

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
док. екон. наук, професор
_____ Володимир СИБІРЦЕВ
«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему:
«Управління запасами на підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу, групи ФС-23М ОПП
«Фінанси, банківська справа та страхування» спеціальності 072
«Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

_____ **Дмитро СУХОРИКОВ**

«___» грудня 2024 р.

Керівник роботи: кандидат економічних наук, доцент
кафедри фінансів, банківської справи та страхування

_____ **Наталія ГАВРИЛОВА**

«___» грудня 2024 р.

Рецензент: кандидат економічних наук, доцент кафедри
аудиту, обліку та оподаткування ЦНТУ

_____ **Тетяна ФОМІНА**

м. Кропивницький

Володимиру СИБІРЦЕВУ

здобувача вищої освіти економічного
факультету групи ФС-23М

(ОПП «Фінанси, банківська справа та
страхування спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа, страхування та фондовий
ринок»)

Сухоруков Дмитро Ігорович

ЗАЯВА

Прошу дозволити мені виконати кваліфікаційну роботу за другим
(магістерським) рівнем вищої освіти на тему: «Управління запасами на
підприємстві».

« 30 » червня 2024 р.

(підпис)

Погоджено:

Керівник кваліфікаційної роботи:

(підпис) канд. екон. наук, доцент **Наталія ГАВРИЛОВА**

« 30 » червня 2024 р.

Завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування:

д-р екон. наук, професор **Володимир СИБІРЦЕВ**

(підпис)

« 30 » червня 2024 р.

Центральноукраїнський національний технічний університет
Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Ступінь вищої освіти магістр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма «Фінанси, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
Володимир СИБІРЦЕВ

« 02 » вересня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Сухоруков Дмитро Ігорович

(прізвище ім'я по батькові повністю)

1. Тема роботи «Управління запасами на підприємстві»
(назва)

2. Керівник роботи Гаврилова Н.В., канд. екон. наук, доцент
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 10.12.2024

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Визначення теоретико-методичних та прикладних засад управління запасами на підприємстві в кризових умовах. Завдання: дослідження теоретико-методологічних засад управління запасами на підприємстві; визначення сутності та змісту запасів на підприємстві; методичних основ управління запасами на підприємстві; заходів стратегічного управління запасами на підприємстві; проведення аналізу та оцінки управління запасами на підприємстві на матеріалах ТОВ «Агродар-Україна плюс»; проведення аналізу фінансової діяльності ТОВ «Агродар-Україна плюс»; визначення структури запасів та оцінка ефективності їх використання ТОВ «Агродар-Україна плюс»; визначення напрямків удосконалення сучасних систем управління запасами; розгляд напрямків удосконалення механізму управління затратами підприємства.

5. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану дослідження	жовтень 2024 р.	
2.	Підбір та вивчення літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи	жовтень 2024 р.	
3.	Підготовка та подання керівнику: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - вступу та висновків	листопад 2024 р. листопад 2024 р. листопад 2024 р. грудень 2024 р.	
4.	Подання робочого варіанту роботи керівнику	грудень 2024 р.	
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	грудень 2024 р.	
6.	Нормо-контроль секретаря ЕК, перевірка на академічну доброчесність	грудень 2024 р.	
7.	Відгук керівника	грудень 2024 р.	
8.	Рецензування роботи. Підготовка документів, що подаються до ЕК (листи, довідки, інформаційний листок, висновок-виписка, опубліковані статті).	грудень 2024 р.	
9.	Подання роботи завідувачу кафедри на допуск до захисту	грудень 2024 р.	
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень завідувача кафедри.	грудень 2024 р.	
11.	Подання роботи та супровідних документів до ЕК	грудень 2024 р.	
12.	Захист роботи	грудень 2024 р.	

Дата видачі завдання:

« 02 » вересня 2024 року

(підпис керівника)

Гаврилова Н.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання:

« 02 » вересня 2024 року

(підпис здобувача)

Сухоруков Д.І.

(прізвище та ініціали)

Анотація

Сухоруков Д.І. Управління запасами на підприємстві. Рукопис.

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» ОПП «Фінанси, банківська справа та страхування». Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, 2024.

В роботі розглянуто теоретико методологічні засади управління запасами на підприємстві, визначено сутність та зміст запасів на підприємстві, методичні основи управління запасами на підприємстві та окреслено напрямки стратегічного управління запасами. Проаналізовано та здійснено оцінку управління запасами на підприємстві на прикладі ТОВ «Агродар-Україна плюс», розглянуто організаційно-економічну характеристику ТОВ «Агродар-Україна плюс», проведено аналіз фінансової діяльності ТОВ «Агродар-Україна плюс», проаналізовано структуру запасів ТОВ «Агродар-Україна плюс» та здійснено оцінку ефективності їх використання. Визначено напрямки удосконалення управління запасами, окреслено напрямки удосконалення сучасних систем управління запасами та заходи удосконалення управління запасами.

Ключові слова: запаси, управління запасами, стратегічне управління запасами, управління запасами в агросекторі, сезонні запаси

Annotation

Sukhorukov D.I. Inventory management at the enterprise. Manuscript.

Qualification work for the second (master's) level of higher education in the specialty 072 "Finance, banking and insurance" OPP "Finance, banking and insurance". Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, 2024.

The paper considers the theoretical and methodological principles of inventory management at the enterprise, defines the essence and content of inventories at the enterprise, methodological foundations of inventory management at the enterprise and outlines the directions of strategic inventory management. Inventory management at the enterprise is analyzed and assessed using the example of LLC "Agrodar-Ukraine Plus", the organizational and economic characteristics of LLC "Agrodar-Ukraine Plus" are considered, an analysis of the financial activities of LLC "Agrodar-Ukraine Plus" is carried out, the structure of inventories of LLC "Agrodar-Ukraine Plus" is analyzed and the effectiveness of their use is assessed. The directions of improving inventory management are determined, the directions of improving modern inventory management systems and measures for improving inventory management are outlined.

Keywords: inventory, inventory management, strategic inventory management, inventory management in the agricultural sector, seasonal inventories

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність та зміст запасів на підприємстві	8
1.2. Методичні основи управління запасами на підприємстві	14
1.3. Стратегічне управління запасами на підприємстві	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (на матеріалах ТОВ «Агродар-Україна плюс»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агродар-Україна плюс»	34
2.2. Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Агродар-Україна плюс»	37
2.3. Структура запасів та оцінка ефективності їх використання ТОВ «Агродар-Україна плюс»	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	49
3.1. Напрямки удосконалення сучасних систем управління запасами	49
3.2. Удосконалення механізму управління запасами підприємства	56
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми. Галузі, які швидко та динамічно розвиваються, зокрема підприємства, робота яких спрямована на вирощування сільськогосподарської продукції, потребують використання налагодженої системи управління запасами, щоб мати необхідну кількість запасів, з урахуванням їх терміну придатності, для вчасного виконання сільськогосподарських робіт. В світовій практиці використовуються різні інструменти для управління запасами, такі як економічна обґрунтована кількість замовлення, мінімальна кількість замовлення, точно вчасно, аналіз ABC-XYZ і норми зберігання запасів тощо. Нині, виробники сільськогосподарської продукції стикнулись із проблемою забезпечення паливом, посівним матеріалом, засобами захисту рослин, спричиненим повномасштабним вторгненням, обстрілами, розбалансуванням логістичних зв'язків, відсутності електроенергії, що тягне за собою часткову або повну відсутність запасів для своєчасного та повного початку виконання сезонних польових робіт. Успішна діяльність будь-якого підприємства залежить від ефективного використання його оборотних коштів, серед яких одне з ключових місць посідають виробничі запаси. Це особливо актуально для компаній, що працюють в умовах нестабільної економіки та мають загрозу виникнення кризових явищ у діяльності. Визначення правильної концепції управління запасами має вирішальне значення, адже це прямо впливає на рівень його конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності і, як наслідок, прибутковості. Раціонально організована політика управління запасами дозволяє не лише оптимізувати запаси, а й мінімізувати витрати на їх зберігання та транспортування, а отже і збільшенням фінансового результату. Управління запасами є стратегічно важливим елементом оптимізації бізнес-процесів та досягнення успіху на ринку.

Управління запасами є одним із ключових компонентів діяльності підприємства, оскільки їх формування вимагає значних матеріальних витрат. Запаси відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування

компанії. Основна ціль впровадження раціональної політики управління запасами – це вивільнення фінансових ресурсів, заморожених у запасах, для покращення фінансових і економічних показників діяльності підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є визначення теоретико-методичних та прикладних засад управління запасами на підприємстві в кризових умовах.

З метою досягнення мети дослідження були визначені та вирішені слідує завдання:

- дослідження теоретико-методологічних засад управління запасами на підприємстві;
- визначення сутності та змісту запасів на підприємстві;
- визначення методичних основ управління запасами на підприємстві;
- розгляд заходів стратегічного управління запасами на підприємстві;
- проведення аналізу та оцінки управління запасами на підприємстві на матеріалах ТОВ «Агродар-Україна плюс»;
- проведення аналізу фінансової діяльності ТОВ «Агродар-Україна плюс»;
- визначення структури запасів та оцінка ефективності їх використання ТОВ «Агродар-Україна плюс»;
- визначення напрямків удосконалення сучасних систем управління запасами;
- розгляд напрямків удосконалення механізму управління затратами підприємства.

Об'єкт дослідження – процес вивчення та аналізу управління запасами підприємства в сучасних розбалансованих фінансово-економічних реаліях.

Предмет дослідження теоретико-методологічні аспекти та практичні вимоги щодо напрямків удосконалення системою управління запасами підприємств.

Методи дослідження. Під час виконання роботи застосовувалися різноманітні загальнонаукові методи, такі як теоретичне узагальнення,

порівняння, систематизація та формалізація. Вони використовувалися для аналізу особливостей організації управління запасами підприємства та визначення підходів до їх управління. Спостереження застосовувалося для дослідження організаційно-економічного рівня підприємства. Метод порівняння використовувався для оцінки фінансово-економічного стану, рівня ліквідності та платоспроможності підприємства за трирічний період. Вимірювання проводилися в процесі розрахунків за методикою аналізу фінансових коефіцієнтів, а також для визначення оптимального співвідношення між джерелами фінансування з урахуванням ефективності діяльності підприємства. Також застосовувалися методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції під час аналізу запасів підприємства.

Наукова цінність одержаних результатів. Теоретичними і практичними результатами проведеного нами дослідження, які відносимо до наукову новизну визначено:

запропоновано:

- використовувати інноваційні технології в процесі стратегічного управління запасами через впровадження цифрових інструментів управління, автоматизація процесів і оптимізація логістики для зниження витрат і підвищення ефективності.

одержали подальший розвиток:

- моделі управління запасами, а саме: модель із фіксованим розміром замовлення, модель із фіксованими часовими інтервалами для замовлень, модель із періодичним поповненням до встановленого рівня, модель «мінімальний–максимальний рівень», модель «точно вчасно».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи доповідалися на: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери» (ЦНТУ, 28 листопада 2024р.) результатом яких є опублікування тез доповідей на тему «Оптимізація заходів управління запасами підприємства»

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана та оформлена згідно методичних рекомендацій та вимог. Кваліфікаційна робота викладена на 72 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота включає 13 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та зміст запасів на підприємстві

Запаси виступають важливою складовою господарської діяльності будь-якої компанії. Товарні запаси відносяться до оборотних активів. Підвищити ефективність діяльності підприємств сільськогосподарського виробництва можна шляхом оптимізації використання та формування товарних запасів, що дозволить підвищити оборотність активів, підвищити їх якість, знизити ціни на товари, зменшити витрати на списання застарілого товару, утруски, усушки, псування.

Сьогоднішній стан виробництва диктує необхідність впровадження нових підходів для вдосконалення методології управління підприємством. Особливу увагу слід приділяти оптимізації процесу виробництва, підвищенню ефективності використання матеріальних ресурсів, основних засобів, трудового потенціалу та фінансових активів.

В науково-методичній літературі існує значна кількість поглядів на розуміння наукової та практичної думки щодо категорії «запаси».

Так, Іващук О.В. визнає, що запаси підприємства являють собою активи або ресурси, що наразі не залучені до безпосереднього використання, але належать підприємству та зберігаються у визначених місцях, таких як склади самого підприємства, постачальників чи споживачів. Вони утримуються для забезпечення різних напрямів діяльності організації, включно з виробничими процесами, продажем, перепродажем товарів, а також для ефективного управління операційною діяльністю підприємства [31].

За визначеннями Б.А. Анікіна запаси варто розглядати як частину сировини, матеріалів, комплектуючих і готової продукції які розглядаються як

матеріальні цінності і у майбутньому будуть використані в промислових цілях [1].

На думку Живко З.Б., Живко М.О. запаси – це активи підприємства, що зберігаються для подальшої реалізації в межах звичайної господарської діяльності, перебувають у процесі виробництва з метою майбутнього продажу або призначені для використання у виробничих операціях чи наданні послуг. До складу запасів входять сировина, матеріали, комплектуючі, готова продукція, паливо, будівельні ресурси, товари, а також малоцінні та швидкозношувані предмети, необхідні для забезпечення операційної діяльності та ефективного управління підприємством.

Бондаренко Н.М. визначає, що: «запаси виступають активами, що придбані зі сторони або самостійно виготовлені й утримуються підприємством для продажу, використання у процесі виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва та адміністративних потреб за умови їх повного споживання в одному операційному циклі» [8].

На думку А.В. Дмитренко, який визначає, що: «Запаси – це сукупність предметів праці, які знаходяться на підприємстві у вигляді складських запасів основних та допоміжних матеріалів, а також палива, запасних частин, зворотних відходів, тари та інших матеріалів, які призначені для використання як у виробничому процесі, так і для будь-яких інших потреб підприємства за умови їх повного споживання в одному операційному циклі» [18].

На підприємствах, які займаються сільським господарством існують види запасів, які представлені на рисунку 1.1.

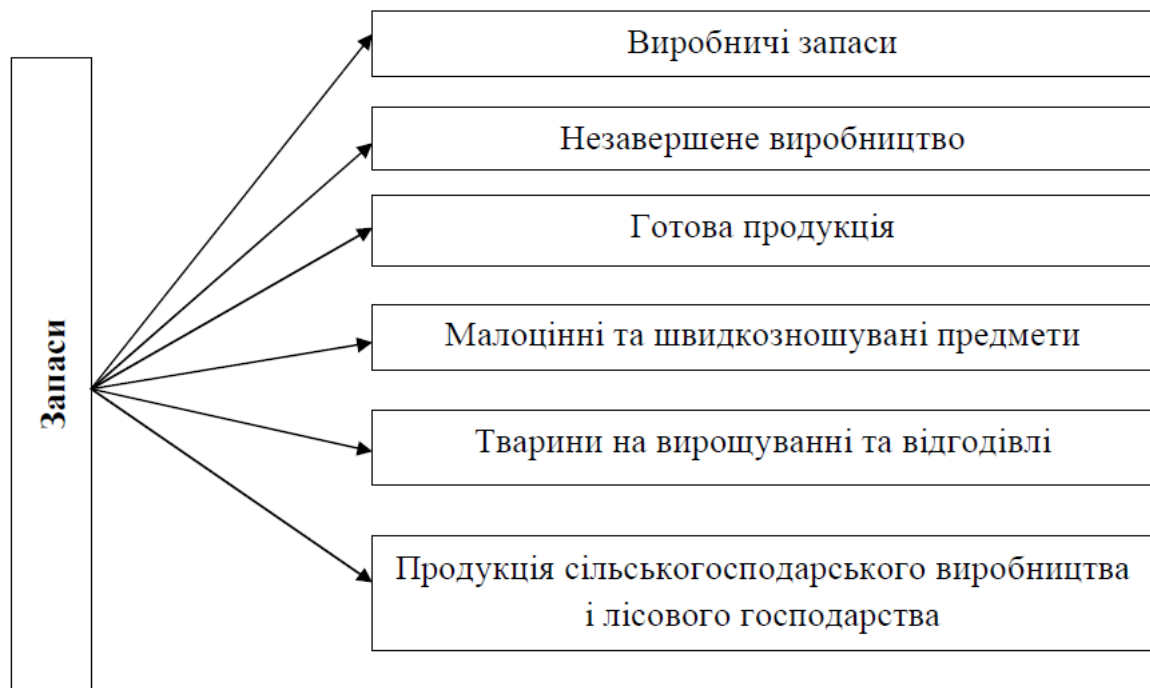


Рис. 1.1. Види запасів сільськогосподарських підприємств

Джерело: [24]

Одним з важливих аспектів управління запасами на підприємстві є їх класифікація, оскільки, по-перше, класифікація дозволяє аналізувати рух товарів на ринку і пристосовувати маркетингові стратегії під конкретні категорії товарів. Наприклад, реклама, знижки, або акції можуть бути спрямовані на певні групи товарів для підвищення їхньої популярності, а для цього вони повинні бути в достатній кількості, аби задовільнити попит. На рис.1.1. згруповано основні уявлення про класифікаційні ознаки товарних запасів та наведено їх види.

