

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: денна

очна (денна), заочна,

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему **«Підвищення ефективності управління запасами на підприємстві»**

здобувача Коваленко Вікторії Олександрівни

(підпис)

Науковий керівник: доцент, кандидат економічних наук Литюга Юлія Володимирівна

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**

Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Дима О.О.
(підпис)

_____ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексюк О.І.
(підпис)

_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Коваленко Вікторії Олександрівні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Підвищення ефективності управління запасами на підприємстві»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "12" вересня 2023 р. №1543-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ
Розділ 2	АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
Розділ 3	ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
Об'єкт дослідження:	Процес управління запасами на підприємстві
Предмет дослідження:	Сукупність теоретико-методичних та практичних засад підвищення ефективності управління запасами на підприємстві.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	На основі теоретичних та практичних узагальнень розробити напрямки підвищення ефективності управління запасами на підприємстві.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

розглянути економічну сутність і класифікацію запасів підприємства;
охарактеризувати методичні підходи організації управління запасами на підприємстві;
провести оцінювання ефективності управління запасами на підприємстві та заходи її підвищення;

У розділі 2

надати економіко-організаційну характеристику підприємства;
проаналізувати управління запасами підприємства;
оцінити ефективність управління запасами підприємства;

У розділі 3

запропонувати шляхи підвищення ефективності управління запасами підприємства;
розробити стратегію управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд»;
надати оцінку економічної ефективності обраної стратегії управління запасами на підприємстві.

**Завдання підготував
науковий керівник**

_____ (підпис)

Ю.В. Литюга

_____ (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**

_____ (підпис)

В.О. Коваленко

_____ (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 79 сторінок, 22 таблиці, 10 рисунків, список використаних джерел з 55 найменувань, додатки.

«Підвищення ефективності управління запасами на підприємстві»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є процес управління запасами на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних засад підвищення ефективності управління запасами на підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробка напрямків підвищення ефективності управління запасами на підприємстві на основі теоретичних та практичних узагальнень.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- розглянути економічну сутність і класифікацію запасів підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи організації управління запасами на підприємстві;
- провести оцінювання ефективності управління запасами на підприємстві та заходи її підвищення;
- надати економіко-організаційну характеристику підприємства;
- проаналізувати управління запасами підприємства;
- оцінити ефективність управління запасами підприємства;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності управління запасами підприємства;
- розробити стратегію управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- надати оцінку економічної ефективності обраної стратегії управління запасами на підприємстві.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Під час виконання дипломної роботи було досліджено та систематизовано різноманітні підходи організації управління запасами на підприємстві. Досліджено оцінювання ефективності управління запасами на підприємстві та встановлено, що для кожного виду матеріальних ресурсів, який має значиму частку в загальних запасах, може бути розрахований коефіцієнт забезпеченості запасами. Ефективне управління запасами може сприяти підвищенню продуктивності, зменшенню витрат, та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Практичні результати дослідження полягають у виявленні тенденцій в управлінні запасами підприємства, оптимізації бізнес-процесів. Також практичне значення мають розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд» та позитивний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів .

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2023.

Ключові слова: управління запасами, ефективність, запаси підприємства, ресурси, матеріали, ланцюг постачання, рентабельність, товари, оптимізація процесів.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача другого (магістерського) рівня освіти вищої освіти
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика»
факультету маркетингу

Коваленко Вікторії Олександрівни

на тему: «Підвищення ефективності управління запасами на підприємстві»

- Актуальність теми:* Проблема управління запасами є однією з найбільш важливих в управлінських аспектах підприємства. Адже ефективна система управління запасами точно прогнозує, який обсяг запасів необхідний для задоволення потреб виробництва та споживачів. Особливо актуальною тема стає в контексті розгляду її на торговельному підприємстві.
- Позитивні риси кваліфікаційної роботи:* Коваленко В.О. проведено генезис поняття запаси підприємства, визначено основні організаційні моделі функціонування систем управління запасами на підприємстві, розкрито методичні основи оцінювання ефективності управління запасами на підприємстві та заходи її підвищення. Заслуговує уваги проведений аналіз стану управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд», і зроблені на його основі висновки щодо підвищення ефективності управління ними.
- Наявність самостійних розробок автора:* У роботі запропоновано стратегію удосконалення системи управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд» на основі впровадження технологій автоматизації та оптимізації логістичних мереж, розширенні обсягів продажів категорії «Напої». Впровадження даної стратегії управління запасами дозволить підприємству швидко реагувати на зміни в попиті та постачанні.
- Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:* кваліфікаційна магістерська робота характеризується послідовною логікою викладення матеріалу, дослідженням теоретичного матеріалу та його

аналітичним узагальненням. Теоретичні висновки здобувачки були апробовані на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ЛОГІСТИКИ» при підготовці і презентації тез «Підвищення ефективності управління запасами на підприємстві». Практичні рекомендації Коваленко В.О. дозволяють підвищити ефективність управління запасами підприємства.

5. *Наявність недоліків:* Загалом попередні зауваження наукового керівника щодо недоліків дипломної роботи, які виникали в процесі її написання, здобувачкою враховано і виправлено. Також доцільно було б у роботі обґрунтувати розмір значень грошових потоків за проектами.
6. *Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* представлена робота Коваленко В.О. за змістом відповідає встановленим вимогам до написання кваліфікаційних робіт ОПП «Комерційна діяльність та логістика» і рекомендована до захисту в екзаменаційній комісії з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК) з оцінкою 56 балів.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
кафедри комерційної діяльності і логістики

Ю.В. Литюга

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Коваленко Вікторії Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: «Підвищення ефективності управління запасами на підприємстві»

Тема дослідження є вкрай актуальною в контексті сучасних викликів господарювання. Розроблення кваліфікаційної роботи на цю тему має потенціал внести вагомий внесок у розвиток стратегій управління запасами, що є ключовим елементом конкурентоспроможності підприємства.

Автор визначає важливі аспекти оптимізації процесів, спрямовані на зменшення витрат та підвищення продуктивності. Детальний аналіз інноваційних стратегій та їхнє практичне застосування може виявитися корисним для бізнесу в умовах постійних змін на ринку.

Рекомендації щодо покращення методології та практичного впровадження результатів дослідження, а також врахування можливостей адаптації стратегій до конкретних умов підприємства, можуть стати важливими внесками автора в наукову сферу управління запасами.

Загалом матеріал у роботі викладено логічно та послідовно, відображено ключові питання тематики дипломного проекту та викладено відповідні рекомендації щодо можливих шляхів реалізації альтернатив у практичній діяльності.

Аналіз фінансового стану підприємства був проведений з різних боків, і в поєднанні із загальним аналізом зовнішнього середовища та конкурентного профілю, було виявлено актуальні проблеми компанії.

Ознайомлення зі змістом дипломної роботи дозволяє зробити висновок, що робота виконана на високому рівні і має практичну спрямованість. Аналітичні матеріали, на основі яких здійснювалося дослідження є достовірними і відображають сучасний стан розвитку підприємства.

Висновки щодо шляхів виходу із теперішньої ситуації підприємства знайшли своїх прихильників серед керівництва компанії. Планується скористатися однією із альтернатив підвищення ефективності, що орієнтовані на пропозиції виробництва нового виду продукції.

Зважаючи на все вищезазначене, варто рекомендувати магістерську дипломну роботу студентки Коваленко В. О. до захисту перед ДЕК з позитивною оцінкою.

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»



Юрій Лесько

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Економічна сутність і класифікація запасів підприємства.....	6
1.2 Методичні підходи організації управління запасами на підприємстві	11
1.3 Оцінювання ефективності управління запасами на підприємстві та заходи її підвищення.....	19
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	25
2.1 Економіко-організаційна характеристика підприємства.....	25
2.2 Аналіз управління запасами підприємства.....	32
2.3 Оцінювання ефективності управління запасами підприємства	38
РОЗДІЛ III ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	48
3.1 Шляхи підвищення ефективності управління запасами підприємства.....	48
3.2 Розробка стратегії управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд»	55
3.3 Оцінка економічної ефективності обраної стратегії управління запасами на підприємстві	63
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	74
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність. Усі суб'єкти мають знайти баланс між рівнем запасів і попитом, оскільки запаси споживають готівку компанії та створюють витрати на їх утримання. Незалежно від типу бізнесу, яким вони займаються, компанії повинні підтримувати жорсткий контроль над запасами, щоб заощаджувати кошти, забезпечуючи при цьому наявність достатнього запасу для дотримання термінів виробництва, задоволення прогнозованого попиту або виконання фактичних замовлень клієнтів.

Управління запасами є складним і залежить від галузі, функції, що виконується в компанії, і типу об'єктів, якими керує. Прийняття рішень про те, як планувати запаси та керувати ними, є спільним процесом, повним компромісів, ризиків і переваг.

Майже всі компанії зберігають страхові запаси для захисту від несподіваних змін попиту та пропозиції. Таким чином, запаси діють як захист від несподіваних подій і як буфер від простою виробництва. Захисний запас — це баланс між рівнем виконання поставок або замовлень із поточних запасів (відсоток замовлень клієнтів, які компанія може негайно відправити зі свого складу) та додатковими витратами на замовлення та утримання більших запасів. Наслідком недостатнього запасу є перебої в постачанні, що може завдати шкоди бізнесу, особливо якщо клієнти можуть скористатися альтернативним рішенням, наприклад, онлайн-компаніями, від яких очікується швидке виконання замовлень. Відсутність товару означає втрату прибутку та може негативно вплинути на лояльність клієнтів.

Все вищезазначене вказує на те, що управління запасами має важливе значення в ефективності діяльності підприємства, безперебійного постачання, лояльності клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління запасами була предметом дослідження в працях наступних авторів: О.І. Гадзевич, Т.А. Шпатиковська, О.А. Подолянчук, Ф.Ф. Бутинець, . І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Земляк, Л. В. Бабенко, В. Г. Васильєва, О. В. Коновалова, В. В. Бобиль, О. В.

Пікуліна, М. І. Мовчан, С. А. Бурлан, І. М. Панченко, В. М. Вареник, М. І. Резцова та інші.

Мета дослідження – на основі теоретичних та практичних узагальнень розробити напрямки підвищення ефективності управління запасами на підприємстві.

Відповідно до зазначеної мети у ході дослідження поставлено та вирішено такі *завдання*:

- розглянути економічну сутність і класифікацію запасів підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи організації управління запасами на підприємстві;
- провести оцінювання ефективності управління запасами на підприємстві та заходи її підвищення;
- надати економіко-організаційну характеристику підприємства;
- проаналізувати управління запасами підприємства;
- оцінити ефективність управління запасами підприємства;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності управління запасами підприємства;
- розробити стратегію управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- надати оцінку економічної ефективності обраної стратегії управління запасами на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління запасами на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та практичних засад підвищення ефективності управління запасами на підприємстві.

Методи дослідження, які були використані в роботі: загальнонаукові методи – метод аналізу, який дозволив виявити сутність поняття «управління запасами», метод порівняння, за допомогою якого було порівняно думки вітчизняних та зарубіжних науковців на процес організації управління запасами на підприємстві, метод систематизації, дозволив упорядкувати методи управління запасами, метод класифікації дав можливість класифікувати види запасів; метод теоретичного узагальнення, даний метод дозволив сформулювати висновки по розділів та

загальні висновки; спеціальні методи – методи економіко-статистичного аналізу дали змогу проаналізувати ефективність діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»; метод графічний дозволив проілюструвати тенденції управління запасами на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження були наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, Положення (стандарти) бухгалтерського обліку, статті періодичних видань, ресурси Інтернет, дані фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Під час дослідження було систематизовано різноманітні підходи до трактування категорії «управління запасами», проаналізовано вплив вибору політики та методів управління запасами на ефективність діяльності підприємства, виявлено взаємозв'язок між управлінням запасами підприємства та результатами її фінансово- економічної діяльності.

Практичні результати дослідження полягають у виявленні тенденцій у розвитку управління запасами та впливу окремих складників запасів на фінансовий стан та ефективність діяльності компанії. Також практичне значення мають розроблені рекомендації щодо поліпшення управління запасами, ефективного управління його елементами в підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» та прогнозування їх обсягів.

Основна частина КМР складається з трьох розділів, кожен з яких поділяється на три підрозділи. Робота містить 22 таблиці, 8 рисунків, 6 додатків, список джерел з 55 найменувань.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічна сутність і класифікація запасів підприємства

Діяльність підприємств обумовлена багатьма чинниками, і одним з них є велика кількість запасів. Ключовим аспектом, який забезпечує успішне ведення бізнесу, є адекватна наявність цих запасів на підприємстві. Шляхом раціонального використання цих оборотних активів, встановлення контролю над їхнім рухом та правильного ведення бухгалтерського обліку можна досягти позитивного фінансового результату, що є цільовим завданням для більшості компаній. Для належної та ефективної системи управління підприємством важливо чітко визначити поняття «запаси» і також розглядати можливі варіанти класифікації запасів, враховуючи особливості виробництва та результативність їх використання. Запаси є найсуттєвішою та найбільш значущою частиною активів підприємства і вони є необхідною умовою для функціонування будь-якого підприємства. Для вивчення поняття «запаси» та їх належної класифікації на групи важливо дотримуватися положень (стандартів) бухгалтерського обліку, які регулюють цю сферу на законодавчому рівні як в Україні (особливо П(С)БО та М(С)БО), так і за кордоном, і також брати до уваги наукові дослідження вчених і теоретиків.

Поняття «запаси» як економічна категорія виникло на початку 1990-х років, разом із прийняттям Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 року № 996 та введенням національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку. [1]

Важливим є визначення теоретичних засад формування інформації про запаси й розкриття її в фінансовій звітності у бухгалтерському обліку, що висвітлено в П(С)БО №9 «Запаси» та М(С)БО №2 «Запаси». [1,2]



Рисунок 1.1 – Визначення категорії «запаси» відповідно до П(С)БО №9 та М(С)БО №2 [1,2]

На рисунку 1.1 проведено аналіз тлумачення економічної категорії «запаси» відповідно до П(С)БО №9 та М(С)БО №2 з порівняльного погляду. Отже, економічне розуміння запасів є ідентичним як з точки зору національних, так і міжнародних стандартів. Це цілком зрозуміло, оскільки національні положення ґрунтуються на міжнародних.

Для всебічного аналізу категорії «запаси» ми звертаємось до наукової літератури, де зустрічається безліч різних понять вчених та економістів, пов'язаних з запасами. Проте важливо врахувати, що кожне з цих понять має власне тлумачення й несе суб'єктивний характер. Так, у науковому контексті часто використовується термін «запаси», але також зустрічаються інші варіанти, такі як «ресурси», «матеріали», «предмети праці», «предмети споживання», «товари» та інші.

Проаналізуємо тлумачення цього поняття у науковому просторі та запропонуємо власне найбільш влучне визначення поняття «запаси». Трактуювання поняття «запаси» з точки зору сучасних вітчизняних авторів згруповано й подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактуювання поняття «запаси» в наукових джерелах

Автор	Визначення
Бержанір І.А.	Запаси є складовою частиною матеріальних ресурсів підприємства, яка представлена різноманітними об'єктами праці та знаходиться на території підприємства у формі сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих деталей, пального, тари, будівельних матеріалів, запасних частин та інших ресурсів. Ці елементи є необхідною матеріальною базою для виробництва підприємства, призначені для участі у виробництві протягом одного циклу і повністю переносять свою вартість на готовий продукт.
Бондаренко Н.М., Яресько А.М.	Запаси представляють собою активи, які набуваються підприємством шляхом придбання або власного виготовлення і зберігаються для продажу, використання у виробничому процесі, виконання робіт, надання послуг, забезпечення потреб виробництва та адміністративних потреб, при умові повного їх споживання протягом одного операційного циклу.
Гудзенко Н.М., Гибало Ю.В.	Запаси входять до складу категорії матеріальних ресурсів, які формують економічні (виробничі) ресурси підприємства, виступаючи основою для виготовленої продукції і сприяючи процесу її виготовлення або покращуючи властивості готової продукції.
Дмитренко А.В., Балабась І.В.	Запаси - це акумульовані об'єкти праці, що знаходяться на території підприємства у формі складських резервів основних та вторинних матеріалів, а також палива, запасних частин, вторинних матеріалів, тари та інших ресурсів, призначених для використання як у виробничому процесі, так і для інших потреб підприємства, за умови повного їх використання протягом одного операційного циклу.
Коваль Н.І.	Запаси становлять складову матеріальних ресурсів, які утворюють виробничі ресурси підприємства.
Подольчук О.А.	Запаси представляють собою матеріальні оборотні активи, які повністю використовуються протягом операційного циклу для створення продукції, товарів, надання послуг, виконання робіт, а також для задоволення будь-яких господарських чи управлінських потреб підприємства.
Рубан Л.О., Яковенко Т.І.	Запаси представляють собою предмети праці, які використовуються одноразово у виробничому процесі і повністю переносять свою вартість на готову продукцію. Важливо розрізнити поняття "матеріальні ресурси" і "запаси", оскільки останні обмежуються лише предметами праці. "Матеріальні ресурси" є більш широким терміном, і терміни "запаси" та "предмети праці" є лише складовою їх структури.
Гадзевич О.І., Шпятиковська Т.А.	Запаси є частиною предметів праці, які приймають участь у виготовленні продукції, але на даний момент не активно задіяні у виробничому процесі. Вони споживаються протягом одного виробничого циклу і повністю переносять свою вартість на кінцевий продукт.

Джерело: [3,4,5,6,7,8,9,10]

Отже, при розгляді поглядів сучасних науковців видно, що інтерпретація поняття «запаси» дуже різноманітна. Це свідчить про відсутність єдиної універсальної класифікації запасів, яку можна було б застосовувати на усіх підприємствах. На нашу думку, не дивлячись на те, що ці визначення авторів різняться між собою і суттєво відрізняються одне від одного, кожне з них має місце бути та доповнює одне одного. Ми вважаємо, що «запаси» є загальним поняттям, яке включає в себе матеріальні ресурси, предмети праці, засоби праці, предмети споживання та товари. Таким чином, категорія «запаси» тісно пов'язана з усіма цими компонентами, і між ними існує певний взаємозв'язок.

Оптимальна систематизація обліку запасів вимагає обґрунтованої економічної класифікації цих об'єктів. Створення чіткої класифікації запасів є обов'язковим для належної організації управління запасами на підприємстві, включаючи справедливий аналітичний облік, а також для забезпечення нормування, планування, обліку, аналізу та керування запасами.

Розглянемо класифікаційні ознаки запасів, які подано в законодавчо-нормативних документах – П(С)БО 9 та МСБО 2 в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація запасів відповідно до П(С)БО 9 та МСБО 2

№ з/п	Класифікація запасів відповідно до П(С)БО 9	Класифікація запасів відповідно до МСБО 2 (IAS 2 «Inventories»)
1	Сировина, основні й допоміжні матеріали, комплектуючі вироби тощо	Основні й допоміжні матеріали (Basic and auxiliary materials)
2	Незавершене виробництво	Незавершене виробництво (Work in progress)
3	Готова продукція	Готова продукція (Finished goods)
4	Товари	Товари (Merchandise)
5	Малоцінні та швидкозношувані предмети (МШП)	
6	Поточні біологічні активи, сільськогосподарська продукція та продукція лісового господарства	

Джерело: [1,2]

Слід відзначити, що у міжнародному стандарті бухгалтерського обліку МСБО 2 «Запаси» наводиться загальна класифікація «запасів» без детальної розкладки їх складових. З урахуванням національних стандартів, П(С)БО 9 розширює класифікаційні ознаки категорії «запаси» та додає нові позиції, такі як МШП, поточні біологічні активи, сільськогосподарська продукція та продукція лісового господарства. Ми вважаємо, що ця різниця пояснюється тим, що міжнародні стандарти обліку не завжди враховують особливості обліку в окремих країнах.

На основі проведеного аналізу ми пропонуємо загальну класифікацію «запасів», яка об'єднує найбільш концептуальні ознаки та види «запасів», необхідні для ефективного управління ними, а тому дозволяє вчасно прийняти ефективне управлінське рішення:

1. За призначенням і причинами утворення:
 - 1.1. Постійні – забезпечують безперервність виробничого процесу між двома черговими поставками;
 - 1.2. Сезонні – утворюються під час сезонного виробництва продукції або сезонного транспортування.
2. За місцем знаходження:
 - 2.1. Складські – розташовані на складах підприємства;
 - 2.2. У виробництві – знаходяться у процесі обробки.
3. За рівнем наявності на підприємстві:
 - 3.1. Нормативні – відповідають запланованим обсягам запасів, необхідних для забезпечення безперебійної роботи підприємства;
 - 3.2. Понаднормові – перевищують їх нормативну кількість.
4. Відносно до балансу:
 - 4.1. Балансові – належать підприємству і відображаються в балансі;
 - 4.2. Позабалансові – не є власністю підприємства і знаходяться там через певні обставини.
5. За походженням:

5.1. Первинні – надійшли на підприємство від інших підприємств і не підлягають обробці;

5.2. Вторинні – матеріали та вироби, які можуть бути використані повторно у виробництві.

6. За складом і структурою:

6.1. Виробничі запаси – включають сировину, основні та допоміжні матеріали, купівельні напівфабрикати, комплектуючі вироби, паливо, запчастини, тару та тарні матеріали, малоцінні швидкозношувані предмети (МШП);

6.2. Запаси незавершеного виробництва – це частина продукції, яка не завершила всі етапи обробки і не була прийнята відділом технічного контролю (ВТК);

6.3. Запаси готової продукції – представляють собою продукцію, виробництво якої завершено, і вона отримала погодження від ВТК, знаходиться на складі;

6.4. Товарні запаси – включають товари, які перебувають у сфері обігу, а також продукцію, яка знаходиться в процесі транспортування.

«Запаси» є важливою складовою діяльності будь-якого типу підприємства. Оптимальний розмір запасів гарантує безперервність операцій та мінімізацію ризиків, пов'язаних із їх відсутністю. Проведене дослідження дозволило підсумувати погляди вчених на економічну сутність категорії «запаси» та встановити, що більшість дослідників базуються на визначенні, яке наведено у П(С)БО 9. Хоча запаси можна класифікувати за різними ознаками, запропонована узагальнена класифікація надає загальне уявлення про основні види запасів, що допомагає приймати ефективні управлінські рішення стосовно їх використання.

1.2 Методичні підходи організації управління запасами на підприємстві

Для розвитку ринкової економіки в Україні необхідно виробництво конкурентоспроможної продукції та її успішна реалізація на внутрішніх і

міжнародних ринках. Одночасно, основним передбаченням для функціонування більшості підприємств є належний обсяг та раціональне використання виробничих запасів.

