоматизації закупівель може впорядкувати безладний процес закупівель і зберегти його прозорість. Інформація не втрачається, і зацікавлені сторони можуть вчасно підняти, затвердити або відхилити елементи. Упорядкований процес закупівель забезпечує кращий контроль за кожним етапом життєвого циклу закупівель [33].

Крім того, ефективне програмне забезпечення для автоматизації закупівель:

- Зводить до мінімуму хаос, оформлений паперовою справою;
- Скорочує життєвий цикл закупівель;
- Зменшує втручання людини та помилки;
- Зменшує навантаження всіх зацікавлених сторін;
- Тримає процес точним та послідовним;
- Вводить прозорість у потік процесу;
- Дотримується попередньо визначеного циклу закупівель.

Основні особливості, які підприємства та організації повинні шукати в програмному забезпеченні для управління закупівлями:

- Контроль витрат (із спеціальними правилами та робочими процесами затвердження);
- погодження на ходу (централізоване хмарне зберігання);
- Пом'якшення ризиків (з аудиторськими маршрутами, рольовим доступом та умовною видимістю);
- Проста інтеграція;
- Проникливі звіти (отримайте корисну інформацію з звітів у реальному часі);
- Просте налаштування (перетягування, побудова візуальних форм);
- Попередньо вбудовані шаблони (для скорочення циклу впровадження);
- Інтерактивні інформаційні панелі (з першого погляду знати стан будь-якого запиту).

Отже, вибір програмного забезпечення для автоматизованого управління закупівлями, а не залежно від електронних листів та аркушів excel, пришвидшить процес закупівель, забезпечить точність, підвищить ефективність та заощадить час та ресурси.

Отже, можна зробити висновок, що безперебійне функціонування виробничого відділу значною мірою залежить від правильного виду матеріальних ресурсів, придбаних у потрібний час, у потрібній якості та за правильною вартістю. Правильна вартість матеріальних ресурсів призводить до хорошої економії. Це можливо шляхом ефективної покупки. Менеджер із закупівлі матеріальних ресурсів повинен бути технічно кваліфікованим, інноваційним, розумним, пильним та ефективним у переговорах. Сильна конкуренція породила важливість ефективних закупівель. Для будь-якого промислового проекту закупівля - це основна функція, яка сприяє своєчасному виконанню та доставці.

Корпоративна політика вказує карту орієнтирів щодо придбання матеріальних ресурсів на підприємство. Вона включає стратегії, плани, програми та цілі закупівель ресурсів на підприємство. Відділ закупівель повинен добре співпрацювати з іншими підрозділами, такими як фінанси, інженерія, виробництво, відділ якості тощо. Відділ закупівель несе відповідальність за те, щоб уникнути будь-якого типу надмірних запасів або недооцінки. Відділ закупівель допомагає в оформленні всіх рахунків зовнішніх сторін, таких як постачальники тощо. Кожна організація повинна застосовувати науково-аналітичний спосіб визначення потреби та типу матеріалів, правильного постачальника та безперебійного обігу матеріалів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПЛАНУВАННЯМ МАТЕРІАЛЬНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ І ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЗАКУПІВЛІ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВОТРЕЙД»)

2.1. Організаційно – економічна характеристика виробничої діяльності підприємства ТОВ «Новотрейд»

Досліджуване підприємство ТОВ «Новотрейд» [30] було зареєстровано 15 квітня 2014 року. За формою власності – приватна власність, а саме товариство з обмеженою відповідальністю. Головним напрямком діяльності компанії є реалізація широкого асортименту нафтопродуктів, для забезпечення найрізноманітніших потреб ринку. Особливість компанії – клієнтоорієнтованість. Розмір статутного капіталу – 200 000 грн.

Місія ТОВ «Новотрейд» - шляхом безперебійної роботи, забезпечити потреби постійно зростаючого ринку України та сприяти загальному економічному розвитку в масштабах всієї країни.

Види діяльності ТОВ «Новотрейд»:

- Оптова торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом і подібними продуктами
- Оптова торгівля цукром, шоколадом і цукристими кондитерськими виробами
- Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- Роздрібна торгівля паливом в спеціалізованих магазинах
- Консультування з питань комерційної діяльності та управління

Основними принципами роботи ТОВ «Новотрейд» є високий професіоналізм, якісне надання послуг для досягнення гарантованого результату, сервісний супровід на кожному етапі співпраці, повний цикл

послуг логістичного характеру, робота в рамках чинного законодавства в сфері підприємницької діяльності.

Міцні партнерські відносини з нафтопереробними підприємствами (НПЗ) і великими європейськими нафтотрейдерами дозволяють компанії на постійній основі імпортувати в Україну нафтопродукти, що відповідають європейським стандартам. В їх число входять: ВАТ «Нафтан» (Білорусь) [25], «Мозирський НПЗ» [23], Плоцкий НПЗ (Польща) [24]. Чітко налагоджена робота з партнерами дозволяє компанії здійснювати поставку палива високої якості і в необхідних обсягах в узгоджені з покупцями терміни.

Цілі ТОВ «Новотрейд»

- Забезпечення сталої та вигідної співпраці з клієнтами;
- Адаптація до нагальних потреб ринку, шляхом розширення асортименту продукції;
- Впровадження взаємовигідної цінової політики;
- Постійний контроль якості реалізованих нами нафтопродуктів, для того, щоб клієнти отримували лише найкраще;
- Покращення якості додаткових послуг з транспортування нафтопродуктів, шляхом розширення автопарку.

Цінності ТОВ «Новотрейд»

- Забезпечення стабільного розвитку компанії та створення комфортних умов для професійного зростання наших співробітників;
- Піклування про навколишнє середовище, шляхом дотримання найвищих стандартів якості та безпеки;
- Розробка та впровадження інноваційних систем для забезпечення швидкої та безперебійної роботи компанії;
- Участь у благодійних проектах, задля покращення рівня добробуту країни.

Комфорт для клієнта – принципова позиція компанії. Злагоджена робота команди професіоналів, наявність високотехнологічного комплексу зберігання та сучасної техніки – ось запорука успішної діяльності компанії!

Конкуренти ТОВ «Новотрейд»:

- 1) ТОВ «ЗАХІДНА НАФТОГАЗОВА КОМПАНІЯ» [29]
- 2) ТОВ «Альянс Ойл Україна» [28]
- 3) ТОВ «Альянс Енерго Трейд» [27]
- 4) ТОВ «Шелл» [26]

ТОВ «Новотрейд» купує і поставляє високоякісні нафтопродукти виробництва найбільших НПЗ Європи і країн СНД. Компанія проводить перевірку палива на кожному етапі:

- відбір проб на заводі-виробнику перед вантаженням (в автоцистерни, з / д цистерни, танкер)
- при вивантаженні палива на нафтобазі / терміналі (перевіряється кожна цистерна перед зливом на зберігання)
- при транспортуванні до кінцевого споживача (вагони і автопоїзда пломбуються).

Карта стратегічних груп конкурентів

Проведемо аналіз конкурентного середовища підприємства ТОВ «Новотрейд».

ТОВ «Новотрейд» – постачальник нафтопродуктів найвищої якості в Україні.

Таблиця 2.1

Основні конкуренти продукції ТОВ «Новотрейд»

Конкуренти	Вид продукції	Конкурентні переваги	Недоліки
ТОВ «ЗАХІДНА НАФТОГАЗОВА КОМПАНІЯ»	Нафтопродукти	Висока якість; Сертифікована продукція; Лояльна цінова політика	Невеликий асортимент продукції

Продовження таблиці 2.1

ТОВ «Альянс Ойл Україна»	Нафтопродукти	Торгівля крупно-або дрібнооптовими партіями; Висококласна продукція Сертифікована продукція	Висока ціна
ТОВ «Альянс Енерго Трейд»	Нафтопродукти	Широкий асортимент продукції Сертифікована продукція	Висока ціна
ТОВ «Shell»	Нафтопродукти	Займає велику частку ринку України Високоякісні нафтопродукти	Висока ціна

Джерело: Створено автором.

Аналізуючи отримані дані стосовно основних конкурентів ТОВ «Новотрейд» можна скласти орієнтовану карту стратегічних груп (див. рис. 2.1).

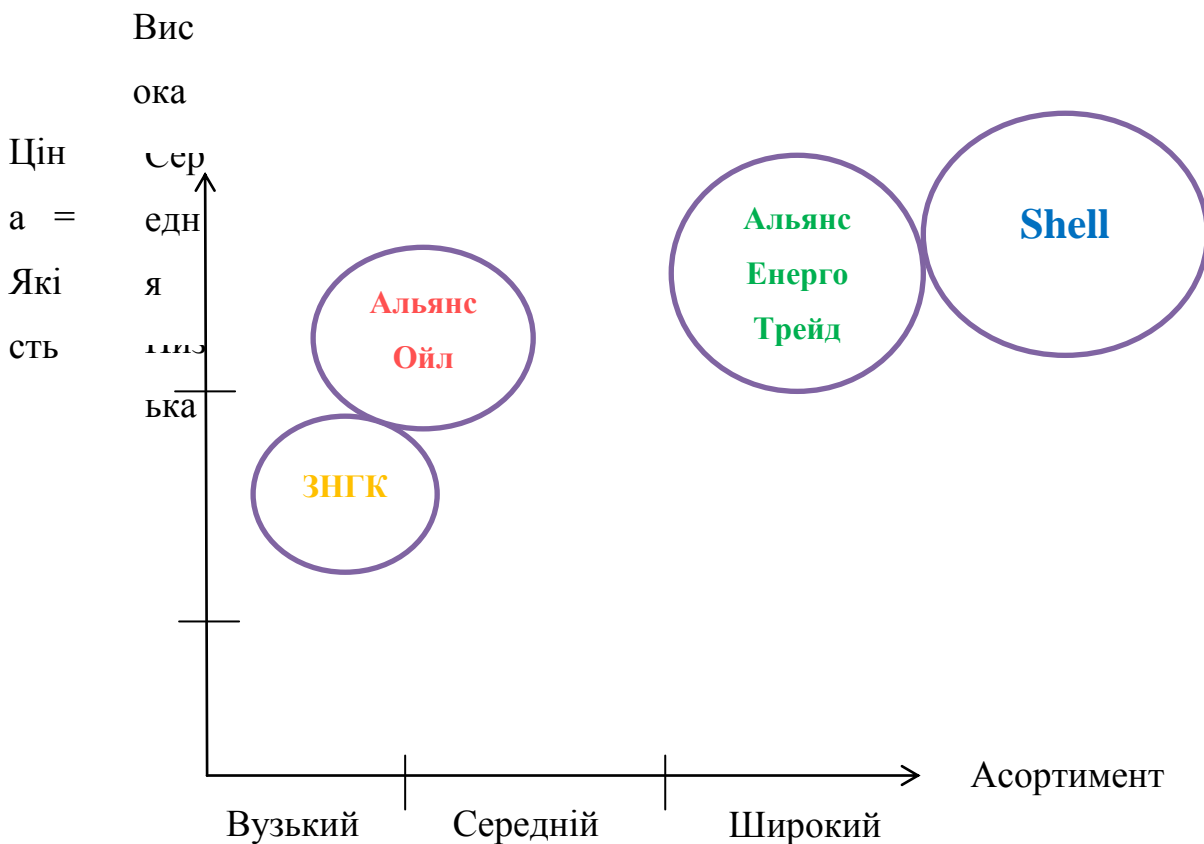


Рис 2.1 Карта стратегічних груп конкурентів підприємства

Джерело: Створено автором.