По-друге, класифікація товарних запасів може допомогти у вирішенні питань щодо логістики та доставки. Різні товари можуть мати різні потреби у транспортуванні, зберіганні та управлінні запасами і це допомагає підприємствам оптимізувати процеси доставки. Також класифікація товарних запасів дозволить точніше планувати обсяги закупівель для різних категорій товарів. Підприємства можуть враховувати сезонність та попит на товари певних категорій, щоб забезпечити належний рівень запасів на кожен конкретний

момент часу і застерегти компанію від надмірної закупівлі товарів з швидкоплинним попитом.

Загалом, класифікація товарних запасів на підприємствах сфери торгівлі сприяє покращенню всіх аспектів управління запасами, допомагає збільшити прибутковість, знизити зайві витрати та відповідати потребам споживачів більш точно.

Таблиця 1.1

Класифікація основних видів запасів

Класифікаційні групи запасів	Вид запасів	Характеристика
За призначенням і причинами утворення	Постійні	Частина запасів, що забезпечують безперервність виробничого процесу між черговими поставками
	Сезонні	Запаси, що утворюються при сезонному виробництві продукції чи при сезонному транспортуванні
За місцем знаходження	Складські	Запаси, що знаходяться на складах підприємства
	У виробництві	Запаси, що знаходяться в процесі обробки
	В дорозі	Продукція, що відвантажена споживачу, і ще ним не отримана, знаходиться в дорозі
За рівнем наявності на підприємстві	Понаднормові	Запаси, що перевищують їх нормативну кількість
	Нормативні	Запаси, що відповідають запланованим обсягам запасів, необхідним для забезпечення безперебійної роботи
За наявністю на початок і кінець	Початкові	Величина запасів на початок звітного періоду
	Кінцеві	Величина запасів на кінець звітного періоду
Відносно до балансу	Балансові	Запаси, що є власністю підприємства і є в балансі
	Позабалансові	Запаси, що не належать підприємству, і знаходяться у нього через певні обставини
За ступенем ліквідності	Ліквідні	Виробничі та товарні запаси, що легко перетворюються на грошові кошти у короткий термін і без значних втрат первісної вартості таких запасів
	Неліквідні	Виробничі та товарні запаси, які неможливо легко перетворити на грошові кошти у короткий термін і без значних втрат первісної вартості таких запасів
За походженням	Первинні	Запаси, що надійшли на підприємство від інших підприємств і не підлягали обробці на даному підприємстві
	Вторинні	Матеріали та вироби, що після первинного використання можуть застосовуватися вдруге у виробництві
За обсягом	Вільні	Запаси, що знаходяться у надлишку на підприємстві
	Обмежені	Запаси, що знаходяться в обмеженій кількості на підприємстві
За сферою використання	У сфері виробництва	Запаси, що знаходяться у процесі виробництва (виробничі запаси, незавершене виробництво)
	У сфері обігу	Запаси, що знаходяться у сфері обігу

Джерело: [27]

Створення запасів завжди супроводжується додатковими витратами, а їх відсутність в достатній кількості – можливими втратами. У таблиці 1.2. можемо побачити витрати, пов'язані із створенням та відсутністю запасів.

Таблиця 2.2

Витрати, пов'язані зі створенням та відсутністю запасів

Витрати, пов'язані зі створенням та утриманням запасів	Втрати, пов'язані з відсутністю запасів
1. Відволікання частини фінансових засобів на підтримання запасів	1. Втрати від простою виробництва
2. Витрати на утримання спеціально обладнаних приміщень – складів	2. Втрати від втраченого доходу та прибутку через відсутність товару на складі в момент виникнення підвищеного попиту
3. витрати на оплату праці персоналу складу	3. Витрати від закупівлі дрібними партіями ресурсів за більш високою ціною
4. Постійний ризик псування та неможливості реалізації	4. Втрата потенційних споживачів

Джерело: [31]

Таким чином, при визначенні оптимального балансу між витратами, пов'язаними зі створенням запасів та втратами від їх нестачі, слід приймати таке рішення, при якому сума всіх релевантних витрат буде мінімальною. Традиційними показниками, які дозволяють визначити ефективність політики управління запасами на підприємстві є коефіцієнт та період оборотності всіма запасами підприємства та їх окремими видами. Дані показники нами будуть розраховані у другому розділі роботи.

В процесі формування складських запасів визначені певні переваги та недоліки при закупівлі матеріальних ресурсів та формуванні складських запасів, які продемонстровано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Недоліки та переваги при закупівлі матеріальних ресурсів та формуванні складських запасів

Закупівля матеріальних ресурсів у міру виникнення в їх необхідності	НЕДОЛІКИ	Формування складських запасів	НЕДОЛІКИ
	темпи зростання інфляції; брак запасу; недостатній рівень якості; форс-мажорні обставини; ризики.		витрати на утримання складів; ЗП складських працівників; старіння; витрати на страхування.
	ПЕРЕВАГИ		ПЕРЕВАГИ
	знижки постійним клієнтам; споживання новинок; участь в поточних акціях.		відсутність простоїв через брак ресурсів; задовільний рівень якості; знижка за оптовими покупками

Джерело: [35]

При формуванні та утриманні запасів, підприємство несе певні витрати, які продемонстровано на рисунку 1.3.

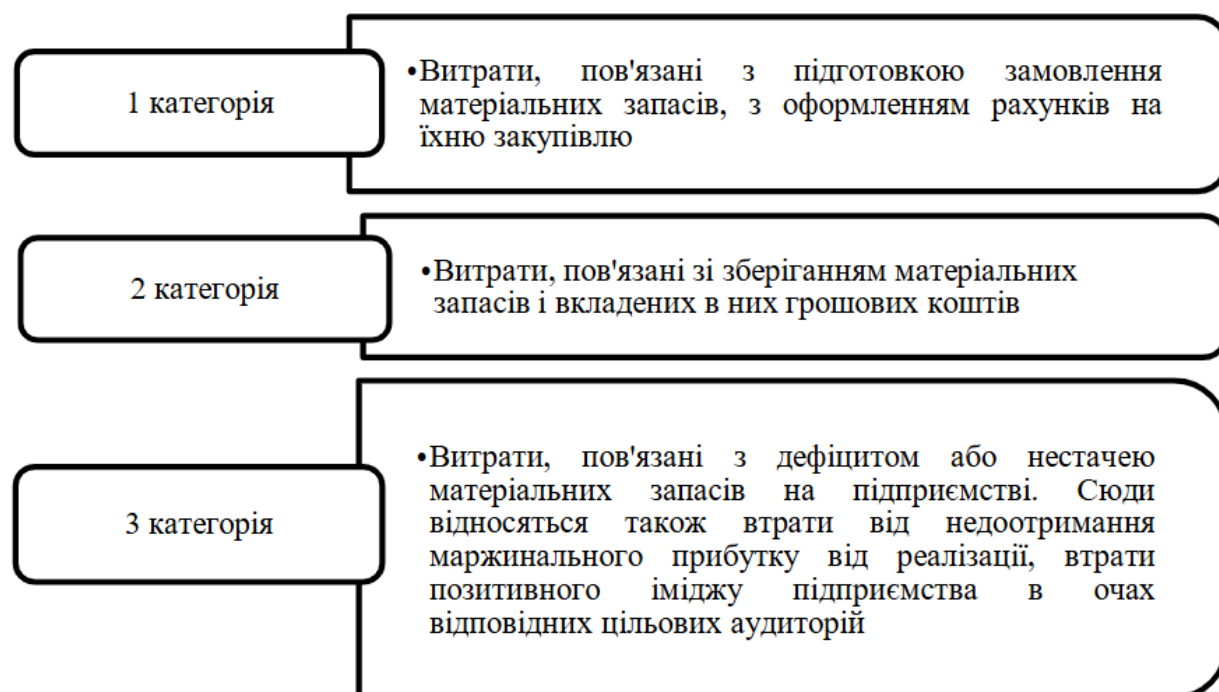


Рис. 1.3. Витрати підприємства на придбання та утримання запасів

Джерело: [27]

Основна проблема, що виникає при вирішенні завдання управління запасами, полягає в створенні ефективної та надійної системи управління ними, яка має бути спрямована на забезпечення безперебійного процесу виробництва продукції, її реалізації в певному обсязі та установлені терміни за умов підтримання оптимального обсягу запасів, структури та мінімізації витрат з їх обслуговування.

1.2. Методичні основи управління запасами на підприємстві

Підвищення ефективності основної діяльності суб'єктів господарювання є важливим завданням, яке вимагає розробки дієвих методів управління виробничими процесами. Важливим кроком у цьому напрямі є впровадження сучасних систем обліку й контролю за рухом матеріальних ресурсів. Це дозволяє оперативно надавати керівникам актуальну інформацію про стан запасів для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Загалом, ефективне управління запасами охоплює два ключові аспекти: забезпечення наявності необхідної кількості матеріалів для виробництва у визначеному місці та часі, а також підтримання оптимального рівня цих запасів у довгостроковій перспективі.

Відповідно до тверджень Іващук О.В. слід визнати, що ефективне управління запасами є ключовим елементом системи управління підприємством, оскільки обсяги наявних запасів безпосередньо впливають на фінансову стійкість та результати діяльності компанії. Забезпечення стабільної якості продукції й своєчасної її доставки споживачам потребує підтримання оптимальних рівнів запасів готової продукції, а також сировини, матеріалів, напівфабрикатів, ресурсів для незавершеного виробництва та інших складових, що забезпечують безперервність виробничих процесів. Недостатні запаси матеріальних ресурсів можуть спричинити зупинку виробництва, незадоволення споживчого попиту, втрату доходів і потенційних клієнтів. Натомість надмірне накопичення запасів веде до зростання витрат на амортизацію через необхідність

розширення складських площ для зберігання, додаткові витрати на утримання персоналу складу (вантажники, комірники, бухгалтери), а також збільшення витрат на комунальні послуги, пов'язані з опаленням, освітленням та обслуговуванням складських приміщень [31].

Малахова А. В та Мартиненко О. В. стверджують, що: система управління запасами є складною структурою, ефективність якої визначається численними чинниками. Основні вимоги до такої системи формуються залежно від поставлених цілей, які можна поділити на кілька категорій:

- Цілі, орієнтовані на підприємство: оперативне отримання необхідних матеріалів, товарів та інформаційних ресурсів;
- Цілі, орієнтовані на ринок: узгодженість процесів управління з обраною ринковою стратегією підприємства;
- Адаптивність: здатність системи швидко реагувати на зміни умов функціонування;
- Системна інтеграція: чіткий розподіл управлінських завдань за групами продукції та створення комплексної системи персональної відповідальності за виконання замовлень;
- Виробничий потік: забезпечення систематичного контролю на кожному етапі управління у виробництві та ефективна координація між окремими управлінськими процесами [42].

Однак, безперебійність постачання підприємств може бути ускладнена низкою функціональних проблем. Серед основних чинників, які призводять до відхилень від планових витрат, можна виділити: збільшення виробничої потужності, що вимагає швидшого використання запасів; затримки у постачанні основних і допоміжних матеріалів; а також некоректно визначений обсяг замовлень. У зв'язку з цим виникає необхідність у розробці практичних рекомендацій для впровадження ефективної системи управління, що враховуватиме зазначені чинники.

Оптимізація управління запасами передбачає використання сучасних підходів, таких як автоматизація облікових процесів і впровадження програмних

комплексів для моніторингу руху ресурсів. Це забезпечує мінімізацію ризиків дефіциту чи надлишків матеріалів, скорочення витрат і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Підвищенню ефективності якісного застосування виробничих запасів має сприяти належним чином складений документообіг із паралельним налагодженням виробничого процесу. Механізм обліково-аналітичного забезпечення управління запасами представлений на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Механізм обліково-аналітичного забезпечення управління запасами

Джерело: [3]

Оптимізація формування та руху запасів розширює можливості відстеження проведення ретельної інвентаризації, яка впливатиме на рішення управлінської ланки щодо забезпечення необхідної кількості місць зберігання, визначення оптимальних потреб наявності рівня виробничих запасів та їх нормування під час подальшого списання до виробництва. Забезпечити значне поліпшення матеріальних цінностей можна також за рахунок оптимізації процесу документообігу та ефективнішого використання вже накопичених реєстрів обліку. З метою уникнення шахрайства та значного зменшення помилок у розрахунках під час обліку руху виробничих запасів необхідністю є розробка докладних посадових інструкцій для конкретних працівників щодо проведення чітких процедур із визначеними термінами відображення облікових даних. Чітко реалізовані заходи контролю (інвентаризація, аудит, звірка) дають змогу знизити ризик неефективної системи накопичення та зберігання облікових даних.

На думку Пеняк Ю.С. та Калиниченко О.А., впровадження автоматизованої системи обліку може знайти своє застосування не лише в бухгалтерському обліку, а й у діяльності інших підрозділів підприємства. ERP-система інтегрує всі ресурси компанії в єдину інформаційну платформу, що значно спрощує облік даних та забезпечує їх оперативну передачу керівництву. Підключення складського персоналу до загальної системи обліку допомагає мінімізувати дублювання операцій, прискорити збір, аналіз інформації, автоматизувати звітність і скоротити витрати на оформлення первинної документації.

Інтеграція обліково-аналітичного програмного забезпечення може розглядатися як успішний крок удосконалення облікової системи підприємства, особливо якщо вона сприяє підвищенню ефективності та поліпшенню якості облікових процесів. Технічне підвищення рівня виконання обов'язків бухгалтерського персоналу забезпечується за рахунок автоматизації, оскільки один фахівець може виконувати великий обсяг завдань на своїй ділянці обліку.

Це зменшує ймовірність помилок, адже відповідальність за результат роботи сконцентрована в руках одного працівника.

Застосування ERP-системи дозволяє значно прискорити операційні процеси та оптимізувати час, відведений на їх виконання, що, своєю чергою, підвищує швидкість загального облікового процесу. Єдина інформаційна база сприяє ефективному обміну нормативно-довідковими даними, включно з такими елементами, як довідники організацій, структурних підрозділів, об'єктів обліку, кореспонденцій рахунків, номенклатури товарів та цінових списків.

Застосування програмних рішень для обліку виробничих запасів відкриває можливість реалізації різних варіантів ведення бухгалтерії, залежно від обраних методик обліку, оцінки матеріальних цінностей, особливостей поставлених завдань та рівня технічної оснащеності підприємства [50].

