

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

РОЛЬ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Виконав: студент 4 курсу, групи ПТБД-41
Спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
Сандурський Максим Олегович

Науковий керівник
к.е.н., доцент, доцент кафедри
підприємництва, торгівлі та прикладної
економіки
Ціжма Юрій Іванович

Рецензент
д.е.н., проф., професор кафедри економічної
кібернетики **Буртняк Іван Володимирович**

Івано-Франківськ – 2025 р.

ВСТУП

Для повсякденного бізнесу в компаніях, незалежно від галузі чи форми власності, механізм управління запасами має першочергове значення для ліквідності активів. Вони займають важливе місце в майні підприємства і є суттєвими у складі доходів підприємства незалежно від спеціальності підприємства.

Як правило, всі усвідомлюють важливість інвентаризації для підприємства, тому це один із факторів, який впливає на політику підприємства та впливає на його функціонування. Однак багато компаній не звертають уваги на необхідність використання та управління запасами, вони не враховують майбутні потенційні витрати, пов'язані з наявними запасами, і через це вони несуть додаткові витрати, яких можна було б уникнути.

Враховуючи зазначене, вважаємо актуальним питання вдосконалення механізму управління витратами компаній та обґрунтування підходів до його використання.

Стан і ефективність використання виробничих запасів, як найважливішої складової оборотних коштів, є однією з першочергових умов успішної діяльності підприємства. Цілі управління запасами на підприємстві досить розбіжні. З фінансової точки зору більш вигідно мати низьку кількість запасів, на відміну від великої кількості запасів, яка призведе до заморожування капіталу. З точки зору маркетингу, для збільшення продажів вигідно мати велику кількість запасів, тоді як з точки зору виробництва важливо мати достатню кількість запасів для ефективного виробництва. Мета управління запасами полягає в тому, щоб знайти компроміс між цими суперечливими цілями та підтримувати збалансований рівень запасів, який приносить користь усій компанії.

Фундаментальні питання класифікації та управління запасами викладені в працях зарубіжних та українських вчених, таких як Бедрій Я., Бержанір І., Брндаренко Н., Кислий В., Крикавський Є., Похільченко О., Фертч М., Окландер М. та багатьох інших. Однак, незважаючи на значні успіхи в цій галузі, на деякі питання досі немає однозначної відповіді. Це і визначило **актуальність теми**

роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення ролі управління запасами підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Для реалізації поставленої мети були поставлені наступні **завдання**:

- визнати основну мету управління запасами на підприємствах;
- розглянути різні підходи до категоризації запасів;
- переглянути існуючі підходи до управління запасами;
- проаналізувати процес управління запасами на підприємстві ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ»;
- надати пропозиції щодо створення системи управління запасами для ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ.»;
- визначити важливість управління запасами на підприємстві задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність щодо ефективного управління запасами ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ».

Предметом дослідження даної роботи є система управління запасами ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ».

Інформаційну основу дослідження складають: книги, монографії та статті фахівців у галузі логістики, підприємництва та менеджменту, періодичні видання, що обговорюють найбільш значущі аспекти управління запасами в Україні на сучасному етапі, Інтернет-ресурси, фінансові дані з бухгалтерського обліку підприємства, практичні пропозиції фахівців з управління запасами, власні спостереження. Результати дослідження можуть бути застосовані не тільки до ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ», а й до інших організацій цієї ж галузі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ

ПІДПРИЄМСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність і класифікація запасів

Теорія інвентарних інвестицій почала формуватися в XVIII-XIX ст., і в плані політичної економії в цей період вона виросла в рамках А. Сміта, Д. Рікардо, К. Марса, а з кінця XIX ст., як математичний підхід до політичної економії.

Перша третина 20 століття (1913-1934) була присвячена розробці моделей розрахунку оптимальної кількості замовлення (EOQ) і її різних варіантів. Інтерес до управління запасами викликаний насамперед економічною кризою, яка стала Великою депресією, коли підприємці зазнали значних збитків через надлишок запасів.