Вирішення завдань щодо ефективного розвитку та зростання виробничого потенціалу підприємств потребує створення системи управління виробництвом, в якій основу становить формування інформації про виробничі запаси підприємства. Тому розробка та впровадження стратегій для підвищення продуктивності підприємств передбачають удосконалення систем обліку та контролю виробничих запасів. Це надає керівникам та менеджерам необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Мета ведення контролю за запасами полягає в пошуку оптимальної рівноваги, де запаси не перевищують норму, щоб не утримувати надмірні кошти, і не зменшуються до такої міри, коли настануть «порожні склади» та припиниться виробництво. Успішність підприємства в значній мірі залежить від оптимального керування запасами, і вирішення цієї проблеми є важливою у плані підвищення фінансової стійкості та готівкової рівноваги підприємства. [11].

Керування виробничими запасами включає в себе наступні функції:

- встановлення стандартів запасів для всієї номенклатури матеріалів, що використовуються на підприємстві;
- оптимальне розміщення запасів на складах;
- організацію систематичного оперативного контролю за рівнем запасів та прийняття необхідних заходів для збереження їх стану;
- забезпечення необхідної матеріальної бази для зберігання запасів з урахуванням їх кількісного та якісного зберігання.

Управління запасами включає два ключові аспекти. Один із них стосується гарантування наявності виробничих запасів на підприємстві для виготовлення необхідної продукції в достатній кількості, у встановлені терміни та на відповідному складі. Другий аспект пов'язаний із витратами, пов'язаними із зберіганням запасів. Враховуючи ці аспекти, на підприємстві визначають рівень

матеріальних запасів виробництва, встановлюють час та обсяги замовлень, розробляють моделі для прийняття ефективних управлінських рішень.

Як відомо, основними логістичними системами управління запасами є: система з фіксованим обсягом замовлення, система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, система з фіксованим періодом поповнення запасів, система мінімум-максимум.

Ефективно організована система управління запасами дозволяє:

1. Вести облік належного рівня запасів.
2. Прогнозувати обсяги споживання.
3. Встановлювати максимальні та гарантовані рівні запасів.
4. Визначити момент здійснення замовлення, його оптимальний обсяг та інтервал часу між замовленнями з урахуванням можливості затримок у постачанні.

Забезпечення безперебійного постачання матеріальних ресурсів для підприємства пов'язане з різними труднощами. Один із головних чинників, що може призвести до невиконання планових показників, полягає в змінах у швидкості споживання матеріальних ресурсів. Серед основних причин цих відхилень можна виділити затримки в поставках, недостатній контроль за наявними запасами та неправильне визначення оптимального обсягу замовлення. Таким чином, необхідно розробити та впровадити систему управління запасами, яка б враховувала всі ці фактори впливу на процес.

Для досягнення оптимального управління запасами часто використовують метод «ABC», який спрощує контроль, акцентуючи увагу на тих позиціях, які є дефіцитними або дорогими. Група «А» зазвичай включає 10-15% запасів, які є або дефіцитними, або високовартісними. Група «В» складає 20-25% вартості запасів і включає аналогічну кількість позицій. Група «С» становить решту (60-70%) запасів.

Система управління запасами з фіксованим розміром замовлення характеризується сталим розміром замовлення, який не змінюється незалежно від умов. Ключовим елементом такої системи є обґрунтований економічно розмір замовлення. Для досягнення найкращих результатів важливо визначити

оптимальний розмір замовлення, враховуючи всі фактори, які впливають на його вартість.

Встановлення оптимального розміру замовлення дозволяє мінімізувати витрати на зберігання та на повторні замовлення запасів, і в такий спосіб допомагає досягти балансу між витратами і визначити ефективну площу для складського зберігання.

Витрати, пов'язані з постачанням замовлених матеріалів, включають в себе витрати на транспортування замовлення, вартість контролю за виконанням замовлення, витрати на оформлення документів, витрати на розвантаження та імпорт замовлення, а також витрати на утримання відділу закупівель.

Після визначення ідеального розміру замовлення, можна вирахувати систему керування запасами, яку раціонально використовувати, коли вартість запасів та їх зберігання високі, і можуть виникнути значні втрати в разі їх відсутності. Обсяг замовлення впливає на його вартість, і може бути надана знижка за збільшення обсягу замовлення. Використання такої системи є ефективним для запасів, які належать до групи «А» і «В», тобто тих, які вимагають найбільшої уваги.

Перевага системи управління запасами з фіксованим інтервалом між замовленнями полягає в тому, що можна замовляти різні обсяги одиниць. Використання цієї системи рекомендується, коли вартість матеріально-технічних запасів та витрати на їх зберігання невеликі, ризик втрат від відсутності запасів незначний, і конкретний вид запасів закуповується від багатьох постачальників. Застосування цієї системи є ефективним для запасів, які належать до групи «С», тобто мають невелику вартість та суттєво не впливають на операції підприємства.

Іншим типом системи управління запасами є система керування запасами зі встановленою періодичністю поповнення запасів до досягнення сталого рівня. Ця система включає в себе елементи обох попередніх підходів і є універсальною. Основна ідея полягає в тому, що замовлення на матеріали робляться не лише залежно від часу, але й з урахуванням точки замовлення, що дозволяє реагувати на значні зміни в попиті на матеріали. Основним відмінністю цієї системи є те, що

планові замовлення робляться з урахуванням часу випередження, а додаткові – з урахуванням точки замовлення. Зазвичай, потреба в додаткових замовленнях виникає лише тоді, коли змінюється плановий обсяг споживання певного запасу. Використання цієї системи дозволяє практично повністю уникнути нестачі матеріальних запасів. Це значно полегшує управління запасами на виробничому підприємстві, проте вимагає постійного моніторингу розмірів поточних запасів. Якщо у підприємства є можливість, то таку систему рекомендується застосовувати для всіх груп товарно-матеріальних запасів.

Застосування системи управління запасами «мінімум-максимум» стає актуальним у випадках, коли витрати на оформлення замовлень високі. Ця система передбачає замовлення лише у випадках, коли запаси досягають певного гарантованого мінімального рівня або стають меншими за нього, замість встановленого інтервалу часу. Зазвичай систему управління запасами «мінімум-максимум» використовують для контролю за запасами, що відносяться до групи «А», тобто мають велику важливість і вартість. Ця система є ефективним засобом управління дефіцитними або дорогими запасами, де два рівні, мінімальний та максимальний, визначають режим замовлення.

Важливу роль в оптимізації управління запасами відіграє комбінація методу ABC з іншим методом - XYZ-аналізом. За XYZ-аналізом запаси класифікуються відповідно до характеру споживання та точності прогнозування змін у споживанні. Категорія «X» включає ресурси зі стабільним і визначеним рівнем споживання, які легко прогнозувати. «Y» включає ресурси, споживання яких характеризується певними тенденціями та можливими коливаннями. Категорія «Z» відображає ресурси, які використовуються нерегулярно та важко передбачити їх споживання. [12]

Існує декілька методів управління запасами, що базуються на різних підходах. Вибір конкретного методу залежить від умов і потреб підприємства, а також його стратегії управління запасами. Всі методи, описані нижче, грають важливу роль в оптимізації процесів замовлення та зберігання товарів, сприяючи зниженню витрат і ризиків.

Перший метод спирається на прогнозування попиту. Метод середнього прогнозування визначає середній обсяг попиту на товари протягом певного періоду, що дозволяє точніше визначити необхідний запас для задоволення попиту клієнтів.

Другий підхід базується на точці перезамовлення (ROP, Reorder Point), і його ідея полягає в визначенні мінімального рівня запасів для задоволення попиту, враховуючи фактори, такі як середня кількість продажів за день, період замовлення, і запас безпеки для непередбачуваних обставин.

Точка перезамовлення може бути розрахована за допомогою наступної формули:

$$ROP = (S \times D) + SS, \quad (1.1)$$

де S - середня кількість товару, що продається за день;

D - період, на який замовляється товар (наприклад, тиждень, місяць);

SS - запас безпеки, який необхідно мати на випадок непередбачуваних обставин (наприклад, затримка поставки або збільшений попит).

Наступний метод, що базується на середньому запасі (AVG), сприяє зменшенню надмірних запасів та витрат на зберігання, шляхом визначення середнього рівня запасів та споживання за певний період.

Для використання методу AVG необхідно визначити середній запас за деякий період часу (зазвичай, за останні 3-6 місяців), а також визначити середнє споживання за той же період. За допомогою цих даних можна розрахувати час наступного замовлення, а також оптимальний розмір замовлення.

Один з найпоширеніших підходів до управління запасами є метод економічного розміру замовлення.

Метод EOQ (Economic Order Quantity) – це метод управління запасами, який визначає оптимальний розмір замовлення з урахуванням витрат на утримання запасів та витрат на замовлення.

Формула EOQ виглядає наступним чином:

$$EOQ = 2 \sqrt{\frac{DC}{H}} \quad (1.2)$$

де D – щорічний попит на товар;

S – вартість замовлення;

H – вартість зберігання одиниці товару на складі.

Для визначення оптимального рівня замовлення запасів треба враховувати релевантні витрати на їх придбання та зберігання.

Витрати, пов'язані з запасами, включають:

1. Витрати на закупку (Purchase Costs): зазвичай не враховуються, оскільки витрати на придбання одиниці запасу залишаються незмінними, за винятком випадків, коли здійснюється крупний обсяг закупівлі і можуть бути надані знижки.

2. Витрати на замовлення (Ordering Costs): включають в себе витрати на оформлення документів та операції, пов'язані з замовленням.

3. Витрати на зберігання (Holding or Carrying Costs): це витрати, пов'язані зі зберіганням запасів, включаючи додаткові витрати на страхування запасів, утримання складських приміщень, обробку матеріалів і втрати внаслідок знецінення запасів.

4. Втрати через нестачу запасів (Inventory Shortage Costs): можливі втрати, які виникають через відсутність достатньої кількості запасів для вирішення виробничих потреб. Ці втрати не враховуються при визначенні економічного розміру замовлення, але беруться до уваги при обчисленні моменту розміщення замовлення.

Отже, оптимальний розмір замовлення визначається на основі впливу кількості замовлених одиниць на загальні витрати, пов'язані з зберіганням та виконанням замовлень. Замовлення більшої кількості одиниць одночасно призводить до зменшення кількості замовлень, що робиться протягом року і, відповідно, знижує витрати на виконання замовлень. Однак це також означає, що потрібно мати більший середній запас, що веде до збільшення витрат на зберігання запасів. Оптимальний розмір замовлення полягає в тому, щоб знайти баланс між витратами на виконання замовлень та витратами на зберігання запасів, таким чином, щоб здійснювати менше замовлень і знижувати витрати на їх розміщення.

Основна мета управління запасами на вітчизняних підприємствах - визначення оптимального розміру запасів та зменшення пов'язаних із ними витрат [13].

У сучасному бізнесі ефективне управління запасами є однією з ключових стратегій для забезпечення успішного функціонування підприємств. Однією з таких стратегій є модель зниження запасів, відома як «Just-In-Time» або JIT. Цей підхід передбачає, що запаси деталей і компонентів не зберігаються до моменту їх використання, а замовляються в режимі реального часу, коли вони стають необхідними для виробництва.

Основними принципами моделі JIT є мінімізація запасів, використання актуальних даних про попит на продукцію для замовлення запасів і скорочення часу між замовленням і доставкою. Важливо відзначити, що ця модель передбачає тісну співпрацю з постачальниками та належну систему моніторингу запасів.

Управління запасами є критичним елементом ефективного управління будь-яким підприємством. Вибір правильних методів та моделей для управління запасами залежить від конкретних потреб та специфіки діяльності підприємства. Коректний підбір допоможе підприємствам знизити витрати та оптимізувати процес управління запасами.

Основні моделі управління запасами ґрунтуються на певних припущеннях і часто не враховують термін придатності як для сировини, так і для готової продукції, що може відбутися. В результаті цього може збільшитися ризик втрат та витрат на зберігання матеріальних ресурсів, що вартістю може перевищити суму витрат на зіпсовану продукцію.

Тому головне завдання українських підприємств - налагодити ефективне управління запасами, яке враховує специфіку сировини і продукції та дозволяє оптимізувати витрати і знизити ризики втрат.

1.3 Оцінювання ефективності управління запасами на підприємстві та заходи її підвищення

Ефективне управління матеріальними запасами (МЗ) сприяє наступним результатам [14]:

- зменшення виробничих витрат, які виникають внаслідок дефіциту матеріалів;
- прискорення оборотності цієї категорії оборотних коштів;
- мінімізація надлишків МОЗ, які підвищують вартість операцій та забороняють дефіцитні грошові кошти;
- зниження ризику старіння і пошкодження товарів;
- зменшення витрат на зберігання МОЗ.

У практиці управління запасами ідентифікують такі основні ознаки неефективного контролю ресурсів [15, с. 63]:

- постійне збільшення тривалості зберігання запасів;
- виразне зростання запасів, що відстають від зростання обсягу продажів;
- часті перерви в роботі устаткування через недостачу матеріалів;
- недостатність складських приміщень;
- відмова від термінових замовлень через нестачу (або відсутність) запасів товарно-матеріальних цінностей;
- великі списання внаслідок наявності застарілих (надлишкових) запасів, які повільно обертаються;
- значні обсяги списань запасів через їх псування або крадіжки.

Для оцінки швидкості обороту товарно-матеріальних запасів проводиться аналіз оборотності кожного їх виду (виробничі запаси, готова продукція, товари тощо). Швидкість обороту запасів може бути розрахована за допомогою спеціальної формули, яка допомагає визначити, як часто товарно-матеріальні запаси змінюються впродовж певного періоду [16]:

$$\frac{C_{\text{п}}}{O_3} = C_3, \quad (1.3)$$

де O_3 - оборотність запасів;

$C_{\text{п}}$ - собівартість продажів;

C_3 - Середня величина запасів.

У свою чергу, середня величина запасів визначається за формулою [14]:

$$\frac{B_{\text{ін}} + O_{\text{к}}}{C_3} = 2, \quad (1.4)$$

де C_3 - середня величина запасів;

$B_{\text{ін}}$ - залишки на початок періоду;

$O_{\text{к}}$ - залишки на кінець періоду.

Більш точний розрахунок середнього обсягу товарно-матеріальних запасів заснований на даних про щомісячні залишки матеріалів. Термін зберігання запасів визначається за формулами [14]:

$$\frac{D_{\text{к}} + C_3}{C_{\text{ГЗ}}} = C, \quad (1.5)$$

де $C_{\text{ГЗ}}$ - термін зберігання запасів;

D - Тривалість аналізованого періоду (кількість днів);

C_3 - середня величина запасів;

C - собівартість проданої продукції.

У сфері управління закупівлями товарно-матеріальних ресурсів спостерігається дві протилежні тенденції: з одного боку, збільшення обсягу закупівель призводить до зменшення витрат на кожну одиницю ресурсів, а з іншого боку, збільшення обсягу запасів збільшує витрати на зберігання і підвищує ризики застарілості та погіршення якості запасів.

Поданий підхід до визначення оптимального обсягу закупівлі ресурсів може бути проілюстрований рис. 1.2. [17]

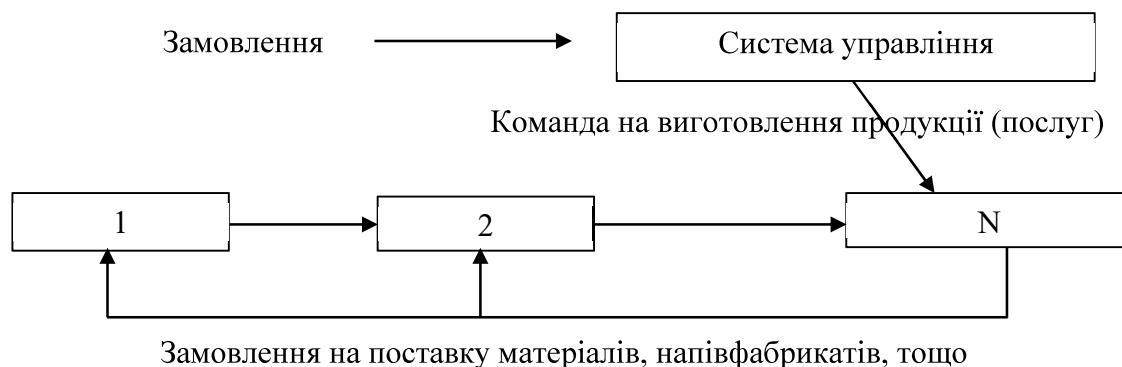


Рисунок 1.2 – Визначення оптимального обсягу закупівлі ресурсів

Джерело: складено автором на основі [18]

Необхідно зауважити, що аналіз оборотності запасів має важливе значення також тому, що на його основі розробляються стандарти запасів матеріальних цінностей, які виражені у днях та в натуральних одиницях. Ця практика дозволяє оцінити, наскільки відповідні запаси реальним потребам підприємства, і виявити надлишки або дефіцит в матеріальних цінностях.

Для кожного виду матеріальних ресурсів, який має значиму частку в загальних запасах, може бути розрахований коефіцієнт забезпеченості запасами. Цей показник порівнює норму запасу в натуральних одиницях з середніми значеннями фактичних залишків протягом аналізованого періоду. Тоді коефіцієнт забезпеченості запасами має вигляд:

$$\frac{\text{Середні залишки за період}}{\text{Норма запасів}} = \text{Коефіцієнт забезпеченості запасами} \quad (1.6)$$

Якщо результат розрахунку більше 1, можна припустити наявність надлишкових запасів на підприємстві.

Значення менше 1 говорить про дефіцит, можливо, небезпечному для безперебійного забезпечення виробництва і продажів.

При значенні, рівному 1, може бути зроблений висновок про те, що рівень запасів є мінімально необхідним і достатнім для діяльності підприємства. Зрозуміло, що надійність таких висновків залежить від коректного обґрунтування норм [15, с.214].

Розрахунок норм запасів матеріальних цінностей - це складний процес, який вимагає систематичного підходу та глибокого аналізу. При цьому, важливо враховувати, що цей процес зазвичай починається «знизу вгору», з обґрунтування

норм для окремих складових запасів. Це включає в себе сировину, основні матеріали, допоміжні матеріали, паливо, запчастини, та інші. Поступово аналіз розширюється на виробничі запаси в цілому, і на завершальному етапі проводиться розрахунок загального обсягу запасів. [15, с.257].

У бухгалтерській звітності, наявність матеріально-виробничих запасів в організації відображається на рахунках 211 «Сировина, матеріали та інші аналогічні цінності» та 214 «Готова продукція і товари для перепродажу» Бухгалтерського балансу (форма N1). Ця інформація грає ключову роль у фінансовому плануванні та бухгалтерському обліку підприємства.

Управління запасами вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін. Компанії повинні бути готові до різних факторів, таких як зміни в попиті, сезонність, ризики внутрішнього і зовнішнього середовища, та інші. Ефективне управління запасами може сприяти підвищенню продуктивності, зменшенню витрат, та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Також важливо враховувати, що кількість запасів повинна бути оптимальною - недостатньою, щоб забезпечити виробництво, але і не завищеною, щоб уникнути зайвих витрат на зберігання та ризику застаріння товарів. Тому оборотність запасів є важливим показником ефективності управління запасами, і чим вище він, тим краще.

Підвищення ефективності управління запасами на підприємстві є важливою стратегією для оптимізації ресурсів і забезпечення плавного виробничого процесу. Пропонуємо наступні заходи для досягнення ефективного управління:

1. Аналіз та класифікація запасів:

- класифікація за призначенням - ретельне розподілення усіх запасів на категорії відповідно до їхнього призначення. Сировина, напівфабрикати, готова продукція, запасні частини – кожна категорія має свою роль у виробничому процесі;
- застосування методу ABC-аналізу для класифікації запасів за ступенем їх важливості. Клас А включає найважливіші, клас В - менш важливі, а клас С -

найменш важливі. Це дозволяє фокусуватися на стратегічно важливих запасах та оптимізувати їхнє управління;

2. Оптимізація рівня запасів:

- мінімізація залишкових запасів. Слід визначити оптимальний рівень запасів для кожної категорії, враховуючи попит, час доставки і вартість зберігання. Варто уникати надмірних запасів, які можуть стати застарілими або зіпсованими;
- техніка "Just-In-Time" (JIT) полягає у тому, щоб замість того, аби зберігати запаси на складі, варто їх отримувати в момент, коли вони потрібні для виробництва. Це дозволяє уникнути зайвих витрат на зберігання запасів та використовувати ресурси ефективно. Коли запаси "лише вчасно" (Just-In-Time) потрапляють на виробництво, вони використовуються без затримок і зменшують ризик застаріння чи знищення;

3. Використання інформаційних систем:

- автоматизація обліку запасів, тобто впровадження сучасних систем управління запасами, які дозволяють точно моніторити рівні запасів та прогнозувати їхню потребу;
- інтеграція з постачальниками – забезпечення ефективного обміну даними з постачальниками для миттєвої реакції на зміни в потребах у запасах;

4. Оптимізація логістичних процесів:

- управління ланцюжком постачання, що передбачає систематичне планування та координацію процесів постачання для попередження затримок та недоліків;
- застосування мультимодальних перевезень для зменшення витрат на доставку.

5. Прогнозування попиту:

- використання аналітичних методів, а саме статистичних методів та моделей для точного прогнозування попиту на продукцію;
- активний обмін інформацією між відділом продажів та управлінням запасами для вчасної реакції на зміни у попиті.

6. Постійне вдосконалення:

- моніторинг та аналіз ефективності. Регулярна оцінка результатів впроваджених заходів, виявлення ефективних стратегій та слабких місць;
- підтримка високого рівня кваліфікації персоналу через тренінги та освітні програми, щоб вони могли ефективно впроваджувати нові методики та технології.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Економіко-організаційна характеристика підприємства

ТОВ «Сільпо-Фуд» входить до структури Fozzy Group, визнаної однією з провідних торгово-промислових корпорацій в Україні. Підприємство успішно орієнтується на різноманітні галузі діяльності, пропонуючи споживачам різноманіття та якість. Реквізити компанії наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Реквізити ТОВ «Сільпо-Фуд» [55;54]

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю Сільпо-Фуд
Скорочена назва	ТОВ «Сільпо-Фуд»
Статус юридичної особи (станом на 10.11.2023)	Не перебуває в процесі припинення
ЄДРПОУ	40720198
Дата реєстрації	05.08.2016 (7 років 3 місяці)
Розмір статутного капіталу	15 188 703 135,05 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	<p style="text-align: center;">Основний:</p> <p>47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами</p> <p style="text-align: center;">Інші:</p> <p>10.13 Виробництво м'ясних продуктів 10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і моллюсків 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання</p>
Місцезнаходження юридичної особи	02090, місто КИЇВ, вулиця Бутлерова, будинок 1

Основні напрями діяльності компанії включають:

1. Мережа супермаркетів «Сільпо».

Станом на листопад 2023 року налічувалося 309 супермаркети, що розташовані в 57 містах України. Ця мережа стала необхідною складовою для численних споживачів, які цінують високий рівень обслуговування та широкий асортимент товарів.

2. Делікатес-маркети Le Silpo.

Маркети розташовані у чотирьох містах України, представляючи концепт для гурманів.

3. Логістичний напрямок.

Компанія має власний автопарк, станції технічного обслуговування та сучасні склади розподільчого центру класу А, щоб забезпечити ефективну та оперативну поставку товарів.