Для ефективної обробки облікових даних запасів та інших матеріально-виробничих цінностей необхідно впровадити чіткий поділ модульних реєстрів на такі основні групи:

1. Облік і контроль надходження запасів:
 - фіксація поставок матеріалів із деталізацією за складськими комірками.
 - забезпечення точності інформації про їх місцезнаходження.
2. Актуалізація даних щодо запасів:
 - регулярний моніторинг залишків матеріалів на складах.
 - визначення обсягу використання запасів у виробництві.
3. Контроль процесу вибуття запасів:
 - фіксування передачі матеріалів із місць зберігання до виробничих підрозділів або зовнішніх споживачів.
 - забезпечення прозорого відображення процесу вибуття.
4. Оцінка та переоцінка матеріалів:
 - періодичний аналіз і оновлення вартості запасів відповідно до ринкових умов.
5. Систематизація облікових даних:

- ведення реєстрів із деталізованою інформацією про рух матеріальних ресурсів.

Прогнозування потреб у матеріальних запасах

Одним із найефективніших способів планування є розрахунок потреби в матеріалах на основі прогнозованих обсягів продажів. Цей підхід включає:

- аналіз необхідної кількості сировини та готової продукції відповідно до запланованих обсягів реалізації.
- визначення загальної потреби у матеріалах із вирахуванням наявних запасів та резервів.
- розрахунок чистої потреби, яка дозволяє оптимізувати обсяги закупівель.

Матеріали, що надходять до складу чи виробничих відділів, проходять такі етапи:

- оформлення необхідних супровідних документів.
- занесення даних до відповідних аналітичних реєстрів, які відображають рух ресурсів.

Дотримання цих рекомендацій забезпечить точність і прозорість обліку матеріальних цінностей, а також сприятиме підвищенню ефективності управління виробничими процесами.

В науково-практичному розумінні існують різні моделі управління запасами: Модель з фіксованим періодом і модель з фіксованим обсягом.

У моделі з фіксованим обсягом замовлення відбувається тоді, коли залишок ресурсів знижується до визначеного мінімального рівня, що залежить від інтенсивності їх споживання. Натомість модель із фіксованим періодом передбачає розміщення замовлення через заздалегідь визначений проміжок часу. Таким чином, модель із фіксованим обсягом вимагає постійного моніторингу запасів, оскільки працює як безперервна система, що потребує регулярних перевірок. У таблиці 1.3. представлена різниця між моделями систем управління запасами.

Таблиця 1.3.

Порівняльна характеристика та фактори порівняння моделей управління запасами

Фактори порівняння	Модель з фіксованим періодом	Модель з фіксованим обсягом
Кількісна характеристика запасів	Великий рівень запасів	Додатковий запас не створюється
Обсяг замовлення	Змінюється при кожному розміщенні замовлень	Постійний
Трудомісткість обслуговування	Незначна	Значна, оскільки вимагає постійного моніторингу руху запасів
Цінові характеристики запасів	Використовується для відносно недорогих запасів	Використовується для управління запасами дорогих ресурсів
Стратегічна важливість запасів	Використовується для запасів ресурсів, які не є критичними для підприємства	Використовується для критичних видів ресурсів

Джерело: [4]

У свою чергу, модель із фіксованим періодом контролює залишки лише у встановлені часові інтервали, що робить її більш доцільною для управління допоміжними матеріалами.

Під час розробки стратегії управління запасами слід враховувати особливості діяльності підприємства, зовнішні фактори впливу та специфіку управлінських рішень. Важливу роль у цьому відіграють постачальники, які визначають умови співпраці та мінімальні обсяги поставок.

В літературних джерелах розглядається три основні підходи до управління запасами: логістичний, підхід з позиції менеджменту та економічний. У таблиці 1. 4. розглянута їх основна характеристика.

Для забезпечення ефективної роботи підприємства важливо організувати раціональну систему матеріально-технічного постачання. Вона є запорукою стабільного виконання виробничих завдань та досягнення високих економічних показників. Ефективне управління запасами сприяє підвищенню продуктивності та оптимізації діяльності компанії.

Таблиця 1.4.

Характеристика основних підходів до управління запасами

Підхід	Особливості застосування
Логістичний підхід	Координація дії учасників процесу створення запасів. - Розрахунок рівня запасів, який забезпечить ритмічність виробничих процесів. - Визначення компромісів між рівнем обслуговування та рівнем запасів в логістиці.
Підхід з позиції менеджменту	Функціональна орієнтація, яка повинна забезпечувати мінімальні витрати на утримання запасів за умови задовільного обслуговування покупців. 2. Підтримання оптимальної кількості запасів, необхідних для реалізації стратегічного плану організації. 3. Мінімізація поточних затрат на обслуговування запасів. 4. Врахування характеру попиту (залежного або незалежного) на запасу, при формуванні системи управління запасами. 5. Постійна наявність інформації про терміни виробництва і доставки, їх можливі зміни. 6. Створення резервних запасів.
Економічний підхід	Формування запасів базується на основі визначення їх норм. 2. Орієнтація на минулі витрати запасів за аналогічний період, в разі виникнення змін дані коригують на коефіцієнт у вигляді відсоткових змін, що передбачається 3. Забезпечення раціонального режиму поповнення та використання матеріальних ресурсів. 4. Мінімізація коштів на формування запасів.

Джерело: [7]

Контроль рівнів запасів є необхідною умовою для створення стійкої конкурентної переваги. Від них залежать якість продукції, ціноутворення, використання робочого часу, швидкість реагування на потреби клієнтів і загальна рентабельність. Основною метою політики управління запасами є зменшення витрат, пов'язаних із їх зберіганням і замовленням. Якщо запаси закупаються ззовні, витрати включають витрати на замовлення та утримання.

Заходи управління запасами на підприємстві повинні здійснюватись поетапно. Етапи забезпечення ефективності процесу формування та управління запасами на підприємстві представлені на рисунку 1.5.

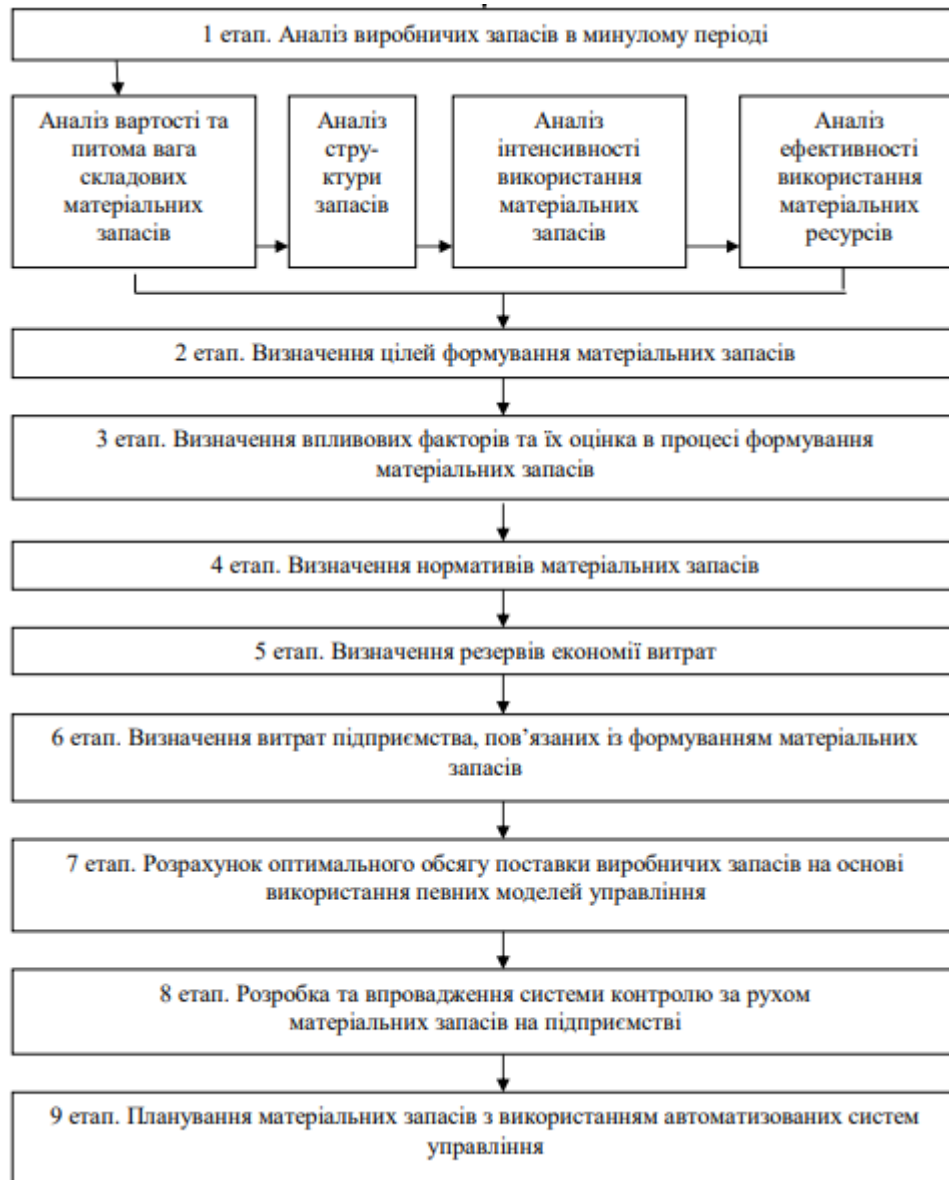


Рис. 1.5. Етапи забезпечення ефективності процесу формування та управління запасами

Джерело: [8]

Ефективна організація управління запасами повинна забезпечувати їх наявність у необхідній кількості, у потрібному місці та в потрібний час, одночасно мінімізуючи витрати на зберігання.

При здійсненні процесу управління запасами підприємство повинно розв'язувати задачі, які представлені на рисунку 1.6.

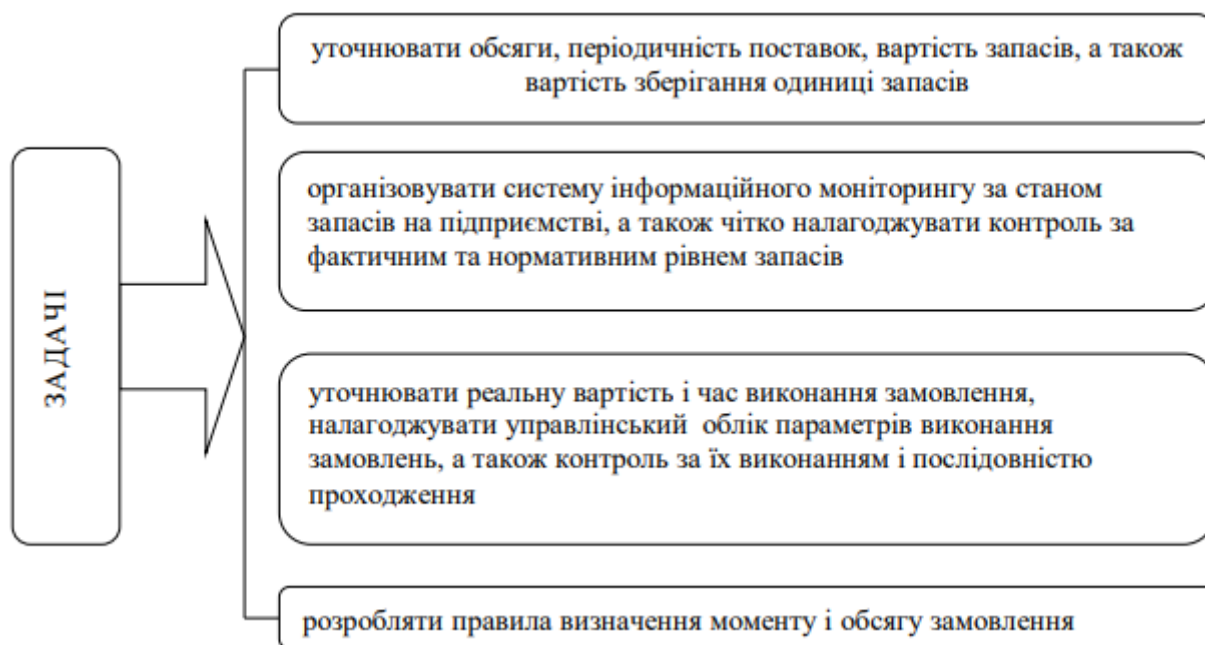


Рис. 1.6. Задачі процесу управління запасами на підприємстві

Джерело: [8]

Підприємства, у своїй діяльності повинні вживати заходів, щодо більш ефективного використання матеріальних та енергетичних ресурсів, що сприятиме їх економії. Враховуючи світову орієнтацію раціонального споживання, зелених технологій необхідно вважати на задачі, що забезпечують ефективне використання ресурсів, які представлені на рисунку 1.7.

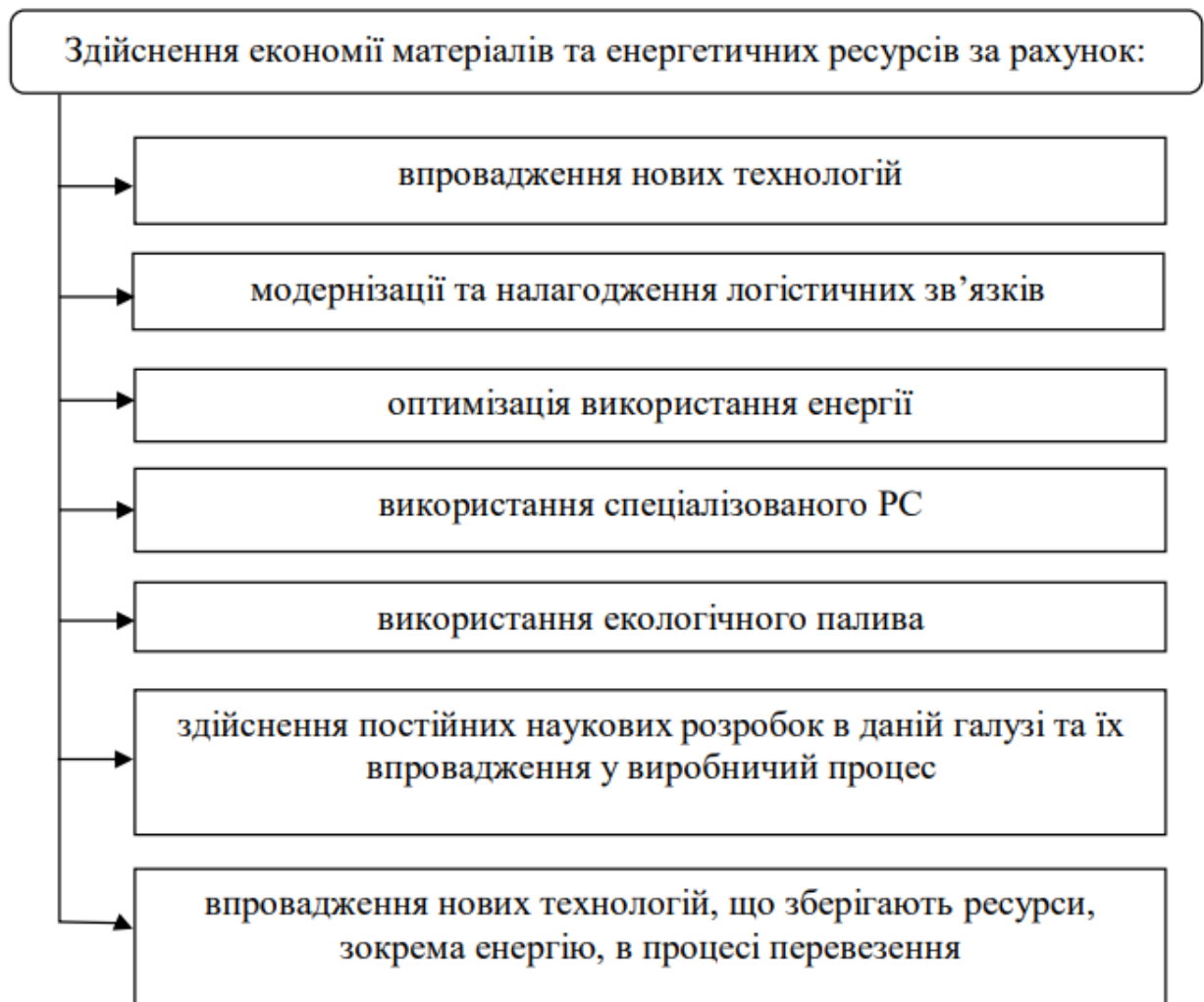


Рис. 1.7. Напрямки ефективного використання ресурсів підприємства

Джерело: [11]

З точки зору фінансів, запаси є іммобілізованими активами, тобто такими, що тимчасово вилучені з обороту. У зв'язку з цим головне завдання бізнесу – зменшити потенційні втрати, що виникають через це, і отримати додатковий дохід, наприклад, шляхом інвестування в альтернативні проєкти, такі як банківські депозити або купівля ліквідних цінних паперів.