Організаційна структура управління ТОВ «Новотрейд» – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів. Головне призначення - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу.

Для ефективного вирішення даного завдання в команді ТОВ «Новотрейд» працюють висококваліфіковані фахівці, що мають багаторічний досвід роботи на міжнародному і українському ринку нафтопродуктів, в логістичній, економічній та фінансовій сферах.

Професіоналізм і досвід співробітників компанії дозволяють проводити моніторинг і аналітику ринку, що дає можливість сформулювати актуальну і кращу ціну на нафтопродукти.

Відділ логістики визначає найоптимальніший маршрут для постачання Вашого ресурсу, щоб Ви отримали його в найкоротші терміни і з мінімальною вартістю поставки. Завдяки цим факторам Ви отримуєте нафтопродукти за оптимальною ціною і в узгоджені терміни [38].

ТОВ «Новотрейд» цінує довгострокові партнерські відносини з постачальниками і покупцями. Тому орієнтиром команди компанії є максимальна користь, яку Ви отримуєте від наших взаємовідносин.

На рис. 2.2 наведено організаційну структуру управління ТОВ «Новотрейд»

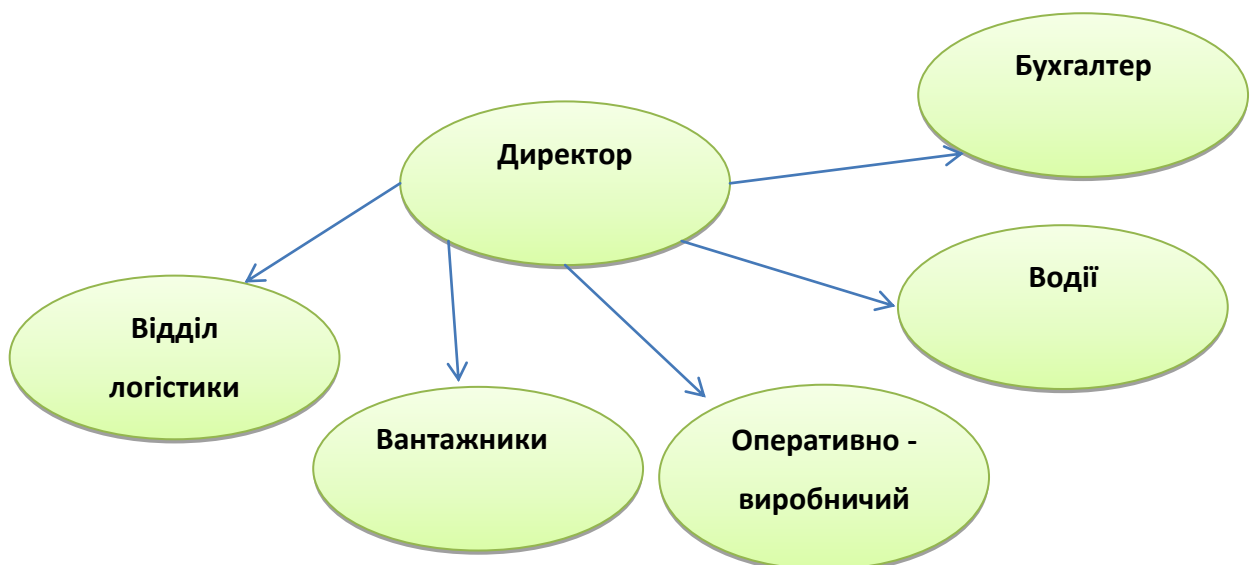


Рис. 2.2 Організаційна структура управління ТОВ «Новотрейд»

На підприємств ТОВ «Новотрейд» лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

Основна ознака лінійної організаційної структури - наявність виключно лінійних зв'язків.

Переваги такого типу структури це:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки такого типу структури це:

- потреба у керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Аналіз організації стратегічного менеджменту на підприємстві

Проведемо SWOT-аналіз ключових факторів, що характеризують середовище ТОВ «Новотрейд» та оберемо стратегію його розвитку.

Для аналізу достатньо використати по 3 ключові фактори. Бальна оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища здійснюється за 10-бальною шкалою відносно середньогалузевих показників та стратегічно важливих конкурентів – (див. табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (STRENGTHS – S)	Слабкі сторони (WEAKNESSES – W)
1. досвід роботи товариства на ринку	1. висока частка послуг на умовах відстрочки платежу;

Продовження таблиці 2.2

<ol style="list-style-type: none"> 2. досвід роботи товариства на ринку 3. відома торгова марка 4. темпи зростання видобутку вуглеводнів вище середньогалузевого рівня 5. висока забезпеченість запасами 6. розвинений сегмент переробки і збуту 7. високий рівень прозорості та корпоративного управління 	<ol style="list-style-type: none"> 2. висока частка послуг на умовах відстрочки платежу; 3. недостатня ємність внутрішнього ринку; 4. низький рівень витрат на маркетингові цілі 5. Високий рівень капіталовкладень 6. Значні витрати на придбання нафти і нафтопродуктів 7. Значна кількість акцій у вільному обігу створює надлишок їх пропозиції
Зовнішнє середовище	
<p style="text-align: center;">Можливості (OPPORTUNITIES – O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. розширення ринку за рахунок розширення асортименту 2. збільшення продажів за рахунок появи нових послуг 3. постійний нееластичний попит на нафту і газ. 4. впровадження нових технологій. 	<p style="text-align: center;">Загрози (THREATS – T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. падіння попиту за рахунок інфляції 2. політична нестабільність 3. недостатня законодавча забезпеченість галузі 4. Брак кваліфікованого персоналу. 5. Падіння цін на нафту 6. Зміна політичної ситуації і режиму оподаткування

Джерело: Створено автором.

Найбільш значимими факторами, які визначають сильні сторони підприємства є:

- досвід роботи товариства на ринку;
- відома торгова марка.
- висока забезпеченість запасами

Найбільш значимими факторами, які визначають слабкі сторони підприємства є частка послуг на умовах відстрочки; недостатня ємність внутрішнього ринку, високий рівень капіталовкладень, значні витрати на придбання нафти і нафтопродуктів.

Найбільш значимими факторами, які визначають можливості розвитку товариства є:

- розширення ринку за рахунок розширення асортименту;
- збільшення продажів за рахунок появи нових послуг.

Найбільш значимими факторами, які визначають загрози підприємства є:

- падіння попиту за рахунок інфляції ;
- недостатня законодавча забезпеченість галузі.

На основі проведеного SWOT аналізу було визначено сильні та слабкі сторони діяльності підприємства ТОВ «Новотрейд», визначено можливості та загрози розвитку підприємства.

Найбільш оптимальною для підприємства є стратегія: використання сильних сторін для реалізації можливостей.

Отже, можна зробити наступні висновки:

- 1) Основними принципами роботи ТОВ «Новотрейд» є високий професіоналізм, якісне надання послуг для досягнення гарантованого результату, сервісний супровід на кожному етапі співпраці, повний цикл послуг логістичного характеру, робота в рамках чинного законодавства в сфері підприємництва.
- 2) Кадрова програма ТОВ «Новотрейд», спрямована на забезпечення кваліфікації працівників операційним потребам підприємства. Кадрова політика товариства базується на таких принципах як прозорість, послідовність та комплексність методів роботи, дотримання справедливості, соціальної відповідальності та вимог трудового законодавства.

3) На підприємств ТОВ «Новотрейд» лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

На основі проведеного SWOT аналізу було визначено сильні та слабкі сторони діяльності підприємства ТОВ «Новотрейд», визначено можливості та загрози розвитку підприємства. Найбільш оптимальною для підприємства є стратегія: використання сильних сторін для реалізації можливостей.

Аналіз обсягу, динаміки і структури фінансових результатів ТОВ «Новотрейд»

Аналіз доходів та витрат підприємства має велике значення в системі загальної оцінки роботи суб'єкта господарювання [21]. Це пов'язано з тим, що доходи та витрати мають безпосередній вплив на загальний фінансовий результат діяльності підприємства, який може мати як позитивний, так і негативний характер [11].

У таблиці 2.3 наведено обсяг продукції ТОВ «Новотрейд» з 2017 – I півріччя 2019 р.

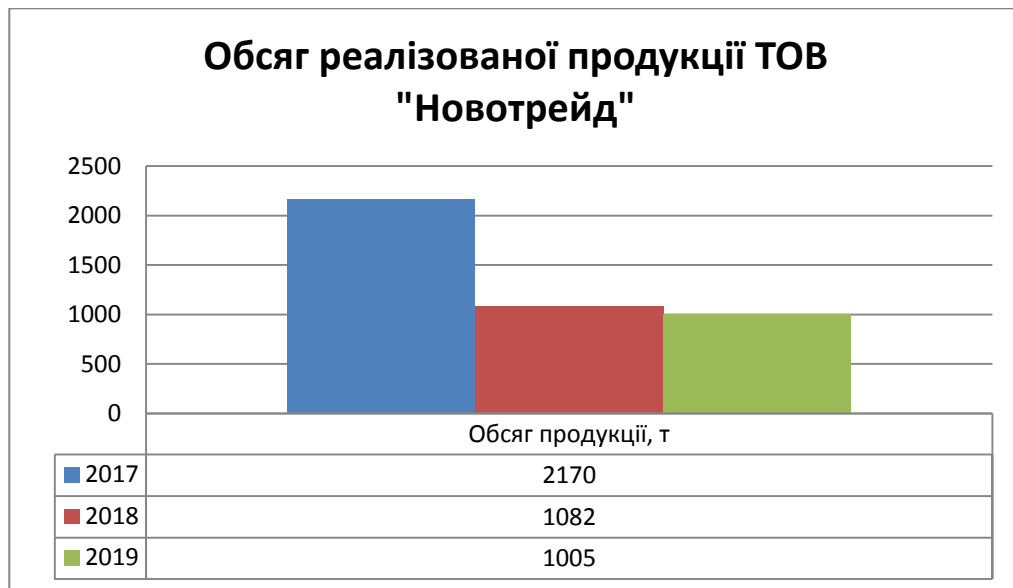
Таблиця 2.3

Аналіз обсягу реалізованої продукції з 2017 – I півріччя 2019 р.

Роки	Обсяг продукції
2017	2170 т
2018	1082 т
2019 I півріччя	1005 т

Джерело: Створено автором

Виходячи із аналізу даних таблиці 2.3, зробимо діаграму 2.1 та проілюструємо динаміку реалізації обсягу продукції на підприємстві ТОВ «Новотрейд».



Діаграма 2.1. Обсяг продукції з 2017 – I півріччя 2019 р

Джерело: Створено автором.