4. Виробництво продуктів харчування.

«Сільпо-Фуд» активно здійснює виробництво високоякісних продуктів харчування, враховуючи потреби ринку та високі стандарти якості.

5. Фудкорди «Сільпо Resto» та «Positano».

У торговельних мережах діють 9 фудкордів «Сільпо Resto», а також заклад громадського харчування «Positano», який є форматом італійської піцерії, пропонуючи смачні страви для відвідувачів.

Комплексний підхід до різних сфер бізнесу свідчить про стратегічну визначеність «Сільпо-Фуд» та його високі стандарти якості.

Організаційна структура компанії подана на рисунку 2.1.

Структура управління передбачає чіткий розподіл відповідальності за основними сферами діяльності компанії. Директор забезпечує цілісність стратегії, водночас директор з операційної діяльності, керівник логістики та керівник виробництва спільно працюють над оптимізацією процесів та забезпеченням високої якості як власної продукції, так і послуг торгової мережі. Такий розподіл функцій дозволяє компанії ефективно впоратися з різними викликами та забезпечити повноцінний розвиток у всіх напрямках її діяльності: від торговельної мережі до логістики та виробництва продукції харчування.

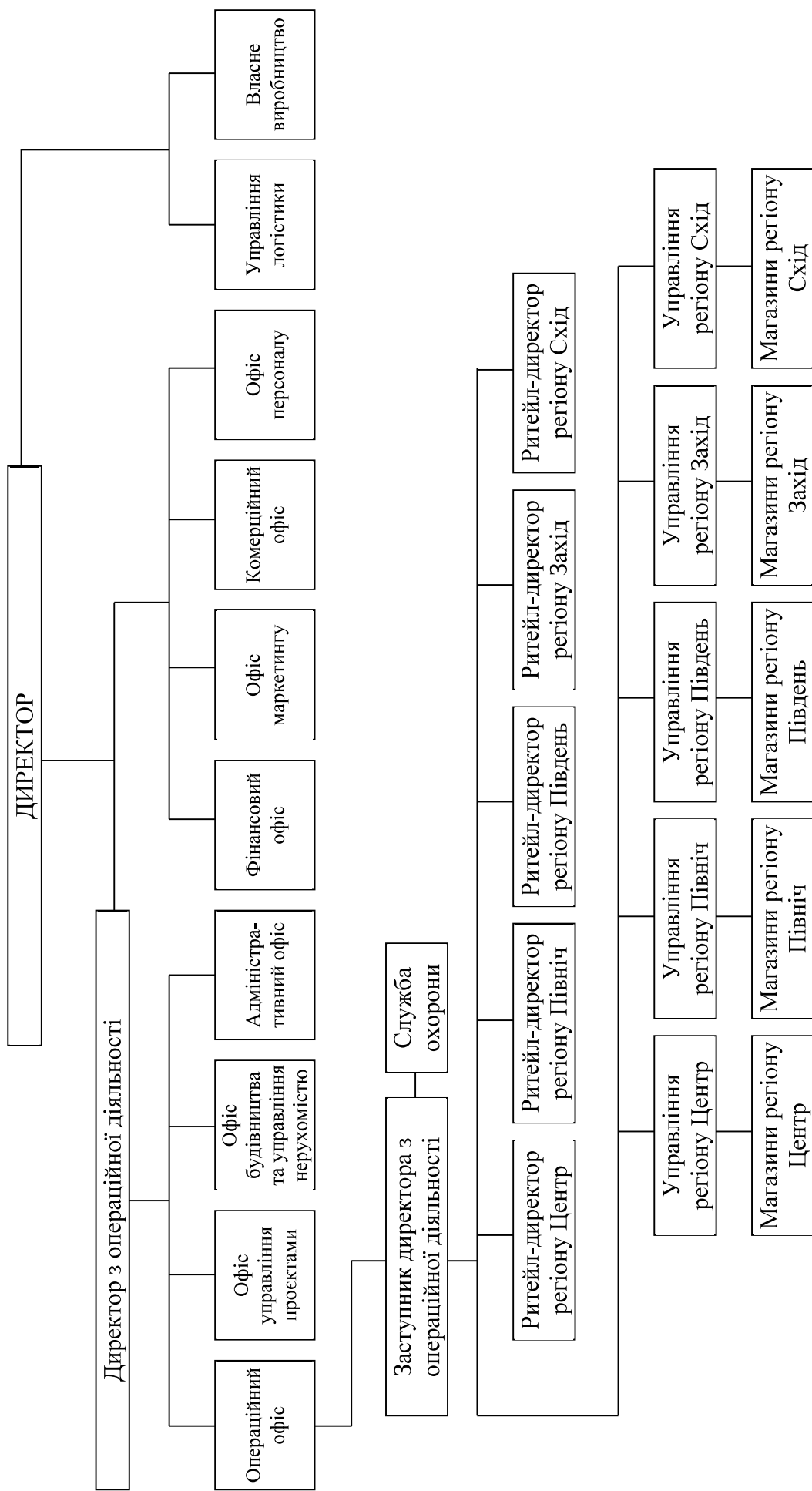


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» [54,55]

Фінансові результати діяльності компанії проаналізовано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн
[54]

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	64402634	72784231	69990601	8381597	-2793630	13,0	-3,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	47249897	52182935	50815360	4933038	-1367575	10,4	-2,6
Валовий прибуток	17152737	20601296	19175241	3448559	-1426055	20,1	-6,9
Інші операційні доходи	232521	412331	725090	179810	312759	77,3	75,9
Адміністративні витрати	1685089	2775764	3379927	1090675	604163	64,7	21,8
Витрати на збут	15581479	18533954	17517114	2952475	-1016840	18,9	-5,5
Інші операційні витрати	56162	121299	160302	65137	39003	116,0	32,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	153528	-417390	-1157012	-570918	-739622	-371,9	177,2
Інші фінансові доходи	201154	314875	58748	113721	-256127	56,5	-81,3
Інші доходи	578354	563547	514944	-14807	-48603	-2,6	-8,6
Фінансові витрати	2225413	2358809	2503139	133396	144330	6,0	6,1
Втрати від участі в капіталі	22025	2814	4859	-19211	2045	-87,2	72,7
Інші витрати	1843445	16678	6980812	-1826767	6964134	-99,1	41756,4
Збиток до оподаткування	3157847	1926148	7436039	-1231699	5509891	-39,0	286,1
Дохід (витрати) з податку на прибуток	43609	79969	-196279	36360	-276248	83,4	-345,4
Чистий збиток	3114238	1846179	7632318	-1268059	5786139	-40,7	313,4

Згідно проведеного аналізу відзначено збиткову діяльність підприємства, незважаючи на значні обсяги реалізації продукції. Це обумовлено наступними факторами:

- значні витрати на збут;
- значні фінансові та інші витрати.

Майновий стан підприємства проаналізовано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз активів ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн [54]

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	абсолютні		%	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
АКТИВИ	30235474	38660465	33668858	8424991	-4991607	27,9	-12,9
1. Необоротні активи	15409290	23652373	22214755	8243083	-1437618	53,5	-6,1
Нематеріальні активи	4121238	4226036	3097800	104798	-1128236	2,5	-26,7
Інвестиційна нерухомість	0	0	289880	0	289880	0,0	100,0
Інвестиції в дочірні компанії	0	272809	252234	272809	-20575	100,0	-7,5
Інвестиції в асоційовані компанії	0	0	1036487	0	1036487	0,0	100,0
Фінансові інвестиції	123481	140396	0	16915	-140396	13,7	-100,0
Основні засоби	10644721	16845784	17226900	6201063	381116	58,3	2,3
Відстрочені податкові активи	116311	196279	0	79968	-196279	68,8	-100,0
Інші необоротні активи	403539	711069	310626	307530	-400443	76,2	-56,3
Дебіторська заборгованість по суборенді	0	0	828	0	828	0,0	100,0
2. Оборотні активи	14826184	15008092	11454103	181908	-3553989	1,2	-23,7
Запаси	5622338	6461632	5973577	839294	-488055	14,9	-7,6
Векселі одержані	1270258	1075259	0	-194999	-1075259	-15,4	-100,0
Дебіторська заборгованість	5394742	5482757	2620491	88015	-2862266	1,6	-52,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	19900	51946	46200	32046	-5746	161,0	-11,1
Поточні фінансові інвестиції	1307484	635910	1546379	-671574	910469	-51,4	143,2
Гроші та їх еквіваленти	1091012	1163038	1066300	72026	-96738	6,6	-8,3
Інші оборотні активи	120450	137550	201156	17100	63606	14,2	46,2

Згідно наведених даних відзначено зростання активів у 2021р., що обумовлено зростанням як необоротних, так і оборотних активів. Найбільший темп зростання продемонструвала величина інвестицій в дочірні підприємства та інших необоротних активів, а також дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом.

Зменшення активів у 2022 р. зумовлено зменшенням необоротних та оборотних активів, а найбільше зменшилась величина одержаних векселів, тоді як величина поточних фінансових інвестицій значно зросла.

В структурі активів найбільшу частку займають необоротні активи (рисунок 2.2).

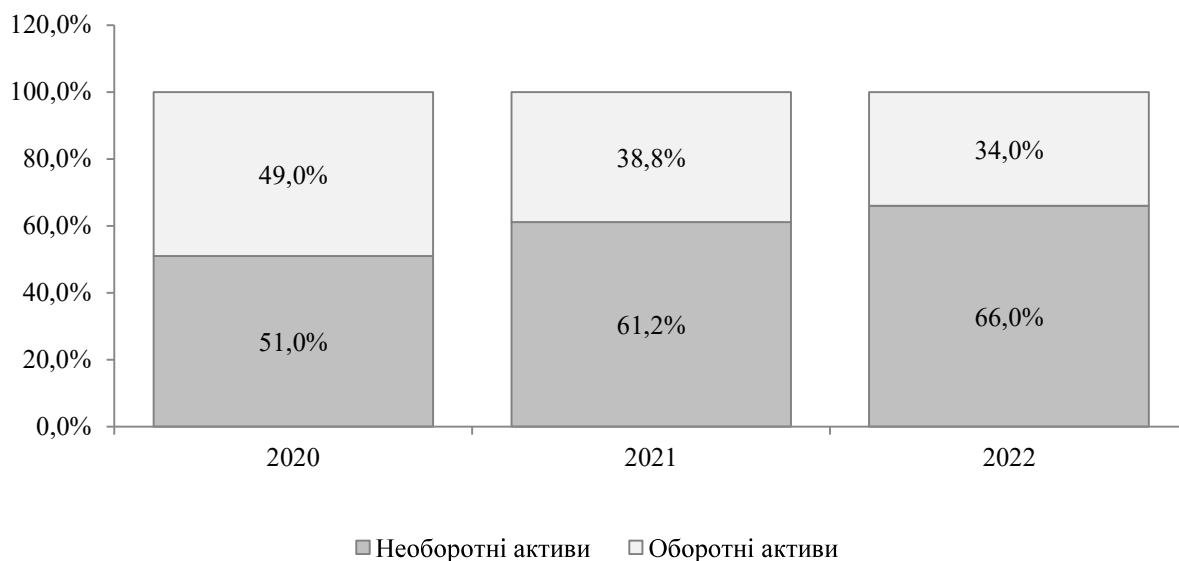


Рисунок 2.2 – Структура активів ТОВ «Сільпо-Фуд» [54]

Аналіз пасивів підприємства проведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн [54]

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	абсолютні		%	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
ПАСИВИ	30235474	38660465	33668858	8424991	-4991607	27,9	-12,9
1. Власний капітал	-1107692	-2994714	-10689056	-1887022	-7694342	170,4	256,9
Зареєстрований (пайовий) капітал	13047003	13047703	13047703	700	0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-14155395	-16042417	-23736759	-1887022	-7694342	13,3	48,0
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	12285686	13611910	15998056	1326224	2386146	10,8	17,5
Довгострокові кредити банків	2752820	1464696	1397278	-1288124	-67418	-46,8	-4,6
Інші довгострокові зобов'язання	9532866	12147214	14600778	2614348	2453564	27,4	20,2
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	19057480	28043269	28359858	8985789	316589	47,2	1,1
Банківські кредити	0	2373923	3274126	2373923	900203	100,0	37,9
Векселі видані	1300	0	0	-1300	0	-100,0	0,0
Поточні зобов'язання з оренди	0	1604645	2017474	1604645	412829	100,0	25,7

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші поточні фінансові зобов'язання	0	522902	880061	522902	357159	100,0	68,3
Поточна кредиторська заборгованість	17062919	22511700	19001625	5448781	-3510075	31,9	-15,6
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	189189	259916	1114449	70727	854533	37,4	328,8
Зобов'язання за одержаними авансами	558718	264605	520536	-294113	255931	-52,6	96,7
Поточні забезпечення	304681	409449	1481551	104768	1072102	34,4	261,8
Інші поточні зобов'язання	940673	96129	70036	-844544	-26093	-89,8	-27,1

Отже, зростання пасивів у 2021 р. викликане збільшенням усіх їх складових, зокрема – поточних зобов'язань і забезпечень, а у 2022 р. зменшення пасивів викликане зростанням величини непокритого збитку.

В структурі пасивів найбільшу частку займають поточні зобов'язання і забезпечення (рисунок 2.3).

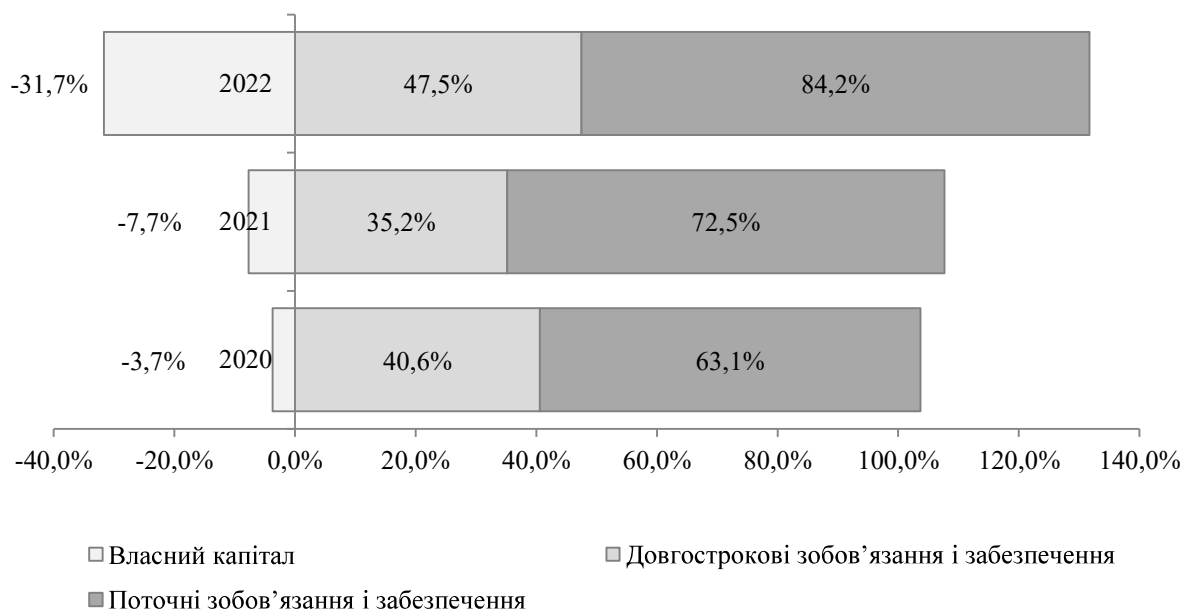


Рисунок 2.3 – Структура пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» [54]

Для аналізу рентабельності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» побудуємо таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз рентабельності (збитковості) ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт рентабельності активів	-10,57	-5,36	-21,10	5,21	-15,74
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-213,85	-90,00	-111,55	123,85	-21,55
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-4,84	-2,54	-10,90	2,3	-8,36
Коефіцієнт рентабельності продукції	-6,59	-3,54	-15,02	3,05	-11,48

Як бачимо, унаслідок збиткової діяльності показники рентабельності мають від'ємне значення, що свідчить про неефективну господарську діяльність та управління активами й власним капіталом.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд», незважаючи на значні обсяги реалізації продукції та розвинену мережу магазинів функціонує неефективно, адже його діяльність є збитковою, що обумовлено значними витратами, які не покриваються чистим доходом від реалізації продукції.

2.2 Аналіз управління запасами підприємства

Управління запасами в ТОВ «Сільпо-Фуд» має ряд особливостей, спрямованих на забезпечення ефективності операцій і задоволення потреб споживачів:

- технологічні інновації, адже ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує сучасні технології для автоматизації та оптимізації процесів управління запасами. Компанія використовує системи сканування штрих-кодів, системи управління запасами на основі штучного інтелекту та інші інноваційні рішення;

- прогнозування попиту за допомогою аналізу даних і використання алгоритмів прогнозування, оскільки компанія може ефективно визначати

очікуваний попит на товари. Це допомагає уникнути надмірного або недостатнього запасу, підвищуючи ефективність ланцюга постачання;

- збалансований асортимент товарів і систематична ротація запасів дозволяють уникнути простою товарів на полицях і знижує ризик сплину термінів придатності товарів;

- ефективне управління запасами передбачає тісну співпрацю з постачальниками. ТОВ «Сільпо-Фуд» встановлює стратегічні партнерства та домовляється про гнучкі умови постачання для оптимізації ланцюга постачання;

- управління запасами враховує сезонні варіації та маркетингові акції, що дозволяє підготувати запаси відповідно до очікуваного збільшення попиту під час акцій чи святкових періодів;

- швидка та ефективна система доставки і розподілу товарів між різними магазинами ТОВ «Сільпо-Фуд» допомагає уникати надмірного запасу в одному магазині та недостатнього – в іншому;

- оптимальне розташування складських приміщень і розподільчих центрів гарантує швидку поставку та зменшення часу на управління запасами.

Ці особливості дозволяють ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише ефективно керувати запасами, але й забезпечувати високий рівень обслуговування для своїх клієнтів.

Досліджуючи особливості логістики у ТОВ «Сільпо-Фуд», наведемо основні її характеристики (рисунок 2.4).

Станом на 31 грудня 2022 року «Сільпо-Фуд» належить повна частка у статутному капіталі кількох компаній, розкриваючи своє різноманіття і активний стан в галузі управління активами, сільського господарства та благодійності:

- ТОВ «Княжицький Гай» – компанія, орієнтована на управління активами, є ключовим гравцем у сфері оптимізації та раціоналізації фінансових ресурсів;

- ТОВ «Меджік Вілледж» спеціалізується на управлінні активами, функціонує у сфері розумного і ефективного ведення бізнесу;

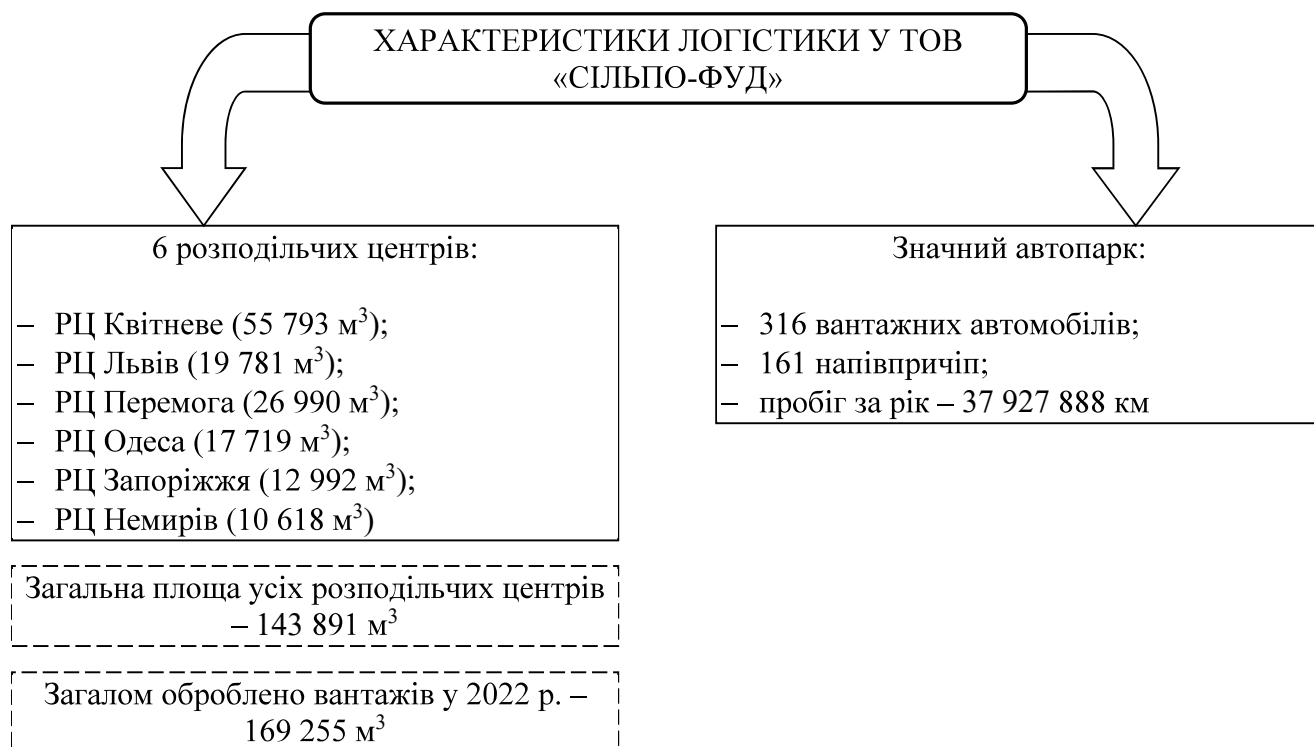


Рисунок 2.4 – Характеристики логістики у ТОВ «Сільпо-Фуд» [54]

– ТОВ «Енкі Фуд» орієнтоване на сільське господарство, ця компанія активно сприяє розвитку аграрного сектору та забезпеченню стійкого постачання сировини для продуктів харчування;

– Благодійний Фонд «Каннон» зосереджений на наданні соціальної допомоги, цей фонд робить значний внесок у розвиток благодійності та підтримку громадських ініціатив;

– неконтрольована частка в статутному капіталі ПАТ «Холдинг Інвест» (41,7377%), який займається управлінням активами, і це партнерство свідчить про активну участь компанії у великих та стратегічно важливих інвестиційних проєктах.

Такий портфель участі в різноманітних галузях свідчить про стратегічний підхід «Сільпо-Фуд» до ділових відносин та активне залучення до галузей, які сприяють розвитку та добробуту у різних сферах господарства та суспільства.