Наступною епохою в еволюції теорії інвентаризації стали 40-70-ті роки. Цей період вважається найважливішим для розвитку теорії інвентаризації. Саме тоді були закладені первинні методологічні основи управління запасами та сформована теорія управління запасами як наукової дисципліни. У дослідженнях К. Ерроу, К. Ф. Сімпсона, Т. Уайтинга, Г. Вагнера та інших вчених розглядалися динамічні та імовірнісні моделі управління запасами, пропонувалися рішення багатопозиційних і багатотоварних проблем, у цих моделях враховувалися різного роду обмеження; проведено системний підхід та отримано перші результати щодо формування стратегії управління запасами; були створені перші моделі багаторівневого розподілу запасів.

Наприкінці 1970-х років розпочався третій етап розвитку теорії запасів, який триває й сьогодні. Поява перших персональних комп'ютерів і наступна стрімка еволюція інформаційних технологій справили значний вплив на розвиток теорії запасів, тепер можна будувати більш складні моделі та

отримувати більш точні та практичні рішення.

Теорія запасів опинилася в центрі інтересу вітчизняних вчених – математиків, економістів, практиків – на початку 1960-х років.

На сьогоднішній день теорія управління запасами перебуває ще на стадії розвитку синтезу двох підходів: аналітичного та інформаційного. Активне використання популярних в даний час технологій, заснованих на моделюванні, дозволяє вирішувати проблеми, пов'язані з управлінням запасами в компаніях, які практикують реалістично. Загалом, розвиток інформаційних технологій негативно впливає на розрив між теорією та практикою щодо управління запасами.

Звичайна практика багатьох успішних компаній демонструє, що правильні методи формування запасів є вирішальними для успішного ведення бізнесу. Запаси вважаються активами, які мають вирішальне значення для безперебійної роботи компанії, але які також зберігаються та призначені для їх утримання. Бажання створити запаси на підприємстві викликано кількома причинами. Давайте дослідимо найбільш значущі з них.

По перше, для скорочення часу виконання замовлень. Швидкість обробки замовлень є вагомим перевагою в боротьбі за меценатів. Через надлишок ринку багато клієнтів не хочуть або не можуть дочекатися, поки компанія отримає товари, тому вони купуватимуть їх там, де вони доступні.

По друге, забезпечення постійного обслуговування клієнтів у періоди високого попиту та низьких цін або збільшення обсягу продажів. Стратегія, репутація і ротація підприємства залежать від відповіді на запити споживачів.

По третє, мінімізувати витрати на транспортування. Екстрена доставка зазвичай дорожча, ніж очікувалося, подібно до менших роздрібних торговців порівняно з великими роздрібними торговцями. По-четверте, до запасних центрів споживання. Чим ближче товар до споживача, тим більша ймовірність його придбання. Створюючи запаси, завжди потрібно пам'ятати про дотримання пропорційності.

З іншого боку, вони можуть забезпечити постійне виробництво

(наприклад, компенсувати коливання попиту). Однак ці ресурси не використовуються в конкретному місці, і на їх обслуговування потрібні додаткові витрати на додаток до їх власної вартості.

Очевидно, що неправильне замовлення вважається помилкою і свідчить про некоректність продавця. Однак купувати товари завчасно, коли вони потрібні, також вважається неправильним. Багато хто вважає, що це довгостроковий погляд на речі. Важливо пам'ятати, що кожна додаткова одиниця товару збільшує витрати на обслуговування та зберігання. Іноді витрати на утримання одиниці запасу можуть становити 40-60% від вартості самих товарів. Тому важливо планувати покупки заздалегідь.

У положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» (П(С)БО 9) зазначено, що запаси слід вважати активами.

- які призначені для подальшої комерціалізації в звичайних бізнес-заняттях;
- ті, які беруть участь у виробництві продукту та його подальшому розповсюдженні.
- зайняті під час створення продукції, виконання обов'язків та надання послуг, а також під час управління компанією.

Економічна енциклопедія визначає запаси як «наявність відповідних матеріальних ресурсів, до яких належать засоби виробництва, предмети споживання, інші цінності, необхідні для забезпечення розширеного відтворення, обслуговування сфери матеріального виробництва та задоволення потреб населення і ще не використовуються» [7].

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови запастрактують як «певну кількість чогось, заготовленого заздалегідь; наявність чогось, що нагромаджується протягом певного періоду часу» [5].