Згідно з таблиці 2.3 та діаграми 2.1 помітно, що обсяг продукції компанії ТОВ «Новотрейд» в 2018 році зменшився практично у 2 рази, порівняно із 2017 роком, але в свою чергу, в I півріччі 2019 року обсяг досягнув відмітки майже такий, який був за весь 2018 р. З цього можна стверджувати, що в 2019 рік буде доволі успішний, порівняно з 2018 роком. Наразі 2017 рік за останні 3 роки є найбільш успішним на підприємстві.

В свою чергу, нами було проведений аналіз основних фінансових показників ТОВ «Новотрейд» у період з 2017 по 2019 рр. Результат продемонстрований у табл. 2.4 та табл. 2.5 відповідно [22].

Таблиця 2.4

Фінансові результати за 2018 рік

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23 804, 5	49 910,8
Інші операційні витрати	392,5	272,3
Інші доходи	55,6	-
Разом доходи	24 252,6	50 183,1

Продовження таблиці 2.4

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	22 159	45 681,1
Інші операційні витрати	1 598	2 667,9
Інші витрати	-	-
Разом витрати	23757	48 349
Фінансовий результат до оподаткування	495,6	1 834,1
Податок на прибуток	0,18	0,18
Чистий прибуток	406,39	1 503,8

Висновок: як свідчать дані з табл. 2.4 чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та чистий прибуток ТОВ «Новотрейд», порівняно з 2017 роком, зменшився майже у 3 рази, у зв'язку з підвищення рівня цін на поставку палива (інфляція).

Таблиця 2.5

Фінансові результати за I півріччя 2019 рік [40]

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22 110,1	11 902,25
Інші операційні витрати	215,2	196,2
Інші доходи	-	-
Разом доходи	22 325,3	12 098,45
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20 696,4	11 079,5
Інші операційні витрати	891,8	799,3
Інші витрати	-	-
Разом витрати	21 588,2	11 878,8

Продовження таблиці 2.5

Фінансовий результат до оподаткування	737,1	219,65
Податок на прибуток	0,18	0,18
Чистий прибуток	599,5	180,11

Висновок: як видно з табл. 2.5 чистий дохід від реалізації продукції за I півріччя 2019 р у 2 рази збільшився, порівняно з I півріччям 2018р. В свою чергу, збільшилась собівартість реалізованої продукції, але це не завадило прибутку зрости більше, ніж у 3 рази.

В додаток до цього, був проведений аналіз показників рентабельності на ТОВ «Новотрейд», результат продемонстрований у табл. 2.6 [6].

Таблиця 2.6

Зведені показники рентабельності ТОВ «Новотрейд»

Показники	Роки		Відхилення	
	2018 р.	I півріччя 2019 р	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Коефіцієнт бухгалтерської рентабельності	0,021	0,033	0,012	157
Коефіцієнт прибутковості (збитковості) власного капіталу	2,03	2,997	0,967	147
Коефіцієнт прибутковості (збитковості) реалізації продукції	0,017	0,027	0,01	158
Коефіцієнт прибутковості (збитковості) поточних активів	0,023	0,057	0,034	247

З таблиці 2.6 видно, що ТОВ «Новотрейд» у продовж 2018 року було рентабельним підприємством и залишається таким надалі, про що свідчать розраховані коефіцієнти, так у 2018 році коефіцієнт бухгалтерської рентабельності становив 0,021 грн., з кожної гривні вкладеної у власний капітал прибуток становить 2,03 грн., з кожної гривні реалізованої продукції підприємство отримало прибуток у розмірі 0,017 грн., з кожної гривні вкладеної в поточні активи ТОВ «Новотрейд» отримало прибуток у розмірі 0,023 грн. На протязі I півріччя 2019 року рентабельність підприємства почала збільшуватись, про що свідчать розраховані коефіцієнти, так у 2018 році коефіцієнт бухгалтерської рентабельності становив вже 0,033 грн, з кожної гривні вкладеної у власний капітал прибуток становить 2,997 грн., з кожної гривні реалізованої продукції підприємство отримало прибуток у розмірі 0,027 грн, з кожної гривні вкладеної в поточні активи підприємство отримало прибуток у розмірі 0,057 грн..

Компанія ТОВ «Новотрейд» і будь-яка інша фірма, у процесі свого функціонування знаходиться під впливом дії зовнішніх та внутрішніх факторів.

Зовнішнє середовище – це всі умови і фактори, що виникають в оточуючому організацію середовищі, незалежно від діяльності конкретної організації, але впливають або можуть вплинути на її функціонування і тому потребують прийняття управлінських рішень.

На сьогодні аналіз зовнішнього середовища ділової діяльності займає дуже важливе місце у розвитку підприємства ТОВ «Новотрейд». Це пов'язано з тим, що сучасне зовнішнє середовище підприємства характеризується надзвичайно високим ступенем динамічності, складності та невизначеності. Крім того, одна з головних умов, це здатність підприємства швидко пристосовуватися до зовнішніх змін макросу навколишнього середовища. Можна додати, що підприємство існує і функціонує спільно з багатьма факторами. Ці фактори по-різному впливають на організацію і

мають дуже вагоме значення та вплив на можливості компанії, її перспективи та стратегію.

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства розглянемо в таблиці 2.7 [41]

Таблиця 2.7

Фактори зовнішнього середовища та рушійні сили конкуренції в галузі

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
Економічні	Загальна характеристика економічної ситуації на ринку нафтопродуктів	Збільшення попиту на продукцію	Зростання замовлень
	Рівень інфляції	Зростає	Зменшення замовлень
	Ціни на нафту	Зростають	Можливе зростання вартості товарів та послуг підприємства
	Кредитна політика банків	Зниження % по банківському кредиту	З'явилась можливість збільшення інвестицій за рахунок довгострокових кредитів
Правові	Податкова політика	Зменшення розміру податку на прибуток з 25 до 18%	З'явилась можливість збільшити суму реінвестованого прибутку
Технологічні	Доступ до нових технологій	Стимулювання інноваційної діяльності	Збільшувати кількість науково-технічних розробок
Соціально-культурні	Підвищення доходів споживачів	Збільшення попиту на продукцію підприємства	Розширення продажів

Отже, відповідно до табл. 2.7, ми бачимо, що на діяльність підприємства ТОВ «Новотрейд» в умовах глобалізації впливають численні фактори, проте для підприємства найбільш важливий з них – економічний.

Управління персоналом ТОВ «Новотрейд» неодмінно пов'язане з розробкою і реалізацією кадрової політики, основними завданнями якої є:

- задоволення потреби підприємства в кадрах;
- забезпечення раціонального розподілу, професійно-кваліфікаційного і посадового просування кадрів;
- ефективне використання трудового потенціалу підприємства.

Реалізація цих завдань передбачає виконання багатьох функцій, а саме:

- планування, наймання і розміщення робочої сили, включаючи добір, орієнтацію, переорієнтацію, перепрофілювання й адаптацію;
- навчання, підготовку і перепідготовку працівників, підвищення кваліфікації;
- оцінку персоналу (проведення атестації працівників, просування по службі й стимулювання до кар'єрного росту);
- визначення умов наймання, праці та її оплати;
- мотивацію праці і дотримання трудової дисципліни на підприємстві;
- забезпечення формальних і неформальних зв'язків, створення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- реалізацію соціальних функцій (пільгове харчування на підприємстві, матеріальна допомога, організація відпочинку тощо);
- контроль за безпекою праці, інші.

Роботу з кадрами на підприємстві ТОВ «Новотрейд» здійснюють усі лінійні керівники, а також деякі функціональні відділи: відділ кадрів, відділ праці і заробітної плати, відділ технічного навчання, керівники (директор, менеджери).

Показання руху персоналу на підприємстві ТОВ «Новотрейд» продемонстровані нижче (див. табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Показники руху персоналу ТОВ «Новотрейд» у 2017-2019

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2018	2019
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	12	11	10	-1	-1

Продовження таблиці 2.8

Чисельність звільнених працівників з роботи за календарний рік	2	1	0	-1	-1
Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням	2	1	0	-1	-1
Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин (серед працівників, що пропрацювали на підприємстві 1 рік)	0	0	0	0	0
Чисельність прийнятих працівників за календарний рік	0	0	0	0	0
Фонд оплати праці, тис грн	165	152	157	-13	+5

Джерело: Створено автором.

Проаналізувавши дані табл. 2.8, можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність працівників в 2018 році зменшилася на 1 особу, а в 2019 зменшилась теж на 1 особу. Щодо фонду оплати праці, то кількість коштів за 2018 рік зменшилось на 13 000 тис. грн, а в 2019 році збільшилося на 5000 тис.грн.

2.2. Аналіз ефективності системи управління планування матеріального забезпечення і закупівлею виробничих ресурсів на підприємство ТОВ «Новотрейд»

Вибір постачальника та планування поставок матеріальних ресурсів на підприємство ТОВ «Новотрейд»

Однією з найбільш важливих завдань закупівельної логістики є вибір постачальника, тому менеджери компанії ТОВ «Новотрейд» ретельно і якісно підходять до вибору постачальників нафтопродуктів, для ефективного функціонування підприємства. Тому що, як показують деякі дослідження, що в багатьох компаніях світу, по крайній мірі, 50% проблем, пов'язаних з якістю, виникає через товарів і послуг, якими їх забезпечили постачальники.

Крім того, рішення щодо вибору того чи іншого постачальника необхідно обґрунтувати перед керівництвом компанії ТОВ «Новотрейд» і особи, відповідальні за прийняття рішень про закупівлі, не можуть діяти тільки інтуїтивно. Зазвичай таке рішення залежить від оцінки здатності постачальника задовольняти критеріям якості, обсягу, умов доставки, ціни і обслуговування.

ТОВ «Новотрейд» використовує 2 напрямки вибору постачальників:

- по - перше, з числа компаній, які вже є основними і з якими вже встановлені ділові відносини, в їх числі: *ВАТ «Нафтан» (Білорусь)*, *«Мозирський НПЗ»*, *Плоцький НПЗ (Польща)*. Цей напрямок полегшує вибір, так як відділ закупівель компанії має у своєму розпорядженні точні дані про діяльність цих компаній (хоча так буває не завжди).
- по – друге, в результаті пошуку і аналізу сегментованого ринку: тобто ринку, з яким компанія вже працює, або зовсім нового ринку. Для перевірки потенційного постачальника часто необхідні великі витрати часу і ресурсів, тому перевірку слід здійснювати тільки щодо тих постачальників з невеликого списку, які дійсно мають серйозний шанс отримати велике замовлення. Від потенційного постачальника, що конкурує з існуючими, очікується велика ефективність.

Для здійснення економічно обґрунтованого вибору постачальника найбільш доцільними є наступні критерії вибору постачальників:

- ритмічність та надійність поставки;
- якість продукції;
- повнота асортименту;
- ціна поставки;
- ціна транспортних послуг;
- періодичність поставки;
- відстань до постачальника;
- мінімальна партія поставки;

- умови оплати;
- фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність та ін.