Політика управління запасами є складовою частиною загальної стратегії управління оборотними активами підприємства. Вона зосереджена на оптимізації обсягів і структури запасів, зменшенні витрат на їхнє обслуговування та забезпеченні надійного контролю за їхнім використанням і переміщенням.

1.3. Стратегічне управління запасами на підприємстві

Стратегічне управління складськими запасами відіграє ключову роль у розвитку та стабілізації підприємств по виготовленню сільськогосподарської продукції. Тому, при розробці стратегії управління запасами необхідно акцентувати увагу на збалансованому підході, який дозволяє зменшити витрати та підвищити операційну ефективність.

Основні переваги збалансованого та раціонального управління запасами можна виокремити за наступними ключовими рисами:

1. Фінансова ефективність:

- Зменшення надлишкових запасів дає змогу вивільнити ресурси для інших бізнес-процесів.
- Скорочення витрат на зберігання товарів, зокрема на оренду приміщень, оплату комунальних послуг та утримання персоналу.

2. Покращення обслуговування клієнтів:

- Здатність оперативно опрацьовувати замовлення та уникати затримок у постачанні.
- Підвищення рівня довіри клієнтів завдяки стабільності й точності поставок.

3. Мінімізація ризиків:

- Запобігання псуванню, застаріванню або крадіжкам товарів.
- Зменшення втрат через відсутність необхідної продукції на складі.

4. Конкурентні переваги:

- Компанії, які ефективно управляють запасами, швидше адаптуються до змін попиту та ринкових умов.
- Можливість пропонувати конкурентні ціни завдяки раціональному використанню ресурсів.

Для досягнення оптимального рівня складських запасів компанії часто використовують сучасні технології та стратегії, серед яких:

- Впровадження систем управління складом (WMS).

- Аналіз ABC/XYZ для визначення пріоритетності товарів.
- Прогнозування попиту на основі даних.
- Використання методології "точно вчасно" (Just-in-Time).

Управління запасами в сільському господарстві має свої особливості через сезонність виробництва, дуже короткий термін зберігання продукції та високу залежність від погодних умов. Ефективне управління запасами в цій сфері не лише знижує витрати, але й сприяє підвищенню прибутковості та стабільності підприємства.

Особливості управління запасами в агросекторі:

1. Сезонність виробництва і попиту:

- Урожай збирається в певні періоди, що створює пікові навантаження на склади.
- Запаси мають забезпечувати потреби підприємства до наступного циклу збору сільськогосподарських робіт

2. Короткий термін зберігання продукції:

- Велика частина аграрної продукції потребує спеціальних умов зберігання (холодильні склади, сушарки, контроль вологості та температури).
- Недостатня увага до цих умов, або їх ігнорування може призвести до значних втрат.

3. Велика залежність від зовнішніх факторів:

- Непередбачуваність погоди, зміна клімату, нові види шкідників або хвороб можуть суттєво вплинути на обсяги виробництва та потребу в запасах.
- Висока волатильність ринкових цін на сільськогосподарську продукцію.

Основні напрями управління запасами в сільському господарстві:

1. Управління якістю, асортиментом, хіміко-біологічними властивостями

насіння, добривом та засобами захисту рослин:

- Необхідно враховувати строки посіву та обробки культур.
- Важливо забезпечити своєчасну закупівлю матеріалів для зменшення ризику дефіциту.

2. Зберігання готової продукції:

- Будівництво спеціалізованих складів (токів, елеваторів, овоче та зерносховищ).

- Використання технологій контролю та моніторингу якості продукції та відповідних умов зберігання.

3. Прогнозування та планування:

- Використання історичних даних для оцінки попиту на продукцію.
- Аналіз погодних та природно-кліматичних умов, ринкових тенденцій для визначення обсягів виробництва та запасів.

4. Інтеграція сучасних технологій:

- Впровадження ERP-систем, які дозволяють автоматизувати управління запасами.

- Застосування IoT (Інтернету речей) для контролю умов зберігання (температура, вологість тощо).

5. Логістика і транспортування:

- Розробка ефективних маршрутів постачання продукції для мінімізації витрат на транспортування.

- Використання спеціалізованого транспорту для перевезення швидкопсувних продуктів.

Отже, для підприємств, які займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції варто приділяти значну увагу наступним напрямкам:

- Проводити ротацію запасів;
- Проводити планування запасів добрив і палива: Ці матеріали часто мають нестабільні ціни, тому вигідніше закуповувати їх у міжсезоння.

- Проводити контроль втрат: Регулярно перевіряйте складські приміщення на наявність шкідників, порушень герметичності чи інших проблем.

- Постійно взаємодіяти з партнерами: налагоджувати зв'язки з переробниками, трейдерами та постачальниками, щоб швидко реалізовувати залишки.

До головних переваг управ ефективного управління запасами в агросфері:

- Скорочення втрат продукції через псування.
- Зниження витрат на зберігання та логістику.
- Забезпечення стабільного постачання товарів у періоди високого попиту.

- Збільшення прибутковості завдяки кращому плануванню і використанню ресурсів.

Ефективне управління запасами в сільському господарстві дозволяє значно знизити витрати, уникнути простоїв і збільшити дохідність бізнесу, навіть за умов високої конкуренції та мінливих ринкових умов.

Враховуючи важливість процесу управління запасами підприємства, необхідно приділяти значну увагу розробку стратегічних заходів управління запасами.

На думку Турчак В.В. та Кульганік О.М. Формування запасів дозволяє вирішити ряд ключових завдань, серед яких можна виділити:

- підвищення загальної продуктивності діяльності підприємства;
- забезпечення якісного обслуговування клієнтів;
- мінімізацію ризиків, пов'язаних зі збоями в постачаннях;
- захист від можливого зростання цін на закупівлі;
- отримання економії завдяки оптовим знижкам;
- оптимізацію витрат на транспортування.

На сьогодні в практиці управління запасами виділяють три основні підходи, які допомагають визначити потребу в них:

1. Концепція максимального рівня запасів.
2. Концепція оптимального рівня запасів.
3. Концепція мінімального рівня запасів.

Рішення про вибір тієї чи іншої концепції – максимального, оптимального чи мінімального рівня запасів – залежить від умов функціонування підприємства, його організаційної культури, готовності керівництва до впровадження змін, характеру відносин із постачальниками та клієнтами, рівня розвитку логістичної інфраструктури компанії, технологічного оснащення, ступеня автоматизації

управлінських процесів, а також стану регіональної інфраструктури, з якою пов'язана діяльність підприємства.

Реалізація концепцій управління запасами на максимальному, оптимальному чи мінімальному рівні може базуватися на діючих факторах, які сприяють підвищенню ефективності управління запасами. Серед основних чинників можна відзначити:

1. активне застосування автоматизованих систем контролю та управління запасами;
2. розвиток методів економіко-математичного моделювання;
3. підвищення оперативності й достовірності отримання даних завдяки сучасним інформаційним технологіям;
4. вдосконалення методик прогнозування потреб у запасах;
5. підвищення рівня кваліфікації фахівців, що займаються управлінською логістикою;
6. автоматизацію та інтеграцію логістичних функцій і процесів;
7. впровадження корпоративних інформаційних платформ, таких як MRP II або ERP;
8. розвиток систем контролю якості, що знижує потребу у зайвих запасах;
9. застосування логістичної концепції Just-in-Time (JIT).

Таким чином, ефективне управління запасами базується на раціональному виборі концепції, а також на використанні сучасних інструментів автоматизації, прогнозування та вдосконалення логістичних процесів [60].

У процесі управління запасами власники бізнесу стикаються з різними труднощами, серед яких особливо варто виділити наступні:

1. Запаси як інструмент фінансового управління. Запаси мають суттєвий вплив на ліквідність підприємства та його прибутковість. Надмірні запаси призводять до додаткових витрат на зберігання, але їх відсутність може спричинити втрати через недоотриманий прибуток або втрату клієнтів.

2. Оптимальний рівень запасів. Основне завдання підприємства — визначити економічно обґрунтований рівень запасів. Занадто високий рівень обслуговування клієнтів (близький до 100%) значно збільшує обсяг запасів, тому доцільно використовувати альтернативні підходи до підвищення рівня обслуговування.

3. Рентабельність запасів як показник ефективності. Формула рентабельності запасів враховує два ключових параметри:

- Рентабельність продажів (ЧП/ТО) — залежить від чистого прибутку та доходу.
- Оборотність запасів (ТО/ТЗ) — визначається співвідношенням доходу до середнього рівня запасів.

Значення рентабельності запасів менше 50% сигналізує про фінансові труднощі, а перевищення цього порогу свідчить про позитивний розвиток підприємства.

4. Вплив запасів на фінансову стійкість
Запаси виконують дві протилежні функції:

- Забезпечують стійкість підприємства в умовах нестабільності.
- Викликають заморожування фінансових ресурсів і підвищують витрати.

5. Втрати через недоліки в управлінні запасами
Відсутність оптимального рівня запасів може призводити до значних втрат, таких як:

- Упущений прибуток.
- Втрата клієнтів.
- Збільшення витрат через закупівлю малих партій.
- Простої у виробництві.

Вплив факторів на рентабельність інвестицій у товарні запаси підприємства представлений на рисунку 1.8.

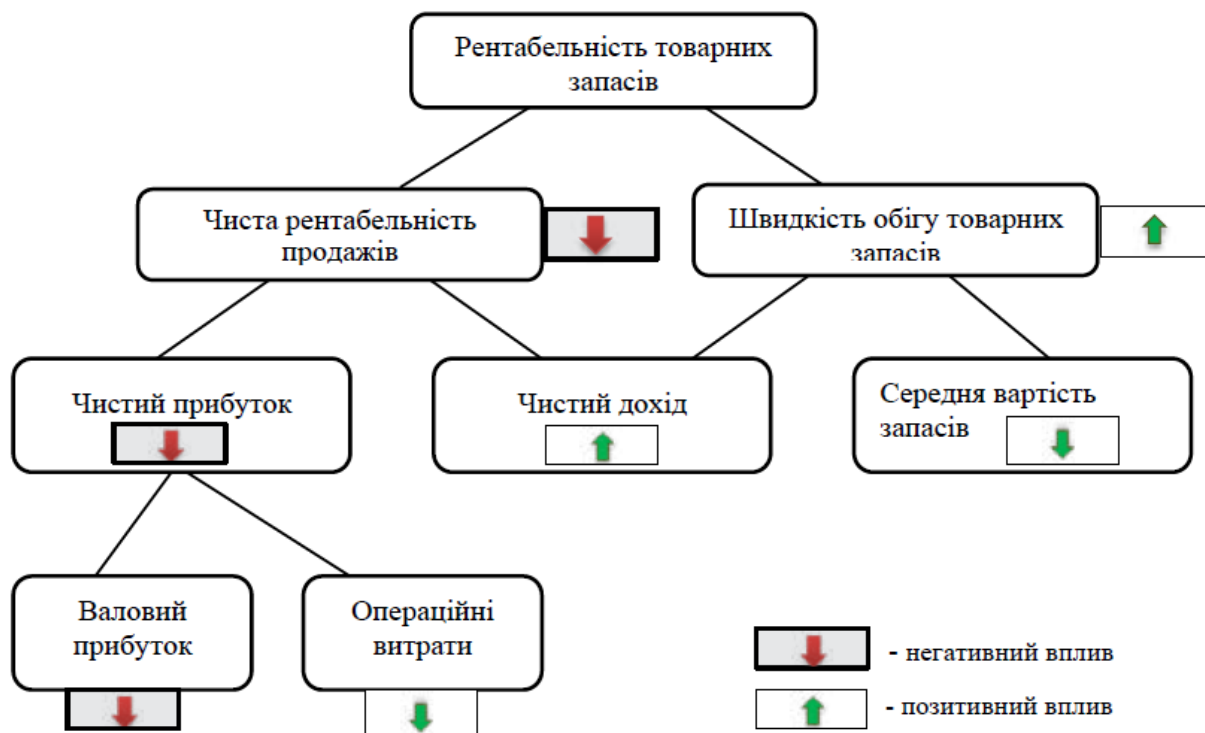


Рис. 1.8. Вплив факторів на рентабельність інвестицій у товарні запаси підприємства

Джерело: [59]

У своїх працях Турчак В.В. та Кульганік О.М. зазначають, що одним із ключових і водночас складних аспектів управлінської діяльності є забезпечення підприємства оптимальним рівнем запасів, що дозволяє підтримувати безперервність виробничого процесу та оперативно задовольняти потреби споживачів. Сукупність правил, за якими ухвалюються рішення щодо обґрунтованого визначення моментів, обсягів замовлення, а також процесу поповнення та розподілу партій продукції (сировини, матеріалів тощо), визначається як стратегія управління запасами. Кожна стратегія супроводжується певними витратами, пов'язаними з доставкою матеріальних ресурсів кінцевому споживачу, а пошук оптимальних рішень є предметом дослідження теорії управління запасами.

Стратегічне управління запасами включає системний підхід, що складається з аналізу середовища, розроблення стратегії, побудови механізмів її реалізації, а також контролю та оцінки досягнутих результатів. Організація

стратегічного управління запасами передбачає встановлення цілей і завдань на довгостроковій основі, розробку відповідних планів і прийняття рішень для їх реалізації. За допомогою тактичного управління запасами досягаються стратегічні цілі через конкретні тактики, що включають набір оперативних заходів.

Реалізація стратегічних завдань неможлива без ефективного тактичного управління, яке є проміжною ланкою між стратегічними планами та оперативною діяльністю. Тактичне управління запасами охоплює комплекс послідовних рішень, які можуть мати альтернативний характер, і передбачає ієрархію дій. Основне завдання тактики полягає у формуванні конкретних заходів, які забезпечують досягнення глобальних стратегічних цілей підприємства.

Оперативне управління запасами є практичним інструментом реалізації тактичних завдань у рамках щоденної діяльності підприємства. Це сукупність методів, технологій та інструментів, що застосовуються безпосередньо у поточний момент часу для досягнення оперативних цілей та усунення проблем, які можуть виникнути у процесі управління запасами.

Ефективна стратегія управління запасами передбачає регулярний моніторинг їх стану впродовж планового періоду, а також можливість коригування параметрів у разі значних відхилень фактичних показників від запланованих.

На основі досвіду українських і зарубіжних підприємств можна виділити основні напрями оптимізації стратегій управління запасами:

- точне прогнозування майбутнього попиту на продукцію;
- застосування диференційованого підходу до групування товарів завдяки інструментам ABC- і XYZ-аналізу;
- вибір ефективної системи контролю за рівнем запасів з урахуванням непередбачуваних змін на ринку, які можуть вплинути на підвищення попиту.