Словник сучасних економічних термінів пропонує під запасами розуміти «ресурси (активи) підприємства, які зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності або перебувають у процесі виробництва для такого продажу, або утримуються для споживання у виробничому процесі чи при наданні

послуг, а також для управління підприємством (сировина і матеріали, комплектуючі вироби, готова продукція, паливо, будівельні матеріали, товари, малоцінні та швидкозношувані предмети тощо)» [8].

З наведених вище описів, правил і словників видно, що універсального розуміння заповідників не існує. Сучасні українські економісти також по-іншому підходять до поняття «запас».

І. Бержанір стверджує, що «запаси слід трактувати як частину матеріальних ресурсів підприємства, які є сукупністю предметів праці й перебувають на підприємстві у вигляді сировини, матеріалів, купівельних напівфабрикатів та комплектуючих деталей, палива, тари і тарних матеріалів, будівельних матеріалів, запасних частин та інших матеріалів, що становлять матеріальну основу продукції підприємства, надають їй якісних властивостей, беруть участь у виробництві протягом одного виробничого циклу і повністю переносять свою вартість на вартість готової продукції» [2].

Бондаренко Н. акцентує увагу на тому, що «запаси виступають активами, що придбані зі сторони або самостійно виготовлені й утримуються підприємством для продажу, використання у процесі виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва та адміністративних потреб за умови їх повного споживання в одному операційному циклі» [3].

На думку А. Дмитренко, «запаси – це сукупність предметів праці, які знаходяться на підприємстві у вигляді складських запасів основних та допоміжних матеріалів, а також палива, запасних частин, зворотних відходів, тари та інших матеріалів, які призначені для використання як у виробничому процесі, так і для будь-яких інших потреб підприємства за умови їх повного споживання в одному операційному циклі» [6].

Рубан О. узагальнюючи позиції вчених, стверджує, що «запаси є предметами праці, які одноразово використовуються у виробничому процесі, а свою вартість повністю переносять на готову продукцію» і наголошує, що «ототожнювати поняття «матеріальні ресурси» із запасами не можна, оскільки останні включають лише предмети праці. Поняття «матеріальні ресурси» є більш

широким, а терміни «запаси», «предмети праці» є лише їх частиною» [18].



Рис. 1.1. Класифікація запасів [5]

Вивчивши законодавчу базу та думки сучасних науковців, можна зробити висновок, що визначення запасів є досить різноманітним. Незважаючи на різні

визначення авторів, наведені вище, кожен з них має окремий простір і існує як доповнення до іншого. Ми вважаємо резерви більш широким поняттям, яке включає трудові ресурси, предмети, методи, продукцію та послуги. Цей висновок дозволяє вважати, що немає (і не може бути) єдиної категорії запасів, які могли б бути використані будь-яким бізнесом – сфера діяльності підприємства впливає на спосіб їх класифікації, що диференціює окремі види резервів. Найважливіші з них проілюстровано на малюнку 1.1.

У результаті можна зробити висновок про те, що існує значна кількість методів класифікації запасів. Різні типи класифікацій базуються на предметі системи управління запасами, будь то економіка світової торгівлі, логістика чи бухгалтерський облік, серед іншого.

Плануючи управління запасами, слід враховувати всі можливі витрати, пов'язані з ними.

Ось перелік основних витрат, пов'язаних з управлінням запасами (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Основні види витрат при управлінні запасами

Вид витрат	Приклад
Витрати, пов'язані з виконанням замовлення	Витрати на логістику, придбання зразків, витрати на рекламу
Прямі витрати	Вартість запасів, які перебувають на зберіганні
Витрати, пов'язані з утриманням та зберіганням запасів	Втрата фізичних властивостей, псування товару
Витрати, пов'язані з обмеженістю ресурсів	Втрати у виробництві, вартість і обмеженість ресурсів

Таким чином, неефективне управління запасами може спричинити збитки. Фактичний обсяг запасів може перевищувати оптимальний обсяг, і випадки нестійких залишків запасів почастишають. Компанія буде повільніше реагувати на запити споживачів і через це може втратити клієнтів. Це може призвести до нестачі грошей на заробітній платі постачальників.

У результаті найважливішим аспектом управління запасами є їх

планування. Давайте обговоримо основні складові планування запасів і що необхідно для їх формування.

1. Точка замовлення (максимальний розмір запасів, який встановлено в компанії, коли він досягається, для компанії робиться подальше замовлення для його поповнення).