Вибір постачальника ТОВ «Новотрейд» здійснюється шляхом визначення відповідності вибраним критеріям.

Остаточний вибір постачальника проводиться особою, яка приймає рішення у відділі логістики (закупівель), та, як правило, не може бути повністю формалізований.

Можна сформулювати такі головні критерії, на яких рекомендується будувати систему вибору постачальників:

- В теперішніх умовах в якості основного критерію вибору слід визначати якість продукції. Якість відноситься до здатності постачальника забезпечити товари та послуги у відповідності зі специфікаціями. Якість може ставитися також і до того, чи задовольняє продукція вимогам споживача, незалежно від того, чи відповідає вона специфікації. Якщо з даними постачальниками вже були встановлені відносини, то бажано проаналізувати статистику поставки бракованих матеріалів.
- Надійність постачальника - досить критерій, до складу якого такі параметри: чесність, чуйність, обов'язок, зацікавленість у веденні бізнесу з вашою фірмою, фінансова стабільність, репутація в своїй сфері, дотримання раніше встановлених обсягів поставки матеріальних ресурсів / готової продукції.
- Ціна. У ціні повинні враховуватися всі витрати на закупівлю конкретного ресурсу або готової продукції, які включають транспортування, адміністративні витрати, ризик зміни курсів валют, митні збори і т.д.
- Якість обслуговування. Оцінка за даним критерієм вимагає збору інформації у досить широкого кола осіб з різних підрозділів компанії і сторонніх джерел. Необхідно збирати думки про якість технічної допомоги, про ставлення постачальника до швидкості реакції на вимоги і умови

поставок, до прохань про технічну допомогу, про кваліфікацію обслуговуючого персоналу і т.п.

— Умови оплати та можливість позапланових поставок. Як уже згадувалося вище, нестача оборотних коштів істотно обмежує можливості вибору постачальників. У бізнесі трапляються позаштатні ситуації, що вимагають позапланових поставок або відстрочки платежу. Тому постачальники, що пропонують вигідні умови платежу (наприклад, з можливістю отримання відстрочки, кредиту) і гарантують можливість отримання позапланових поставок, дозволяють уникати багатьох проблем постачання.

В ТОВ «Новотрейд» за допомогою методики ранжування розробляється спеціальна шкала оцінок, що дає змогу розрахувати рейтинг постачальника.

У таблиці 2.9 наведено приклад розрахунку рейтингу одного з постачальників підприємства. Значимість окремих критеріїв встановлена експертним методом співробітниками служби постачання. На основі попередньої історії роботи з даним постачальником виставляється оцінка за кожним критерієм (за десятибальною шкалою), після чого шляхом множення отриманих оцінок на значимість відповідних критеріїв і наступного додавання отриманих результатів розраховується рейтинг постачальника.

Таблиця 2.9

Розрахунок рейтингу постачальника

Критерій вибору постачальника	Значимість критерію	Оцінка постачальника за даним критерієм	Добуток значимості критерію на оцінку
Ціна	0,25	8	2,0
Якість товару	0,2	7	1,4
Надійність постачання	0,15	5	0,75

Продовження таблиці 2.9

Умови платежу	0,1	6	0,9
Повнота асортименту	0,1	10	1
Віддаленість постачальника	0,1	9	0,9
Сервісне обслуговування	0,05	4	0,2
Разом	1,00	-	7,15

Джерело: Створено автором.

В основі використання цього методу щодо аналізу постачальників лежить припущення, що не всі постачальники характеризуються однаковим впливом на ефективність, через що доцільно інтенсивніше займатися постачальниками, які мають великий обіг.

ТОВ «Новотрейд» використовує у своїй діяльності різноманітні матеріально-технічні ресурси (сировину, матеріали, паливо, енергію, комплектуючі вироби тощо). Ці ресурси в процесі виробництва перетворюються на продукцію (послуги) і підлягають постійному поповненню. Для цього організовується матеріально-технічне забезпечення, яке включає:

- визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах;
- пошук і закупівлю ресурсів;
- організацію доставки;
- зберігання й видачі окремим споживачам на підприємстві.

Постачання матеріально-технічних ресурсів має бути своєчасним, комплектним і з мінімальними витратами. Цю роботу виконує відділ матеріально-технічного постачання.

Матеріально-технічні ресурси підприємство ТОВ «Новотрейд» закупає на ринку, де продавцями й постачальниками є безпосередньо підприємства-виробники або організації-посередники.

Закупівля матеріально-технічних ресурсів відбувається безпосередньо у виробників, тобто організація постачання за прямими зв'язками, має свої переваги, вона забезпечує можливість оперативного врахування спеціальних вимог покупця до продукції, конкретних побажань щодо її складу, конструкції, оформлення, планування тощо [35]. За прямими зв'язками поставляються передусім ті матеріально-технічні ресурси, які потрібні постійно та у великій кількості, а також вироби за індивідуальними замовленнями, та складне устаткування. Проте вся номенклатура матеріально-технічних ресурсів, потрібних у виробництві, не може поставлятися за прямими зв'язками. Ті ресурси, які потрібні у невеликій кількості, періодично або нерегулярно, більш економно закуповувати в посередників — оптових фірм і магазинів. Вони комплектують певний асортимент товарів для продажу і територіально розміщуються неподалік від підприємств та організацій споживачів.

В процесі забезпеченості ТОВ «Новотрейд» матеріальними ресурсами в першу чергу перевіряють якість плану матеріально-технічного постачання. Перевірку реальності плану починають з вивчення норм і нормативів, що покладені в основу розрахунку потреби підприємства в матеріальних ресурсах.

Потім перевіряється відповідність плану постачання потребам виробництва продукції й утворення необхідних запасів виходячи з прогресивних норм витрати матеріалів.

Важливою умовою безперебійної роботи досліджуваного підприємства є повна забезпеченість потреби в матеріальних ресурсах джерелами покриття. Вони можуть бути зовнішніми і внутрішніми. До зовнішніх джерел відносяться матеріальні ресурси, що надходять від постачальників відповідно до укладених договорів. Внутрішні джерела – це використання вторинної сировини, економія матеріалів у результаті впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

Реальна потреба в завезенні матеріальних ресурсів з боку – це різниця між загальною потребою у визначеному виді матеріалу і сумою власних внутрішніх джерел її покриття.

В процесі аналізу забезпеченості ТОВ «Новотрейд» матеріальними ресурсами вирішуються такі завдання:

- 1) перевіряється правильність розрахунку реальної потреби в матеріалах;
- 2) здійснюється оцінка забезпеченості планової потреби договорами, укладеними з постачальниками;
- 3) здійснюється оцінка ступеня виконання договорів
- 4) аналізується відповідність фактичного надходження матеріалів з реальною потребою в них;
- 5) визначається вплив забезпеченості підприємства матеріалами на обсяг продукції.

Під час проведення аналізу важливо перевірити забезпеченість потреби в завезенні матеріальних ресурсів договорами на їхнє постачання і фактичне виконання договорів (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Забезпечення потреби матеріальних ресурсів договорами і фактичне їхнє виконання (2018рік)

Матеріал	Реальна потреба,т	За укладени ми договора ми, т	Фактично надійшло,т	Забезпеченість потреби договорами, т	Виконання договорів,%	Забезпеченість , %
Дизельне паливо	660	650	652	98,5	100,3	98,8
Газ	324	324	320	100	98,7	98,7
Цукор	120	108	110	90	101,8	91,7

Джерело: Створено автором

Дані з таблиці 2.10 дозволяють зробити наступні висновки:

Підприємство ТОВ «Новотрейд» не повністю забезпечене матеріальними ресурсами, такими як: дизельним паливом та газом, цукром, але ступінь забезпеченості дизельного палива та газу більше, ніж ступінь забезпеченості цукру на підприємстві.

Ступінь реальної потреби по договорам відповідає середньому. По дизельному паливу та газу – ступінь забезпеченості майже однаковий.

На забезпеченість матеріальними ресурсами впливає ступінь виконання договорів. По газу рівень виконання договорів нижчий 100 %, а по дизельному паливу та цукру має місце перевиконання на 0,3 % та 1,8% відповідно.

Дані такого аналізу використовуються для визначення впливу забезпеченості окремими матеріалами на обсяг продукції. Щоб визначити цей вплив необхідно:

- Розрахувати відхилення фактичного надходження матеріалу від реальної потреби в ньому.
- Визначити в натуральному вираженні можливе збільшення обсягу продукції, внаслідок перевищення фактичного надходження над реальною потребою, або втрати продукції в результаті незабезпеченості матеріалами. Для цього необхідно відхилення фактичного надходження від реальною потреби поділити на норму витрат матеріалу на одиницю продукції.

Своєчасне забезпечення виробництва матеріальними ресурсами і їхнє раціональне використання у вирішальній ступені залежать від матеріально-технічного забезпечення. Тому виникає необхідність аналізу виконання плану матеріально-технічного постачання. Однак перш ніж аналізувати виконання цього плану, необхідно перевірити його обґрунтованість, правильність розрахунків потреби в матеріальних ресурсах для виконання виробничої програми, прогресивність норм і нормативів, покладених в

основу плану. Крім того, варто перевірити, якою мірою в ньому враховані положення плану організаційно-технічних заходів щодо економіки матеріалів, використанню відходів і вторинних матеріалів, упровадженню заміників дорогих і дефіцитних матеріалів.

Потреба в матеріальних ресурсах обчислюється по основних матеріалах в укрупненій номенклатурі шляхом множення показника прогресивної норми витрати матеріалів на виробництво одиниці виробу на показник планового обсягу випуску кожного виробу.

Крім того, визначаються також потреби в матеріальних ресурсах з урахуванням зміни залишків незавершеного виробництва, враховується потреба в допоміжних матеріалах, паливу, енергії й ін.

При аналізі виконання плану матеріально-технічного постачання необхідно:

- встановити повноту охоплення заявками всіх необхідних підприємству матеріалів;
- перевірити правильність усіх розрахунків потреби в матеріальних ресурсах як на здійснення виробничої програми, так і на зміну залишків незавершеного виробництва, на ремонтно-експлуатаційні нестатки;
- перевірити правильність залишків матеріалів на початок і кінець планового періоду (тобто очікуваних і перехідних залишків);
- скласти баланс забезпеченості і перевірити об'єктивність фондів на матеріальні ресурси;
- перевірити заходи щодо мобілізації внутрішніх ресурсів;
- після перевірки обґрунтованості планових показників потреби в матеріальних ресурсах проводиться аналіз виконання плану матеріально-технічного постачання.

Аналіз виконання плану постачання здійснюється в розрізі номенклатури матеріалів за їх обсягом, за строками, постачання, за якістю

матеріалів, що надходять на підприємство.

В процесі аналізу матеріально-технічного постачання здійснюється оцінка ритмічності постачання, його комплектності, пропорційності і своєчасності.

Ритмічність постачання аналізується за допомогою коефіцієнта ритмічності, який визначається як відношення фактичного надходження ресурсів в межах укладених договорів до обсягу знаходження матеріалів за укладеними договорами.