Оптимізація стратегії управління запасами починається з прогнозування ринкового попиту. На основі отриманих прогнозів за допомогою ABC- та XYZ-

аналізу проводиться класифікація асортименту продукції підприємства. Для кожної групи запасів визначається оптимальна система контролю та регулювання їх рівня, а також розраховуються ключові параметри цієї системи. Вибір конкретної стратегії управління запасами спрямований на забезпечення безперебійного постачання споживачам необхідних матеріальних ресурсів у задані терміни [60]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (на матеріалах ТОВ «Агродар-Україна плюс»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агродар-Україна плюс»

Оцінимо загальні характеристики та економічний стан ТОВ «Агродар-Україна плюс». Згідно з установчими документами, ТОВ «Агродар-Україна плюс» є самостійною юридичною особою, без філій і дочірніх компаній. Свою діяльність компанія здійснює відповідно до Конституції України, Господарського кодексу, Закону України «Про господарські товариства», інших нормативних актів, а також власного статуту та укладених договорів відповідно до чинного законодавства з бізнес-партнерами.

В результаті інформації, отриманої нами під час проходження переддипломної практики бачимо, що ТОВ «Агродар-Україна плюс» має окремий баланс, відкритий поточний рахунок, зареєстрований товарний знак, логотип і фірмовий бланк для укладення договорів. До майна компанії входять основні засоби, оборотні активи, а також інші цінності, вартість яких відображена на балансі.

До власності підприємства належать:

- майно, передане учасниками як внески до статутного капіталу;
- продукція, отримана в результаті агровиробництва;
- прибуток від реалізації аграрної продукції;
- інші активи, набуті відповідно до законодавства.

Джерелами формування майна ТОВ «Агродар-Україна плюс», згідно зі статутом, є:

- доходи від реалізації продукції, товарів, послуг та інших видів діяльності, передбачених статутом;
- кредити від банків і кредиторів;

- придбання активів інших підприємств, організацій, установ;
- благодійні внески, пожертви від юридичних і фізичних осіб;
- інші джерела, дозволені чинним законодавством.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Агродар-Україна плюс» є:

- вирощування зернових і технічних культур;
- виробництво, пакування та продаж цукру і продуктів переробки цукрових буряків;
- оптова торгівля зерном, насінням та їх відходами;
- роздрібна торгівля на торговельних майданчиках;
- вирощування продукції тваринництва (свині, велика рогата худоба м'ясного і молочного напрямку, птиця тощо).

Крім цього, компанія здійснює інші види діяльності, передбачені її статутними документами.

ТОВ «Агродар-Україна плюс» діє в Україні за класичною формою господарювання. В останні десятиліття в аграрному секторі України сформувалися різноманітні форми господарювання: особисті селянські господарства, фермерські угіддя, приватні підприємства, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства та інші корпоративні структури. Впровадження державної аграрної політики призвело до помітної поляризації малих виробників – таких як особисті селянські та фермерські господарства – і великих підприємств корпоративного сектору. Основною метою аграрних підприємств є максимізація прибутку завдяки орієнтації на зовнішні та внутрішні ринки, тоді як дрібні виробники здебільшого фокусуються на самозабезпеченні й задоволенні локального попиту трудомісткою та нішевою продукцією. Для них характерна обмежена площа земель, невисокий рівень механізації та застосування традиційних методів виробництва.

Значення малих виробників у загальному обсязі сільськогосподарської продукції є надзвичайно важливим: вони забезпечують 78% молока, 74% яловичини та телятини, 35% свинини, 17% курятини, 89% овочів і майже 99% картоплі. За даними Держстату України та Міністерства докiлля та природних

ресурсів, сільськогосподарські угіддя охоплюють близько 68,5% території країни, з яких понад половину у 2021 році обробляли аграрні підприємства, а решту – господарства населення. У структурі посівних площ агропідприємств переважали зернові та зернобобові культури (58%) і технічні культури (39%). Натомість у господарствах населення 50% припадало на зернові, 21% – на овочеві, 16% – на технічні та 13% – на кормові культури. Рівень розораності земель корпоративного сектору ще у 2005 році сягав майже 90% і продовжував зростати.

Сільське господарство України, особливо у довоєнний період, потребувало модернізації інфраструктури, технологій і фінансування, а внаслідок війни ці виклики значно загострилися. Згідно з дослідженням продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), серед малих фермерів із площами до 250 га відбулося зменшення кількості виробників на 8%. Основними причинами стали припинення діяльності через війну, втрата контролю над землями, загибель власників і продаж земельних ділянок. Загальні збитки аграрного сектору за рік війни сягнули \$40,2 млрд, включно з \$8,72 млрд прямих збитків і \$31,5 млрд втрат.

Специфіка проблем аграрного сектора полягає в його територіальній прив'язаності та неможливості релокації бізнесу. Втрати землеробства сягають 25–30% земель через замінування, забруднення важкими металами, хімічне й теплове ураження ґрунтів. За даними Міністерства економіки України, близько 170 тисяч км² території забруднено мінами та снарядами, що не вибухнули. Для пріоритетного повернення земель до обігу оглянуто вже понад 225 тисяч гектарів, а план відновлення передбачає очищення близько 470 тисяч гектарів сільгоспземель. На деяких ділянках вміст важких металів перевищує норму у 25 разів, що робить продукцію, вирощену на цих територіях, потенційно небезпечною через міграцію токсинів у системі «ґрунт – рослина – людина».

Відновлення аграрного сектору після війни вимагає не лише фінансових вкладень, але й стратегічних рішень, які дозволять відновити виробничий потенціал та забезпечити його структурну трансформацію відповідно до

стандартів ЄС. Перехід від сировинної моделі до моделі з доданою вартістю, впровадження екологічно безпечних практик господарювання та оптимізація логістичних процесів стануть основою для стійкого розвитку аграрної галузі.

2.2. Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Агродар-Україна плюс»

Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Агродар-Україна плюс» проводиться шляхом аналізу активів та пасивів, з метою визначення резервів зростання ринкової вартості, платоспроможності та рентабельності на основі Фінансової звітності малого підприємництва з використанням Балансу та Звіту про фінансові результати 2021 - 2023 роки. І на основі отриманих результатів заповнимо таблиці та проведемо аналіз.

Таблиця 2.1

Аналіз складу та структури активу балансу ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки

Стаття	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2022/2021		2023/2022	
							тис. грн.	%	тис. грн	%
Необоротні активи										
Нематеріальні активи	42,3	0,01	33	0,01	24	0,01	-9,3	78,0	-9	72,7
Первісна вартість	47	0,01	47	0,01	47	0,01	-	-	-	-
Накопичена амортизація	4,7	0,00	14	0,00	23	0,01	9,3	297,8	0	1,6
Незавершені капітальні інвестиції	1773	0,38	2666	0,5	8591	1,7	893	150,0	5925	322,2
Основні засоби	118822	25,6	107046	22,4	158879	32,9	-11776	90,1	51822	148,4
Первісна вартість	241047	52,1	244283	51,1	305748	63,3				
знос	122224,3	26,4	135237	28,3	146869	30,4	13012,7	110,6	11632	108,6
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються	4385	0,95	4385	0,9	4385	0,9	-	-	-	-

за методом участі в капіталі інших підприємств										
Усього необоротних активів	125023	27,0	116130	24,3	171879	35,6	-8893	92,9	55749	148,0
Оборотні активи										
Запаси	274604	59,3	292837	61,3	245415	50,8	18233	106,6	-47422	83,8
виробничі запаси			141638	29,6	89203	18,5	-	-	-52435	62,9
незавершене виробництво			10552	2,2	5349	1,1	-	-	-5203	50,7
готова продукція	89240	19,2	119684	25,0	119482	24,7	30444	134,1	-202	99,8
Поточні біологічні активи	592,5	0,13	592,5	0,12	-	-	0,0	0,0	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	18693,2	4,0	19187,1	40,1	25883	5,3	493,9	102,6	6695,9	134,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			82,7	0,02	121	0,02	-	-	38,3	146,3
З бюджетом										
Інша поточна дебіторська заборгованість	41639,8	9,0	47291,5	9,9	36835	7,6	5651,71	13,5	-10456,5	77,9
Гроші та їх еквіваленти	175,2	0,04	107,5	0,02	321	0,07	-67,7	61,3	213,5	298,6
Витрати майбутніх періодів	8,5	0,0	114,7	0,02	159	0,03	106,2	1349	44,3	138,6
Інші оборотні активи	2836,9	0,61	1443,3	0,2	-	-	-1393,3	50,9	-	-
Усього оборотні активи	338550	73,2	361655	75,7	310161	64,2	23105	106,8	-51494	85,7
Баланс	463574	100	477785	100	482840	100	14211	103,1	5057	101,1

Джерело: розраховано і складено автором

Проведемо оцінку активів, використовуючи розрахунки, які нами було здійснено у таблиці 2.1 Частка необоротних активів у структурі балансу значно зросла з 27% у 2021 році до 35,6% у 2023 році. Це свідчить про збільшення

інвестицій у довгострокові активи, насамперед основні засоби. Основні засоби значно збільшились у 2023 році (на 51 822 тис. грн, або 48,4% порівняно з 2022 роком). Це наочно свідчить про модернізацію обладнання та розширення виробничих потужностей. Незавершені капітальні інвестиції також зросли (на 5925 тис. грн, або 322,2% у 2023 році), що наочно демонструє активну інвестиційну діяльність.

Аналізуючи оборотні активи за досліджуваний період з 2021 до 2023 року можемо побачити, що частка оборотних активів у структурі активів зменшилась з 73,2% у 2021 році до 64,2% у 2023 році. Аналізуючи запаси спостерігаємо, що запаси значно знизились у 2023 році (на 47 422 тис. грн, або 16,2% порівняно з 2022 роком), що може вказувати на більш ефективне управління складськими запасами або падіння обсягів виробництва.. в процесі наших розрахунків можемо побачити, що дебіторська заборгованість зросла на 6695,9 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком, що потребує уваги щодо управління дебіторськими ризиками. Також можемо побачити збільшення грошових коштів у 2023 році на 213,5 тис. грн (298,6%) свідчить про покращення ліквідності.

Таблиця 2.2

Аналіз складу та структури пасиву балансу ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки

Стаття	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2022/2021		2023/2022	
							тис. грн.	%	тис. грн	%
Власний капітал										
Зареєстрован ий (пайовий) капітал	359,8	0,08	359,8	0,07	359,8	0,07	-	-	-	-
Додатковий капітал										
Нерозподілен ий прибуток (непокритий збуток)	370038,3	79,8	384564,5	80,5	398341	82,5	14526,2	103,9	13776,5	103,6
Усього власний капітал	370398,1	79,8	384924,3	89,6	398701	82,5	14526,2	103,9	13776,7	103,6

Поточні зобов'язання і забезпечення										
Короткострокові кредити банків	61546,8	13,2	67744,9	14,2	49271	10,2	6198,1	110,1	-18473,9	72,3
Поточна кредиторська заборгованість за:										
товари, роботи, послуги	6694,6	1,4	9065,6	1,9	23478	4,9	2371,0	135,4	14412,4	258,9
Розрахунки з бюджетом	1764,4	0,4	1513,0	0,3	396	0,08	-251,4	85,7	-1117,0	26,2
У тому числі з податку на прибуток										
Розрахунки зі страхування	-	-	37,9	0,00	37	0,00	-	-	-0,9	97,6
Розрахунки з оплати праці	416,8	0,09	224,4	0,05	149	0,03	-192,4	53,8	-75,4	77,4
Доходи майбутніх періодів	72,4	0,01	59,6	0,01	47	0,0	-12,8	82,3	-12,6	78,9
Інші поточні зобов'язання	22681,1	4,89	14215,9	2,9	9961	2,06	-8465,2	62,7	-4254,9	70,1
Усього поточні зобов'язання	93176,1	20,1	92861	19,4	83339	17,3	-315,1	99,7	-9522	89,7
Баланс	463574,2	100	477785,6	100	482640	100	14211,4	103,1	4854,4	101,0

Джерело: розраховано і складено автором

Аналізуючи склад та структуру пасивів ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки, варто відмітити, що частка власного капіталу в структурі пасивів залишалась на високому рівні (зростання з 79,8% у 2021 році до 82,5% у 2023 році). Основний приріст забезпечено за рахунок нерозподіленого прибутку, що свідчить про збереження частини прибутку для самофінансування. Частка поточних зобов'язань у структурі пасивів зменшилась з 20,1% у 2021 році до 17,3% у 2023 році. Зниження короткострокових кредитів банків на 18 473,9 тис. грн у 2023 році свідчить про зменшення залежності від зовнішнього

фінансування. Варто відмітити, що спостерігається короткострокова заборгованість за товари, роботи і послуги, що пов'язано із сезонним коливанням цін на продукцію сільськогосподарського виробництва. Також, позитивним є той факт, що зменшується поточна заборгованість по розрахункам з оплати праці.

Таблиця 2.3

Аналіз сукупного доходу ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки

Стаття	2021 рік	2022	2023 рік	Відхилення			
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	2022/2021		2023/2022	
				тис.грн.	%	тис. грн	%
Фінансовий результат							
Чистий дохід від реалізації продукції	115955,8	103888,1	133103	-12067,7	89,6	29214,9	128,1
Собівартість реалізованої продукції	79189,9	77760,6	15623	1429,3	101,8	-62137,6	20,1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	25877,8	14526,2	13777	-11351,6	56,1	-749,2	94,8
Чистий фінансовий результат: прибуток	25877,8	14526,2	13777	-11351,6	56,1	-749,2	94,8

Джерело: розраховано і складено автором

Аналізуючи фінансові результати ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки варто зауважити, що у 2022 році дохід зменшився на 12 067,7 тис. грн (10,4%) порівняно з 2021 роком, але у 2023 році зріс на 28,1% (29 214,9 тис. грн). Це може свідчити про адаптацію до ринкових змін. Спостерігається різке зниження собівартості у 2023 році (на 62 137,6 тис. грн, або 79,9%) може бути пов'язане зі змінами у структурі витрат чи зниженням обсягів реалізації. Прибуток знизився у 2022 році на 11 351,6 тис. грн (на 43,9%) порівняно з 2021 роком. У 2023 році прибуток продовжив знижуватись (на 749,2 тис. грн, або 5,2%).

Отже, ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки активно інвестує в основні засоби, що може підвищити її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Зменшення поточних зобов'язань і зростання грошових коштів покращує фінансову стійкість і ліквідність підприємства. Зниження прибутковості потребує аналізу причин (можливе зростання операційних витрат або зниження рентабельності продажів).

Для аналізу фінансового стану ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки розрахуємо показники загальної ліквідності (покриття), швидкої ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансування, а результати проведених нами розрахунків занесемо у таблицю.

Проведемо розрахунок коефіцієнту загальної ліквідності (покриття) ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки

$$K_{\text{покp}} 2021 = 338550:93176,1=3,63$$

$$K_{\text{покp}} 2022 = 361655:92861=3,89$$

$$K_{\text{покp}} 2023 = 310161:83339=3,72$$

Розраховане нами значення на ТОВ «Агродар –Україна плюс» значно перевищують нормативний рівень (1-2), що свідчить про високу ліквідність. У 2022 році спостерігалось найвище значення, однак у 2023 році коефіцієнт знизився через зменшення оборотних активів.

Далі розрахуємо коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки

$$K_{\text{шв л}} 2021 = (338550-274604): 93176,1=0,69$$

$$K_{\text{шв л}} 2022 = (361655-292837):92861=0,74$$

$$K_{\text{шв л}} 2023 = (310161-245415):83339=0,77$$

Розрахований нами показник швидкої ліквідності ТОВ «Агродар Україна» за 2021-2023 роки демонструє поступове його зростання, але все ще нижче норми (1), вказуючи на залежність компанії від запасів у короткостроковій перспективі.