2. Обсяг замовлення (кількість ресурсів, необхідних для виконання замовлення). За потреби можна зберегти або змінити його значення.

Основною метою управління запасами є досягнення такого рівня запасів, який максимізує ефективність і оптимізує діяльність підприємства.

Система управління запасами залежить від різноманітності і специфіки діяльності підприємства. Вибираючи його, вони зазвичай ґрунтуються на моделі виробництва та попиту на продукт та його змінах.

Модель системи управління запасами повинна вирішувати два основних питання:

- Яку кількість продукту придбати?
- Коли отримати замовлення?

Перша відповідь відображається в розмірі замовлення, а друга відповідь базується на типі системи управління замовленнями.

Існують дві основні системи управління запасами:

1. Система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення, коли замовлення формуються регулярно. Однак ця система має недоліки, оскільки може знадобитися отримати ресурси, які раніше не були відкритими. Крім того, компанія може споживати ресурси швидше, ніж очікувалося.

2. Система управління запасами, яка має фіксований розмір, незважаючи на можливість змін у часі. Недоліки цього підходу пов'язані з об'єктом і транспортуванням. Постійний нагляд має вирішальне значення, інакше продукт може несподівано вичерпатися[3].

Крім того, компанії, які ведуть глобальну торгівлю, використовують три стратегії. Розглянемо кожен з них детально.

Перший – метод найбільшої обережності. Суть стратегії полягає в тому,

що компанія фокусується на тому, щоб максимально знизити ризик. Він буде купувати якомога більше запасів, щоб якомога більше компенсувати майбутні втрати. Оцінюється максимальна затримка, пов'язана з конкретною доставкою, і максимальний обсяг споживаних ресурсів за день.

Другий – метод додаткових резервів. Суть цієї стратегії полягає в тому, що додаткові 20-30% додаються до інвентарю, який є в певний час.

Третій – метод зберігання запасів у відсотках від попиту. Ця стратегія передбачає встановлення відсотка від загального розміру запасів самою компанією на основі обсягу споживання та часу використання ресурсів.

Конфлікт ефективного управління запасами заслуговує особливого занепокоєння. Одним із найбільш істотних недоліків сучасної системи управління запасами є відсутність автоматизації. Насправді неможливо придумати успішне починання, яке включало б низьку продуктивність. Багато систем могли б сприяти цьому, але наразі є одна, яка здобула популярність серед користувачів. Це програмне забезпечення, яке може вирішити комплекс питань, що стосуються сфери торгівлі – Trade Management ISpro.

Використання програми дозволяє стежити за інвентаризацією підприємства в необмеженій кількості складських приміщень. Його використання також надає користувачеві такі привілеї:

- вести окремий інвентарний облік (наприклад, користувач може спостерігати за кількістю товарів, продуктів і матеріалів на складі, а також за кількістю матеріалів, які прийняті та передані для обробки);
- переміщення товарно-матеріальних цінностей (користувач має можливість спостерігати за рухом товарно-матеріальних цінностей між місцями зберігання, їх передачею в діяльність і поверненням з неї, списанням для внутрішніх потреб);
- дотримуватися ознак номенклатури (колір, розмір тощо) та місць зберігання (полиці, зони тощо);
- зберігати запас товарно-матеріальних цінностей;
- як допомога в інвентаризації функцій і показ результатів – написання

та розміщення інвентаризації.

Найвигіднішим аспектом програми є онлайн-оцінка запасів за замовленням і планування поповнення запасів із створенням замовлень постачальникам.

1.2. Моделі управління запасами підприємства

Стратегія управління запасами – це набір правил, які визначають ці рішення.

Кожен підхід до управління запасами пов'язаний із певними витратами, пов'язаними з логістикою. З практичної точки зору найбільш захоплюючими традиційними стратегіями управління запасами є оптимізація за кількома критеріями. Як правило, критерієм оптимізації є мінімальна вартість логістики, пов'язаної з управлінням запасами. Найкоротший термін виконання або найвищий ступінь надійності також можна вважати параметром.

В даний час існує велика кількість моделей управління запасами, які знаходяться в центрі дослідження в теорії управління запасами.