Комплексність постачання аналізується співставленням фактичного обсягу, асортимент матеріалів з відповідними плановими даними.

В процесі аналізу пропорційність постачання порівнюють фактичну структуру матеріальних ресурсів з плановою структурою.

Важливе значення має своєчасність постачання матеріалів на підприємство (згідно із установленими строками). Порушення термінів постачання веде до недовиконання плану виробництва і реалізації продукції.

Отже, провівши дослідження підприємства ТОВ «Новотрейд» можна зробити кілька висновків з приводу його діяльності.

Для початку можна зазначити, що за звітний рік підприємство збільшило виробництво своєї продукції, тому можна стверджувати, що підприємство добре функціонує. Також збільшився фонд оплати праці на 5 тис грн.. Що стосується витрат підприємства то, з 2018 - 2019 вони зросли майже у 2 рази, це перш за все пов'язано із зростанням цін на паливо та інші нафтопродукти, які є чи не найголовнішими ресурсами підприємства. Крім цього, збільшилась ціна за транспортування продукції до складу.

Виходячи з аналізу ділової активності можна дійти висновку, що підприємство ТОВ «Новотрейд» є економічно активним.

Проаналізувавши на скільки є рентабельною діяльність підприємства ТОВ «Новотрейд», хочеться відмітити, що 2017 рік був досить прибутковим у всіх видах діяльності. В 2018 році відбувся дуже різкий спад

рентабельності, як наслідок підприємство понесло значні збитки. Хоча вже в I півріччі 2019 р. майже всі показники підвищилися.

Міцні партнерські відносини з нафтопереробними підприємствами (НПЗ) і великими європейськими нафтотрейдерами дозволяють компанії на постійній основі імпортувати в Україну нафтопродукти, що відповідають європейським стандартам. В їх число входять: ВАТ «Нафтан» (Білорусь), «Мозирський НПЗ», Плоцкий НПЗ (Польща). Чітко налагоджена робота з партнерами дозволяє компанії здійснювати поставку палива високої якості і в необхідних обсягах в узгоджені з покупцями терміни.

Кадрова програма ТОВ «Новотрейд», спрямована на забезпечення кваліфікації працівників операційним потребам підприємства. Кадрова політика товариства базується на таких принципах як прозорість, послідовність та комплексність методів роботи, дотримання справедливості, соціальної відповідальності та вимог трудового законодавства.

На підприємстві ТОВ «Новотрейд» лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ МАТЕРІАЛЬНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТА ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЗАКУПІВЛІ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВОТРЕЙД»)

3.1. Шляхи удосконалення системи управління планування матеріального забезпечення виробничими ресурсами

Неодмінною умовою успішної реалізації поточних планів є забезпечення виробництва необхідними ресурсами, в тому числі матеріально-технічними та енергетичними.

Матеріальне забезпечення (МЗ) підприємства – це визначення потреби а ресурсах, їх розподіл за видами робіт і а часі.

МЗ виробництва планується її річному, квартальному та місячному розрізах [12].

Процес МЗ виробництва направлений на своєчасне постачання на склади підприємства ТОВ «Новотрейд» або безпосередньо на робочі місця матеріально-технічних ресурсів (МТР), забезпечення їх ефективного використання, застосування вторинних ресурсів, сировини і матеріалів місцевого виробництва.

Для здійснення МЗ необхідний відповідний інструментарій, який допомагає управляти рівнем матеріально-енергетичних витрат.

У зв'язку з цим першочерговий інтерес вимикають системи планування та інформації. В процесі стратегічного планування приймаються рішення, які мають підношення до структури мережі товаропросування. Оперативне і поточне планування МЗ – засіб регулювання і контролю використовуваних у виробництві сировини, матеріалів, готових виробів. Його завдання полягає в розвитку контактів, діалогів між різними службами підприємства, посиленні

координації їх діяльності та підвищення мотивації по відношенню до завдань МЗ.

Для досягнення поставленої мети щодо організації МЗ на підприємстві ТОВ «Новотрейдд» необхідно постійно виконувати такі роботи: [39]

- проведення маркетингових досліджень ринку постачальників окремих видів ресурсів. Вибір постачальників рекомендується здійснювати за системою таких критеріїв: наявність ліцензії і достатнього досвіду роботи в даній галузі; високий організаційно-технічний рівень виробництва; надійність і прибутковість діяльності; забезпечення конкурентоспроможності продукції; оптимальна ціна продукції; проста схема і стабільність поставок;
- нормування потреби а конкретних видах ресурсів;
- розробка організаційно-технічних заходів по зниженню норм і нормативів витрачання ресурсів;
- пошук нових каналів та ефективних форм МЗ виробництва;
- планування МЗ виробництва;
- організація доставки, зберігання і підготовки ресурсні до виробництва;
- організація забезпечення ресурсами робочих місць;
- облік і контроль використання ресурсів;
- організація збору і переробки відходів виробництва;
- аналіз ефективності використання ресурсів;
- стимулювання поліпшення використання ресурсів.

Сферою, в якій більшість організацій стикаються з неефективністю, часто є ланцюжок поставок. Ланцюжок поставок - це всі продукти і сировину, які надходять в компанію, а готова продукція потрапляє в руки споживачів. Вся справа в управлінні діяльністю, пов'язаною з плануванням, поставками, підвищенням важливості навчання по ланцюжках поставок для поліпшення результатів бізнесу і доставки товарів, які визначають їх вартість і якість

відповідно до потреб клієнтів і ринку. Цей тривалий процес може іноді перешкоджати успіху бізнесу, якщо їм не управляти ефективно [7].

Це підтверджує той факт, що успішний і продуктивний ланцюжок поставок може збільшити прибуток підприємства ТОВ «Новотрейд». Лідери підприємства повинні розробити стратегії для створення стратегії управління стійкою ланцюжком поставок, яка буде підтримувати загальну діяльність організації для досягнення такої конкурентної переваги. Хороший спосіб зробити це через програми навчання і розвитку. Це пов'язано з тим, що співробітники є реальними двигунами ланцюжка поставок, і слід зосередитися на них, якщо організація хоче, щоб ланцюжок поставок функціонував на піку.

Навчання та управління роботою - робоча сила є запорукою успіху

Ефективне управління працею призводить до підвищення продуктивності праці. Праця є найважливішою складовою операційних витрат, і вона часто є найбільш неправильно зрозумілим і недооціненим активом компанії. Персонал має можливість бути кваліфікованим, що призводить до поліпшення їх роботи. Завдяки програмі навчання та розвитку, що базується на внутрішніх стратегіях підприємства, працівники більше відповідають загальним цілям бізнесу та забезпечують оптимальну продуктивність.

Більш високий рівень мотивації матиме позитивний вплив на результативність роботи працівників. Акцент повинен бути зроблений на основних навичках працівників та менеджменту для їх наділення. Це призведе до більш мотивованої та впевненої робочої сили. Одним із способів успішного розширення можливостей працівників є ефективне спілкування та навчання. Саме тут ефективні лідерські навички є вирішальним фактором успіху. Лідери повинні практикувати ефективне спілкування, створювати стандарти процедур, визначати важливість ієрархії та розширювати можливості робочої сили. Визначення цілей ланцюга поставок чітко та

стисло дозволить працівникам та керівництву ТОВ «Новотрейд» скористатися наявними та майбутніми можливостями вдосконалення.

Ланцюги поставок та нові технології на підприємстві

Навчання працівників на підприємстві ТОВ «Новотрейд» для використання нових технологій робить програму навчання та розвитку більш ефективною. Технологія не тільки допомагає компанії покращити прозорість мережі дистрибуції через соціальні медіа, але також забезпечує додатковий контроль за стратегіями управління вантажоперевезеннями та підвищує ефективність.

Технологія дає підприємству здатність активізувати спілкування та координацію закупівель. Якщо застосовувати його ефективно, він має можливість збільшити дохід та значно зменшити витрати. На підприємстві ТОВ «Новотрейд» вже пройшли довгий шлях, що стосується впровадження нових технологій, але є ще багато. Нові технології, такі як 3D-друк, прогнозована аналітика дронів, робототехніка та автоматизація, хмарні обчислення та зберігання, також спричинить великий вплив на ланцюги поставок.

Управління ланцюжком поставок веде до зниження витрат

Поліпшення, впорядкування та оптимізація ланцюга поставок може призвести до зниження витрат на підприємстві ТОВ «Новотрейд». Хороша програма навчання та розвитку може призвести до значного зниження витрат на управління товарно-матеріальними запасами, транспортуванням, витратами на зберігання тощо... Навчальна програма допомагає працівникам бути більш зайнятими та продуктивними [34].

Дослідження вартості обслуговування клієнтів - один із способів зрозуміти, як витрати на ланцюжок поставок впливають на успіх підприємства ТОВ «Новотрейд». Існує чітка межа між відповідним і надмірним скороченням витрат по ланцюгах поставок. Під час тренінгу

основну увагу слід акцентувати на важливості обрізання процесів та заходів, які не дають ніякої цінності. Деякі сфери, на які співробітники повинні уважно придивлятися, щоб усунути погано керовані витрати ланцюга поставок, - це надмірні транспортні витрати, витрати на закупівлі, витрати на інвентаризацію та зберігання та погана точність прогнозу. Якщо працівники мають належну підготовку щодо цих факторів, ланцюг поставок, швидше за все, функціонуватиме з великим рівнем успіху.

Забезпечити задоволеність клієнтів шляхом управління ланцюгами поставок

Обслуговування клієнтів та найголовніше задоволення клієнтів - одні з найважливіших факторів, що визначають зростання доходу на підприємстві ТОВ «Новотрейд». При розгляді стратегії ланцюга поставок, проектування мережі та управління продуктивністю повинен бути головний фокус клієнта.

Співробітникам підприємства ТОВ «Новотрейд» повинні забезпечувати належне навчання, щоб вони могли підтримувати добрі стосунки з клієнтами. Зазвичай підприємство стикається з проблемами ланцюга поставок, які негативно впливають на задоволення споживачів. Такі проблеми, як затримка реагування на обслуговування клієнтів, дефіцит запасів та повільний час виходу на ринок нових товарів, низька якість продукції чи послуг можуть сильно вплинути на ланцюг поставок значною мірою. Навчання та розвиток - це хороший спосіб вирішити такі питання, які підвищують задоволеність споживачів та призводять до більш успішного ланцюга поставок.

Отже, підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що ефективно управління ланцюгами поставок може значно покращити підсумки підприємства ТОВ «Новотрейд» за рахунок:

- зниження витрат;
- впровадження нових технологій;

— заохочення залучення працівників та забезпечення задоволеності клієнтів.

Такий міцний ланцюжок поставок є джерелом конкурентних переваг, коли працівники здатні досягати оптимальної ефективності, що призводить до підвищення операційних запасів на підприємстві.

На нашу думку, на підприємстві ТОВ «Новотрейд» потрібно запровадити стратегій щодо кращого управління ланцюгами поставок [5].

- 1) Стратегія: Прийняти модель планування та діючу операційну модель, засновану на розумінні попиту та формуванні попиту в режимі реального часу.