Далі проведемо оцінку фінансової стійкості ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки. Проаналізуємо коефіцієнт автономії за досліджуваний період.

$$K_{\text{авт } 2021} = 370398,1 : 463574 = 0,80$$

$$K_{\text{авт } 2022} = 384924,3 : 477785 = 0,81$$

$$K_{\text{авт } 2023} = 398701 : 482840 = 0,83$$

Розрахований нами показник автономії на ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки демонструє дуже високе значення, що свідчить про низьку залежність від залучених коштів. Тенденція до зростання коефіцієнта автономії у 2023 році є позитивною.

Далі розрахуємо коефіцієнт фінансування ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки.

$$K_{\text{фін } 2021} = 370398,1 : 93176,1 = 3,98$$

$$K_{\text{фін } 2021} = 384924,3 : 92861 = 4,14$$

$$K_{\text{фін } 2021} = 398701 : 83339 = 4,78$$

Як свідчить проведений нами розрахунок коефіцієнт фінансування у 2023 році вказує на покращення структури капіталу, де основну частку займають власні кошти.

Далі розрахуємо рентабельність активів ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки.

$$Ra_{2021} = 25877,8 : 463574 \times 100\% = 5,58$$

$$Ra_{2022} = 14526,2 : 477785 \times 100\% = 3,04$$

$$Ra_{2023} = 13777 : 482840 \times 100\% = 2,85$$

Проведений нами розрахунок Рентабельності активів ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки свідчить про те, що зниження активів може свідчити про зниження ефективності використання активів.

Далі розрахуємо рентабельність реалізації ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки.

$$P_{\text{реал } 2021} = 25877,8 : 115955,8 \times 100\% = 22,32$$

$$P_{\text{реал } 2022} = 14526,2 : 103888,1 \times 100\% = 13,97$$

$$P_{\text{реал } 2023} = 13777 : 133103 \times 100\% = 10,35$$

Розрахований нами показник рентабельності реалізації ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки свідчить про зниження маржі, що може бути пов'язано зі зростанням витрат чи зміною ціноутворення.

Розрахуємо коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки

$$K_{\text{оборотності } 2021} = 115955,8 : 463574 = 0,25$$

$$K_{\text{оборотності } 2022} = 103888,1 : 470679,5 = 0,22$$

$$K_{\text{оборотності } 2023} = 133103 : 480312,5 = 0,28$$

Розрахований нами коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки демонструє погіршення у 2023 році та свідчить про збільшення ефективності використання активів для генерування доходів. Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки

Показник	Станом на 31.12.			Темпи змін 2023/2022 (±)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт покриття	3,63	3,89	3,72	-0,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,69	0,74	0,77	+0,03
Коефіцієнт автономії	0,80	0,81	0,83	+0,02
Коефіцієнт фінансування	3,98	4,14	4,78	+0,64
Рентабельність активів	5,58	3,04	2,85	-0,19

Рентабельність реалізації	22,32	13,97	10,35	-3,62
Коефіцієнт оборотності активів	0,25	0,22	0,28	+0,06

Джерело: розраховано і складено автором

В цілому аналізуючи фінансову стійкість ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 можна стверджувати, що ТОВ демонструє стабільно високий рівень ліквідності та фінансової стійкості, хоча залежність від запасів потребує покращення. Спостерігається зниження рентабельності є викликом, що потребує аналізу причин (можливо, збільшення собівартості чи падіння маржі). У 2023 році показники оборотності активів покращились, що свідчить про відновлення ефективності операційної діяльності.

В цілому рекомендується зосередитися на підвищенні рентабельності, зменшенні дебіторської заборгованості та подальшій оптимізації витрат.

2.3. Структура запасів та оцінка ефективності їх використання ТОВ «Агродар-Україна плюс»

Запаси є основною складовою оборотних активів ТОВ «Агродар-Україна плюс», і їх зміна впливає на фінансову стійкість, ліквідність і ділову активність підприємства.

Використовуючи річну фінансову звітність ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 проведемо аналіз динаміки та структури запасів, а результати наших розрахунків занесемо у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

**Структура запасів в оборотних активах ТОВ «Агродар-Україна плюс»
за 2021-2023 роки**

Рік	Запаси, тис. грн.	Частка в оборотних активах, %	Зміна (тис. грн)	Темп росту, %
2021	274604	81,1	-	-
2022	292837	80,9	+18233	106,6
2023	245415	79,1	-47422	83,8

Джерело: розраховано і складено автором

Наведені нами дані свідчать, що ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки демонструє збільшення запасів на 6,6%, що може свідчити про підготовку до зростання попиту або накопичення запасів для страхування операційної діяльності. У 2023 році запаси знизились на 16,2%, що може бути пов'язано зі скороченням виробничих потреб або реалізацією надлишкових запасів.

Запаси ТОВ «Агродар-Україна плюс» складаються з виробничих запасів, незавершеного виробництва та готової продукції, їх види представлені у таблиці 2.6

Таблиця 2.6.

Структура запасів ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки

Стаття	2021	2022	2023	2023/2022, %
Виробничі запаси	141638	141638	89203	62,9
Незавершене виробництво	10552	10552	5349	50,7
Готова продукція	89240	119684	119482	99,8

Джерело: розраховано і складено автором

Аналізуючи виробничі запаси ТОВ «Агродар-Україна плюс» можемо побачити, що у 2023 році значно скоротилися (-37,1% до 2022 року), що може вказувати на оптимізацію виробничого процесу або зменшення виробничої

активності. Незавершене виробництво наочно демонструє зменшення на 49,3% вказує на завершення робіт або скорочення нових замовлень. Готова продукція демонструє значення майже без змін (-0,2%), що свідчить про стабільний рівень запасів для продажу.

Далі проаналізуємо показники управління запасами ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки та для оцінки ефективності управління запасами використаємо коефіцієнт оборотності та середній термін обороту запасів, які представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок коефіцієнту оборотності активів ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки

Рік	Собівартість, тис. грн.	Середні запаси, тис. грн.	Коефіцієнт оборотності активів
2021	79189,9	276764,2	0,29
2022	77760,6	283720,5	0,27
2023	15623	269126	0,06

Джерело: розраховано і складено автором

Проведені нами дослідження наочно демонструють, що коефіцієнт оборотності значно знизився, що свідчить про уповільнення продажів або надлишкові запаси.

Далі проведемо розрахунок середнього терміну обороту запасів ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки, а результати проведених нами розрахунків занесемо у таблицю 2.8.

Проведені нами дослідження свідчать, що у 2023 році середній термін обороту зріс, що вказує на накопичення запасів або проблеми зі збутом продукції.

Розрахунок середнього терміну обороту запасів в днях ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки

Рік	Коефіцієнт оборотності	Середній термін обороту, днів
2021	0,29	1258
2022	0,27	1351
2023	0,06	6083

Джерело: розраховано і складено автором

Взагалом, проведені нами розрахунки свідчать про те, що скорочення запасів у 2023 році є позитивним для зменшення витрат на їх утримання, але необхідно уникати надмірного зменшення виробничих запасів, щоб не погіршити безперервність виробництва. Збільшення середнього терміну обороту вказує на необхідність оптимізації продажів та скорочення залишків незатребуваної продукції.

Для покращення ефективності управління запасами рекомендується:

- Впровадити системи управління запасами (наприклад, ABC-аналіз);
- Посилити контроль за виробничими запасами та незавершеним виробництвом;
- Розробити стратегію зниження терміну реалізації готової продукції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрямки удосконалення сучасних систем управління запасами

В умовах сучасних кризових викликів підприємства потребують ефективної стратегії управління запасами, яка забезпечує адаптацію до змін середовища, стабільну роботу та готовність до ризиків. Така стратегія повинна базуватися на наступних принципах:

1. Гнучкість і швидка адаптація – здатність оперативно змінювати підходи до управління запасами, враховуючи коливання попиту та зміну ринкових умов.
2. Прогнозування на основі аналітики – застосування сучасних методів аналізу даних для оцінки майбутніх потреб і потенційних ризиків.
3. Підхід «Точно вчасно» (Just-In-Time) – зменшення обсягів запасів за рахунок організації поставок, що відповідають поточним потребам виробництва.
4. Створення стратегічних запасів – формування резервів критично важливих ресурсів для уникнення зупинок виробництва у разі перебоїв із постачанням.
5. Розподіл ризиків через диверсифікацію постачальників – залучення різних постачальників для підвищення надійності ланцюгів постачання.
6. Інноваційні технології – впровадження цифрових інструментів управління, автоматизація процесів і оптимізація логістики для зниження витрат і підвищення ефективності.
7. Регулярний перегляд стратегії – постійний аналіз результатів і коригування підходів у відповідь на зміни внутрішніх і зовнішніх умов.

Ці заходи дозволяють підприємствам зберігати конкурентні переваги, забезпечувати безперервність роботи та успішно протистояти зовнішнім викликам у складних економічних умовах.

Оптимізація заходів управління запасами проводиться різними етапами.

По – перше, виявляються чинники впливу на рівень запасів.

По –друге, оцінюється ступінь та характер впливу на обсяги запасів.

По – третє, розробляються заходи мінімізації втрат від негативних рандомних подій;

По – п'яте, розробляється комплекс заходів, які мінімізують запаси на підприємстві.

Проблеми, які виникли при формуванні запасів, та можливі напрямки їх усунення представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Проблеми та напрямки оптимізації управління запасами

Проблеми	Можливі рішення
Невиконання договірних умов постачальниками, а саме: порушення строку постачання, невідповідність якості та кількості отриманих матеріальних ресурсів; номенклатурна невідповідність	Пошук більш надійних постачальників, які забезпечуватимуть необхідний рівень якості матеріалів, узгодження з ними максимально прийнятних термінів та умов постачання. У разі неможливості вибору більш надійних постачальників – участь самого підприємства у підвищенні якості ресурсів, що поставляються.
Непередбачена зміна попиту продукції підприємства	Підвищення якості роботи служби маркетингу та збуту, покращення роботи з клієнтами за допомогою формування ефективної збутової стратегії
Збій виробничого процесу	Підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення технологій виробництва підприємства та складського обліку матеріально-виробничих запасів

Джерело: [31]

Управління запасами – це сукупність методів і заходів, спрямованих на ефективне регулювання кількості та руху матеріалів, сировини і готової продукції в рамках підприємства чи організації. Основне завдання – забезпечити оптимальний рівень запасів, який гарантує стабільну роботу виробництва, продажів і супутніх процесів.

Попри різні акценти у визначеннях, усі підходи вказують на ключову роль управління запасами у функціонуванні організації, хоча більшість із них не враховують потреби в адаптації до форс-мажорних умов. Модель визначення

оптимальної величини запасів сільськогосподарського підприємства представлена на рисунку 3.1.

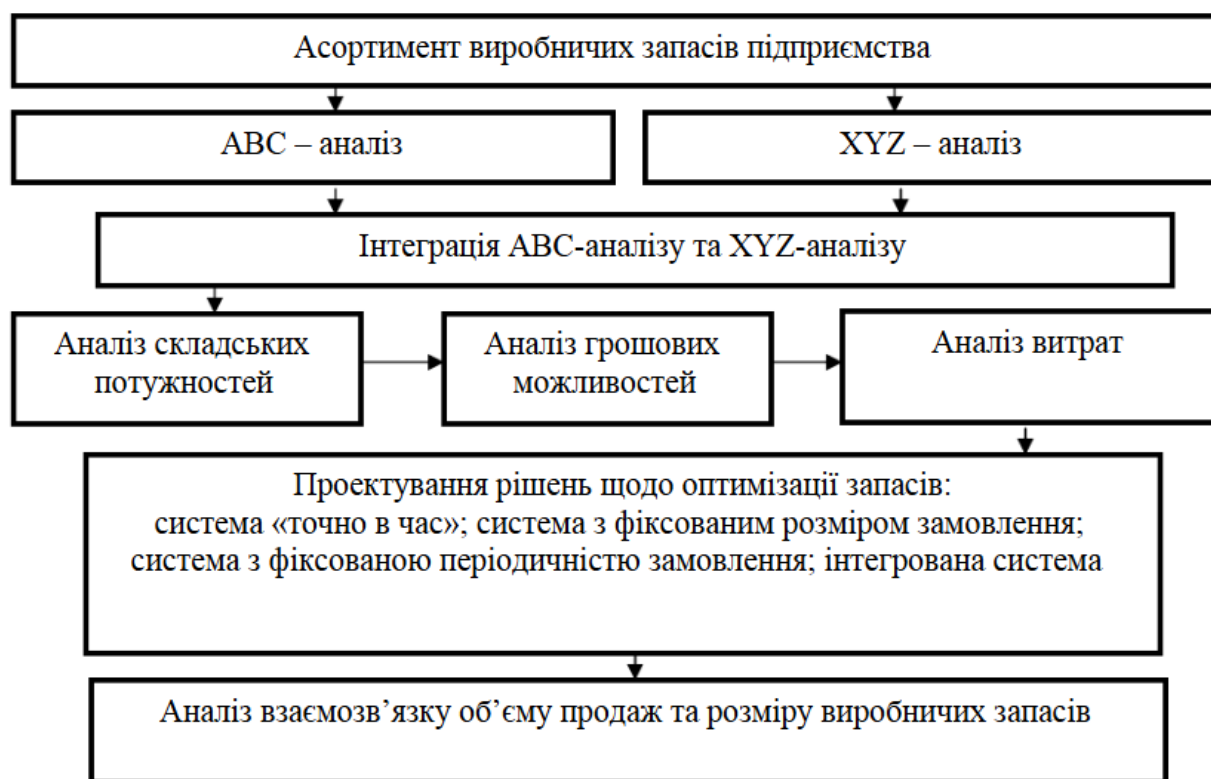


Рис. 3.1. Модель визначення оптимальної величини запасів сільськогосподарського підприємства

Джерело: [31]

Серед основних аспектів управління запасами варто особливо виділити:

1. Ефективне використання фінансів. Контроль запасів допомагає уникати перевитрат, пов'язаних із зберіганням надлишкових ресурсів, і водночас гарантує своєчасну доступність необхідних матеріалів
2. Зменшення ризику втрат. Недостатні або надлишкові запаси можуть спричинити перебої у виробництві, втрати прибутку чи зниження конкурентоспроможності. Раціональне управління допомагає уникати таких ситуацій.

3. Оптимізація внутрішніх процесів. Чітке планування дозволяє скоротити тривалість виробничих операцій і зберегти стабільність усіх робочих процесів.

4. Гарантія безперервності постачання. Ефективний підхід до запасів зменшує ризики зупинок виробництва через перебої у ланцюгах поставок.

5. Захист від ризиків. Коливання цін, зміни попиту чи погіршення якості продукції – це загрози, які можна мінімізувати завдяки вчасному коригуванню запасів.

6. Покращення клієнтського сервісу. Збалансованість запасів сприяє оперативному виконанню замовлень, що підвищує задоволеність клієнтів і їхню лояльність.

Для успішного управління запасами фінансовому менеджеру слід виконати такі дії:

- сформулювати список необхідних товарів і визначити їх потрібний обсяг;
- забезпечити наявність відповідної кількості товарів на складі;
- оцінити можливі втрати, які виникають через відсутність товарів;
- проаналізувати оборотність запасів і частку неліквідних активів у їх структурі;
- розрахувати витрати, пов'язані з управління запасами;
- оцінити рентабельність реалізації товарів за визначений період.

Відповідно до цих дій, фінансовий менеджер формує наступні моделі управління запасами:

1. Модель із фіксованим розміром замовлення. Основою цієї моделі є точно визначений обсяг кожного замовлення. Її ефективно використовувати для управління запасами, які є головним джерелом прибутку підприємства та мають прогнозований рівень продажів. Перевага моделі полягає в економії витрат на зберігання запасів. Однак недоліком є необхідність постійного контролю за їх залишками на складі.