За кордоном, в області класичної теорії, Р. Гіла-Урі і Е. Розенштіль виступають за використання статистичних методів дослідження. Д. Ноттс та Е. Кінісбург продемонстрували аналітичні методи дослідження: теорію масових послуг, лінійне та нелінійне програмування.

Практичні проблеми з інвентаризацією спричиняють ситуації з кількома товарами, вимогу враховувати сукупний набір записів і періодичні запізнення з доставкою. Усі ці фактори мають істотний вплив на розрахунок оптимальних стратегій.

З численних методів і моделей управління запасами на практиці використовується обмежена кількість моделей. Це насамперед прості моделі, які забезпечують прості способи регулювання параметрів замовлень, поставок і рівня запасів на складі, і не вимагають великих обсягів інформації чи складного контролю.

Управління запасами здійснюється за допомогою різних економіко-математичних підходів, включаючи проблему мінімізації витрат, пов'язаних зі створенням і зберіганням запасів. Загальна сума витрат на створення та утримання запасів складається з таких витрат:

- ціна (витрати);
- витрати на закупівлю;
- вартість зберігання;
- витрати на отримання прибутку за рахунок придбання товарно-матеріальних цінностей та їх зберігання.

Вартість продукту визначається або його поточною ціною від третьої сторони (постачальника), або вартістю виробництва безпосередньо на підприємстві (незавершене виробництво). Собівартість незавершеного виробництва визначається трудомісткістю його обробки. Вартість закуплених матеріалів, як правило, приблизно середня, що певною мірою визначає рішення про покупку. Тобто відділ логістики вміє формувати запаси матеріалу, достатні до стану маркетингового клімату.

Політика закупівель за низькими цінами формалізується трьома різними способами: коли ціна нижча за середню, здійснюються покупки; коли ціна вища за середню, але нижча за очікувану, укладаються форвардні контракти на товари, які ще не вироблені, за ціною, вищою за поточну.

Економія від цієї політики протиставляється витратам, пов'язаним із зберіганням, переміщенням товарів, їх знеціненням через зберігання та втраченим прибутком через невикористані можливості після витрати капіталу на запаси.

Одним з важливих компонентів системи логістики є підтримання розміру матеріальних запасів на рівні, який забезпечить доступ усіх відділів до необхідних матеріальних ресурсів, якщо вимоги загального процесу переміщення матеріалу будуть виконані. Відповідь на це питання можна отримати за допомогою управління запасами. Основними параметрами системи управління запасами є:

- точка замовлення – мінімальний рівень контролю запасів, який необхідно підтримувати, при досягненні цього рівня товар повинен бути поповнений.
- рівень нормативної інвентаризації – це розрахункова вартість запасів, яка здійснюється під час наступної покупки;
- кількість разової покупки;
- частота покупок – тривалість часу між двома потенційними покупками продуктів, напр. періодичність поповнення товарних запасів;
- кількість продукції, яка поповнюється, обмежена вартістю зберігання запасів і альтернативною вартістю капіталу, обидва з яких вказані в інвестиційному горизонті.

У логістиці використовуються наступні технологічні системи управління запасами[10]:

1. Система управління запасами із заздалегідь встановленою кількістю замовлення. Величина замовлення на поповнення запасу є постійною величиною. Замовлення на покупку товару оформляється, коли запаси на складах логістичної системи знижуються до критичного рівня, що називається «точкою замовлення». Залежно від ступеня споживання матеріальних ресурсів інтервали доставки можуть бути різними, а також впливають з організаційних заходів (наприклад, зручність транспортування або потужність завантаження складу).

Для забезпечення того, щоб компанія могла продовжувати працювати без перерв протягом періоду логістичного циклу, протягом якого запаси досягли найнижчого критичного порогу на момент організації складу, має бути достатня кількість запасів. Резервний запас має бути цілим. Іноді використовується точка плаваючого типу, яка не визначена заздалегідь. У цьому випадку момент розміщення замовлення ґрунтується на зобов'язанні постачальника виконати його або на коливаннях попиту на вироблену продукцію.

Система фіксованого розміру замовлення в основному використовується у випадках, коли запаси обмежені, а витрати високі через брак запасів; витрати на

зберігання товарно-матеріальних цінностей високі; попит на товар невизначений; на ціну товару надається знижка від купленої кількості; постачальник встановив обмеження на розмір контейнера для постачання.