Правильні інструменти прогнозування та планування дій на випадок надзвичайних ситуацій забезпечать повний огляд та ефективну відповідь на такі ризики, як постачальники, які виходять з бізнесу, політичні потрясіння та природні лиха, що впливають на виробництво. Тоді на підприємстві ТОВ «Новотрейд» зможуть коригувати стратегії ціноутворення та просування для формування попиту, швидкого переміщення додаткового продукту, стимулювання зростання доходів або подальшого розширення маржі на товар з високим попитом з обмеженою пропозицією на ринку.

Ключовим є вміння передбачити використання можливостей та пом'якшення складних подій, щоб бізнес не тільки виживав, але й був успішним. З появою та дозріванням хмарних технологій ланцюгів постачань підприємство ТОВ «Новотрейд» тепер має змогу точно бачити, де знаходиться весь їхній запас - в режимі реального часу - від магазину до виробника. Гнучкий ланцюг поставок, орієнтований на попит, вимагає повної видимості в бізнесі від покупців та ринку, щоб постачати. За допомогою хмарних технологій підприємство може мати її.

- 2) Стратегія: Побудувати адаптивний та спритний ланцюжок поставок із швидким плануванням та інтегрованим виконанням.

Після того, як керівники ТОВ «Новотрейд» зможуть краще зрозуміти та сформувавши попит та ризик, їм потрібно адаптувати свої ланцюги поставок до мінливих ринкових можливостей та подій. Підприємство повинно розгорнути можливості динамічного планування та постійно налагоджувати операції, щоб забезпечити сприйнятливості до задоволення змін попиту.

Стара модель повинна була зачекати до кінця місяця чи кварталу, щоб змінити виробництво та постачання на основі поставок та продажів. Нова модель вимагає більш постійних, динамічних налаштувань ланцюга поставок для швидкого реагування на зміни на ринку. Це може мінімізувати або навіть усунути поштовхи по всій мережі живлення. Результати включають кращу видимість; посилену співпрацю по ланцюжку вартості, включаючи надійне та передбачуване джерело постачання та постачання, виробництво, транспортування, складування та дистрибуцію; і прискорене прийняття рішень з кращою аналітикою та підтримкою. Спритність - це назва гри. На даний момент ринкову реактивність ніколи не було легше досягти, ніж сьогодні - знову ж таки, за допомогою хмарних технологій та потрібних людей, процесів та технологічних можливостей.

- 3) Стратегія: Підприємству ТОВ «Новотрейд» потрібно оптимізувати розробки та управління продуктами для постачання, виготовлення та стійкості для прискорення вигідних інновацій.

Інновації мають вирішальне значення, щоб бути на крок попереду конкурентів. Але інновації не існують у вакуумі. Щоб досягти успіху, продукція підприємства повинна виготовлятися за потрібною вартістю, місцем та часом. Рішення, прийняті на ранніх циклах розвитку продукту, можуть зробити продукт або порушити його. Конструкції повинні бути оптимізовані для поставок, технологічності та операцій ланцюга поставок. Усі справжні витрати на доставку повинні бути точно зафіксовані та проаналізовані, щоб підтримувати рівновагу в цілому.

Крім того, інноваційна продукція та конкурентна перевага все більше впливають з вибору та управління постачальниками та технологіями. Якщо

підприємство може керувати інформацією, людьми, процесами та рішеннями щодо продукту протягом усього життєвого циклу, воно може досягти сильних результатів та лідерства на ринку. Немає кращого способу досягти цього, ніж за допомогою безперебійних та чітких процесів співпраці по всій ланцюзі поставок - від попиту, ринку та споживачів до виробничих та постачальників. Можливість організувати цю бесіду в рамках наскрізного бізнесу і використовувати орієнтовані на попит ідеї ніколи не була більш доступною.

- 4) Стратегія: Підприємству ТОВ «Новотрейд» потрібно вирівняти свою мережу поставок з бізнес-цілями, інтегруючи планування продажів та операцій з корпоративним бізнес-плануванням.

Хоча процеси планування продажів та операцій забезпечують координацію між продажами, виробництвом та дистрибуцією, у багатьох компаніях все ще існують розриви та прогалини між фінансами, стратегією та операціями. Один із способів усунення цих прогалин - це інтегроване бізнес-планування, яке включає людей, процес та технологічні елементи бізнесу. Цей процес інтегрує системи фінансового стратегічного бюджетування та прогнозування з плануванням операцій і дозволяє приймати розумні компромісні рішення для бізнесу.

Добутий в результаті комплексний процес гарантує, що цілі в області доходів і бюджети, розроблені в галузі фінансів, будуть співставлені з докладним планом операцій від низу до верху і швидко виконані. Одночасно стратегія погоджує операційний план з фінансовими цілями. Справжнє інтегроване бізнес-планування, яке стало можливим завдяки хмарним технологіям, пов'язує процеси планування продажів і операцій з корпоративними бізнес-плануванням і дозволить підприємству досягти правильного балансу попиту і пропозиції відповідно до стратегічних бізнес-цілями. Він забезпечує видимість в реальному часі для всіх ключових аспектів успіху - попиту, пропозиції, продукту, ризику і продуктивності.

- 5) Стратегія: Включити стійкість в операції ланцюжка поставок.

Потрійний підсумок: люди, прибуток і планета ніколи не були більш важливими, ніж сьогодні. Дослідження показують, що компанії, які прагнуть до соціальної та екологічної стійкості, отримують значні конкурентні переваги, особливо щодо ефективності виробництва, навичок управління постачальниками і привабливості для співробітників. Істотні можливості існують для стійкості в операціях ланцюжка поставок:

1. Перш за все, керівникам підприємства ТОВ «Новотрейд» необхідно включити стійкість в якості ключового стратегічного компонента і можливостей своєї стратегії ланцюжка поставок. Це означає включення його в якості ключової вимоги у всіх процесах ланцюжка поставок.
2. По-друге, професіонали спочатку повинні зосередитися на засадах, щоб домогтися швидких перемог за рахунок видимості в реальному часі і аналізу споживання енергії та ресурсів і руху ресурсів або матеріалів. Це дозволяє мінімізувати споживання енергії, а також оптимізувати поїздки і транспортування.
3. Підприємство ТОВ «Новотрейд» повинно підтримувати динаміку, забезпечуючи постійне поліпшення за допомогою системних вимірів, аудиту та управління знаннями. Аудити відповідності, кращі практики та контрольні показники забезпечують основу для стійкої роботи ланцюжка поставок і забезпечують ясність щодо впливу конкретних дій на навколишнє середовище.

Отже, ефективні процеси, практики та інструменти можуть допомогти підприємству ТОВ «Новотрейд».

Вимоги до менеджерів ланцюгів поставок швидкого реагування на зміни та підвищення прибутковості більші, ніж будь-коли. Хороша новина полягає в тому, що існують ефективні стратегії та рішення, які підтримують кожен з п'яти стратегій, і вони можуть забезпечити негайну віддачу від інвестицій. Інструменти також існують. Те, як підприємство ТОВ «Новотрейд» зможе реалізувати ці стратегії, може означати різницю між

успіхом і невдачею. Інструменти, які підприємство буде використовувати, мають бути низькоризикованими та перевіреними.

3.2. Пропозиції по впровадженню прогресивних методів управління організацією закупівлі матеріальних ресурсів для виробничої діяльності підприємства ТОВ «Новотрейд»

Для того щоб рівень прибутковості покращувався, на підприємстві ТОВ «Новотрейд» повинні проводитися заходи в наступному порядку:

- організаційні (удосконалення виробничої структури, удосконалення організаційної структури управління, диверсифікація виробництва, реструктуризація виробництва тощо)
- технічні (оновлення техніко - технологічної бази)
- економічні важелі та стимули (удосконалення тарифної системи, форми і системи оплати праці, прискорення обігу оборотних коштів тощо). Якщо почати проводити зміни не в такому порядку, то позитивні зрушення у ефективності діяльності будуть малопомітними, або відсутніми взагалі [31].

Якщо ж говорити про чинники, від яких залежить рівень економічної ефективності ТОВ «Новотрейд», то вони класифікуються за декількома ознаками:

- джерелами підвищення (зростання продуктивності праці, зниження фондомісткості і матеріаломісткості продукції, поліпшення використання матеріальних ресурсів);
- напрямками вдосконалення виробництва (науково-технічний прогрес, впровадження прогресивної технології, модернізація застарілого обладнання, механізація і автоматизація виробництва, запровадження прогресивних методів і форм організації виробництва і праці);
- місцем реалізації (внутрішні - впровадження нових технологій, модернізація обладнання, та зовнішні).

Основна мета аналізу прибутку і рентабельності - виявлення і оцінка резервів зростання фінансових результатів та впровадження їх у виробництво.

Таким чином, у 2018 році ТОВ «Новотрейд» показав зменшення майже за всіма розрахованими показниками рентабельності. Зменшення рівня рентабельності власного капіталу може свідчити про низький рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство. Проте рівень рентабельності реалізованої продукції за прибутком від реалізації та за прибутком від операційної діяльності збільшився, це свідчить про ефективність реалізації продукції підприємства.

Основними резервами зростання прибутку на ТОВ «Новотрейд» є:
[31]

- збільшення обсягу реалізації продукції;
- зниження собівартості реалізованої продукції;
- поліпшення якості продукції;
- покращення маркетингової діяльності підприємства.

Збільшення обсягу реалізації продукції досягається за рахунок:

- зростання обсягу виробництва продукції;
- зменшення залишків готової продукції на кінець звітного періоду;
- підвищення рівня цін.

Зниження собівартості продукції досягається за рахунок:

- усунення перевитрат по сировині і матеріалах;
- усунення понадпланових відходів;
- скорочення непродуктивних виплат з фонду оплати праці;
- усунення невиправданих і непродуктивних витрат у складі цехових і загальновиробничих витрат, а також у складі витрат на утримання і експлуатацію устаткування;
- усунення збитків від іншої реалізації і позареалізаційних збитків.

Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції - основний резерв збільшення прибутку на підприємстві. *Наприклад основними резервами зниження витрат коштів на оплату праці є:*

- впровадження організаційно - технічних заходів, які дають зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості;
- зменшення кількості робітників.

У найбільш загальному вигляді можна зазначити, що один з найкращих способів поліпшити стратегію ланцюга поставок - це використання програмного забезпечення ERP (*Планування ресурсів підприємства*). Нижче наведено різні способи, завдяки яким програмне забезпечення ERP може збільшити прибуток та ефективність ТОВ «Новотрейд», зменшивши при цьому витрати.

Автоматична закупівля матеріальних ресурсів

Постійний моніторинг рівнів запасів займає занадто багато часу. Новіші ERP системи з функцією управління ланцюгами поставок мають автоматизовану закупівлю. Це означає, що програмне забезпечення ERP можна запрограмувати для автоматичного розміщення замовлень у постачальників, коли рівень запасів опуститься нижче певного рівня. Важливою частиною будь-якої стратегії ланцюга поставок є можливість попередньо підтримувати рівень запасів. Автоматична закупівля звільнить працівників, щоб сконцентруватися на інших важливих обов'язках.