2. Модель із фіксованими часовими інтервалами для замовлень. Ця модель застосовується для управління товарами з передбачуваним попитом, які

не є ключовими для прибутковості підприємства. Контроль запасів проводиться через певні проміжки часу. Недолік моделі полягає у можливому накопиченні надлишкових запасів, що підвищує витрати на їх зберігання.

3. Модель із періодичним поповненням до встановленого рівня. Ця універсальна модель підходить для управління товарами з непередбачуваним попитом і низькою прибутковістю. Вона враховує значні коливання попиту та поєднує елементи інших моделей. Її недоліком є необхідність постійного спостереження за станом запасів, що може спричинити додаткові витрати.

4. Модель «мінімальний–максимальний рівень». Ця модель корисна, коли витрати на оформлення замовлень і контроль запасів значно впливають на діяльність підприємства. Управління здійснюється через підтримання запасів між мінімальним і максимальним рівнями, що дозволяє уникати дефіциту.

5. Модель «точно вчасно». Ця модель передбачає доставку товарів у момент, коли виникає потреба у їх використанні, що дозволяє скоротити час зберігання і витрати на складування. Завдяки мінімізації обсягів запасів знижуються витрати на утримання складу, скорочується ризик погіршення якості матеріалів. Крім того, модель дозволяє зменшити кількість постачальників, спростити документообіг через довгострокові контракти і прискорити оплату поставок.

При управлінні однономенклатурним запасом розглядається поодинокий склад з управлінням запасами однієї номенклатури. Сформуємо припущення до моделі:

- поставка товару (наприклад, запасних частин) проходить з інтенсивністю λ і має пуасонівське розподілення (поставка по одній деталі);

- попит на запчастини цієї номенклатури розподілено по пуасонівському закону з інтенсивністю μ ;

P_n – ймовірність того, що на складі є n одиниць запасних частин, відповідно,
 P_0 – ймовірність відсутності запасу.

За цих припущень склад можна формалізувати одноканальною системою масового обслуговування (СМО) типу $M/M/1$, де черга – це «черга» запасних

частин, що чекають «обслуговування» покупцями. Для цього випадку система рівнянь Чепмена-Колмагорова має вигляд:

$$\begin{cases} \frac{df(t)}{dt} = -(\lambda + \mu)P_n(t) + \lambda P_{n-1}(t) + \mu P_{n+1}(t); \\ \frac{dP_0(t)}{dt} = -\lambda P_0(t) = \mu P_1(t). \end{cases} \quad 3.1.$$

При багатноменклатурному управлінні запасами витрати на зберігання C_{ni} одиниці i -тої номенклатури за одиницю часу, визначаються через ціну одиниці i -того товару C , тобто $C_{ni} = k_i C$, де k_i – відповідний коефіцієнт. Тоді витрати на управління запасами і їх номенклатура дорівнюють:

$$C_{\Sigma i} = C_i k_i \frac{\rho_i}{1 - \rho_i} + C_{zi} (1 - \rho_i), \quad 3.2$$

а загальні витрати управління запасами в одиницю часу по k – номенклатурам становлять:

$$C_{\text{загальне}} = \sum_{i=1}^k C_{\Sigma i} = \sum_{i=1}^k \left(C_i k_i \frac{\rho_i}{1 - \rho_i} + C_{zi} (1 - \rho_i) \right). \quad 3.3$$

Окреслені моделі дозволять обґрунтовано формувати запаси дадуть змогу тримати необхідний їх обсяг з метою беззупинної роботи підприємства.

За умов високої конкуренції та нестабільності ринку, грамотне управління запасами відіграє вирішальну роль у досягненні успіху. Контроль запасів дозволяє підвищити економічну ефективність, зберігати конкурентні переваги та відповідати очікуванням клієнтів.

Стратегічні заходи управління запасами сільськогосподарського підприємства мають бути спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсів, мінімізацію витрат і підвищення конкурентоспроможності. Основні з них включають:

1. Оптимізація обсягів і структури запасів

- Визначення оптимального рівня запасів з урахуванням сезонності виробництва.
- Розподіл ресурсів між довгостроковими та короткостроковими потребами.
- Використання методів ABC та XYZ-аналізу для управління різними категоріями запасів.

2. Розробка ефективної логістичної системи

- Оптимізація маршрутів постачання сировини та доставки готової продукції.

- Використання інтегрованих інформаційних систем для планування та відстеження запасів.

- Залучення локальних постачальників для скорочення витрат на транспортування.

3. Застосування сучасних технологій зберігання

- Впровадження енергоефективних систем зберігання (холодильні камери, герметичні сховища).

- Використання технологій моніторингу стану запасів (сенсори температури, вологості).

- Застосування автоматизованих складських систем.

4. Фінансове планування та ризик-менеджмент

- Формування резервів для покриття форс-мажорних обставин (неврожай, коливання цін).

- Контроль за обіговими коштами, інвестованими в запаси.

- Укладання страхових угод для мінімізації втрат у разі псування або крадіжки запасів.

5. Розвиток партнерських відносин

- Створення довгострокових угод із постачальниками на вигідних умовах.

- Спільне планування обсягів закупівель із партнерами для зменшення витрат.

- Участь у кооперативах або асоціаціях для колективного зберігання та реалізації продукції.

6. Впровадження цифрових технологій

- Використання програмного забезпечення для автоматизації управління запасами (ERP-системи).
- Аналіз даних про запаси за допомогою штучного інтелекту для прогнозування потреб.
- Інтеграція IoT-рішень для моніторингу та контролю стану запасів у режимі реального часу.

7. Екологічна складова

- Оптимізація використання запасів для зменшення відходів.
- Використання екологічних пакувальних матеріалів для зберігання продукції.
- Створення умов для безпечної утилізації чи переробки зіпсованих запасів.

Впровадження цих заходів дозволить сільськогосподарським підприємствам зменшити витрати, підвищити ефективність управління ресурсами та забезпечити стійкість бізнесу до зовнішніх викликів.

3.2. Удосконалення механізму управління запасами підприємства

В процесі розробки системи управління запасами нами виділено наступні методи, які ефективно впливають на стабільність та ефективність діяльності підприємства:

1. ABC-аналіз

- Сутність: метод, який класифікує запаси на категорії А, В і С залежно від їхньої вартості та важливості.

- Переваги: допомагає зосередити ресурси на найважливіших позиціях, оптимізуючи управління та раціонально розподіляючи фінансові витрати.

2. Інтегровані IT-рішення

- Сутність: цифрова платформа, яка об'єднує ключові бізнес-процеси, включаючи управління запасами, фінанси, логістику та виробництво.

- Переваги: створює єдину інформаційну базу, що дозволяє відстежувати всі аспекти діяльності та приймати обґрунтовані рішення.

3. Технології RFID (Радіочастотна ідентифікація)

- Сутність: інструмент для автоматизованого ідентифікування та моніторингу об'єктів за допомогою радіочастотних міток і сканерів.

- Переваги: забезпечує високу точність обліку, мінімізує помилки та знижує втрати, пов'язані з неналежним контролем запасів.

4. Підхід "Якраз вчасно" (Just-In-Time) та Lean Inventory

- Сутність: концепція, яка передбачає доставку матеріалів безпосередньо до моменту їхнього використання у виробництві.

- Переваги: знижує витрати на зберігання, підвищує ефективність використання ресурсів і прискорює виробничі цикли.

5. Системи електронного замовлення та постачання (EOQ та ROP)

- Сутність: підходи, що використовуються для визначення оптимального обсягу замовлення та точки повторного замовлення.

- Переваги: зменшують витрати на утримання запасів, допомагають уникати надмірності чи нестачі ресурсів.

Інтеграція цих компонентів у систему управління запасами дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, скорочувати витрати та забезпечувати безперебійний виробничий процес навіть у складних економічних умовах.

Вибір системи управління запасами на підприємстві залежить від його індивідуальних потреб і характеристик. Наприклад, «ABC-аналіз» сприяє визначенню пріоритетів серед запасів, розподіляючи їх за рівнем важливості та вартості. Інтегровані IT-рішення забезпечують автоматизацію управління, створюючи єдину інформаційну платформу для обліку фінансів, виробничих процесів і інвентаризації, підвищуючи точність обліку. Системи типу «Якраз вчасно» (Just-In-Time) і «Ефективні запаси» (Lean Inventory) дозволяють зменшити обсяги запасів до мінімуму, а електронні системи замовлення та постачання (EOQ і ROP) оптимізують постачальницькі операції. Обрання

конкретної моделі залежить від специфіки підприємства та його виробничих завдань.

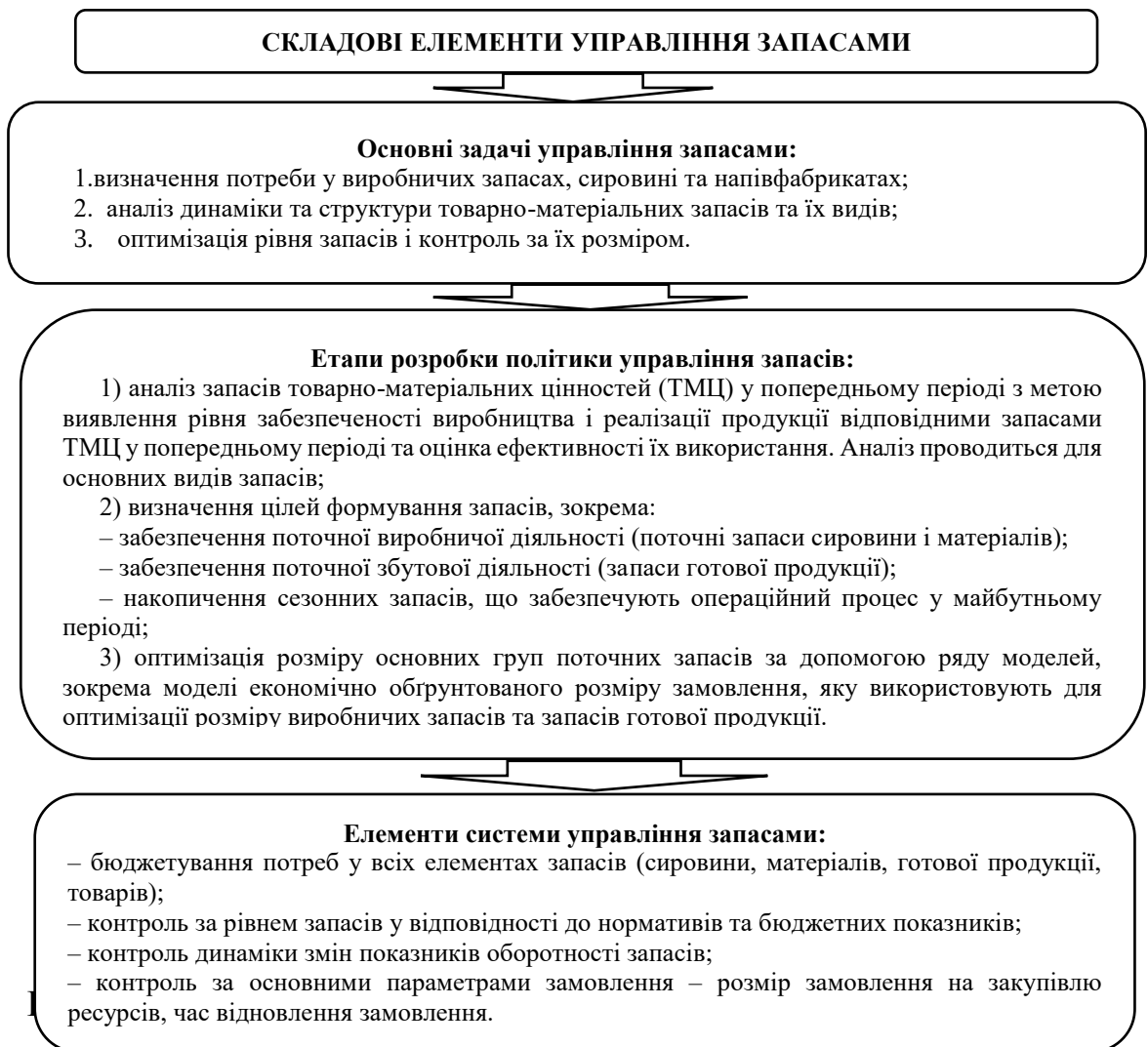


Рис 3.2. Складові елементи системи управління запасами на підприємстві

Джерело: [35]

Основна складність у вирішенні завдання управління запасами полягає в розробці ефективної та стабільної системи, яка забезпечувала б безперебійний виробничий процес, своєчасну реалізацію продукції в потрібному обсязі та встановлені строки. При цьому необхідно підтримувати оптимальний рівень запасів, їх структуру та мінімізувати витрати на їх утримання. В процесі

проведення дослідження нами розроблений механізм управління запасами, який представлений на рисунку 3.2.

Пандемія COVID-19 та військові конфлікти внесли значні корективи в традиційні підходи до управління запасами. Зміни в попиті на певні товари, наприклад, медичне обладнання чи продукти харчування, разом із логістичними перебоями змусили підприємства адаптувати свої стратегії. Традиційні системи управління, такі як фіксовані розміри замовлень або мінімум-максимум, поступилися місцем гнучким підходам, які раніше ефективно працювали в зарубіжній практиці.

Стратегія «Якраз вчасно» (Just-In-Time), вперше реалізована на заводах Ford у США, стала особливо актуальною. Цей підхід, спрямований на доставку матеріалів точно в момент їхнього використання, забезпечив успіх багатьох японських компаній на світовому ринку. В Україні цей метод впровадили такі компанії, як ПрАТ «Чумак», «Сармат», ПрАТ «АВК», «Неміров» та інші. Вони досягли скорочення часу підготовки до виробництва, зменшення обсягу незавершеного виробництва та оптимізації логістичних процесів.

За умов воєнних дій підприємства зосередили увагу на безпеці постачань і мінімізації ризиків. Це призвело до диверсифікації постачальників і змін логістичних маршрутів. Збільшився акцент на контроль стратегічних запасів, зокрема матеріалів, важливих для оборонних потреб. Також виросли вимоги до технологій, таких як RFID-ідентифікація, які забезпечують точне відстеження руху ресурсів, мінімізуючи втрати та підвищуючи ефективність використання.

Кризові ситуації, такі як пандемії чи збройні конфлікти, створюють значні виклики для управління запасами. Головною проблемою стає порушення логістичних ланцюгів, що потребує коригування навіть таких надійних підходів, як «Just-In-Time» (Якраз вчасно). Для ефективного вирішення проблем необхідно враховувати такі важливі аспекти:

1. Різноманітність постачальників. Залучення декількох альтернативних джерел постачання мінімізує ризик втрати доступу до ресурсів і сприяє стабільності у випадку виникнення перебоїв.

2. Гнучкість у прогнозуванні. У нестабільних умовах попит може стрімко змінюватися. Компаніям потрібно застосовувати адаптивні моделі прогнозування, щоб швидко коригувати виробництво під нові обставини.

3. Резервні запаси. Створення стратегічних резервів критичних ресурсів дає змогу уникнути дефіциту у разі перерв у постачанні або непередбачуваних обставин.

4. Модернізація виробництва. Наявність гнучких виробничих процесів дозволяє швидко адаптуватися до змін у попиті, переключаючись між різними видами продукції або коригуючи її обсяги.

5. Захист даних. Безпека інформаційних систем логістики стає пріоритетом, оскільки кібератаки та витоки даних можуть стати додатковим джерелом ризику.

6. Партнерська взаємодія. Тісна співпраця з постачальниками забезпечує можливість оперативного реагування на зміни в реальному часі та підтримання стабільності ланцюгів постачань.