Щоб не пропустити момент досягнення «точки замовлення», склади логістичної системи ведуть облік загальної кількості матеріальних ресурсів. Якщо різноманітність матеріалів велика, використовується автоматизована технологія розпізнавання штрих-кодів.

2. Система управління запасами із встановленою періодичністю замовлення. Замовлення розміщуються з конкретними часовими рамками, які розділені рівними інтервалами, наприклад, кожен місяць, обсяг партії постачання базується на рівні запасів на кінець кожного періоду, тобто враховується кількість матеріальних ресурсів, спожитих у попередньому періоді. Розмір замовлення - це різниця між максимальним рівнем запасу, який можна поповнити, та обсягом фактичного запасу на момент замовлення. Немає необхідності вести хронологічну інвентаризацію запасів на складі.

Іноді необхідно розмістити замовлення на невелику кількість матеріальних ресурсів, і якщо обсяг споживання зростає надто швидко, виникне дефіцит, оскільки запас буде використано до того, як можна буде розмістити наступне замовлення. Ця система використовується, коли умови постачання сприяють зміні розміру замовлення. Витрати на замовлення та доставку невеликі, потенційні втрати від відсутності постачання невеликі.

За цим методом товари низької вартості, які мають постійний попит, купуються в одного постачальника.

3. Система, яка постійно поповнює запаси із заданою частотою до заданого рівня. Він використовується, коли попит значний і основні системи управління запасами не можуть гарантувати безперебійне постачання споживачеві без переоцінки обсягу запасів.

Щоб уникнути переоцінки запасів на складі або їх вичерпання, замовлення розміщуються не лише у визначений час, але й коли запаси досягають свого ліміту. Якщо кількість на складі зменшується до мінімального обсягу до

запланованого наступного замовлення, ініціюється екстраординарне замовлення. В іншому система схожа на систему з попередньо встановленою частотою порядку.

Замовлення поділяються на планові (заплановані на певний час) і додаткові (якщо запаси на складі виснажені до точки втрати цінності). Визначення розміру замовлення базується на очікуваному рівні споживання до моменту доставки замовлення на склад.

Перевагою цієї системи є повне усунення нестачі матеріальних ресурсів для матеріально-технічного забезпечення. Однак це вимагає додаткових витрат на підтримку постійної інформації про стан запасів.

Система з найбільшою і найменшою кількістю частоти. Використовується постійна частота розміщення замовлень. Ця система базується на припущенні, що витрати на управління запасами та обробку замовлень достатньо значні, щоб їх можна було порівняти з відсутністю запасів. Замовлення виконуються, коли запаси на складі менше або дорівнюють необхідному мінімальному обсязі. Коли замовлення зроблено, інвентар повинен мати достатню ємність для поповнення. У результаті існує два різних рівня запасів: мінімальний і максимальний. Також використовується оперативна система управління, коли з певною періодичністю приймається оперативне рішення: «замовляти» або «не замовляти», а якщо замовляти, то кількість одиниць товару.

В управлінні запасами необхідні прогнози щодо попиту, продажів і споживання запасів:

- це полегшує оцінку попиту на основі рішення організації щодо обсягу випуску продукту. Визнається, що очікування споживачем продукту часто коротше, ніж час, необхідний для планування виробництва та розподілу замовлень. Ведуться запаси незавершеного виробництва. Таким чином, продукт гарантовано буде доступний протягом періоду, коли споживач готовий чекати;
- прогнозування попиту, продажів і витрат мають вирішальне значення для створення фінансових планів і кошторисів як для окремих підрозділів, так і для організації в цілому;

– прогнози перетворюються в плани, які служать основою для організації координації роботи відділів маркетингу і логістики під час маркетингових кампаній.

Як наслідок, точний і точний прогноз має вирішальне значення для стратегій логістики організації. Прогнозування не тільки дозволяє краще зрозуміти відхилення від середнього в системі – основну причину надлишкових запасів, але також служить основою для рішень щодо поліпшення обслуговування, зменшення суми капіталу, інвестованого в запаси, негайного реагування на запити клієнтів і вибору моделі управління запасами.