Стандартизація

Стандартизація процесів є головним для успіху будь-якої стратегії ланцюга поставок. Наявність стандартизованої ERP-системи підвищить ефективність, заощаджуючи час та гроші. Ще одна перевага полягає в тому, що працівники поділяться стандартизованою системою інструментів, що підвищить точність, заохотить роботу в команді та зменшить комунікацію.

Підвищення прозорості на підприємстві

Відходи, помилки та навіть шахрайство - постійні проблеми стратегії ланцюга поставок, які можна виправити за допомогою правильної ERP-системи. Однією з найбільших проблем управління запасами є узгодження номерів програмного забезпечення з фізичною кількістю запасів. Завжди є продукти або одиниці, про які забувають або просто зникають. Підвищення внутрішньої прозорості має вирішальне значення для зменшення незрозумілих запасів та фінансових втрат на підприємстві ТОВ «Новотрейд».

Отримання даних та інформація

Прийняття рішень для вашої стратегії ланцюга поставок залежить від точних та своєчасних даних та інформації. Завдяки доступності звітів в будь-який час буде надано цінну інформацію про стан ланцюгів поставок на виробничому підприємстві ТОВ «Новотрейд». Програмне забезпечення ERP(*Планування ресурсів підприємства*) дозволяє як користувачам, так і керівництву мати можливість негайно отримувати доступ до даних про запаси, закупівлі та виробництво для критичних цілей прийняття рішень.

Управління запасами в реальному часі

Традиційне управління запасами передбачає надмірне використання електронних таблиць та списків, що перевіряються вручну. Однак сучасне програмне забезпечення ERP пропонує функції інвентаризації, які забезпечують видимість у реальному часі точних рівнів запасів на підприємстві ТОВ «Новотрейд». На додаток до цього, традиційне програмне забезпечення для управління запасами має обмежену масштабованість, тоді як сучасне програмне забезпечення ERP має необмежену гнучкість, яка відповідатиме росту підприємства ТОВ «Новотрейд» та унікальним потребам.

Монітор продуктивності постачальника

Система ланцюгів поставок залежить від видатних показників постачальника. Тому продуктивність постачальників потрібно контролювати та оцінювати за допомогою надійних показників, доступних через ERP-системи. За допомогою декількох клацань миші керівництво може

переглянути час циклу постачальника та рівень помилок. Ці дані є неоціненними під час повторних переговорів з постачальниками.

Підвищення рівня обізнаності про витрати на підприємстві ТОВ «Новотрейд»

Існує безліч неконтрольованих факторів та змінних в управлінні ланцюгом поставок. Як результат, різні менеджери по ланцюгу поставок часто не знають про витрати один одного. Централізовані фінансові дані точно визначають, коли і де підприємство витрачає гроші. Це сприятиме комунікації, пов'язаній з витратами, та стратегіям консолідації витрат та впорядкування процесів.

Удосконалення управління поверненнями

Кожна міцна стратегія ланцюга поставок потребує ефективної системи управління віддачею. Виробники повинні мати можливість ефективно обробляти прибутки, щоб вони могли швидко переробити або повторно виготовити повернуті товари чи одиниці. Багато виробників, зрозуміло, зосереджуються на постійному переміщенні нових продуктів у двері, і тому повернення часто не вдається отримати уваги, яку вони заслуговують. Можливість кращого управління прибутками зменшить відходи та визначить послідовні фактори продукту.

Управління запасами - вчасно

Ми вважаємо, що ERP-системи, природно, добре працюють як із виробництвом, так і з керуванням запасами ЛІТ, щоб зменшити витрати на запаси та збільшити оберти запасів. Як результат, будуть меншими накладні витрати та помилки у зв'язку із виконанням замовлення. Підприємство повинно діяти на оптимальних рівнях запасів і зменшувати складські витрати.

Упорядкувати облік

ERP-системи часто інтегруються з різними сферами бізнесу, такими як HR (відділ кадрів), управління та фінанси. Система ERP зменшить надмірне оформлення документів і збір рахунків-фактур. На додаток до цього, ERP-

системи інтегровані з електронним обміном даними та електронними переказами коштів, що різко скоротить адміністрування обробки платежів та пов'язані з ними терміни очікування на підприємстві ТОВ «Новотрейд».

Очевидно, є всі підстави вважати, що принципово важливим для забезпечення успішного розвитку ТОВ «Новотрейд», а також, для досягнення бачення і стратегічних цілей підприємства є створення системи, що дозволяє активно і продуктивно управляти результативністю роботи на всіх рівнях: від окремого працівника до підприємства ТОВ «Новотрейд» в цілому.

З метою створення такої системи ТОВ «Новотрейд» необхідно розвивати систему управління результативністю по цілях. Для цього підприємству необхідно:

1. Формулювати і регулярно доводити до відома всіх працівників бачення, стратегічні напрями розвитку, основні цілі і завдання підприємства з тим, щоб кожен працівник розумів, куди рухається підприємство ТОВ «Новотрейд» у своєму розвитку і, які його вимоги до працівників та очікування від них;
2. Вибудувати ефективну систему збору та обробки інформації з метою об'єктивного визначення ступеня досягнення поставлених цілей і завдань;
3. Продовжувати розвиток системи оцінки працівників з тим, щоб зробити її більш об'єктивною та інформативною;
4. Вибудувати чітку і прозору систему використання результатів оцінки, визначення їх впливу на підвищення оплати праці, просування по службових сходах, рішення про ротацію і переміщеннях, визначення потреб у навчанні та розвитку;
5. Здійснювати регулярне інформування персоналу про пріоритетні завдання, цілі та ступеня їх досягнення;

6. Відслідковувати зовнішні та внутрішні зміни, своєчасно вносити необхідні корективи в систему управління результативністю, систему показників і поставлені цілі.

Для залучення «кращих з кращих» на підприємстві ТОВ «Новотрейд» потрібно:

- регулярно проводити оцінку наявного персоналу і на основі зведених результатів оцінки визначати розбіжності між бажаним і існуючим рівнем працівників, а також встановлювати, наскільки динаміка розвитку персоналу відповідає динаміці розвитку ТОВ «Новотрейд»;
- виділяти групи працівників і посад, що є ключовими для досягнення стратегічних цілей у період переходу на новий якісний рівень розвитку;
- проводити цілеспрямовану політику просування корпоративного бренду на ринку праці, інформувати як потенційних кандидатів, так і працівників ТОВ «Новотрейд» про цілі, завдання, цінностях, пріоритетах і можливості, що надаються їй своїм працівникам;
- удосконалювати взаємини з цільовою групою провідних навчальних закладів, проводити спеціальні заходи з пошуку та відбору талановитих випускників навчальних закладів;
- проводити спеціальні заходи для максимально швидкої адаптації нових працівників і своєчасного забезпечення їх усім необхідним для повноцінного виконання обов'язків.

ВИСНОВКИ

У результаті проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

- під сутністю категорії «планування матеріального забезпечення виробництва» слід розуміти його, як форму товарообігу у сфері матеріального виробництва, процес забезпечення підприємств сировиною, матеріалами, різними напівфабрикатами, комплектуючими, готовими виробами, які необхідні для виробничого і невиробничого споживання.
- ми з'ясували, що є наступні етапи процесу планування: розробка загальних цілей, визначення конкретних цілей на даний період із подальшою деталізацією, визначення шляхів і способів досягнення цілей, контроль за процесом досягнення поставлених цілей.
- з'ясували, що на думку науковців та практиків, МТЗ — це вид комерційної діяльності щодо забезпечення матеріально-технічними ресурсами процесу виробництва, який здійснюється, як правило, до початку виробництва. Основною метою, на їх думку, МТЗ є доведення матеріальних ресурсів до конкретних підприємств у відповідності зі заздалегідь визначені договором місця споживання.
- проаналізувавши на скільки є рентабельною діяльність підприємства ТОВ «Новотрейд», хочеться відмітити, що 2017 рік був досить прибутковим у всіх видах діяльності. В 2018 році відбувся дуже різкий спад рентабельності, як наслідок підприємство понесло значні збитки. Хоча вже в I півріччі 2019 р. майже всі показники підвищилися. Можна зазначити, що за звітний рік підприємство збільшило виробництво своєї продукції, тому можна стверджувати, що підприємство добре функціонує. Також збільшився фонд оплати праці на 5 тис грн.. Що стосується витрат підприємства то, з 2018 - 2019 вони зросли майже у 2 рази, це перш за все пов'язано із зростанням цін на

паливо та інші нафтопродукти, які є чи не найголовнішими ресурсами підприємства. Крім цього, збільшилась ціна за транспортування продукції до складу.

Виходячи з аналізу ділової активності можна дійти висновку, що підприємство ТОВ «Новотрейд» є економічно активним

Міцні партнерські відносини з нафтопереробними підприємствами (НПЗ) і великими європейськими нафтотрейдерами дозволяють компанії на постійній основі імпортувати в Україну нафтопродукти, що відповідають європейським стандартам. В їх число входять: ВАТ «Нафтан» (Білорусь), «Мозирський НПЗ», Плоцкий НПЗ (Польща). Чітко налагоджена робота з партнерами дозволяє компанії здійснювати поставку палива високої якості і в необхідних обсягах в узгоджені з покупцями терміни.

- ми визначили, що на підприємстві ТОВ «Новотрейд» лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням
- Виходячи з аналізу ділової активності можна дійти висновку, що підприємство ТОВ «Новотрейд» є економічно активним.
- нами було досліджено можливі шляхи удосконалення системи планування матеріального забезпечення виробничими ресурсами на підприємстві ТОВ «Новотрейд», і як показало дослідження, підприємству потрібно розвивати ланцюг поставок, тому що успішний і продуктивний ланцюг поставок може збільшити прибуток підприємства ТОВ «Новотрейд». Лідери підприємства повинні розробити стратегії для створення стратегії управління стійкою ланцюжком поставок, яка буде підтримувати загальну діяльність організації для досягнення такої конкурентної переваги. Хороший спосіб зробити це через програми навчання і розвитку. Це пов'язано з

тим, що співробітники є реальними двигунами ланцюжка поставок, і слід зосередитися на них, якщо організація хоче, щоб ланцюжок поставок функціонувала на піку.

- також нами було запропоновано деякі пропозиції, які допоможуть підприємству ТОВ «Новотрейд» збільшити обсяг реалізації продукції, збільшити прибуток та зменшити собівартість продукції на підприємстві.

Для того щоб рівень прибутковості покращувався, на підприємстві ТОВ «Новотрейд» повинні проводитися заходи в наступному порядку:

- організаційні (удосконалення виробничої структури, удосконалення організаційної структури управління, тощо)
- технічні (оновлення техніко - технологічної бази)
- економічні важелі та стимули (удосконалення тарифної системи, форми і системи оплати праці). Якщо почати проводити зміни не в такому порядку, то позитивні зрушення у ефективності діяльності будуть малопомітними, або відсутніми взагалі.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота на тему «Планування матеріального забезпечення виробництва і організація закупівлі матеріальних ресурсів» виконана на базі практики ТОВ «Новотрейд».