Управління запасами в мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» значно відрізняється від управління запасами в звичайному магазині через ряд факторів, які ми виокремили наступним чином:

– ТОВ «Сільпо-Фуд» має значно більший обсяг продажів і асортимент товарів порівняно зі звичайним магазином. Це вимагає більш складних стратегій і систем управління запасами, щоб забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів;

– у магазинах ТОВ «Сільпо-Фуд», як частині великої роздрібною мережі, ланцюг постачання може є більш розгалуженим і складним, що вимагає роботу з багатьма постачальниками та оптимізацію логістичних процесів;

– у ТОВ «Сільпо-Фуд» використовуються більш високотехнологічні системи управління запасами, такі як системи штучного інтелекту, для прогнозування попиту, визначення оптимальних рівнів запасів і уникнення надмірного залишку товарів;

– ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонує більший асортимент товарів та має потребу у більшій увазі до ротації запасів, оскільки різноманіття товарів ширше, і важливо забезпечувати свіжість та актуальність асортименту;

– у великій мережі супермаркетів, як ТОВ «Сільпо-Фуд», важливо мати ефективні системи контролю якості та безпеки продуктів. Це включає в себе дотримання стандартів якості, облік термінів придатності, а також швидку взаємодію з постачальниками в разі виявлення проблем;

– у ТОВ «Сільпо-Фуд» більш велика потреба в автоматизованому обліку товарів через великий обсяг операцій та велику кількість SKU (одиниць товарів).

Враховуючи ці відмінності, управління запасами в ТОВ «Сільпо-Фуд» включає більше комплексні стратегії та технологічних інструментів для оптимізації ланцюга постачання і задоволення потреб великого кола клієнтів.

Система управління запасами в мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» має на меті забезпечити ефективність ланцюга постачання, уникнення надмірного

залишку товарів та задоволення попиту споживачів. Основні компоненти системи управління запасами наступні (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні компоненти системи управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд»

Компоненти	Характеристика
Технологічні рішення	Використання сучасних технологій, таких як системи автоматизованого управління запасами (Automated Inventory Management Systems), включає в себе штучний інтелект, машинне навчання, інтернет-технології, щоб автоматизувати процеси поповнення запасів, прогнозування попиту та оптимізації замовлень
Прогнозування попиту	Використання алгоритмів прогнозування для визначення очікуваного попиту на товари. Аналіз історичних даних, включаючи сезонні варіації та маркетингові акції, допомагає визначити оптимальні рівні запасів
Постійна інвентаризація	Система управління запасами передбачає постійний моніторинг інвентаризації, який дозволяє вчасно виявляти дефіцити або зайві запаси та вживати відповідні заходи
Оптимізація замовлень	Система автоматизованого управління запасами здатна автоматично генерувати замовлення на основі попиту та оптимальних рівнів запасів, щоб забезпечити швидку і ефективну поставку товарів
RFID-технології	Використання RFID-міток дозволяє точно відстежувати рух товарів в реальному часі, що полегшує контроль за залишками та зменшує помилки в інвентаризації
Стратегії ротації товарів	Ретельне планування та стратегії ротації товарів, особливо в сферах з коротким терміном придатності, допомагають уникнути застарілості товарів та зберігати їх якість
Співпраця з постачальниками	Тісна співпраця з постачальниками, наприклад, за допомогою електронних систем замовлення, полегшує обмін інформацією та зменшує час між замовленням та поставкою
Аналіз даних та звітність	Система забезпечує збір та аналіз даних, що дозволяє вдосконалювати стратегії управління запасами, а також надає звітність для прийняття відповідальних рішень

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Загальна мета такої системи – мінімізувати затрати, оптимізувати запаси та забезпечити швидку та якісну обслуговування клієнтів у ТОВ «Сільпо-Фуд».

Система управління запасами та ланцюгом постачання зазвичай підпорядковується ряду відділів і функцій, що сприяють її ефективному функціонуванню. Основні відділи, які можуть брати участь в управлінні запасами, наведено в таблиці 2.7.

Ці відділи співпрацюють для забезпечення ефективного управління запасами та оптимізації ланцюга постачання в мережі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.7 – Організаційна структура управління запасами у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Відділи	Функції
Відділ управління запасами	Цей відділ відповідає за планування, контроль та оптимізацію рівнів запасів. Він враховує прогнози попиту, робить замовлення і визначає оптимальні рівні запасів для кожного товару
Відділ логістики та дистрибуції	Цей відділ відповідає за ефективну поставку товарів в магазини, оптимізацію логістичних процесів та розподіл товарів між різними локаціями
ІТ-Відділ	Відділ ІТ відповідає за впровадження та підтримку технічних рішень, таких як системи управління запасами, програмне забезпечення для прогнозування попиту та автоматизації процесів
Фінансовий відділ	Бере участь у плануванні бюджету для закупівлі товарів, оцінці витрат та визначенні фінансової ефективності стратегій управління запасами
Відділ збуту та маркетингу	Надає інформацію про маркетингові акції, нові товари та очікуваний попит, що допомагає в управлінні запасами
Відділ якості та безпеки продукції	Відділ відповідає за контроль якості товарів, їх відповідність стандартам безпеки та термінам придатності
Відділ розвитку бізнесу та стратегії	Цей відділ бере участь у розробці стратегій управління запасами, вивченні нових можливостей та аналізі ринкових тенденцій

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Таким чином, система управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд» визначається комплексним підходом до оптимізації ланцюга постачання та забезпечення ефективності діяльності. Застосування сучасних технологій, таких як прогнозування попиту та RFID-технології, сприяє точному моніторингу та управлінню рівнями запасів. Система акцентує на плануванні ротації товарів, співпраці з постачальниками та забезпеченні високого стандарту якості і безпеки продукції. Інтеграція відділів, таких як логістика, фінанси, та інформаційні технології, дозволяє створити ефективний механізм управління запасами, що враховує специфіку діяльності супермаркетів та вимог ринку. Використання аналітичних інструментів та системної звітності сприяє постійному вдосконаленню стратегій управління та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

2.3 Оцінювання ефективності управління запасами підприємства

Аналіз ефективності управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд» є важливим етапом для забезпечення стабільності та успішності підприємства. Він дозволяє виявляти та усувати можливі проблеми в ланцюгу постачання, зменшувати ризики дефіциту та забракованих товарів, оптимізувати витрати та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Аналітичний підхід до управління запасами допомагає адаптувати стратегії підприємства до змін на ринку та досягти оптимального балансу між запасами та витратами за допомогою низки показників, проте спочатку необхідно визначити величину та динаміку запасів на підприємстві (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Величина та динаміка запасів ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	абсолютні		%	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
ЗАПАСИ, УСЬОГО, У Т.Ч.:	5622338	6461632	5973577	839294	-488055	14,9	-7,6
Виробничі запаси	988932	1011258	1002478	22326	-8780	2,3	-0,9
Незавершене виробництво	546050	839811	809596	293761	-30215	53,8	-3,6
Готова продукція	2254778	2568974	2312547	314196	-256427	13,9	-10,0
Товари	1832578	2041589	1848956	209011	-192633	11,4	-9,4

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Варто відзначити, що в структурі запасів ТОВ «Сільпо-Фуд» найбільша частка припадає на готову продукцію (рисунок 2.5).

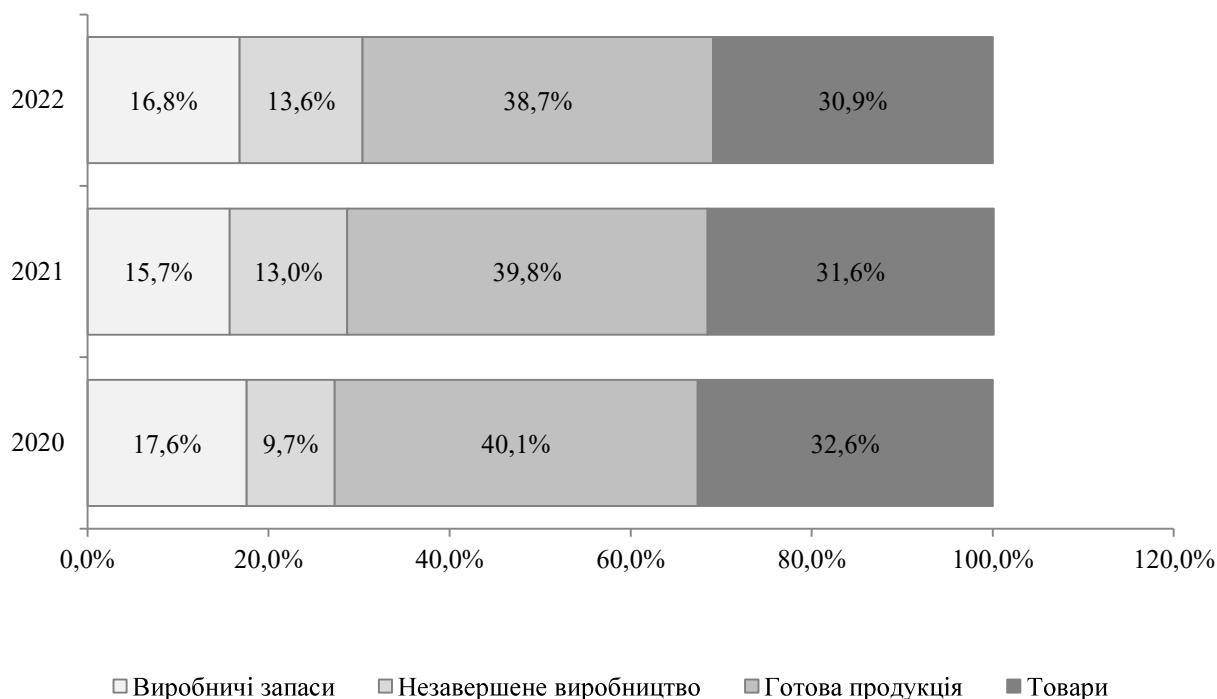


Рисунок 2.5 – Структура запасів ТОВ «Сільпо-Фуд» [54]

В структурі запасів готової продукції та товарів найбільшу частку займають продукти харчування (рисунок 2.6).

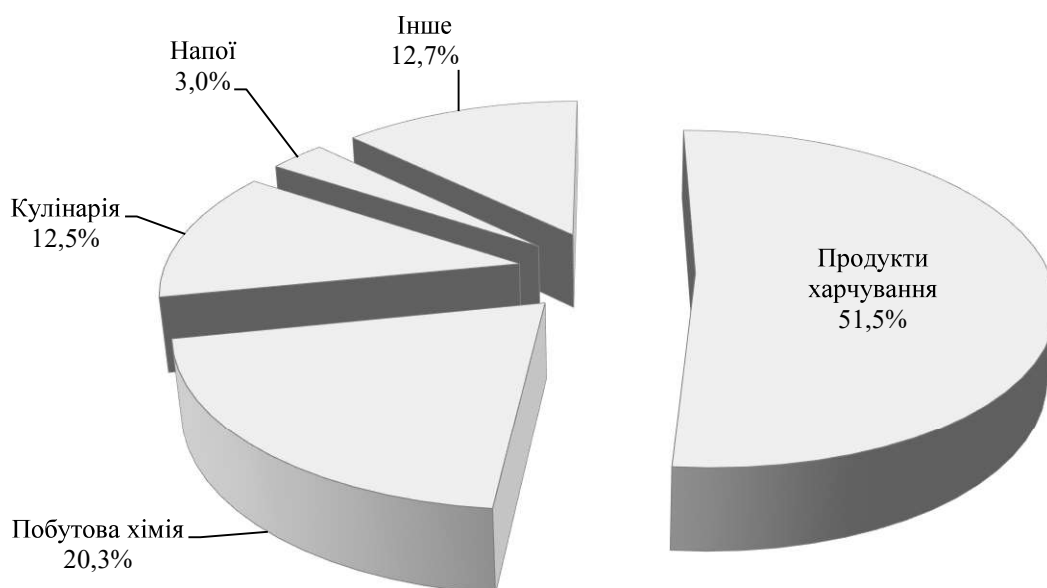


Рисунок 2.6 – Структура запасів готової продукції та товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» [54]

Управління запасами – це ключовий аспект управління ланцюгом постачання та операціями ТОВ «Сільпо-Фуд», яке використовує наступні методи:

1) модель економічного замовлення (EOQ - Economic Order Quantity), згідно якої визначається оптимальна кількість одиниць товарів для замовлення, яка мінімізує загальні витрати утримання запасів і замовлення (зокрема – товари з обмеженим терміном придатності а терміном доставки (заморожена продукція));

2) модель середніх запасів, яка дає змогу щоб забезпечити баланс між витратами на утримання запасів і втратами від нестачі товарів (для товарів з довшим терміном зберігання, для нехарчових продуктів);

3) ABC-аналіз, тобто розподіл товарів на групи А, В та С в залежності від їх значущості. Товари класу А є найбільш важливими, і їх запаси мають бути управляються більш уважно, наприклад, застосуванням моделі EOQ;

4) стратегії управління попитом, а саме – застосування акцій, знижок, маркетингових кампаній та інших стратегій для активізації продажів та ефективного управління попитом.

Точка замовлення (Reorder Point, ROP) – це рівень запасів, при досягненні якого потрібно робити нове замовлення товару, щоб уникнути втрат від нестачі. Визначення точки замовлення є важливою частиною стратегії управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд». Зазвичай вона враховує час доставки товару та його споживання. Точка замовлення розрахована в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Точка замовлення в управлінні запасами ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	абсолютні		%	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	64402634	72784231	69990601	8381597	-2793630	13,0	-3,8
Середньоденний обсяг споживання	176446	199409	191755	22963	-7654	13,0	-3,8
Середній час доставки, днів	3	2	3	-1	1	-33,3	50,0
Страховий запас	1288053	727842	3499530	-560210	2771688	-43,5	380,8
Точка замовлення	1817389	1126660	4074795	-690729	2948135	-38,0	261,7

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Отже, у 2020 р. страховий запас був більшим, адже враховувались фактори, обумовлені наслідками пандемії та затримками товарів, особливо – імпортованих. У

2021 р. величина страхового запасу скоротилась, проте у 2022 р. вона зросла через військову агресію РФ проти України та погіршенням ланцюгів поставок.

DDMRP (Demand-Driven Material Requirements Planning) – це стратегічний підхід ТОВ «Сільпо-Фуд» до управління запасами, який базується на попиті. Цей метод був розроблений як альтернатива традиційному MRP (Material Requirements Planning), який використовує прогнози та точки замовлення для управління запасами. Основні ідеї та принципи DDMRP включають:

1) позначення запасів, тобто розділення запасів на чотири основні категорії: стабільні, уразливі, змінні та критичні. Кожна категорія має свої стратегії управління;

2) буфери запасів (захисних запасів) для керування невизначеністю та змінами в попиті та часі поставки. Буфери запасів, відомі також як безпековий запас (Safety Stock), є додатковим запасом товарів, який утримується поза основними запасами, щоб враховувати непередбачувані коливання у попиті, затримки в постачанні або інші небезпеки. Головна мета буферів запасів – зменшити ризик втрат від нестачі товарів у випадку, якщо споживання перевищить очікуване або якщо виникнуть непередбачені проблеми з постачанням. Додатковий запас (таблиця 2.9) дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» бути більш гнучкими та адаптивними до змін в умовах ринку та уникати втрат клієнтів через недостатній запас товарів. Однак буфери запасів також можуть збільшити витрати на утримання запасів, оскільки підприємство утримує додатковий товар поза потребами миттєвого попиту; тому важливо збалансувати рівень буферів запасів так, щоб вони були достатніми для захисту від непередбачуваних ситуацій, але при цьому не перебільшеними, щоб уникнути зайвих витрат;

3) пул запасів, який визначає кількість запасів, які слід утримувати для кожної категорії. Цей пул складається з базового запасу, буфера безпеки та буфера з часом відновлення;

4) фокус на синхронізації поставок з фактичним попитом за допомогою буферів запасів;

5) використання сигналів попиту та реального стану запасів для визначення необхідності додаткових запасів або їх зменшення.

DDMRP забезпечує ТОВ «Сільпо-Фуд» гнучкість та відповідність управління запасами до змін у середовищі бізнесу, зокрема – при швидких змінах в попиті та невизначеності у ланцюгу постачання. Метод враховує концепцію «джерела сигналів», що вказує на те, що управління повинно відбуватися відповідно до фактичних сигналів попиту та стану запасів.

Аналіз ефективності управління запасами є критичним елементом стратегічного управління для ТОВ «Сільпо-Фуд» з причин, наведених далі:

- оптимізація витрат, оскільки аналіз ефективності управління запасами дозволяє ідентифікувати можливості для зниження витрат на утримання запасів, таких як витрати на зберігання та страхові витрати;

- мінімізація ризиків дефіциту та перевищення запасів, адже ділова активність ТОВ «Сільпо-Фуд» вимагає точного управління запасами, щоб уникнути ситуацій дефіциту товарів або надлишку запасів, що може призвести до втрат прибутку;

- підтримка високого рівня обслуговування клієнтів, тому що забезпечення належного рівня запасів дозволяє компанії вчасно виконувати замовлення та задовольняти попит споживачів, сприяючи задоволенню клієнтів;

- оптимізація ланцюга постачання, оскільки ефективне управління запасами сприяє оптимізації ланцюга постачання, зменшуючи затримки та покращуючи ефективність у відносинах із постачальниками;

- мінімізація втрат через забраковані товари, адже ефективне управління запасами допомагає зменшити витрати на забраковані або прострочені товари, підтримуючи якість та безпеку продукції;

- адаптація до змін на ринку, оскільки аналіз ефективності управління запасами дозволяє швидше реагувати на зміни в попиті та інші ринкові умови, забезпечуючи гнучкість бізнесу;

– оптимізація процесів, адже за допомогою аналізу результатів управління запасами, компанія може виявити можливості для оптимізації процесів, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат;

– управління фінансовою діяльністю, оскільки ефективне управління запасами дозволяє оптимізувати витрати, що впливає на фінансові показники підприємства, такі як чистий прибуток та оборотні кошти.

Аналіз ефективності управління запасами є інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства та підтримки його стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

В таблиці 2.10 проаналізуємо ефективність управління запасами компанії.

Таблиця 2.10 – Показники ефективності управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	абсолютні		%	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Рівень обороту запасів	11,45	11,26	11,72	-0,19	0,45	x	x
Середній термін зберігання запасів, днів	31,86	32,40	31,15	0,54	-1,25	x	x
Запаси в днях продажу	32	32	31	0,54	-1,25	x	x
Дефіцит товарів, тис.шт.	396	428	401	32	-27	8,08	-6,31
Кількість поставок зі складу в торговельні мережі, виконані вчасно, шт.	3922	3714	3802	-208	88	-5,30	2,37
Загальна кількість поставок зі складу в торговельні мережі, шт.	4318	4142	4203	-176	610	-4,08	1,47
Рівень сервісу постачальника	0,91	0,90	0,90	-0,01	0,01	x	x
Вартість утримання запасів, тис. грн	1203548	1145218	1187430	-58330	42212	-4,85	3,69
Витрати на зберігання	0,21	0,18	0,20	-0,04	0,02	-17,21	12,16
Вартість забракованих чи списаних товарів, тис. грн	421145	387123	412056	-34022	24933	-8,08	6,44
Процент відбракованих та списаних товарів	7,49	5,99	6,90	-1,50	0,91	x	x
Вартість замовлень, тис.грн	278,73	276,49	282,52	-2,24	6,03	-0,80	2,18

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Показники ефективності управління запасами є ключовими метриками, які визначають ефективність і результативність діяльності підприємства в цьому напрямку, тому проаналізуємо їх динаміку:

– рівень обороту запасів зріс з 11,26 до 11,72 у 2022 р., що говорить про достатньо ефективно використання запасів; це є результатом покращення стратегій управління запасами, точнішого прогнозування попиту та оптимізації ланцюга постачання;

– середній термін зберігання запасів зменшився на 1,25 днів, що говорить про зменшення середньої кількості днів, які товар проводить на складі перед тим, як бути проданим. Його зменшення вказує на швидше обертання запасів; зменшення середнього терміну зберігання запасів вказує на більш ефективно управління запасами, оскільки товари менше часу перебувають на складі перед тим, як їх реалізують. Це досягається шляхом покращення системи відстеження запасів та оптимізації процесів обслуговування замовлень;

– запаси в днях продажу зменшились у 2022 р., що свідчить про більш ефективно управління запасами; зменшення запасів в днях продажу у 2022 році свідчить про більш ефективно управління запасами, що є результатом оптимізації стратегій закупівель та точного врахування попиту споживачів;

– дефіцит товарів скоротився на 6,3% у 2022 р. порівняно до 2021 р. , а мінімізація дефіцитів є ключовим показником ефективності управління запасами; скорочення дефіциту товарів у 2022 році свідчить про те, що компанія успішно зменшила втрати від втрати продажів через недостатність товарів на складі. Це є наслідком удосконалення системи прогнозування та оптимізації процесів постачання;

– рівень сервісу постачальника залишився незмінним у 2022 р., проте його зменшення у 2021 р. свідчить про зниження надійності ланцюга постачання в компанії. Незмінний рівень сервісу постачальника у 2022 році є позитивним показником, але зниження його у 2021 році свідчить про можливі проблеми в надійності ланцюга постачання в минулому. Компанія повинна вживати заходів

для покращення співпраці з постачальниками та забезпечення стабільності ланцюга постачання;

– витрати на зберігання зростають у 2022 р., внаслідок чого ефективність господарської діяльності підприємства знижується. Зростання витрат на зберігання у 2022 році є наслідком збільшення обсягів запасів або підвищення цін на складське утримання. Це вказує на необхідність оптимізації процесів управління запасами та зменшення витрат;

– процент забракованих товарів (значно зріс у 2022 р., що є негативним фактором, адже ефективне управління запасами спрямоване на мінімізацію цього показника. Зростання процента забракованих товарів у 2022 році є негативним сигналом і є наслідком проблем в системі якості або недостатньої уваги до управління запасами. Компанія повинна удосконалити контроль за якістю та оптимізувати стратегії управління запасами для мінімізації втрат;

– вартість замовлень зросла у 2022 р. на 2,2% порівняно з 2021 р., адже збільшились витрати, пов'язані з процесом розміщення та обробки замовлень. Зростання вартості замовлень у 2022 році свідчить про збільшення витрат, пов'язаних з розміщенням та обробкою замовлень. Це є результатом неефективних процесів управління запасами або збільшення обсягів замовлень. Компанія повинна переглянути та оптимізувати свої процеси, щоб підтримувати ефективне управління запасами та знижувати витрати.

Ці показники взаємодіють між собою та відображають різні аспекти ефективності управління запасами, сприяючи оптимізації роботи ланцюга постачання та досягненню фінансових цілей підприємства.

Окрему увагу варто звернути на результати ABC-XYZ-аналізу, адже переважно на підприємстві проводився ABC-аналіз (таблиці 2.11-2.12).

Таблиця 2.11 – ABC-аналіз продукції ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн

Групи товарів	2020	2021	2022	Загальний товарообіг	Частка в обігу	Частка в обігу з накопичувальним ефектом	Група товарів
1	2	3	4	5	6	7	8
РАЗОМ	3632384	4013435	3631716	11277535	100,00%	100,00%	x

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Продукти харчування	2122031	2368942	2142036	6633009	58,82%	58,82%	A
Побутова хімія	802347	912458	845214	2560019	22,70%	81,52%	B
Кулінарія	587459	605488	521445	1714392	15,20%	96,72%	C
Напої	120547	126547	123021	370115	3,28%	100,00%	C
Інше	454972	597128	529787	1581887	14,03%	114,03%	C

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Отже, найбільш важливою групою товарів є продукти харчування, тому страховий їх запас необхідно збільшити, страховий запас побутової хімії має залишатись незмінним, адже ця група товарів має середній рівень важливості у збутовій діяльності компанії. У свою чергу, страховий запас кулінарії та інших товарів рекомендуємо скоротити.