Глобальні кризи впливають на управління запасами через низку факторів:

1. Нестабільність міжнародних ринків: Геополітичні та економічні коливання можуть ускладнювати постачання.

2. Непередбачуваний попит: Кризові умови змінюють споживчі потреби, викликаючи різкі стрибки чи падіння попиту.

3. Застарілі технології: Використання застарілих систем уповільнює ефективне управління ресурсами.

4. Фінансові труднощі: Коливання валют та зростання вартості сировини створюють додаткові виклики для оптимізації витрат.

5. Логістичні проблеми: Перебої в транспортуванні ускладнюють доступ до товарів і матеріалів.

Сучасні технології, такі як RFID-системи та автоматизовані платформи обліку, значно спрощують управління запасами. Вони забезпечують точність, гнучкість та ефективність, що є критично важливим у непередбачуваних умовах.

В процесі нашого дослідження нами виявлено, що раціональне управління запасами надає змогу:

- зменшити тривалість виробничого процесу та оптимізувати витрати, пов'язані зі зберіганням;
- вивільнити частину фінансових коштів з обігу, спрямовуючи їх на інвестування в інші активи;
- скоротити втрати у виробництві шляхом запобігання нестачі запасів;
- підвищити швидкість обігу запасів, знизити ризик їх псування або втрати та зменшити витрати на їх утримання.

В процесі нашого дослідження виявлено, що основні способи підвищення ефективності управління виробничими запасами полягають у наступних заходах:

- встановлення економічно обґрунтованих норм зберігання запасів;
- наближення джерел постачання сировини, напівфабрикатів та комплектуючих до кінцевих споживачів;
- активізація використання довгострокових та безпосередніх партнерських відносин;
- розширення складської інфраструктури для матеріально-технічного забезпечення, а також вдосконалення системи оптової торгівлі матеріалами й обладнанням;
- автоматизація та комплексна механізація процесів обробки вантажів на складах.

Отже, адаптація стратегій управління запасами до умов кризи стала необхідністю для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними. Впровадження нових технологій, оптимізація логістики та грамотне управління ресурсами дозволяють не лише пережити кризу, а й закласти основу для подальшого розвитку. У сучасних умовах здатність швидко адаптуватися є ключем до успіху.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку економіки підприємства, які вирощують сільськогосподарську продукцію, займають важливе місце серед ключових секторів більшості країн із ринковою економікою. Його значущість обумовлює необхідність виробництва високоякісної та конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції, яка відповідатиме міжнародним стандартам. При цьому важливо забезпечити реалізацію цієї продукції за справедливими цінами як на внутрішньому ринку, так і на експорт.

У процесі своєї діяльності сільськогосподарські підприємства активно використовують виробничі запаси, які є важливою складовою оборотного капіталу і формують частину власного капіталу підприємства. Їх наявність і ефективне використання сприяють безперервності виробничих процесів, стабільності роботи підприємства та його економічній безпеці. Водночас якісний облік і аналіз виробничих запасів впливають на точність розрахунку прибутковості, фінансовий стан підприємства та його конкурентну позицію на ринку.

В процесі дослідження нами було виявлено, що основними напрямками діяльності ТОВ «Агродар-Україна плюс» є:

- вирощування зернових і технічних культур;
- виробництво, пакування та продаж цукру і продуктів переробки цукрових буряків;
- оптова торгівля зерном, насінням та їх відходами;
- роздрібна торгівля на торговельних майданчиках;
- вирощування продукції тваринництва (свині, велика рогата худоба м'ясного і молочного напрямку, птиця тощо).

На ТОВ «Агродар-Україна плюс» частка необоротних активів у структурі балансу значно зросла з 27% у 2021 році до 35,6% у 2023 році. Це свідчить про збільшення інвестицій у довгострокові активи, насамперед основні засоби. Основні засоби значно збільшились у 2023 році (на 51 822 тис. грн, або 48,4%

порівняно з 2022 роком). Це наочно свідчить про модернізацію обладнання та розширення виробничих потужностей. Незавершені капітальні інвестиції також зросли (на 5925 тис. грн, або 322,2% у 2023 році), що наочно демонструє активну інвестиційну діяльність.

Аналізуючи склад та структуру пасивів ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки, варто відмітити, що частка власного капіталу в структурі пасивів залишалась на високому рівні (зростання з 79,8% у 2021 році до 82,5% у 2023 році). Основний приріст забезпечено за рахунок нерозподіленого прибутку, що свідчить про збереження частини прибутку для самофінансування. Частка поточних зобов'язань у структурі пасивів зменшилась з 20,1% у 2021 році до 17,3% у 2023 році. Зниження короткострокових кредитів банків на 18 473,9 тис. грн у 2023 році свідчить про зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

варто відмітити, що спостерігається короткострокова заборгованість за товари, роботи і послуги, що пов'язано із сезонним коливанням цін на продукцію сільськогосподарського виробництва. Також, позитивним є той факт, що зменшується поточна заборгованість по розрахункам з оплати праці.

В цілому аналізуючи фінансову стійкість ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 можна стверджувати, що ТОВ демонструє стабільно високий рівень ліквідності та фінансової стійкості, хоча залежність від запасів потребує покращення. Спостерігається зниження рентабельності є викликом, що потребує аналізу причин (можливо, збільшення собівартості чи падіння маржі). У 2023 році показники оборотності активів покращились, що свідчить про відновлення ефективності операційної діяльності.

Наведені нами дані свідчать, що ТОВ «Агродар-Україна плюс» за 2021-2023 роки демонструє збільшення запасів на 6,6%, що може свідчити про підготовку до зростання попиту або накопичення запасів для страхування операційної діяльності. У 2023 році запаси знизились на 16,2%, що може бути пов'язано зі скороченням виробничих потреб або реалізацією надлишкових запасів.

Таким чином, для забезпечення успішної діяльності агропромислових підприємств необхідно приділяти особливу увагу управлінню ресурсами, підтримці високих стандартів виробництва та оптимізації збуту продукції, що є основою їхнього ефективного функціонування у сучасних умовах.

Для успішного управління запасами фінансовому менеджеру слід виконати такі дії:

- сформулювати список необхідних товарів і визначити їх потрібний обсяг;
- забезпечити наявність відповідної кількості товарів на складі;
- оцінити можливі втрати, які виникають через відсутність товарів;
- проаналізувати оборотність запасів і частку неліквідних активів у їх структурі;
- розрахувати витрати, пов'язані з управління запасами;
- оцінити рентабельність реалізації товарів за визначений період.

У ході нашого дослідження встановлено, що ключові підходи до підвищення ефективності управління виробничими запасами зосереджуються на таких заходах:

- розробка та впровадження економічно обґрунтованих норм зберігання матеріальних ресурсів;
- оптимізація логістики шляхом наближення джерел постачання сировини, напівфабрикатів і комплектуючих до споживачів;
- активне впровадження довгострокових і безпосередніх партнерських відносин із постачальниками;
- розширення можливостей складської інфраструктури для забезпечення матеріально-технічних потреб і модернізація оптових систем торгівлі матеріалами та обладнанням;
- впровадження автоматизованих і комплексно механізованих технологій обробки вантажів у складських приміщеннях.

В процесі нашого дослідження нами виявлено, що раціональне управління запасами надає змогу:

- зменшити тривалість виробничого процесу та оптимізувати витрати, пов'язані зі зберіганням;
- вивільнити частину фінансових коштів з обігу, спрямовуючи їх на інвестування в інші активи;
- скоротити втрати у виробництві шляхом запобігання нестачі запасів;
- підвищити швидкість обігу запасів, знизити ризик їх псування або втрати та зменшити витрати на їх утримання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анікін Б. А. Бухгалтерський аутсорінг: сутність, класифікація та облік. Чернігів: Фінанси і статистика, 2016. 246 с.
2. Аніловська Г., Висоцька І. Фінанси підприємств : навч. посіб. Львів: ЛьВДУВС, 2018. 440 с.
3. Белікова В.В. Метод оцінки запасів як елемент облікової політики підприємства. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Серія : Економіка. 2014. -Т. 247, Вип. 235. С. 53-57.
4. Безус П. І., Безус А.М., Кальний С.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: АМУ. 2014. 212 с.
5. Берест М. М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/18549>
6. Білик М.С., Кіндрацька Г. І., Кобилюх О. Я. Ідентифікація запасів в управлінні логістичною системою. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 669. С. 254–261.
7. Бланк І.О., Ситник Г.В. Управління фінансами підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 780 с.
8. Бондаренко Н.М., Яресько А.М. Сутність та класифікація виробничих запасів на підприємстві. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 4. С. 273-281.
9. Бондаренко О. М., Тітаренко А. Д. Економічна сутність та класифікація запасів: обліковий та управлінський аспекти. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. С. 63–67.
10. Бочарова Н.А, Величко Я.І. Удосконалення логістичного управління запасами та впровадження програмного забезпечення економії ресурсів. <http://pte.diit.edu.ua/article/view/277666/276005>
11. Васьківська К. В., Сич О.А. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Львів. 2017. 234 с.

12. Волошина В. В. Формування поточного і страхового рівня запасів як складова управління операційними витратами. Український журнал прикладної економіки. Тернопіль, 2016. Т. 1. № 1. С. 22-28.
13. Волощук В.Р. Оцінка кредитоспроможності підприємства. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2020. № 4. Т. 2. С. 320-328.
14. Головацька С.І., Бурдейна Л.І., Особливості обліку і оцінки виробничих запасів підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип.5. Миколаївський національний університет ім. Сухомлинського, 2015.973-976.
15. Гріщенко І. В., Кобаль О. А. Оцінка показників в процесі фінансового планування підприємства. Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України: зб. наук. праць. Вінниця, 2020. С. 223–225.
16. Гріщенко І. В. Оцінка показників фінансової стійкості підприємства. Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України: зб. наук. праць. Вінниця, 2020. С. 208–211.
17. Гурч Л. М. Логістика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім “Персонал”», 2008. 560 с. С. 369-378; 547-548.
18. Дмитренко О.В., Балабась І В. Економічна сутність поняття виробничі запаси. Економіка та регіон. 2016. № 2. С. 149–152.
19. Дякова Д. Інноваційна логістика: перспективи та реалії. Товарознавчі та маркетингові дослідження товарних ринків : збірник наукових праць за матеріалами студентської науково-практичної інтернет-конференції (20 лютого 2014 року) / голова ред. кол. С. Гирич. Вінниця, 2014. С. 50-52.
20. Ефективні стратегії та методи управління складськими запасами. Автопрагма. URL: hop.autopragma.com/blog/effektivnye-strategii-i-metody-upravleniya-skladskimi-zapasami?srsltid=AfmBOopV2RxbLH6WJxm3iT66rhXhmq2Wse9Cqw5kQokiO6P23_fIrLS0

21. Єгорова О. В., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник Ю. М. Економічний аналіз: навч. посіб. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2055_76533475.pdf
22. Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.В. Фінансовий аналіз та звітність: практикум. Вінниця: ВНТУ. 2017. 143 с.
23. Журавльова І. В. Фінансова стратегія: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 183 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25293>
24. Журавльова І. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 207 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21093>
25. Жижила Б.В. Удосконалення системи управління запасами на торговельних підприємствах. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5453>
26. Живко З.Б., Живко О.М. Словник сучасних економічних термінів. Львів : Край, 2007. 384 с.
27. Зянько В.В., Єпіфанова І.Ю. Фінансовий аналіз та звітність: практикум для студ. спец. «Менеджмент організацій». Вінниця: ВНТУ, 2008. 83с.
28. Ковтуненко Ю. В. Методичні основи аналізу фінансового стану промислового підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2016. № 8/2. С. 40–41. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/2588>.
29. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 43. С. 43-49.
30. Перебийніс В. І. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія / В. І. Перебийніс, Я. А. Дроботя. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 279 с.
31. Іващук О.В. Управління запасами як складова методології керування підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. 2015. Вип.4. С. 404-407.

32. Касновська І. Бухгалтерський облік запасів відповідно до «Методичних рекомендацій». Головбух. 2017. №12. С. 43.
33. Кононенко О. Облік запасів- рекомендації Мінфіну. Бухгалтерський тиждень. 2017. №10. С. 12.
34. Крамаренко, Г. О., Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.
35. Круш П. В., Орлюк Ю. В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. Київ, 2017. № 14. С. 239-245.
36. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. Ефективна економіка. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10301>
37. Кононенко В.В., Сватаненко С.С. Облік виробничих запасів на сільськогосподарських підприємствах. Мукачівський державний університет. 2016. Вип. №4. С. 338-342.
38. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. Київ, Знання, 2010, 378 с.
39. Літвінов О.С., Онищук В.С. Управління запасами на торговельних підприємствах України в період повномасштабного вторгнення. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. 2023. №11-12 (312-313). С. 204-212.
40. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. Для студ. спеціальності 073 “Менеджмент” КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: І. С. Луценко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.
41. Лучко М. Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 302 с.

42. Малахова А.В., Мартиненко О.В. Проблеми обліку запасів і оптимізація обліково-аналітичних процедур в управлінні підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 920-923.
43. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. К. : Видавничий дім “Артек”, 2018. 312 с.
44. Марусяк Н. Л. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 172 с.
45. Нагорний П.Д., Базюк Д.С. Оцінка фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством. Трансформаційна економіка. 2023. №1 (01). С. 44-49.
46. Наказ про затвердження Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» від 20.10.1999 р. №246 (зі змінами та доповненнями) URL: zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99
47. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» затв. Наказом Міністерства фінансів України від 07 лют. 2013 р. № 73. Офіційний вісник України. 2013. № 19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
48. Овсійчук О. В. Удосконалення організації обліку виробничих запасів. Управління розвитком. 2014. № 9 (172). С. 81-83.
49. Олініченко К.С., Безгінова Л.І. Концептуальна модель управління товарними запасами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Бізнес-інформ. 2014. № 9. С. 224–229.
50. Пеняк Ю.С., Калиниченко О.А. Методи та моделі управління виробничими запасами на підприємстві. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. №15. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-09-01>
51. Петренко А.С., Емикова А.А. Управління запасами в стратегічному управлінні організацією. Вісник сучасних досліджень. 2018. № 12(27). С. 352–355.

52. Поддєрьогін А. М., Бабяк Н. Д., Білик М. Д. Фінансовий менеджмент : підручник. 2-ге вид., перероб. Київ: КНЕУ, 2017. 534 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/23580>
53. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Баланс». URL: <https://kodeksy.com.ua/buh/psbo/2.htm> (дата звернення: 22.10.24)
54. Пушкар І.В., Шишкіна А.П. Особливості обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1847>
55. Риковська О., Фаєр О., Михайленко О. Аналіз стану сільського господарства України та імплементація нормативно-правових актів ЄС, дотичних до аграрних та довкілєвих питань. Київ: ГО «Екодія», 2024. 22 с.
56. Скаско О.І., Кут Д.М. Застосування нових систем управління запасами на підприємствах в умовах ринкової нестабільності та військового конфлікту. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. №76. С.119-124.
57. Спірідонова К.О., Каширнікова І.О., Кірнос О.В. Управління товарними запасами торговельних підприємств в сучасних умовах. Економічний простір. 2024, №191. С. 401-405.
58. Статистичний щорічник України. Державна служба статистики України. за ред. І.Є. Вернера. 2024. 269с. https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf
59. Тараненко Ю.В. Моделі управління запасами на торговельних підприємствах. *Агросвіт*. 2016. № 3. С. 40–44. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2016/9.pdf
60. Турчак В.В., Кульганік О.М. Стратегічне управління запасами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. 5 (10). С. 69-73.

61. Федак Л. М. Запаси підприємств: сутність та класифікація. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2012. №1. С. 157-162.

62. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. № 3. Т. 29 (68). С. 173–180.