Метою бакалаврської роботи є пошук нових шляхів удосконалення технології планування матеріального забезпечення виробництва і організації закупівлі матеріальних ресурсів на основі вивчення теоретичних та практичних аспектів цієї проблематики.

У першому розділі дипломної роботи було визначено сутність та форми планування матеріального забезпечення виробництва, його методологію, а також було розкрито складові системи організації закупівлі матеріальних ресурсів для виробничої діяльності підприємства.

У другому розділі було надано загальну системну характеристику ТОВ «Новотрейд», визначено особливості організаційної структури досліджуваного підприємства та проаналізовано економічні показники його діяльності.

У третьому розділі було запропоновано напрями удосконалення системи управління плануванням матеріальним забезпеченням та організацією закупівлі матеріальних ресурсів для виробничої діяльності ТОВ «Новотрейд».

В ході роботи розроблено ряд рекомендацій по впровадженню прогресивних методів управління організацією закупівлі матеріальних ресурсів для виробничої діяльності підприємства ТОВ «Новотрейд», що дозволять значно підвищити рівень доходності підприємств за рахунок удосконалення системи управління ланцюгами поставок на підприємстві.

Більш того, можна припустити, що саме працівники, їх кваліфікаційний рівень, відданість організації, уміння використовувати знання на практиці для виконання посадових обов'язків та вдосконалення діяльності є вагомим

чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Новотрейд».

RESUME

Thesis on the topic "Planning of material support of production and organization of procurement of material resources" was performed on the basis of the practice of LLC "Novotrade".

The purpose of the bachelor's work is to find new ways to improve the technology of planning the material support of production and organization of procurement of material resources based on the study of theoretical and practical aspects of this issue.

In the first section of the thesis the essence and forms of planning of material support of production, its methodology were defined, and also components of the system of the organization of purchase of material resources for production activity of the enterprise were opened.

In the second section the general system characteristic of "Novotrade" LLC was given, the peculiarities of the organizational structure of the researched enterprise were determined and the economic indicators of its activity were analyzed.

In the third section the directions of improvement of the management system of planning of material maintenance and the organization of purchase of material resources for production activity of LLC "Novotrade" were offered.

In the course of work a number of recommendations on introduction of progressive methods of management of the organization of purchase of material resources for production activity of the "Novotrade" LLC enterprise are developed that will allow to increase considerably level of profitability of the enterprises due to improvement of supply chain management system.

Moreover, it can be assumed that employees, their qualification level, dedication to the organization, ability to use knowledge in practice to perform job responsibilities and improve activities are important factors in increasing the competitiveness of the company "Novotrade".

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А.С.Гордійчук, О.А. Стахів, Т.В. Кузнєцова, Н.В. Збагерська: Організація і технологія матеріального-технічного забезпечення підприємства. – Навч. Посібник. 2012. - с. 256
2. Багрій К. Л. Особливості аналізу ефективності використання матеріальних запасів підприємства / К. Л. Багрій // Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Вип. 7(25): Ч. 1. – Луцьк, 2010. – С. 50–58\
3. Білик М. С., Кіндрацька Г. І., Кобилюх О. Я. Ідентифікація запасів в управлінні логістичною системою / М. С. Білик, Г. І. Кіндрацька, О. Я. Кобилюх // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 669. – С. 254–261
4. Болдирєва Л.М. Управління системою матеріально-технічного забезпечення підприємства / Л.М.Болдирєва, І.О. Городницька // Економіка Крима – №3(44), – 2013 – С. 258-262
5. Дж. Гатторн. Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower, Пер. с 5-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 670 с.
6. Довбня С. Б. Методичні особливості показників рентабельності та розробка їх класифікації / С. Б. Довбня, О. Г. Пендик // Молодий вчений. – 2014. – № 5. – С. 94–97
7. Забродська Г.І. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції / Г.І. Забродська, Л.Д. Забродська // «Молодий вчений». – № 4.4 (44.4). – 2017. – С. 55–59.
8. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами і витратами. Навч. посіб.2-ге вид/ За ред.Іванюти С.М. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 320 с.
9. Кащена Н. Б., Цуконова О. В. Удосконалення методики аналізу виробничих запасів підприємства / Н. Б. Кащена, О. В. Цуконова //

- Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.
– 2011. – № 2. – С. 128–135.
- 10.Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М.
Логістика: теорія та практика.- Навчальний посібник. 2010. – с.16-17
- 11.Клочкова Е.Н., Кузнецов В.И., Платонова Т.Е. Экономика и статистика
предприятия : Учебно-методический комплекс. — Москва : Изд. центр
ЕАОИ, 2012. — 268 с
- 12.Коммерческая логістика: теория и практика: учебник для СПО / М.Н.
Григорьев, В.В. Ткач, С.А.Уваров. – 3-е изд, испр и доп. – М.:
Издательство Юрайт, 2016. – 507 с.
- 13.Крамаренко В. І. Управління ресурсами підприємства / В. І.
Крамаренко. – К.: Кондор, 2007. – 215с
- 14.Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами: Навч.
посібник. - К.: Кондор, 2003. - 162 с
- 15.Кужельний М.В. Теорія бухгалтерського обліку: Підруч. [Текст] / М.В.
Кужельний, В.Г. Лінник. - К.: КНЕУ, 2006.-334с
- 16.Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай: Управління проектами. –
Підручник. 2012. – с.430
- 17.Н. І. Строченко , І. І. Коблянська ; М-во освіти і науки України, СНАУ.
- Суми : СНАУ, 2015. - 272 с. - Бібліогр.: с. 269-271.
18. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. // За ред.
Москалюка В.Є. // К.: 1999.
- 19.Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. — Львів,
Новий світ, 2004
- 20.Пушкар М.С. Фінансовий облік: Підруч. [Текст] / М.С. Пушкар. -
Тернопіль: Карт-бланш, 2002.-578с.
- 21.Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства / Г. В.
Савицька. – К., 2000. – 315с.

22. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства.: [навчальний посібник] - 2-ге вид., виправлене і доповнене / Г. В. Савицька. – К.: Знання, 2006. – 268с
23. Сайт підприємства «Мозирський НПЗ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<https://mnpz.by>] (дата звернення: 11.02.2020)
24. Сайт підприємства «Плоцький НПЗ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<https://orlen.com.ua>] (дата звернення: 11.02.2020)
25. Сайт підприємства ВАТ «Нафтан» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.naftan.by/ru/default_ru.aspx] (дата звернення: 11.02.2020)
26. Сайт підприємства ТОВ «Shell» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<https://www.shell.ua>] (дата звернення: 11.02.2020)
27. Сайт підприємства ТОВ «Альянс Енерго Трейд» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<https://aet.in.ua>] (дата звернення: 11.02.2020)
28. Сайт підприємства ТОВ «Альянс Ойл Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<http://www.allianceoil.com.ua>] (дата звернення: 11.02.2020)
29. Сайт підприємства ТОВ «Західна Нафтогазова компанія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<http://www.zngk.com.ua>] (дата звернення: 11.02.2020)
30. Сайт підприємства ТОВ «Новотрейд» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/39181623/]
31. Сисоєв В.В. Стратегічний сорсинг – спосіб покращення конкурентоздатності підприємства та підвищення рівня прибутків / В.В. Сисоєв, А. Ю. Горбач // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – 7(981). – С. 123–128.
32. Сухоруков А. І. Управління запасами / А. І. Сухоруков. – К. ІММВ, 2007 – 265 с.

- 33.Сьоміна С.С.Особливості і принципи формування системи управління матеріальними ресурсами//Держава та регіони, серія: Економіка та підприємство. Науково-виробничий журнал. - 2011.- №2. - с. 194-198
- 34.Т. О. Колодізева: управління ланцюгами поставок.- Навчальний посібник. 2016.
35. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. — К., Каравела, 2003
- 36.Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність: Підручник. - 3-тє вид. допов. і перероб./ Н. М. Ткаченко. — К.: Алерта, 2008. – 926 с
- 37.Турчак В. В. Організація управління логістичною системою підприємства: [дис. канд. екон. наук: 08.00.04] / В. В. Турчак. – Вінниця: Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету, 2011. – 209 с
- 38.Тюріна Н. М. Логістика [Текст]: Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.
- 39.Хобта В. М. Розвиток системи управління матеріальними ресурсами підприємства: [монографія] / В. М. Хобта, І. О. Бондарєва, Н. О. Селезньова, О. Ю. Руднеєва – Донецьк: «Друкінфо», – 2012. – 143 с.
- 40.Вимоги до написання і захисту кваліфікаційної роботи бакалавра з менеджменту для атестації здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми Менеджмент комерційної діяльності зі спеціальності 073 Менеджмент. Ступінь вищої освіти бакалавр / Укладачі : Л.Г. Данченко, Н.І. Насікан, Н.І. Решетник, Н.В. Шульпіна. Київ : Видавничий центр КНЛУ, 2020. 53 с.
- 41.Lean Materials Planning Execution: A Guide to Internal and External Supply Management Excellence by Donald Sheldon
- 42.Mintzberg H. Rise and Fall of Strategic Planning. New York, 2013. 458 p.

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан) [36]

на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	5,3	2,7
первісна вартість	1011	45,7	45,7
знос	1012	(40,4)	(43,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5,3	2,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	4 014,9	2 312,7
у тому числі готова продукція	1103	4 014,9	2 312,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8 685,0	8 883,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	466,4	491,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	466,4	466,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	284,7	1 002,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	799,8	116,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	3,4	3,8
Усього за розділом II	1195	14 254,2	12 809,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	14 259,5	12 811,9

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	200,0	200,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 136,9	1 234,6
Неоплачений капітал	1425	(144,0)	(14,0)
Усього за розділом I	1495	2 192,9	1 420,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	--
Поточна кредиторська заборгованість за:		-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	11 743,5	11 150,7
розрахунками з бюджетом	1620	307,3	4,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3,2	5,0
розрахунками з оплати праці	1630	9,1	16,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3,5	214,5
Усього за розділом III	1695	12 066,6	11 391,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	14 259,5	12 811,9

Баланс (Звіт про фінансовий стан) [36]

на 30.06.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	10
Основні засоби:	1010	2,7	1,5
первісна вартість	1011	45,7	45,7
знос	1012	(43,0)	(44,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2,7	11,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2 312,7	2 885,4
у тому числі готова продукція	1103	2 312,7	2 885,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8 883,0	8 540,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	491,0	56,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	466,4	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 002,2	1 117,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	116,5	625,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	3,8	141,8
Усього за розділом II	1195	12 809,2	13 367,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	12 811,9	13 378,8

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	200,0	200,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 234,6	916,7
Неоплачений капітал	1425	(14,0)	(14,0)
Усього за розділом I	1495	1 420,6	1 102,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	--
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	11 150,7	11 225,8
розрахунками з бюджетом	1620	4,4	1,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	5,0	1,7
розрахунками з оплати праці	1630	16,7	4,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	214,5	1 042,5
Усього за розділом III	1695	11 391,3	12 276,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	12 811,9	13 378,8