Таблиця 2.12 – XYZ-аналіз продукції ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн

Групи товарів	2020	2021	2022	Загальний товарообіг	Середнє значення	Проміжне значення	Коефіцієнт варіації	Група товарів
РАЗОМ	3632384	4013435	3631716	11277535	2255507	x	x	x
Продукти харчування	2122031	2368942	2142036	6633009	1326602	137144	10,34%	Y
Побутова хімія	802347	912458	845214	2560019	512004	55503	10,84%	Y
Кулінарія	587459	605488	521445	1714392	342878	44246	12,90%	Y
Напої	120547	126547	123021	370115	74023	3015	4,07%	X
Інше	454972	597128	529787	1581887	316377	71111	22,48%	Y

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Зазначимо, що напої є високорентабельною групою товарів, а всі інші мають середній рівень рентабельності. Отже, запаси напоїв теж треба збільшити.

Таким чином, у 2022 році ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє позитивні тенденції у сфері управління запасами. Зростання рівня обороту та зменшення середнього терміну зберігання запасів свідчать про ефективне використання ресурсів. Зменшення запасів в днях продажу та скорочення дефіциту товарів

вказують на більш точне планування та оптимізацію ланцюга постачання. Проте зростання витрат на зберігання та вартості замовлень вимагають уваги до оптимізації процесів для підтримки стабільності та зниження витрат. Пов'язане з цим збільшення процента забракованих товарів може вказувати на потребу у покращенні контролю якості та стратегій управління запасами.

РОЗДІЛ III

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Шляхи підвищення ефективності управління запасами підприємства

Для підвищення ефективності управління запасами в мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» варто розглянути наступні шляхи:

1. Вдосконалення системи прогнозування попиту.

Використання точних аналітичних інструментів та технологій для прогнозування попиту на товари, що дозволить ефективніше планувати запаси і уникнути дефіцитів або забракованих товарів.

2. Оптимізація ланцюга постачання.

Встановлення ефективної взаємодії з постачальниками, впровадження систем «just-in-time» та інших стратегій, що спрямовані на покращення ефективності логістичних процесів.

3. Впровадження технологій автоматизації.

Використання сучасних систем автоматизації управління запасами, які дозволяють реалізовувати швидке і точне відстеження запасів, замовлення та розподіл товарів.

4. Оптимізація політики запасів.

Аналіз і оптимізація рівня запасів для кожної категорії товарів враховуючи їхню обортовість, строк придатності, сезонність та інші фактори.

5. Інновації в управлінні товарорухом.

Впровадження новаторських методів використання простору на складах, оптимізація розміщення товарів, щоб зменшити час обробки та підвищити швидкість зберігання та отримання товарів.

6. Навчання та розвиток персоналу.

Підвищення кваліфікації персоналу в галузі управління запасами, щоб забезпечити правильне впровадження нових стратегій та технологій.

Ці підходи дозволять оптимізувати роботу з запасами, знижувати витрати та забезпечувати більш ефективно управління постачанням і попитом на товари в мережі супермаркетів «Сільпо-Фуд».

Зростання витрат на управління запасами у ТОВ «Сільпо-Фуд» спричинене різними факторами:

- компанія стикається з непрогнозованим підвищенням й зниженням попиту на свою продукцію, і це призвело до невірної розподілу запасів та збільшення витрат;

- недостатній аналіз попиту та недостатнє планування може призвело до надмірних або недостатніх запасів, що впливає на витрати;

- неправильне управління запасами: недоцільне розподілення запасів по складах або відділеннях, неефективна система контролю за запасами;

- збільшення цін на сировину або інші матеріали призвели до зростання загальної вартості запасів;

- перерви у постачанні, проблеми з постачальниками або інші труднощі в ланцюгу постачання негативно впливають на ефективність управління запасами;

- використання застарілих систем управління запасами може призводити до неефективного вирішення завдань, що збільшує витрати;

- потреба у високих безпекових запасах, щоб уникнути перерв у виробництві.

Для зменшення витрат на управління запасами компанія може розглядати впровадження ефективних систем планування ресурсів підприємства (ERP), вдосконалення процесів прогнозування попиту, оптимізацію систем контролю запасів та оновлення технологічних рішень для підтримки управління запасами.

Для оптимізації витрат на зберігання запасів у ТОВ «Сільпо-Фуд» ми рекомендуємо використати ряд стратегій та підходів (рис. 3.1).

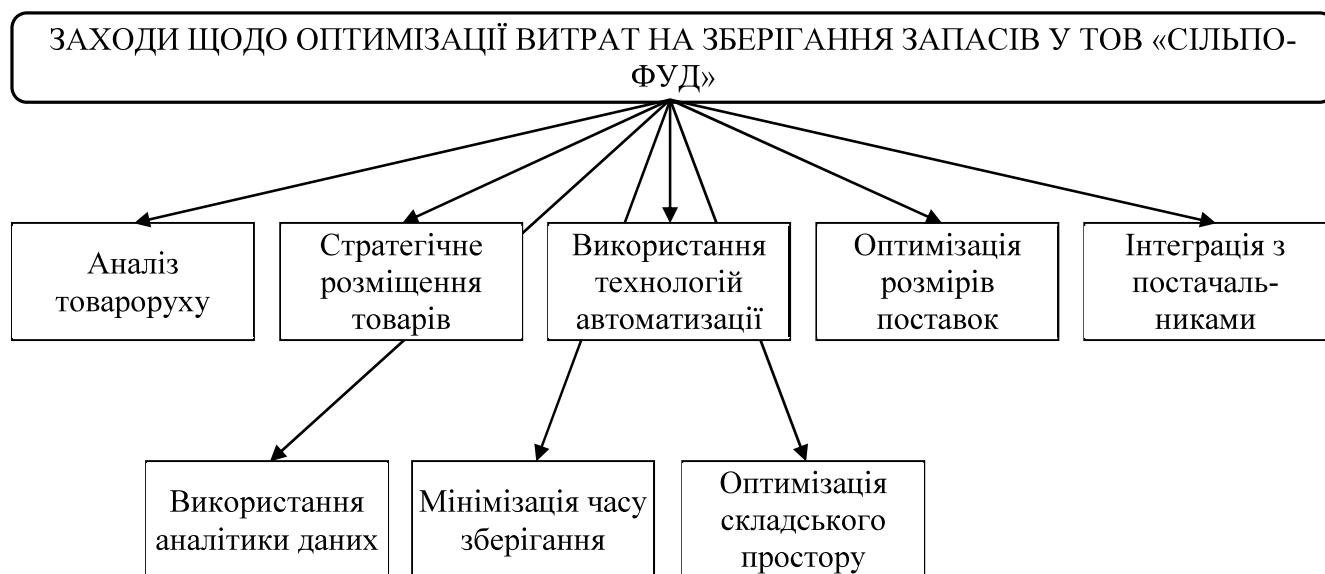


Рисунок 3.1 – Заходи щодо оптимізації витрат на зберігання запасів у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором

Охарактеризуємо ці напрями:

- ретельне вивчення оборотності запасів для кожного виду товарів. Ідентифікація повільнорухомих товарів та розгляд можливостей їх відпуску чи акцій для прискорення обертання;
- стратегічне розміщення товарів враховуючи частоту попиту та логістику. це дозволить оптимізувати простір на складі та зменшити витрати на зберігання;
- впровадження сучасних систем автоматизації для ефективного відстеження та управління запасами, що дозволить покращити точність і швидкість процесів та зменшити потребу в ручній праці;
- оптимізація розмірів замовлень для кожного товару, враховуючи економічний розмір партії та витрати на утримання запасів;
- можливість тісної співпраці з ключовими постачальниками для оптимізації логістичних процесів та отримання кращих умов постачання;

- впровадження систем аналізу даних для моніторингу та прогнозування попиту, що дозволить точно адаптувати рівні запасів;
- мінімізація часу зберігання продукції на складі шляхом швидшого обертання запасів, використання стратегій «першим вийшов – першим доставлено»;
- використання простору на складі максимально ефективно, використовуючи оптимізовані системи розміщення та стелажів.

Впровадження цих стратегій допоможе ТОВ «Сільпо-Фуд» покращити ефективність управління запасами та знизити витрати на їх зберігання.

Основні причини зростання бракованої продукції на складах ТОВ «Сільпо-Фуд», які необхідно усунути, наступні (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Причини зростання бракованої продукції на складах ТОВ «Сільпо-Фуд», які необхідно усунути

Причини	Характеристика
Проблеми з якістю сировини	Якщо сировина, яка використовується для виробництва продукції, не відповідає необхідним стандартам, і це призвело до зростання кількості бракованої продукції
Технологічні проблеми	Наявність або відсутність сучасного обладнання та технологічні проблеми на виробництві негативно вплинули на якість продукції
Проблеми з управлінням ланцюгом постачання	Затримки або несправності в ланцюгу постачання призводять до проблем з якістю та зростанням браку
Неефективне управління виробництвом	Недостатня контрольованість і управління процесами виробництва сприяє виникненню бракованої продукції
Недостатність контролю якості	Недостатній контроль якості на різних етапах виробництва призвела до випуску бракованих товарів

Джерело: розроблено автором

Для скорочення кількості бракованої продукції на складах ТОВ «Сільпо-Фуд» повинне розглянути наступні стратегії та заходи:

- покращення системи контролю якості, тобто вдосконалення процедур контролю якості під час отримання та розміщення товарів на складах. використання сучасних технологій, таких як системи сканування або rfid-технології, для точного відстеження та ідентифікації продукції;

- оптимізація умов зберігання, а саме – забезпечення оптимальних умов зберігання для кожного типу продукції, щоб уникнути пошкоджень внаслідок невідповідних умов температури, вологості чи освітлення;

- ефективне розміщення товарів, тобто оптимізація розміщення продукції на складах для запобігання фізичним пошкодженням під час зберігання та переміщення;

- навчання персоналу, а саме – проведення тренінгів для персоналу щодо правильного оброблення та переміщення товарів, а також важливості дотримання стандартів якості;

- впровадження системи відстеження та виявлення браку, тобто використання систем відстеження, які дозволяють оперативно виявляти випадки браку та невідповідностей стандартам якості;

- співпраця з постачальниками, а саме – встановлення чітких стандартів якості та співпраця з постачальниками для запобігання постачанню некондиційної продукції;

- регулярна інвентаризація, тобто проведення регулярних інвентаризацій для виявлення залишків бракованої продукції та негайної її вилучення з обігу.

Ці заходи допоможуть покращити якість управління запасами та знизити кількість бракованої продукції на складах ТОВ «Сільпо-Фуд».

Щоб визначити конкретні причини зростання бракованої продукції у ТОВ «Сільпо-Фуд», варто провести детальний аналіз внутрішніх процесів компанії та звернутися до її управління якості. Прострочка продукції в компанії бути спричинена різноманітними факторами:

- проблеми з постачанням сировини;
- технічні проблеми та поломки обладнання;
- проблеми з робочою силою;
- непрогнозовані події;
- неефективне управління ланцюгом постачання ;
- проблеми зі споживачами.

Для вирішення проблеми прострочки важливо провести детальний аналіз всіх етапів виробництва, виявити слабкі місця та вдосконалити процеси. Систематичний моніторинг та управління ризиками також можуть допомогти уникнути прострочок у виробництві.

Зменшення прострочки продукції може бути досягнуте шляхом вдосконалення внутрішніх процесів та управління ланцюгом постачання ТОВ «Сільпо-Фуд»:

1. Оптимізація управління ланцюгом постачання:
 - покращення прогнозування попиту та планування виробництва;
 - розробка стратегій запасів для мінімізації ризиків недостатнього обсягу сировини;
 - встановлення ефективних систем інвентаризації та відстеження товарів.
2. Удосконалення технічної інфраструктури:
 - проведення регулярного технічного обслуговування обладнання для попередження можливих поломок;
 - впровадження нових технологій та автоматизації для підвищення ефективності виробництва.
3. Управління ризиками та непередбаченими обставинами:
 - створення планів надзвичайних ситуацій та заходів безпеки;
 - моніторинг геополітичних та економічних подій, що можуть вплинути на постачання.
4. Навчання та розвиток персоналу:
 - підвищення кваліфікації робітників для забезпечення ефективного управління виробництвом;
 - забезпечення працівників інструментами та знаннями щодо виявлення та вирішення проблем.
5. Впровадження систем управління якістю:
 - запровадження ефективних систем контролю якості на кожному етапі виробництва;

- регулярний аудит процесів для виявлення слабких місць і покращення системи управління якістю.

6. Залучення стейкхолдерів:

- співпраця з постачальниками та партнерами для оптимізації ланцюга постачання;

- взаємодія з клієнтами для отримання чітких інструкцій та попередження можливих змін в попиті.

Ці заходи мають на меті створити ефективну та гнучку систему виробництва, яка може адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити своєчасне виробництво продукції.

У контексті військової агресії росії проти України удосконалення системи управління запасами для ТОВ «Сільпо-Фуд» набуває важливості, адже умови конфлікту призвели до перерв у постачанні сировини та продуктів, що підкреслює необхідність точного прогнозування та стратегій управління запасами. Зростання геополітичних ризиків призвело до змін у вартості сировини та інших товарів, що вимагає актуальних стратегій управління вартістю запасів.

Умови нестабільності створюють потребу у високих безпекових запасах, щоб запобігти можливим перервам у постачанні в разі виникнення труднощів. Врахування географічних обмежень та забезпечення оптимального розміщення запасів на складах покликане покращити логістику та швидкість постачання. Умови конфлікту внесли невпевненість у якість сировини та продуктів, що підкреслює необхідність посиленого контролю якості на кожному етапі виробництва. В умовах нестабільності важливо мати гнучку систему управління запасами, яка може адаптуватися до швидких змін у попиті, постачанні та інших умовах ринку.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» здатне забезпечити покращення своєї системи управління запасами шляхом впровадження сучасних технологій та програмного забезпечення, що дозволить автоматизувати та оптимізувати процеси. Оптимізація стратегій прогнозування, ефективного планування запасів та удосконалення взаємодії з постачальниками допоможуть знизити витрати та

покращити ефективність ланцюга постачання. Вдосконалення системи контролю якості та навчання персоналу відіграють ключову роль у запобіганні браку та оптимізації виробництва. Аналіз результатів та систематичний моніторинг дозволять постійно вдосконалювати процеси управління запасами для досягнення більшої ефективності та конкурентоспроможності.

3.2 Розробка стратегії управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд»

Удосконалення системи управління запасами у ТОВ «Сільпо-Фуд» призведе до покращення ефективності виробничих процесів, зниження витрат та оптимізації управління ресурсами. Розробка стратегії управління запасами для ТОВ «Сільпо-Фуд» є критично важливою в контексті оптимізації виробничих процесів та забезпечення ефективного ланцюга постачання. Нижче наведено шість ключових аспектів, які слід врахувати при розробці такої стратегії:

1. Прогнозування попиту: розвинення точних та надійних методів прогнозування попиту для кожної категорії товарів, щоб уникнути перевищення або нестачі запасів.

Удосконалення прогнозування попиту є ключовим елементом оптимізації управління запасами та ефективного виробництва. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» можна розглянути наступні кроки для покращення прогнозування попиту:

- застосування сучасних аналітичних інструментів та програмного забезпечення для обробки великої кількості даних та аналізу тенденцій у попиті;
- аналіз історичних даних про продажі для виявлення сезонних коливань, варіацій та інших факторів, які впливають на попит;
- врахування планованих маркетингових заходів, рекламних кампаній та інших стратегій для прогнозування змін у попиті;
- посилення взаємодії з різними стейкхолдерами, включаючи постачальників, клієнтів та інших учасників ланцюга постачання, для отримання інсайтів щодо майбутніх змін у попиті;

- використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту на основі широкого спектру факторів та здатності самостійно навчатися від нових даних;

- включення експертів галузі для отримання кваліфікованих прогнозів, зокрема при оцінці нюансів, які не завжди можуть враховуватися алгоритмами;

- регулярний огляд та оновлення методів прогнозування, адаптація до нових ринкових умов та змін у споживацьких тенденціях.

Ці кроки сприятимуть удосконаленню точності прогнозування попиту та допоможуть ТОВ «Сільпо-Фуд» оптимізувати свої запаси та планувати виробництво на основі реальних потреб ринку.

2. Стратегії управління запасами: визначення оптимальних рівнів запасів, враховуючи конкретні вимоги ринку та час постачання сировини.

Для удосконалення стратегії управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд» можна впровадити ряд заходів, які допоможуть оптимізувати процеси та покращити ефективність:

- впровадження сучасного програмного забезпечення для управління запасами та системи ERP для автоматизації процесів та отримання реального часу інформації;

- регулярний аналіз ланцюга постачання для виявлення можливих слабких місць та оптимізації взаємодії з постачальниками;

- використання аналітичних інструментів для покращення точності прогнозування попиту, враховуючи історичні дані та змінні фактори;

- визначення оптимальних рівнів запасів для мінімізації затрат та забезпечення достатньої наявності товарів для клієнтів;

- аналіз та оптимізація використання простору на складах, розміщення товарів та оптимізація логістики;

- забезпечення високого стандарту якості продукції через ефективні процеси контролю якості на всіх етапах виробництва;

- оптимізація графіків виробництва та впровадження гнучких стратегій, що дозволять швидко реагувати на зміни в попиті;
- регулярний моніторинг виконання стратегії та аналіз результатів для постійного вдосконалення процесів.

Ці заходи спрямовані на створення ефективної та гнучкої системи управління запасами, яка може адаптуватися до змін в умовах ринку та забезпечувати оптимальне використання ресурсів.

3. Оптимізація ланцюга постачання: встановлення ефективних взаємодій з постачальниками, включаючи контроль над поставками, умовами договорів та переговорами щодо цін.

Оптимізація ланцюгів постачання для ТОВ «Сільпо-Фуд» сприятиме покращенню ефективності, зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності. Нижче наведені деякі напрями оптимізації ланцюгів постачання:

- зміцнення співпраці та ефективного обміну інформацією з ключовими постачальниками для вчасного виявлення змін в умовах постачання та попиту;
- застосування сенсорів та з'єднання пристроїв для відстеження руху товарів та отримання реального часу інформації про їхнє місцезнаходження;
- аналіз і встановлення оптимальних рівнів запасів для уникнення надлишкових запасів та зниження затрат на їх утримання;
- використання передових аналітичних інструментів та моделей прогнозування для точного планування попиту та запасів;
- оцінка та оптимізація структури логістичної мережі для швидкого та ефективного реагування на зміни в попиті та постачанні;
- розбудова довгострокових відносин з надійними постачальниками та спільна розробка стратегій для взаємного успіху;
- застосування екологічно орієнтованих підходів у виборі постачальників та оптимізації транспорту для зниження вуглецевого сліду;

– розроблення стратегій управління ризиками для ефективного управління можливими труднощами в ланцюгу постачання, такими як перерви в постачанні чи зміни валютних курсів.

Ці напрями допоможуть покращити гнучкість, ефективність та стійкість ланцюга постачання ТОВ «Сільпо-Фуд» у сучасних мінливих умовах ринку.

4. Безпечні запаси та управління ризиками: розроблення стратегій управління безпечними запасами для захисту від можливих труднощів у постачанні або несподіваних змін у попиті.

Розробка стратегій управління безпечними запасами для ТОВ «Сільпо-Фуд» є важливою для забезпечення стійкості ланцюга постачання в умовах можливих труднощів у постачанні та несподіваних змін у попиті. Ось кілька ключових стратегій:

– проведення ретельного аналізу можливих ризиків та невизначеностей, що можуть впливати на ланцюг постачання, включаючи перерви в постачанні, коливання цін та зміни в попиті;

– визначення товарів, які мають високий рівень критичності для бізнесу та встановлення відповідних безпечних запасів для забезпечення продовольчої безпеки та уникнення втрат;

– укладення договорів та установа партнерських відносин з ключовими постачальниками для гнучкості у відповіді на труднощі та зміни в попиті;

– використання точних методів прогнозування та систем моніторингу попиту для вчасного реагування на зміни та підтримки оптимальних рівнів запасів;

– оптимізація процесів управління замовленнями для мінімізації часу на поставку та максимізації гнучкості у відповіді на зміни у попиті;

– впровадження сучасних систем управління запасами та технологій для автоматизації і вдосконалення процесів;

– визначення регулярних інтервалів для перегляду та оновлення стратегій управління безпечними запасами на основі нових даних та умов ринку;

– навчання персоналу ефективним стратегіям управління запасами та навичкам адаптації до різних сценаріїв.

Ці стратегії допоможуть ТОВ «Сільпо-Фуд» створити гнучку та стійку систему управління безпечними запасами, здатну ефективно реагувати на зміни у постачанні та попиті.

5. Використання технологій та автоматизація: впровадження сучасних програмних засобів та технологій для автоматизації процесів управління запасами та отримання реального часу інформації.

Використання технологій та автоматизація управління запасами може значно полегшити процеси для ТОВ «Сільпо-Фуд», зменшити помилки та оптимізувати витрати:

– встановлення сучасної системи WMS для автоматизації процесів в складі, відстеження товарів та оптимізації використання простору;

– використання автоматичних систем замовлення на основі методу економічного розміру партії для оптимізації розміру запасів та мінімізації витрат;

– використання систем ВІ для аналізу даних про запаси, попит та інші фактори для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

– застосування сенсорів та з'єднання пристроїв IoT для отримання реального часу інформації про стан запасів та умови зберігання;

– оптимізація процесів замовлення та оплати через використання електронних платіжних систем та платформ для покращення швидкості та точності обробки;

– встановлення інтеграції між системами управління запасами та системами постачальників для автоматизації обміну інформацією та зменшення помилок;

– використання систем автоматизованого прогнозування попиту для точних та швидких прогнозів, що дозволяє ефективніше планувати запаси;

– застосування технологій AI для аналізу даних, оптимізації стратегій управління запасами та швидкого прийняття рішень.

Ці стратегії не лише автоматизують багато процесів, але й дозволяють отримувати реальний час інформації, підвищуючи ефективність та точність управління запасами для ТОВ «Сільпо-Фуд».

6. Система контролю якості: встановлення ефективної системи контролю якості на всіх етапах виробництва, від сировини до готової продукції, для уникнення браку та забезпечення високої якості товарів.

Удосконалення контролю якості є важливим елементом стратегії управління запасами для ТОВ «Сільпо-Фуд», оскільки впливає на якість та безпеку продукції, а також може знижувати кількість бракованої продукції:

- розроблення та впровадження чітких стандартів якості для всіх продуктів, встановлення процедур контролю якості на всіх етапах виробництва;
- використання сучасних технологій для автоматизації процесів контролю якості, таких як візуальне розпізнавання, сортувальні машини та інші;
- проведення регулярних тренінгів для персоналу, що працює у відділі контролю якості, для підвищення їхніх навичок та обізнаності з сучасними методами контролю;
- встановлення системи відстеження для ідентифікації та відслідковування кожної партії товарів від постачальника до кінцевого споживача;
- проведення аналізу випадків браку для визначення основних причин та розроблення стратегій для їхнього усунення;
- розвиток партнерських відносин з постачальниками та включення в їх стандарти якості для забезпечення високої якості сировини;
- залучення клієнтів до процесу контролю якості, отримання їхніх відгуків та врахування їхніх очікувань щодо якості продукції;
- розроблення та впровадження системи управління якістю для стандартизації та покращення процесів контролю якості;
- регулярні аудити власної системи контролю якості та внутрішній контроль для виявлення можливих слабких місць та виправлення них.

Ці стратегії допоможуть покращити контроль якості та забезпечити високий стандарт продукції, що в свою чергу позитивно позначиться на системі управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд».

Далі необхідно визначити команду проєкту та відповідальність її учасників (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця РАЗУ проєкту з удосконалення стратегії управління запасами у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Функції	Команда проєкту			
	Директор	Заступник директора з операційної діяльності	Завідувач складським господарством	Керівник відділу постачання
Етап 1. Аналіз поточного стану				
Оцінка ефективності існуючої стратегії	У	УК	І	РІ
Аналіз ланцюга постачання	КУ	У	РІ	І
Етап 2. Удосконалення стратегії				
АВС-XYZ-аналіз	К	У	РІ	І
Визначення точок замовлення	У	КУ	І	РІ
Впровадження моделі EOQ	У	КУ	І	РІ
Етап 3. Впровадження змін до стратегії				
Впровадження нових буферів запасів	У	К	РІ	І
Тренінг та навчання персоналу	КУ	У	І	РІ
Етап 4. Моніторинг та коригування				
Впровадження систем моніторингу та звітності	У	КУ	І	РІ
Регулярне оновлення стратегії	КУ	У	І	РІ
Звітність та аналіз результатів	К	У	І	РІ

К – контроль виконання та координація

Р – розробка

У – участь у вигляді узгодження

І – інформаційне забезпечення

Джерело: розроблено автором

Цей план робіт має на меті створити систему управління запасами, яка була б адаптована до конкретних умов ТОВ «Сільпо-Фуд» та дозволила оптимізувати витрати та підвищити ефективність управління запасами. Ці стратегічні напрями допоможуть ТОВ «Сільпо-Фуд» створити ефективну та гнучку систему управління запасами, що адаптується до змін в умовах ринку та сприяє підтримці стабільного та ефективного бізнесу.

В межах дослідження пропонуємо більш детально розглянути два проекти, які пов'язані з товарною групою «напої», так як за результатами ABC-аналізу та XYZ-аналізу, що проведені в 2 розділі диплому, слід розширити продаж напоїв для яких необхідні додаткові складські площі:

Проект 1. Ремонт та переобладнання існуючого складу.

Проект 2. Будівництво додаткового складу для напоїв.

Інвестиційні витрати проектів показані в таблиці 3.3 та табл. 3.4.

Таблиця 3.3 – Інвестиційні витрати за проектом 1 «Ремонт та переобладнання існуючого складу»

Вид витрат	Сума, млн. грн
Ремонт	7,80
Меблі та складське обладнання	5,64
Техніка для складу	3,26
Інвентар для складу	1,55
Оформлення документів	0,50
Інші поточні витрати	1,25
Разом	20,00

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4 – Інвестиційні витрати за проектом 2 «Будівництво додаткового складу для напоїв»

Вид витрат	Сума, млн. грн
Будівництво складу	27,80
Меблі та складське обладнання	5,64
Техніка для складу	3,26
Інвентар для складу	1,55
Оформлення документів	0,50
Інші поточні витрати	1,25
Разом	40,00

Джерело: розроблено автором

Норма дисконту становить 20%.

Впровадження напрямів удосконалення стратегії управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає наступні результати:

- зменшення витрат на управління запасами;
- скорочення втрат від бракованої та протермінованої продукції.

Таким чином, усі ці стратегії для удосконалення системи управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд» спрямовані на створення ефективного та стійкого ланцюга постачання. Впровадження технологій та автоматизації, оптимізація логістичних мереж, покращення контролю якості та стратегії управління запасами дозволять підприємству реагувати гнучко на зміни в попиті та постачанні. Це сприятиме зниженню витрат, мінімізації ризиків та підвищенню задоволення клієнтів. Регулярний моніторинг та оновлення цих стратегій дозволять компанії залишатися конкурентоспроможною в мінливому бізнес-середовищі.

3.3 Оцінка економічної ефективності обраної стратегії управління запасами на підприємстві

Необхідність обґрунтування ефективності удосконалення стратегії управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд» можна розглядати з кількох ключових позицій:

1. Економічна ефективність.

Удосконалення стратегії управління запасами повинно вести до економії ресурсів та зниження витрат компанії. Це передбачає оптимізацію рівня запасів, зменшення витрат на зберігання та оптимізацію логістичних процесів.

2. Підвищення продуктивності.

Удосконалення стратегій дозволяє підвищити продуктивність виробничих процесів, уникати простоїв та забезпечувати більш ефективне використання ресурсів, що, в свою чергу, призводить до підвищення виробничої потужності.

3. Підтримка конкурентоспроможності.

В умовах конкурентного бізнес-середовища ефективна стратегія управління запасами може бути ключовим фактором в забезпеченні конкурентоспроможності компанії. Швидке реагування на зміни в попиті та постачанні може забезпечити перевагу над конкурентами.

4. Мінімізація ризиків.

Доцільне управління запасами дозволяє уникати непередбачуваних ситуацій, таких як прострочка товарів або дефіцит на складі. Це сприяє зниженню ризиків для бізнесу та підвищує його стійкість.

5. Задоволення клієнтів.

Ефективне управління запасами дозволяє забезпечити стабільні поставки та вчасне обслуговування клієнтів, що призводить до покращення їх задоволення та лояльності.

Таке обґрунтування є ключовим етапом у розробці та впровадженні стратегії управління запасами, демонструючи не лише необхідність, але й очікувані позитивні впливи на різні аспекти діяльності компанії.

В таблиці 3.5 наведемо розрахунок ефективності запропонованих заходів, зважаючи на наступні фактори:

- вартість впровадження напрямів удосконалення системи управління запасами за рахунок послуг сторонніх організацій складе 25 тис. грн;
- витрати на управління запасами за прогнозами фахівців сторонньої організації скоротяться на 7%;
- кількість бракованої та протермінованої продукції за допомогою удосконалення системи управління запасами скоротиться на 5%.

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності заходів щодо підвищення ефективності управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн

Показники	Факт	Прогноз	Відхилення	
			абсолютні	темп приросту, %
Витрати на впровадження стратегії удосконалення управління запасами	0	25	25	100,0
Витрати на управління запасами	1187430	1104310	-83120	-7,0
Кількість бракованої та протермінованої продукції	412056	391453	-20603	-5,0
Економічний ефект	0	103723	103723	100,0
Чистий збиток	7632318	7528595	-103723	-1,4

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Отже, в результаті впровадження запропонованих заходів ТОВ «Сільпо-Фуд» зможе зменшити витрати на управління запасами та, відповідно, чистого збитку на 103723 тис. грн

Згідно проведеного аналізу зроблено висновок, що зменшення витрат на управління запасами у ТОВ «Сільпо-Фуд» призведе до ряду значущих результатів:

1) зменшення витрат дозволить компанії економити ресурси та підвищити прибутковість. Оптимізація ланцюга постачання та зменшення витрат на зберігання сприятиме загальній фінансовій стійкості підприємства;

2) зменшення витрат прямо впливає на рентабельність бізнесу. Ефективне управління запасами покращить маржинальність продукції та послуг, що здійснює прямий вплив на фінансовий результат;

3) зменшення запасів та витрат дозволить звільнити оборотні кошти, що покращує ліквідність компанії. Це важливо для забезпечення операційної активності та готовності до реагування на можливі виклики ринку;

4) зменшення запасів та оптимізація ланцюга постачання сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних з вартістю запасів, просрочкою, чи непередбаченими змінами в попиті та постачанні;

5) ефективне управління запасами є конкурентною перевагою, особливо в умовах швидкозмінного ринкового середовища. Здатність оперативно реагувати на зміни дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною;

6) оптимізація ланцюга постачання та зменшення часу поставок може сприятиме покращенню обслуговування клієнтів, що має ключове значення для збереження та залучення нових клієнтів.

Проведемо розрахунок ефективності запропонованих проєктів, які пов'язані з товарною групою «напої» для яких необхідні додаткові складські площі.

Ефективність проєкту визначимо за наступними показниками:

1. Чиста теперішня вартість (NPV). Чиста теперішня (приведена) вартість (NPV) – це різниця між сумою приведених (дисконтованих) грошових надходжень і сумою приведених (дисконтованих) витрат за проєктом.

2. Термін окупності інвестицій (PP). Термін окупності інвестицій (PP) – це показник, який показує кількість років, через яке сума грошових потоків по проєкту перевищить початкові інвестиції, тобто кумулятивний грошовий потік буде дорівнювати нулю або стане більше нуля.

Таблиця 3.6 – Витрати та грошові надходження за проєктом 1

Рік існування проєкту t	Обсяг інвестицій І _б млн.грн	Грошові надходження P _t , млн. грн	Дисконтний множник (20%)	Дисконтовані грошові надходження, млн. грн	Покриття інвестицій, млн.грн
0-й	20				
1-й		5	0,8333	4,17	-15,83
2-й		15	0,6944	10,4	-5,4
3-й		20	0,5787	11,6	6,2
4-й		20	0,4823	9,6	15,8
5-й		20	0,4019	8,0	23,8
Разом		80	0,3349	43,8	

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.7 – Витрати та грошові надходження за проєктом 2

Рік існування проєкту t	Обсяг інвестицій І _б млн.грн	Грошові надходження P _t , млн. грн	Дисконтний множник (20%)	Дисконтовані грошові надходження, млн. грн	Покриття інвестицій, млн.грн
0-й	40				
1-й		10	0,8333	8,33	-31,67
2-й		15	0,6944	10,42	-21,25
3-й		15	0,5787	8,68	-12,57
4-й		20	0,4823	9,65	-2,92
5-й		20	0,4019	8,04	5,11
Разом		80	0,3349	45,11	

Джерело: розроблено автором

Із даних таблиць 3.6 та табл.3.7 випливає, що перевагу слід віддати проєкту 1, тому що для нього NPV=23,8 млн.грн, а для проєкту 2 чистий приведений інтегральний прибуток NPV=5,11 млн.грн

Крім того, термін окупності для проєкту 1 становить 2 роки і 5 місяців, тоді як для проєкту 2 – 4 роки і 4 місяці.

Отже, доцільним є ремонт та оновлення обладнання в існуючому складському приміщенні для товарної групи «напої».

Для проєкту побудуємо сітковий графік та визначимо час виконання проєкту.

Таблиця 3.8 - Проєкт модернізації складу та оновлення обладнання в складському приміщенні

Код роботи	Назва (зміст) роботи	Попередня робота	Оптимістичний час, тижнів	Найімовірніший час, тижнів	Песимістичний час, тижнів
11	Демонтаж старого складського обладнання	-	4	5	6
12	Пошук нового складського обладнання та розміщення замовлення	-	1	2	3
21	Ремонт приміщення	11	5	6	8
22	Закупівля та доставка нового складського обладнання	12	2	3	5
31	Монтаж нового складського обладнання	21, 22	4	5	1
32	Перепідготовка персоналу	22	2	3	4
41	Наладка нового складського обладнання	31, 32	2	3	5
51	Запуск нового складського обладнання	41	1	2	4

Джерело: розроблено автором

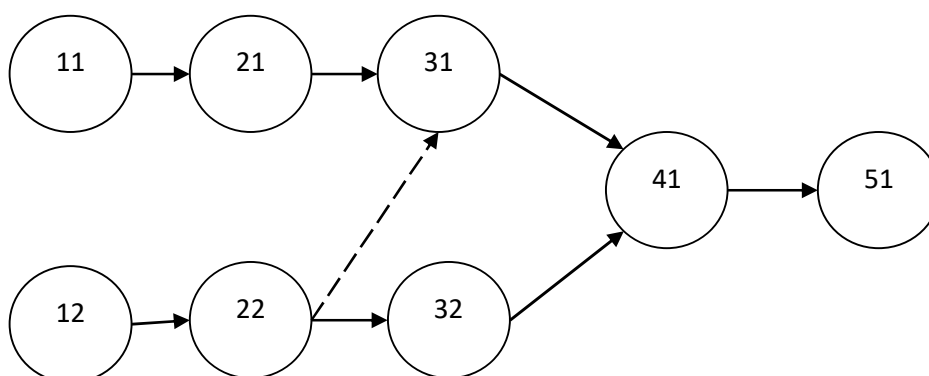


Рисунок 3.2 - Сітковий графік робіт

Джерело: розроблено автором

При оптимістичному виконанні робіт час виконання проєкту складатиме:

$$4+5+4+2+1=16 \text{ тижнів}$$

При песимістичному виконанні робіт час виконання проєкту складатиме:

$$6+8+1+5+4 = 24 \text{ тижні}$$

При наймовірнішому часі виконання проєкту складатиме:

$$5+6+5+3+2=21 \text{ тиждень}$$

Усі ці результати допоможуть підприємству досягти стійкості, конкурентоспроможності та більш ефективної операційної діяльності в довгостроковій перспективі.

Загальні результати скорочення бракованої продукції у мережі супермаркетів будуть наступними:

- зменшення кількості браку: встановлення конкретних цілей щодо зменшення кількості бракованої продукції. Це може бути виміряно у вагових одиницях або вартості;

- ефективне управління запасами допоможе уникнути перевищень та застарілих запасів, що призводить до зменшення браку;

- використання технологій, таких як системи RFID (Radio-Frequency Identification) або системи автоматизованого управління запасами, покращить точність інвентаризації та зменшить ризик виникнення браку;

- навчання персоналу щодо ефективного оброблення продуктів, виявлення ознак псування та вчасного видалення зі збуту допоможе у зменшенні браку;

- зміцнення співпраці з постачальниками повинне включати у себе регулярний обмін інформацією, яка допоможе у плануванні виробництва та поставок, щоб уникнути надмірного або недостатнього запасу;

- впровадження програм вторинного використання продуктів, що дозволяють зменшити кількість продуктів, які викидаються;

Скорочення протермінованої продукції в мережі супермаркетів призведе до наступних позитивних результатів:

- зменшення кількості протермінованої продукції дозволить мережі супермаркетів ефективніше використовувати свої ресурси та збільшити прибутковість;

- клієнти зазвичай позитивно реагують на ініціативи щодо зменшення відходів та уникнення протермінованої продукції. Це позитивно позначиться на репутації магазину та далученні нових клієнтів;

- зменшення відходів є екологічно та економічно ефективним. Менше продукції, яка потрапляє у відходи, означає менше витрат на її закупівлю та утилізацію;

- співпраця з постачальниками для управління запасами, передбаченням попиту та планування виробництва, допоможе допомогти уникнути перевищень та збільшити точність управління запасами;

- необхідно використовувати стратегії знижок та пропозицій для стимулювання продажів протермінованої продукції перед її закінченням терміну придатності;

- зменшення відходів допомагає зберегти природні ресурси та скоротити негативний вплив на навколишнє середовище.

Для досягнення успішних результатів важливо впроваджувати систематичні стратегії управління запасами, моніторингу термінів придатності, покращення взаємодії з постачальниками та залучення споживачів до ініціатив зниження відходів.

Отже, впровадження запропонованих заходів призведе до багатьох позитивних наслідків. Воно сприяє збільшенню прибутковості через більш ефективне використання ресурсів та репутаційні переваги серед клієнтів. Також це призведе до зменшення витрат на закупівлю та утилізацію продукції, що не підлягає продажу. Покращення стосунків з постачальниками та використання програм знижок допоможуть в ефективному управлінні запасами та збутом протермінованої продукції. Крім того, збереження природних ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище є ключовими перевагами цієї стратегії. Загалом скорочення протермінованої продукції виявляється вигідною як для бізнесу, так і для навколишнього середовища.

ВИСНОВКИ

В проведеному дослідженні на основі теоретичних та практичних узагальнень розроблено напрямки підвищення ефективності управління запасами на підприємстві. За результатами дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Встановлено, що при розгляді поглядів сучасних науковців інтерпретація поняття «запаси» дуже різноманітна. Це свідчить про відсутність єдиної універсальної класифікації запасів, яку можна було б застосовувати на усіх підприємствах. Запропоновано на основі проведеного аналізу загальну класифікацію «запасів», яка об'єднує найбільш концептуальні ознаки та види «запасів», необхідні для ефективного управління ними, а тому дозволяє вчасно прийняти ефективне управлінське рішення.

2. Вивчено методичні підходи організації управління запасами на підприємстві та встановлено, що управління запасами включає два ключові аспекти. Один із них стосується гарантування наявності виробничих запасів на підприємстві для виготовлення необхідної продукції в достатній кількості, у встановлені терміни та на відповідному складі. Другий аспект пов'язаний із витратами, пов'язаними із зберіганням запасів. Важливу роль в оптимізації управління запасами відіграє комбінація методу ABC з іншим методом - XYZ-аналізом. Один з найпоширеніших підходів до управління запасами є метод економічного розміру замовлення.

3. Досліджено оцінювання ефективності управління запасами на підприємстві та встановлено, що для кожного виду матеріальних ресурсів, який має значиму частку в загальних запасах, може бути розрахований коефіцієнт забезпеченості запасами. Ефективне управління запасами може сприяти підвищенню продуктивності, зменшенню витрат, та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

4. На підставі проведеного дослідження ефективності управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд», визначено, що компанія, яка входить до структури

Fozzy Group, є визнаним лідером у сфері торгівлі та промисловості в Україні. Підприємство демонструє успішну диверсифікацію діяльності, пропонуючи споживачам високу якість та різноманіття продукції. Структура управління відзначається чітким розподілом відповідальності за ключові сфери компанії. Аналіз показує, що незважаючи на значні обсяги реалізації продукції, підприємство демонструє збиткову діяльність. Зазначено, що активи підприємства зросли в 2021 році, що обумовлене як збільшенням необоротних, так і оборотних активів. Зростання пасивів у 2021 році викликане збільшенням всіх компонентів, зокрема – поточних зобов'язань і забезпечень. Ці дані свідчать про необхідність удосконалення стратегій управління фінансовими ресурсами та підвищення ефективності у галузі фінансів для досягнення стабільності та прибутковості компанії.

5. Зазначено, що управління запасами в ТОВ «Сільпо-Фуд» належить до категорії особливих систем, спрямованих на досягнення оптимальності операцій та високого рівня задоволення потреб споживачів. В контексті мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд», управління запасами відрізняється від стандартного підходу, що використовується у звичайних магазинах. З урахуванням цих особливостей управління запасами в ТОВ «Сільпо-Фуд» впроваджує більш складні стратегії та використовує передові технологічні інструменти для оптимізації ланцюга постачання та задоволення потреб різноманітного споживацького аудиторії. Головною метою цієї системи є мінімізація витрат, раціональне управління запасами та надання швидкого та якісного обслуговування різноманітних клієнтів у ТОВ «Сільпо-Фуд». Таким чином, система управління запасами в цій компанії визначається комплексним підходом до оптимізації ланцюга постачання та забезпечення високої ефективності діяльності, що робить її унікальною в своєму роді.

6. Відзначено, що в структурі запасів ТОВ «Сільпо-Фуд» найбільший обсяг припадає на готову продукцію. У 2022 році компанія демонструє позитивні зрушення в сфері управління запасами. Зростання обороту та скорочення середнього терміну зберігання запасів свідчать про ефективне використання

ресурсів. Зменшення кількості днів продажу та зниження дефіциту товарів свідчать про точніше планування та оптимізацію ланцюга постачання. Несприятливе зростання витрат на зберігання та вартості замовлень вимагає уваги до оптимізації процесів для підтримки стабільності та зниження витрат. Попри це, важливо звернути увагу на зростання відсотка забракованих товарів, що може бути сигналом до удосконалення контролю якості та стратегій управління запасами. Ці динамічні зміни підкреслюють необхідність постійного моніторингу та вдосконалення управлінських підходів для досягнення оптимальності у сфері запасів у ТОВ «Сільпо-Фуд».

7. З метою підвищення ефективності управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідним є впровадження інноваційних підходів. Для зменшення витрат на управління запасами рекомендується розглянути впровадження систем планування ресурсів підприємства (ERP), вдосконалення методів прогнозування попиту, оптимізацію систем контролю за запасами та оновлення технологічних рішень, спрямованих на підтримку управління запасами. Для вирішення проблем просрочки слід провести детальний аналіз всіх етапів виробництва, визначити слабкі місця та вдосконалити процеси. Здійснення систематичного моніторингу та ефективного управління ризиками можуть виконувати важливу роль у попередженні просрочок у виробництві. В умовах військової агресії росії проти України оптимізація системи управління запасами стає критичною, оскільки конфлікт призводить до перерв у постачанні сировини та продуктів. Це підкреслює важливість точного прогнозування та розробки стратегій управління запасами, а також необхідність адаптації до змін вартості сировини та інших товарів, викликаних геополітичними ризиками.

8. Запропоновано стратегію удосконалення системи управління запасами у ТОВ «Сільпо-Фуд», яка здатна привести до значного покращення ефективності виробничих процесів, зниження витрат та оптимізації управління ресурсами. Розроблені нами стратегії для вдосконалення системи управління запасами ТОВ «Сільпо-Фуд» націлені на створення не лише ефективного, але й стійкого ланцюга постачання. Впровадження передових технологій та автоматизації, оптимізація

логістичних мереж, підвищення контролю якості та зміцнення стратегій управління запасами дозволять підприємству гнучко реагувати на зміни в попиті та постачанні. Це, в свою чергу, призведе до зниження витрат, мінімізації ризиків та підвищення задоволення клієнтів. Систематичний моніторинг та постійне оновлення цих стратегій дозволять підприємству залишатися конкурентоспроможним у мінливому бізнес-середовищі.

9. Внаслідок впровадження пропонованих заходів ТОВ «Сільпо-Фуд» може значно знизити витрати на управління запасами та, відповідно, зменшити чистий збиток на 103723 тис. грн. Проведений аналіз підтверджує, що скорочення витрат на управління запасами у ТОВ «Сільпо-Фуд» матиме кілька ключових переваг: зменшення витрат дозволить компанії оптимізувати ланцюг постачання та зменшити витрати на зберігання, що покращить фінансову стійкість підприємства. Зменшення запасів та витрат дозволить звільнити оборотні кошти, поліпшуючи ліквідність компанії та підготовку до ринкових викликів. Зменшення запасів та оптимізація постачання допоможуть уникнути ризиків, пов'язаних з вартістю запасів, прострочкою та непередбаченими змінами в попиті та постачанні. Отже, ефективне управління запасами є ключовою конкурентною перевагою, особливо в умовах швидкозмінного ринкового середовища, дозволяючи компанії оперативно реагувати на зміни та залишатися конкурентоспроможною. Оптимізація ланцюга постачання та зменшення часу поставок сприятимуть поліпшенню обслуговування клієнтів, що є ключовим для збереження та привертання нових клієнтів. Ці результати визначають стійкість, конкурентоспроможність та ефективність операцій ТОВ «Сільпо-Фуд» в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» [Електронний ресурс]: Наказ Мінфіну України від 20.10.1999 № 246. — Режим доступу: www.minfin.gov.ua
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 №996 XIV [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. — Режим доступу <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/99614>
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» [Електронний ресурс]: Наказ Мінфіну України від 20.10.1999 № 246. — Режим доступу: www.minfin.gov.ua
4. Бержанір І.А. Проблеми та напрями вдосконалення обліку виробничих запасів / І.А. Бержанір, Т.А. Демченко, А.А. Кістол // Економічний простір. — 2016. — № 107. — С. 161—168.
5. Бондаренко Н.М. Сутність та класифікація виробничих запасів на підприємстві / Н.М. Бондаренко, А.М. Яресько // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. — 2014. — № 4. — С. 273—281.
6. Гудзенко Н.М. Виробничі запаси як об'єкт обліку та їх класифікація / Н.М. Гудзенко, Ю.В. Гибало // Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих науковців. — Вінниця, ВНАУ. — 2016. — С. 28—31.
7. Гадзевич О.І. Обліково-аналітичне забезпечення виробничих запасів на сільськогосподарських підприємствах / О.І. Гадзевич, Т.А. Шпятиковська // Економіка і суспільство. — 2016. — С. 344—388.
8. Дмитренко А.В. Економічна сутність поняття виробничі запаси / А.В. Дмитренко, І.В. Балабась // Економіка і регіон. — 2016. — № 2 (57). — С. 149—152.
9. Коваль Н.І. Сутність виробничих запасів як економічної категорії: обліковий та управлінські аспекти / Н.І. Коваль // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. — 2017. — № 7. — С. 93—105.

9. Подолянчук О.А. Виробничі запаси: економічна сутність та облік / О.А. Подолянчук // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. — 2018. — № 5. — С. 88—101.
10. Рубан Л.О. Економічна сутність поняття виробничих запасів на промисловому підприємстві / Л.О. Рубан, Т.І. Яковенко // Інфраструктура ринку. — 2019. — Вип. 34. — С. 319—324.
11. Крикавський, Є. В., Чернописька Н. В. Логістичні системи : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2019. 288 с. — URL.: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4230>
12. Колумбет О. П. Особливості обліку руху товарів на підприємствах оптової торгівлі. Молодий вчений. 2018. № 1 (53). С. 905-908.
13. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика : підручник. Київ : Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
14. Скрипник М. Є., Шум'як Г. В. Особливості обліку в оптовій торгівлі. Журнал науковий огляд. 2017. № 11 (43). URL: <http://oaji.net/articles/2017/797-1517525244.pdf>
15. Швець Ю. О., Андрієнко А. О. Логістичні методи управління матеріальними запасами підприємства: сутність, роль та особливості впровадження. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 58. С. 217–225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58_29.
16. Селівьорстова Т. В., Андрейченко А. В. Програмна реалізація та дослідження логістичних моделей управління запасами. Молодий вчений. 2018. № 5(2). С. 400–403. URL :[http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5(2)).
17. Логвиненко Є. І. Визначення характеристик для опису діяльності логістичноактивних підприємств / Є. І. Логвиненко, О. М. Кузьменко, М. В. Плетньов // Економіка підприємств. 2010. № 38. с. 45-49.
18. Ломтєва І. М., Синиця К. П., Сначов М. П. Особливості управління запасами в структурних підрозділах публічного акціонерного товариства у галузі залізничного транспорту. Проблеми економіки транспорту. 2017. Вип. 13. С. 63–68.

19. Закон України «Про логістичної діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3715-17>
20. Музиченко А. О. ABC-аналіз як метод управління запасами підприємства. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2021. № 3 ISSN 2078-3566 317 вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2016. Вип. 249. С. 319–325. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2016_249_37.
21. Лазоренко Т. В., Тхі Мінх Тхао До. Концептуальні засади організації управління бізнеспроцесами сучасних логістичних систем. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(1). С. 148–151. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumeveg_2019_23\(1\)_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumeveg_2019_23(1)_33)
22. Мороз Б. І., Голтвянський Б. І. Аналіз моделей управління запасами. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. № 7(1). С. 68–69. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_7\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_7(1))
23. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: Навч. посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2011. 524 с.
24. Подмешальська Ю.В., Зайберт Є.К. Облік виробничих запасів. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». № 3. 2018.
25. Мочерний С.В., Єрохін С.А., Каніщенко Л.О. - Основи економічної теорії. К.: «Академія», 2014. 464 с.
26. Бабенко Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління виробничими запасами / Л. В. Бабенко, В. Г. Васильєва, О. В. Коновалова // Економічний простір. - 2021. - № 166. - С. 90-96. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_166_18.
27. Бобиль В. В. Сучасні методи аналізу та управління виробничими запасами / В. В. Бобиль, О. В. Пікуліна, М. І. Мовчан // Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. - 2021. - № 3. - С. 311-318. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2021_3_51.

28. Бондарчук Н. В. Організаційно-методичні засади аналізу запасів для потреб управління підприємством / Н. В. Бондарчук, А. В. Тенета // Економіка, управління та адміністрування. - 2019. - № 3. - С. 106-113. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_3_18.

29. Бурлан С. А. Облікове забезпечення управління товарними запасами на підприємствах оптової торгівлі / С. А. Бурлан, І. М. Панченко. // Ефективна економіка. - 2019. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_51.

30. Вареник В. М. Управління запасами підприємства: теоретичні та практичні аспекти / В. М. Вареник, М. І. Резцова // Європейський вектор економічного розвитку. - 2018. - № 1. - С. 5–16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2018_1_3.

31. Вировська Д. М. Організація ефективного управління запасами за допомогою моделі Уілсона / Д. М. Вировська, В. А. Малахов // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» . - 2020. - № 1. - С. 9-13. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_1_3.

32. Гангал Л. С. Облік, аналіз і звітність у забезпеченні управління виробничими запасами в контексті підвищення конкурентоспроможності та вартості вітчизняних підприємств / Л. С. Гангал, Я. С. Церковнюк, О. І. Мандрик, А. В. Главацький. // Ефективна економіка. - 2018. - № 10. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_39.

33. Гукалюк А. Ф. Логістичне управління запасами як складова логістичного управління підприємством / А. Ф. Гукалюк, В. І. Кацьма // Економічний аналіз. - 2017. - Т. 27, № 2. - С. 130-138. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27\(2\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(2)_19).

34. Гуляєва Н. М. Політика управління товарними запасами у торгівлі / Н. М. Гуляєва, С. І. Камінський // Економіка України. - 2016. - № 4. - С. 19-28. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_4_4.

35. Дробчак М. О. Моделювання управління запасами в бюджетному процесі промислового підприємства / М. О. Дробчак, О. Г. Яковенко // Бізнес

Інформ. - 2022. - № 1. - С. 152-158. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_23.

36. Жижила Б. В. Удосконалення системи управління запасами на торговельних підприємствах / Б. В. Жижила. // Ефективна економіка. - 2017. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_2_45.

37. Завсєгдашня І. В. Інформаційна система управління товарними запасами для умов малого бізнесу у сфері e-commerce / І. В. Завсєгдашня, С. А. Рубан, О. В. Пилипенко, О. О. Завсєгдашня, І. О. Филипова // Гірничий вісник. - 2020. - Вип. 108. - С. 44-50. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/girvi_2020_108_10.

38. Калінська Т. А. Комплексний аналіз ефективності управління товарними запасами у сфері роздрібної торгівлі / Т. А. Калінська, Т. М. Чебан // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 4(1). - С. 22-26. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_4\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_4(1)_6).

39. Карпенко Ю. В. Практичні аспекти управління матеріальними запасами торговельних підприємств / Ю. В. Карпенко, А. І. Данильчак // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. - 2022. - № 11. - С. 162-172. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_11_23.

40. Карпенко Ю. В. Основні підходи до управління запасами в системі операційного менеджменту підприємства / Ю. В. Карпенко // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2019. - № 5. - С. 111-125. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2019_5_9.

41. Кахович О. О. Застосування логістичних моделей управління запасами в зовнішньоекономічній діяльності підприємства / О. О. Кахович, Д. В. Колісник // Економічний простір. - 2019. - № 151. - С. 39-50. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2019_151_6.

42. Крашенінін О. С. Управління запасами при організації сервісу локомотивного парку / О. С. Крашенінін, Д. О. Мацєгора, О. В. Польовий, М. В. Пахомов // Збірник наукових праць Українського державного університету

залізничного транспорту. - 2021. - Вип. 196. - С. 140-149. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt_2021_196_16.

43. Легомінова С. В. Концептуальні основи управління товарними запасами підприємства / С. В. Легомінова, О. В. Воскобоева, О. С. Ромашенко // Економічний форум. - 2020. - № 1. - С. 89-98. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020_1_14.

44. Лищенко О. Г. Управління виробничими запасами: обліково-аналітичне забезпечення / О. Г. Лищенко, Є. М. Сердюк. // Ефективна економіка. - 2018. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_21.

45. Ломтева І. М. Управління запасами на підприємствах залізничного транспорту / І. М. Ломтева, М. П. Сначов, К. П. Синиця // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - № 58 (спец. вип.). - С. 266-269. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58_149.

46. Ляліна Н. С. Теоретичні основи логістичного управління запасами підприємства / Н. С. Ляліна, Г. Л. Матвієнко-Біляєва, А. С. Панчук // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 43. - С. 206-210. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_39.

47. Меркулов М. М. Вибір моделі формування системи управління запасами на підприємстві / М. М. Меркулов, Л. В. Ширяєва, В. В. Гуральська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2020. - Вип. 46. - С. 95-102. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2020_46_13.

48. Очеретенко С. В. Управління складськими запасами та їх оптимізація на підприємствах по ремонту автомобілів / С. В. Очеретенко // Системи управління, навігації та зв'язку. - 2021. - Вип. 2. - С. 50-52. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/suntz_2021_2_11.

49. Покліцька С. А. Управління виробничими запасами підприємства / С. А. Покліцька // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. - 2018. - № 2. - С. 130-131. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2018_2_77.

50. Сізова Н.Д. Онлайн-система управління запасами інтернет-магазину / Н.Д. Сізова, В.О. Гетьман // Науковий вісник будівництва. - 2021. - Т. 105, № 3. - С. 247-258. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvb_2021_105_3_32.

51. Тараненко Ю. В. Моделі управління запасами на торговельних підприємствах / Ю. В. Тараненко // Агросвіт. - 2016. - № 3. - С. 40-44. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_3_9.

52. Хаврук В. О. Модель управління запасами в умовах невизначеності з використанням традиційних критеріїв / В. О. Хаврук // Вісник Національного транспортного університету. - 2020. - № 1. - С. 375-386. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2020_1_42.

53. Шевченко-Кульчицька К. І. Проблеми та шляхи підвищення ефективності управління запасами торговельного підприємства / К. І. Шевченко-Кульчицька, К. О. Спірідонова, О. В. Каховська // Бізнес Інформ. - 2021. - № 12. - С. 191-201. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_12_28.

54. Сільпо. Офіційний сайт. URL: <https://shop.silpo.ua/>.

55. ТОВ «Сільпо-Фуд». YOUCONTROL. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство <u>ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»</u>	Дата (рік, місяць, число)	2020	12	31
Територія <u>ДНІПРОВСЬКА</u>	за ЄДРПОУ	40720198		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОАТУУ	8036600000		
Вид економічної діяльності <u>Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами</u>	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників ¹ <u>39 434</u>	за КВЕД	47.11		
Адреса, телефон <u>вулиця Булєрова, будинок 1, м. КИЇВ, 02090</u>				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака				
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності		v		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 року**

Форма № 1 Код за ДКУД

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
I	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6	4 121 238	5 314 749
первісна вартість	1001		6 783 325	6 660 993
накопичена амортизація	1002		(2 662 087)	(1 346 244)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	123 481	92 844
Основні засоби	1010	7	10 644 721	8 931 420
первісна вартість	1011		15 577 186	11 646 233
знос	1012		(4 932 465)	(2 714 813)
Відстрочені податкові активи	1045	33	116 311	72 702
Інші необоротні активи	1090	9	403 539	278 490
Усього за розділом I	1095		15 409 290	14 690 205
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	5 622 338	5 225 838
Векселі одержані	1120	11	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 207 687	3 110 798
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		498 673	457 106
з бюджетом	1135	13	19 900	27 657
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	6 775
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	31
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 688 382	1 611 856
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	1 307 484	890 683
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	1190	16	120 450	466 070
Усього за розділом II	1195		14 826 184	14 004 306
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		30 235 474	28 694 511

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
 БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)
 СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
I	2	2а	3	3
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	13 047 703	12 846 065
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(14 155 395)	(11 041 157)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Видучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(1 107 692)	1 804 908
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1510	18	2 752 820	739 204
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18	9 532 866	8 391 700
Усього за розділом II	1595		12 285 686	9 130 904
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	-	85 464
Векселі видані	1605		1 300	3 700
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18	2 506 766	2 747 845
товари, роботи, послуги	1615		14 440 624	13 363 898
розрахунками з бюджетом	1620		189 189	73 309
розрахунками зі страхування	1625		26 306	19 984
розрахунками з оплати праці	1630		89 223	70 722
за одержаними авансами	1635	20	558 718	410 510
Поточні забезпечення	1660	21	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	1690	22	940 673	744 550
Усього за розділом III	1695		19 057 480	17 758 699
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		30 235 474	28 694 511

Директор
 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер



Лесько Ю.А

Додаток Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	12	31
40720198		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	64 402 634	62 446 681
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(47 249 897)	(47 340 607)
Валовий:				
прибуток	2090		17 152 737	15 106 074
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	323 521	295 502
Адміністративні витрати	2130	26	(1 685 089)	(814 406)
Витрати на збут	2150	27	(15 581 479)	(12 940 168)
Інші операційні витрати	2180	28	(56 162)	(8 685)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		153 528	1 638 317
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	201 154	122 547
Інші доходи	2240	30	578 354	1 025 781
Фінансові витрати	2250	31	(2 225 413)	(2 105 372)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(22 025)	(106 091)
Інші витрати	2270	32	(1 843 445)	(306 599)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290			268 583
збиток	2295		(3 157 847)	
Витрати з податку на прибуток	2300	33	43 609	20 994
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350			289 577
збиток	2355		(3 114 238)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(3 114 238)	289 577

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	24, 26, 27, 28	966 221	927 801
Витрати на оплату праці	2505	26, 27	6 321 110	4 795 380
Відрахування на соціальні заходи	2510	26, 27	1 386 776	1 054 414
Амортизація	2515	26, 27	3 852 363	3 219 864
Інші операційні витрати	2520	26, 27, 28	4 796 260	3 836 959
Разом	2550		17 322 730	13 834 418

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»



Лесько Ю.А

Терещенко Т.І

Додаток В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Основні засоби	18	16 845 784	10 768 202	9 024 264
Нематеріальні активи	19	4 226 036	4 121 238	5 314 749
Інвестиції в дочірні компанії	20	272 809	-	-
Фінансові інвестиції	21	1 400 396	-	-
Відстрочені податкові активи	17	196 279	116 311	72 702
Передплати за основні засоби	22	711 069	403 539	278 490
Всього необоротні активи		23 652 373	15 409 290	14 690 205
Оборотні активи				
Запаси	23	6 461 632	5 622 330	5 225 838
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	24	5 482 757	5 379 752	5 179 791
Поточні фінансові інвестиції	25	635 910	1 307 484	890 683
Векселі одержані	26	1 075 259	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	17,27	51 946	19 883	27 657
Гроші та їх еквіваленти	28	1 163 038	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	30	137 550	120 450	466 070
Всього оборотні активи		15 008 092	14 811 169	14 004 306
Всього активи		38 660 465	30 220 459	28 694 511

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Власний капітал				
Статутний капітал	31	13 047 703	13 047 703	12 846 065
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(16 042 417)	(14 196 238)	(11 041 157)
Всього власний капітал		(2 994 714)	(1 148 535)	1 804 908
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	1 464 696	2 752 810	739 204
Непоточні зобов'язання з оренди	33	9 583 891	6 101 569	4 862 567
Інші непоточні фінансові зобов'язання	34	2 498 761	3 397 890	3 496 041
Інші непоточні зобов'язання	39	64 562	33 407	33 092
Всього непоточні зобов'язання		13 611 910	12 285 676	9 130 904
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	2 373 923	774 588	1 662 671
Поточні зобов'язання з оренди	33	1 604 645	1 438 015	1 115 986
Інші поточні фінансові зобов'язання	34	522 902	294 163	54 652
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	35	22 511 700	15 513 661	14 195 207
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом -	36	259 916	189 213	73 308
Зобов'язання за одержаними авансами	37	264 605	558 718	410 510
Поточні забезпечення	38	409 449	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	39	96 129	10 279	7 648
Всього поточні зобов'язання		28 043 269	19 083 318	17 758 699
Всього зобов'язання		41 655 179	31 368 994	26 889 603
Всього власний капітал та зобов'язання		38 660 465	30 220 459	28 694 511

Ця фінансова звітність була затверджена до випуску 18 серпня 2022 від імені керівництва:



Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Головний бухгалтер ТОВ
Ідентифікаційний "Сільпо-Фуд"

Додаток Г

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	Примітки	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	72 784 231	64 402 634
Собівартість реалізації	6	(52 182 935)	(47 249 897)
Валовий прибуток		20 601 296	17 152 737
Інші операційні доходи	7	412 331	323 521
Витрати на збут	8	(18 533 954)	(15 581 479)
Адміністративні витрати	9	(2 775 764)	(1 685 089)
Інші операційні витрати	10	(121 299)	(56 162)
Операційний (збиток)/прибуток		(417 390)	153 528
Інші доходи	11	563 547	84 957
Інші витрати	12	(16 678)	(1 350 048)
Фінансові доходи	13	314 875	201 154
Фінансові витрати	14	(2 358 809)	(2 225 413)
Дохід/(втрати) від участі в капіталі	15	(2 814)	(22 025)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	(8 879)	-
Збиток до оподаткування		(1 926 148)	(3 157 847)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	79 969	43 609
Збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)
Інший сукупний дохід за рік		-	-
Загальний сукупний збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)

Додаток Д

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	19	17 226 900	16 813 770
Нематеріальні активи	21	3 097 800	4 258 050
Інвестиційна нерухомість	20	289 880	-
Інвестиції в дочірні компанії	22	252 234	272 809
Інвестиції в асоційовані компанії	23	1 036 487	-
Фінансові інвестиції	24	-	1 400 396
Відстрочені податкові активи	18	-	196 279
Передплати за основні засоби	25	310 626	711 069
Дебіторська заборгованість по суборенді	26	828	-
Всього необоротних активів		22 214 755	23 652 373
Оборотні активи			
Запаси	27	5 973 577	6 461 622
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	28	2 620 491	5 482 730
Фінансові інвестиції	29	1 546 379	1 711 169
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	30	46 200	51 862
Гроші та їх еквіваленти	31	1 066 300	1 163 038
Інші оборотні активи	33	201 156	137 549
Всього оборотних активів		11 454 103	15 007 970
Всього активів		33 668 858	38 660 343

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	34	13 047 703	13 047 703
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(23 736 759)	(16 105 027)
Всього власний капітал		(10 689 056)	(3 057 324)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	35	1 397 278	1 464 696
Непоточні зобов'язання з оренди	36	12 088 615	9 583 891
Інші фінансові зобов'язання	37	2 499 178	2 498 761
Інші зобов'язання	42	12 985	64 562
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		15 998 056	13 611 910
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	41	1 481 551	409 449
Банківські кредити	35	3 274 126	2 373 923
Поточні зобов'язання з оренди	36	2 017 474	1 604 645
Інші фінансові зобов'язання	37	880 061	522 902
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	38	19 001 625	22 559 067
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	39	1 114 449	259 915
Зобов'язання за одержаними авансами	40	520 536	279 727
Інші зобов'язання	42	70 036	96 129
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		28 359 858	28 105 757
Всього зобов'язань		44 357 914	41 717 667
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 668 858	38 660 343



Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"
Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ
"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.

Додаток Ж

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	69 990 601	72 784 231
Собівартість реалізації	6	(50 815 360)	(52 182 935)
Валовий прибуток		19 175 241	20 601 296
Інші операційні доходи	7	725 090	412 331
Витрати на збут	8	(17 517 114)	(18 533 954)
Адміністративні витрати	9	(3 379 927)	(2 775 764)
Інші операційні витрати	10	(160 302)	(121 299)
Збиток від операційної діяльності		(1 157 012)	(417 390)
Інші доходи	11	514 944	563 547
Інші витрати	12	(3 980 812)	(16 678)
Фінансові доходи	13	58 748	314 875
Фінансові витрати	14	(2 503 139)	(2 358 809)
Дохід/(втрати) від участі в капіталі	15	(4 859)	(2 814)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	-	(8 879)
Дохід/(втрати) від інвестицій в асоційовані компанії	17	(363 909)	-
Збиток до оподаткування		(7 436 039)	(1 926 148)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	18	(196 279)	79 969
Збиток за рік		(7 632 318)	(1 846 179)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		586	-
Загальний сукупний збиток за рік		(7 631 732)	(1 846 179)

Ім'я користувача:
Кафедра комерційної діяльності та логістики Ляден...

ID перевірки:
1015936981

Дата перевірки:
23.11.2023 21:52:06 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
23.11.2023 21:53:08 EET

ID користувача:
100005732

Назва документа: Коваленко В.О. Підвищення ефективності управління запасами на підприємстві

Кількість сторінок: 69 Кількість слів: 14680 Кількість символів: 117806 Розмір файлу: 217.11 KB ID файлу: 1015608777

9.43% Схожість

Найбільша схожість: 1.76% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1005229363)

7.32% Джерела з Інтернету

372

Сторінка 71

8.72% Джерела з Бібліотеки

516

Сторінка 77

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

3



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція

**«СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ І ЛОГІСТИКИ»**

III International Scientific-Practical Internet Conference

«MODERN TECHNOLOGIES OF COMMERCE AND LOGISTICS»

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

CONFERENCE'S DIGEST



3 листопада 2023 р.

November 3, 2023

м. Київ, Україна

Kyiv, Ukraine

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. КОМЕРЦІЯ

Таміла Білоусько	
ПРОБЛЕМИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ БІОТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ.....	9
Анастасія Кириченко	
ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК ФОРМАТ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	11
Андрій Прощенко	
ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ CRM-СИСТЕМ.....	13
Котова Марина, Талаш Дарина	
ГЛОБАЛЬНИЙ ВПЛИВ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ ЯК АСПЕКТУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ НА ЕКОНОМІКУ	15
Olena Zhuk, Vlada Tsivka	
DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION: IT TRENDS IN COMMERCIAL ACTIVITIES.....	17
Олексій Олексюк, Юлія Мостова	
ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ НА РИНКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ	20
Денис Півень	
ІТ ТРЕНДИ (ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ) В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ.....	23
Ульяна Недзельська, Андрій Корюгін	
СУТНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОБІЛЬНОЇ КОМЕРЦІЇ	26
Андрій Закревський	
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ЦИФРОВІЙ КОМЕРЦІЇ.....	29
Марина Котова, Аліна Зарва	
ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ INSTAGRAM-МАГАЗИНІВ	31
Вікторія Лісіца	
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ДИНАМІЧНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ.....	34
Євгенія Мельник	
ОСВОЄННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОДАЖАМИ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА ПРОЗОРОСТІ У БЕЗБЕС- ОПЕРАЦІЯХ.....	36
Олександр Дима, Гліб Борисюк	
ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ В ТОРГОВОМУ ТА ВИРОБНИЧОМУ БІЗНЕСІ: ДУАЛІСТИЧНІСТЬ ТА ПРОТИЛЕЖНІ ТРЕНДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	38
Борис Ємельянов	
ПАРТНЕРСЬКИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ОДИН З НАЙПРОГРЕСИВНІШИХ ФОРМАТІВ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	40
Віталій Чабан	
ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ МАЙДАНЧИКІВ ДЛЯ ТОРГІВЛІ АГРОПРОДУКЦІЄЮ	43
Оксана Висоцька, Бережна Валерія	
ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЗБУТОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ	45
Костянтин Розбей	
АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ В ЗАКУПІВЛЯХ.....	49
Вікторія Коваленко	
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	51

Вікторія Коваленко
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Комерційна діяльність та логістика»
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна
kovalenko.grandpa@gmail.com

Науковий керівник – Юлія Литюга, к.е.н., доцент, доцент кафедри комерційної діяльності і логістики, КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

IMPROVING THE EFFICIENCY OF INVENTORY MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Анотація. Розглянуто та обґрунтовано необхідність та доцільність ефективного управління запасами на підприємствах для досягнення успішної ринкової економіки в Україні. Запропоновано методи підвищення ефективності управління виробничими запасами на підприємствах.

Ключові слова. Управління, запаси, облік, ефективність, потенціал, аналіз.

Abstract. The necessity and expediency of efficient inventory management at enterprises to achieve a successful market economy in Ukraine have been considered and justified. Methods for improving the efficiency of production inventory management at enterprises have been proposed.

Key words: management, inventory, accounting, efficiency, potential, analysis.

Для формування ринкової економіки в Україні необхідно успішно виробляти конкурентоздатну продукцію та ефективно реалізовувати її як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. В той же час, підприємствам слід оптимізувати управління виробничими запасами, використовуючи раціональний бухгалтерський облік та контроль за їхнім рухом, щоб досягти позитивних фінансових результатів, що є метою багатьох компаній.

Для ефективного розвитку та росту виробничого потенціалу підприємств необхідно створити систему управління виробництвом, яка базується на формуванні інформації про запаси підприємства. Тому розробка та впровадження стратегій для підвищення ефективності діяльності підприємств передбачає поліпшення обліку та контролю над виробничими запасами, що забезпечує керівникам належну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Основна мета контролю над запасами полягає в досягненні оптимального балансу, де кількість запасів не перевищує необхідного рівня, щоб не фіксувати зайві фінансові витрати, і водночас забезпечує необхідний запас, щоб уникнути простою виробництва через відсутність необхідних ресурсів. Важливість досягнення оптимальних запасів відображається в усіх фінальних показниках діяльності підприємства, і вирішення цього завдання тісно пов'язане з покращенням їх фінансової стійкості та готовності до розрахунків. [1, с.684]

Завдання управління виробничими запасами включає в себе наступні функції, які покладаються на підприємство:

- встановлення норм запасів для всіх матеріалів, які використовуються на підприємстві;
- організація правильного розміщення запасів на складах для оптимальної доступності;
- забезпечення оперативного контролю за рівнем запасів і вжиття відповідних заходів для підтримки їхнього оптимального стану;
- створення необхідної матеріальної бази для зберігання запасів в умовах, що відповідають стандартам та вимогам.

Управління запасами має два основні аспекти. Перший аспект стосується забезпечення підприємства необхідними виробничими запасами для виготовлення продукції у потрібних кількостях і відведених термінах. Другий аспект пов'язаний із витратами на зберігання запасів.

Для досягнення балансу між цими аспектами, на підприємстві регулюють рівень матеріальних запасів. Це включає визначення термінів та обсягів замовлень, розробку моделей для прийняття відповідних управлінських рішень щодо запасів.

Підвищення ефективності управління запасами на підприємстві має широкий вплив і важливість через кілька ключових аспектів. Спершу, це стосується фінансової стійкості підприємства, оскільки ефективне управління запасами допомагає знизити витрати, які пов'язані зі зберіганням і обслуговуванням запасів. Воно також звільняє кошти, які раніше були вкладені в надлишок запасів, що підвищує ліквідність та можливість вкладати ці гроші в інші корисні напрямки.

Другий аспект полягає в зменшенні ризиків. Ефективне управління запасами допомагає уникнути ситуацій надлишку запасів, застарілих товарів або недостачі, які можуть призвести до фінансових втрат і втрати клієнтів. Це також допомагає підприємству бути більш стійким до змін у ринкових умовах та попиті. Третім аспектом є покращення обслуговування клієнтів. Забезпечення наявності товарів на складі в потрібну мить допомагає підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, що в свою чергу збільшує їх задоволеність і лояльність до бренду.

Окрім цього, це дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності, оскільки дозволяє знизити ціни, збільшити якість обслуговування та бути більш гнучким у відповіді на зміни вимог клієнтів та ринкових тенденцій. Це, в свою чергу надає можливості росту. Оптимізація запасів дозволяє підприємству швидше реагувати на зростання попиту і розширювати бізнес, не потребуючи значних інвестицій у додаткові запаси. Більш ефективне управління запасами допомагає зменшити час, який витрачається на адміністрування та координацію управління запасами, що важливо для оптимізації робочих процесів на підприємстві. [2, с. 464]

Для правильно-вибудованої стратегії підвищення ефективності управління запасів в першу чергу необхідно їх ретельно проаналізувати та класифікувати. Розділення запасів на різні категорії за їх важливістю і оборотом допоможе призначити різні підходи до управління кожною категорією.

На основі цих даних можуть бути встановлені системи моніторингу запасів, що використовують датчики і технології для стеження за кількістю та станом запасів на складі. Після встановлення таких систем менеджмент підприємства отримуватиме реальні дані про запаси і може приймати більш обґрунтовані рішення щодо їх управління.

Крім цього, варто використовувати метод ABC-аналіз у поєднанні з XYZ-аналізом. Це дасть можливість мати більш глибокий і комплексний погляд на управління запасами на підприємстві. ABC-аналіз дозволяє класифікувати запаси за їх важливістю для підприємства, скерувати увагу на найважливіші товари та підвищити ефективність управління ними. За допомогою XYZ-аналізу менеджмент зможе класифікувати запаси за їх стабільністю в попиті або прогнозованим надходженням на склад.[3, с. 672]

Розгляд обох аспектів допоможе менеджменту раціонально розподілити ресурси та знизити ризики управління запасами на підприємстві.

Впровадження системи Just-In-Time (JIT) буде не менш ефективним. Дана стратегія управління запасами передбачає закупівлю і виробництво товарів лише в той момент, коли вони дійсно потрібні. Вона дозволяє зменшити надлишок запасів, витрати на їх зберігання та ризики пов'язані з застарінням або псуванням товарів. JIT передбачає гнучкість виробництва та добре організовану логістику для своєчасного постачання матеріалів та товарів. Ця стратегія особливо корисною буде для підприємств, де швидкість реакції на зміни в попиті має велике значення. [3, с. 676]

Управління запасами є ключовим аспектом ефективного функціонування будь-якого підприємства. Для досягнення найвищої продуктивності управління запасами важливо вибирати та застосовувати відповідні методи та моделі, які враховують особливості конкретної сфери діяльності підприємства. Правильний вибір таких методів і моделей допоможе зменшити витрати на управління запасами.

Розробка управлінських рішень є одним із найкритичніших етапів у керуванні підприємством. Успіх справи, а іноді й існування фірми, великою мірою залежать від ефективності ухвалення управлінських рішень. Тому важливо належним чином використовувати інформацію для прийняття обґрунтованих та економічно виправданих управлінських рішень.

Література

1. Крикавський Є.В. Логістичне управління : підручник. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2016. 684 с.
2. Мочерний С.В., Єрохін С.А., Каніщенко Л.О. - Основи економічної теорії. К.: «Академія», 2014. 464 с.
3. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А.Осовський. К.: Кондор, 2012. 676 с.
4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : наказ Міністерства фінансів України від 20 жовтня 1999 року № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>

УДК: 658.114.25:005.332.4

Олексій Кохан

*Здобувач другого рівня вищої освіти, ОПП «Комерційна діяльність та логістика»
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна
work.kokhan@gmail.com*

Науковий Керівник: Ольга Кудирко, к.е.н., доцент кафедри комерційної діяльності і логістики, КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна

ВПЛИВ КОНКУРЕНЦІ НА КОМЕРЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

THE IMPACT OF COMPETITION ON THE COMMERCIAL ACTIVITIES OF DOMESTIC ENTERPRISES

Анотація: На прикладі українських компаній, що функціонують в умовах перехідної економіки та постійної конкуренції у різних секторах, обґрунтовано вплив конкурентного середовища на стратегії розвитку та комерційну діяльність підприємств. Розглянуто ключові аспекти конкурентної боротьби, зокрема конкурентний аналіз, стратегії адаптації, роль інновацій, вплив ціноутворення та етичні питання. Дослідження спрямоване на розуміння конкурентного середовища і виділення дій, необхідних українським підприємствам, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність та досягти сталого успіху на ринку.

Ключові слова: конкуренція, комерція, підприємства, стратегія, конкурентоспроможність

Abstract: Using the example of Ukrainian companies operating in the conditions of a transitional economy and constant competition across various sectors, the impact of the competitive environment on the development strategies and commercial activities of enterprises is substantiated. Key aspects of competitive struggle have been examined, including competitive analysis, adaptation strategies, the role of innovation, the influence of pricing, and ethical considerations. The research is aimed at understanding the competitive environment and identifying actions necessary for Ukrainian enterprises seeking to enhance their competitiveness and achieve sustainable success in the market.

Key words: competition, commerce, enterprises, strategy, competitiveness

Український ринок є ринком з економікою, що розвивається, на якому підприємства постійно стикаються з викликами, пов'язаними зі змінами у регулюючих політиках,



СЕРТИФІКАТ

ПІДТВЕРДЖУЄ, ЩО
Коваленко Вікторія Олександрівна

з доповіддю "Екологізація логістики"

взяв(ла) участь у роботі платформи

"Логістика : виклики воєнного часу"

в межах ЮВІЛЕЙНОЇ 90-ОЇ ЩОРІЧНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»

Проректор з наукової роботи
д.е.н., професор

Лариса Антонюк

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
Ювілейної 90-ї щорічної студентської наукової конференції**

**«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ
ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»**

17 квітня — 20 травня 2023 р.

Єрьоміна В.О. Вплив війни на логістику підприємств та шляхи її оптимізації в Україні	94
Коваленко В.О. Екологізація логістики	97
Котик Д.К. Сучасні програмні засоби автоматизації закупівельної діяльності	99
Кузьменко Д.К. Сучасний стан розвитку інформаційних систем підтримки прийняття рішень у комерційній діяльності підприємств	101
Нікітченко Є.О. Проблема складування сільськогосподарських культур в умовах скорочення експортних шляхів України	104
Недоступ А.А. Зміни у логістиці України під час війни	106
Розбей К.С. Шляхи підвищення стійкості ланцюгів поставок	108
Седоченко К.Є. Напрями удосконалення управління ризиками в логістичних системах	110
Сютчіков Б.О. Підвищення якості організації бізнес-процесів логістичної діяльності	112

КАФЕДРА ВИЩОЇ МАТЕМАТИКИ

ПЛАТФОРМА МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ В ПРИКЛАДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

Левченко Я.О., Ковальська Я.М. Опис моделі Вальраса	114
Михайленко А.О., Охріменко Д.В. Електронний банкінг (E-BANKING, INTERNET BANKING, ONLINE BANKING) та його перспективи розвитку в Україні	119
Ходунова Є.В., Зубар О.В. Моделі міжнародної торгівлі	122
Саливон А.В., Скидан Ю.О. Інноваційні бізнес-моделі в конкурентній стратегії міжнародних компаній	125
Шепіло Д.В. Математична модель рекламної компанії	127
Вашеня Д.В. Samuelson-hicks economic model of development and examples of its applications	131

КАФЕДРА ІНОЗЕМНИХ МОВ

ПЛАТФОРМА ІНШОМОВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ВЕКТОРУ УКРАЇНИ

Приймачук А.Р. Creation of an enterprise for the development of building projects that would be as energy-efficient as possible and profitable for construction	133
Бованенко А.О. Post-war reconstruction of Ukraine's infrastructure and economy by the introduction and use of open data	134

5. Офіційний сайт Європейської комісії. Інформаційна довідка. Шляхи солідарності між Україною та ЄС — рятувальний круг для української економіки, ключ до глобальної продовольчої безпеки. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/FS_22_6862 (дата звернення 24.04.2023)

6. Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5> (дата звернення 24.04.2023)

Коваленко В.О.

*«Комерційна діяльність і логістика», 5 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*

Науковий керівник — к.е.н., доцент кафедри комерційної діяльності і логістики Литюга Ю.В.

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ

З кожним днем дедалі більше підприємств та громадян акцентують увагу на вплив своєї діяльності на навколишнє середовище та необхідності збереження ресурсів для майбутніх поколінь.

Логістика, як сфера господарської діяльності, має значний вплив на довкілля, оскільки вона забезпечує рух товарів та послуг від виробника до споживача. За даними Міжнародної енергетичної агенції, логістика є одним з найбільших джерел викидів вуглецю у світі, що відображає негативний вплив цієї сфери на навколишнє середовище [4].

Крім того, екологічна криза, яка стає все актуальнішою, змушує компанії та населення звернути увагу на важливість збереження навколишнього середовища та природних ресурсів. Внаслідок цього, зростає попит на екологічні товари та послуги, що дозволяє залучити нових клієнтів та покращити свою конкурентоспроможність для підприємств, які орієнтуються на екологізацію своєї логістичної діяльності.

Це питання було досліджено в роботах О.М. Посудного «Екологічна свідомість та поведінка населення України», І.В. Соколової, О.В. Сидоренко, О.І. Кіреєвої «Соціологічні дослідження в екологічній сфері: проблеми та перспективи», де автори дослідили ставлення населення до екологічного стану України, що дозволило зрозуміти проблеми, що існують в екологічній сфері та виявити шляхи їх вирішення.

Нами також було проведене авторське опитування, метою якого була оцінка ставлення населення та підприємств до екологічних проблем та охорони довкілля. В ньому прийняли участь 19 представників бізнесу, а також 32 пересічних громадянина з різних областей України. За результатами були зроблені такі висновки:

- 89 % респондентів готові нести витрати для покращення екологічного стану та вже це роблять;
- 91 % респондентів намагаються зменшувати свій енергетичний та водний слід, 80 % також докладають зусиль задля зменшення вуглецевого сліду;
- екологічні проблеми недостатньо висвітлюються для населення.

Однією з найбільших проблем, що спричиняє логістика, є викиди в атмосферу. Наразі для транспортування вантажів по Україні використовуються такі транспортні засоби, як вантажівки, у довоєнний час — і літаки, які споживають значну кількість палива. Через це в атмосферу потрапляє велика кількість викидів вуглекислого газу та інших шкідливих речовин. Ця проблема є особливо значною в галузях з довгими ланцюгами постачання, в яких залучена як автомобільна так і авіаційна логістика [2].

Окрім атмосфери, забруднення зазнають, також, ґрунти і води. Відходи, що виникають в процесі логістичних операцій, такі як пакувальні матеріали та інші відходи, можуть забруднити навколишнє середовище та погіршити якість води та ґрунту.

Вперше, поняття екологізації логістики розглянули професори Герхард Фергусон (Німеччина) та Жан-П'єр Ревел (Франція). Вони активно працювали над розробкою нових методів та стратегій для зменшення негативного впливу логістики на довкілля та збереження природних ресурсів. Зокрема, Герхард Фергусон в своїх дослідженнях виділив три основні аспекти екологічної логістики:

- економічний — екологічна логістика повинна бути ефективною з економічної точки зору та забезпечувати зменшення витрат;
- соціальний — екологізація має бути соціально-відповідальною та враховувати інтереси споживачів та інших соціальних груп;
- екологічний — забезпечення екологічної безпеки логістики.

Отже, термін «екологізація логістики» можна визначити як процес застосування екологічної свідомості та практик у галузі логістики з метою зниження негативного впливу на довкілля та створення стійкої логістичної системи.

Це включає в себе впровадження екологічної відповідальності в процеси придбання, виробництва, транспортування та зберігання товарів, а також оптимізацію логістичних процесів для зниження викидів в атмосферу, зменшення використання енергії, води та інших ресурсів. Екологізація логістики може також включати застосування нових технологій та інновацій для зменшення впливу на довкілля, таких як електричні та гібридні транспортні засоби, використання відновлюваних джерел енергії та інші.

Метою екологізації логістики є покращення якості довкілля та зменшення впливу на нього, що дозволяє створити більш стійку та ефективну логістичну систему, яка відповідає сучасним вимогам суспільства.

Для підвищення екологічності логістики слід також приділити увагу ефективному використанню енергії. Логістика може бути дуже енергоємною галуззю, оскільки вимагає великої кількості перевезень, складської роботи та інших процесів. Тому дуже важливим є застосування енергоефективних технологій, таких як використання транспорту з меншою витратою палива, або ж такого, що зовсім його не потребує. Іншим методом підвищення ефективності використання енергії є заміна старих вантажівок та автомобілів на нові, які відповідають вимогам екологічних стандартів. Також ефективним буде використання спеціальних програм для оптимізації маршрутів, що допоможе зменшити час та відстань, яку пройде вантажівка. Завдяки цьому підприємство значно знизить кількість викидів в атмосферу та обсяги палива, що використовують [1].

Іншим важливим аспектом екологізації логістики є екологічно-дружні технології. До них можна віднести застосування електричних та гібридних автомобілів, а також використання сонячних батарей та інших альтернативних джерел енергії, що може знизити кількість викидів, а відтак і зменшити негативний вплив на довкілля. Саме тому дуже важливо розвивати та масштабувати застосування екологічно-дружних технологій у логістиці.

Дуже ефективним методом екологізації логістики є забезпечення модального балансу. Компанії мають використовувати різні види транспорту для перевезення своїх вантажів, таких як залізниця, морський транспорт. Це допоможе знизити викиди та забезпечити більш ефективне транспортування вантажів. Ще одним ключовим аспектом екологізації логістики є управління відходами. Важливо розробляти ефективні стратегії управління відходами, для безпосереднього зменшення їх кількості та забезпечення їхньої безпечної обробки та утилізації [3].

У забезпеченні екологічності логістики кожного окремого підприємства надзвичайно важливим кроком є розроблення та застосування стандартів та сертифікаційних програм. Сертифікаційні програми, в свою чергу, можуть встановлювати вимоги до зменшення викидів та впровадження екологічно-дружних технологій.

До міжнародних стандартів і програм, що дозволяють забезпечувати виконання екологічних вимог в логістичних процесах є:

- ISO 14001 — стандарт, який визначає вимоги до систем управління довкіллям. Його українським відповідником є ДСТУ ISO 14001:2015 «Системи екологічного управління. Вимоги з оцінки та покращення екологічної продуктивності»;

- SmartWay — програма, що була створена Агентством з охорони довкілля США з метою зменшення впливу перевезень на довкілля. Вона надає стандарти та інструменти для вимірювання викидів та використання палива, а також керівництва з підвищення ефективності вантажоперевезень;

- Carbon Trust Standard — стандарт, що визначає вимоги до керування викидами вуглецю;

- Green Freight Asia — ініціатива, покликана підвищити ефективність вантажоперевезень та зменшити викиди CO₂ в азіському регіоні.

Ефективно проведена екологізація логістики дозволить, в першу чергу, покращити стан довкілля шляхом зменшення викидів у атмосферу, відходів. Також це може зменшити використання енергії та природних ресурсів та зберегти їх для майбутніх поколінь.

У розрізі підприємств екологізація логістики призведе до значного зниження витрат на енергію та ресурси, а також покращить ефективність логістичних процесів. Внаслідок цього знизяться і витрати на логістику. Екологізація логістики може допомогти компанії підвищити свій імідж серед споживачів, які з кожним днем все більш серйозніше ставляться до екологічних проблем. Екологічно свідомі споживачі намагаються підтримувати тільки ті бренди і підприємства, які звертають увагу на проблеми навколишнього середовища та працюють над їх вирішенням. Це все може допомогти збільшити лояльність споживачів, а відповідно і підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Отже, екологізація логістики є дуже гострою проблемою у світі та є важливим завданням для підприємств та галузі в цілому з низки причин. Проте є безліч ефективних методів, що сприятимуть підвищенню ефективності логістики. Дуже важливим є заохочення компаній та їх споживачів до екологічної свідомості. В цілому екологізація логістики може допомогти підприємствам зберегти ресурси і гроші, покращити якість повітря та води, відповісти на регулятивні вимоги та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Література

1. Екологістика, рециклінг і утилізація транспорту: навчальний посібник / Бойченко С.В., Іванченко О.В., Лейда Казимір, Фролов В.Ф., Яковлева А.В. / за редакцією професора С.В. Бойченка. Київ : НАУ, 2019. 266 с.

2. Екологічні проблеми транспортної галузі: погляд громадськості. URL: <https://www.ecoleague.net/pro-vel/misiiia-vel/vystupy-publikatsii/2011/item/68-ekolohichni-problemy-transportnoi-haluzi-pohliad-hromadskosti>.

3. Ю. Поляков, О. Мокроволець, Ю. Булгакова. Екологізація логістики в Україні: реалії та перспективи // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Транспорт.- Кіровоград: КНТУ, 2021 — Вип.42.

4. John D. Wood. Green Logistics: Improving the environmental sustainability of logistics. 2010. P. 240–265.

Котик Д.К.

*«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 4 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*

Науковий керівник — к.е.н., доцент кафедри комерційної діяльності і логістики Литюга Ю.В

СУЧАСНІ ПРОГРАМНІ ЗАСОБИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Автоматизація процесів закупівельної діяльності є дуже актуальною проблемою, оскільки вона дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів на виконання завдань, покращити ефективність процесів, знизити витрати на закупівлі та запобігти корупції та іншим порушенням. З плином часу, підприємства потребують сучасних і більш адаптованих механізмів для зни-