1.3 Особливості логістичного управління запасами підприємства

Організація та управління запасами в логістичній системі компанії – це рутина, яка вимагає ретельного планування, нагляду та оцінки. Ефективне управління запасами враховує такі фактори, як прогнозування попиту, оптимізовані рівні запасів, рішення про замовлення та постачання, управління ризиками та контроль руху запасів.

Обов'язки управління запасами в системі логістики компанії:

- прогнозування попиту: компанія повинна знати про очікуваний попит на свою продукцію, що дозволить їй визначити кількість запасів, необхідних для задоволення цього попиту;
- планування збалансованого рівня запасів: визначення оптимального співвідношення вартості запасів до ризику. Це передбачає підтримку сталого постачання товарів і зменшення кількості запасів, що зберігаються;
- оптимізація замовлень і постачання: планування та організація постачання матеріалів і комплектуючих для підтримки відповідної кількості запасів. Це передбачає створення оптимальних розмірів замовлень, регламентацію доставки товарів і підтримку відносин з постачальниками;
- управління ризиками: розпізнавання ризиків, пов'язаних із запасами, наприклад, змін у попиті, пропозиції чи цінах, і їх усунення. Це може включати

створення альтернативних постачальників, резервування основних матеріалів або розподіл ризиків;

– контроль запасів: моніторинг і аналіз руху запасів, виявлення надлишкових або нестач запасів, а також виявлення втрат, погіршення чи неактуальності запасів. Це сприяє швидкому виявленню проблемних зон і впровадженню коригувальних дій.

Керівництво підприємства має враховувати планування очікуваних ефектів.

Інтеграція планування та нагляду за діяльністю різних бізнес-підрозділів (маркетингу, продажів, постачання та фінансів) має вирішальне значення для створення цілісної системи.

Щоб змінити діяльність компанії в цьому напрямку, необхідно вдосконалити організацію ресурсів, скоротити час знаходження фінансових ресурсів у дебіторській заборгованості, збільшити швидкість процесу відвантаження та навантаження, реформувати систему обліку та аудиту замовлень.

Щоб зберегти фінансовий стан корпорації, внутрішні ресурси слід спрямовувати на захист активів корпорації, а не на збільшення доходів. Наприклад, корпорація повинна продавати продукцію на складі і зменшувати обсяг виручки, що створюється корпорацією.

Для ефективного використання оборотного капіталу компанія повинна знизити рівень запасів, підтримувати постійний обсяг продажів і не допускати накопичення товарів на складах.

Для максимально ефективної роботи компанії та мінімізації витрат, пов'язаних із накладними витратами, необхідно оптимізувати маркетингові зусилля, впровадити нові системи управління замовленнями та реорганізувати складську систему.

Ефективне управління запасами сприяє раціональному визначенню кількості товарів, необхідних на кожному етапі торговельного процесу, і регулярному поповненню запасів.

Управління запасами в торгівлі передбачає розрахунок необхідного обсягу запасів, визначення типової кількості запасів, розробку політики щодо поповнення запасів, контроль рівня запасів і оцінку ефективності системи управління.

За допомогою функціональної системи управління запасами ви можете приймати обґрунтовані рішення щодо кількості товарів, необхідних на кожній точці процесу, а також вирішувати, які товарні лінії слід зберігати та чим їх поповнювати. Також необхідний заздалегідь продуманий план.

Управління запасами в торгівлі включає кілька етапів, це показано на схемі (рис. 1.2). Ці етапи також передбачають розрахунок кількості необхідних ресурсів, визначення планових нормативів запасів, формування політики щодо поповнення запасів, організацію системи контролю за рівнем запасів, оцінку ефективності системи управління запасами.

За допомогою функціональної системи управління запасами ви можете приймати обґрунтовані рішення щодо кількості товарів, необхідних на кожній точці процесу, а також вирішувати, які товарні лінії слід зберігати та чим їх поповнювати. Також необхідний заздалегідь продуманий план.

Ефективне та систематичне управління запасами має вирішальне значення для успішного ведення торгової діяльності. Що стосується послідовності управління запасами, то це дозволяє зменшити кількість товарів на складах і в торгових точках, що полегшує прийняття економічно обґрунтованих рішень і підвищує ефективність компанії.

Управління запасами залежить від мети інвентаризації, управління запасами передбачає використання відповідних документів для підтримки систематичного постачання товарів для виробництва або випадкових адміністративних чи інших цілей.

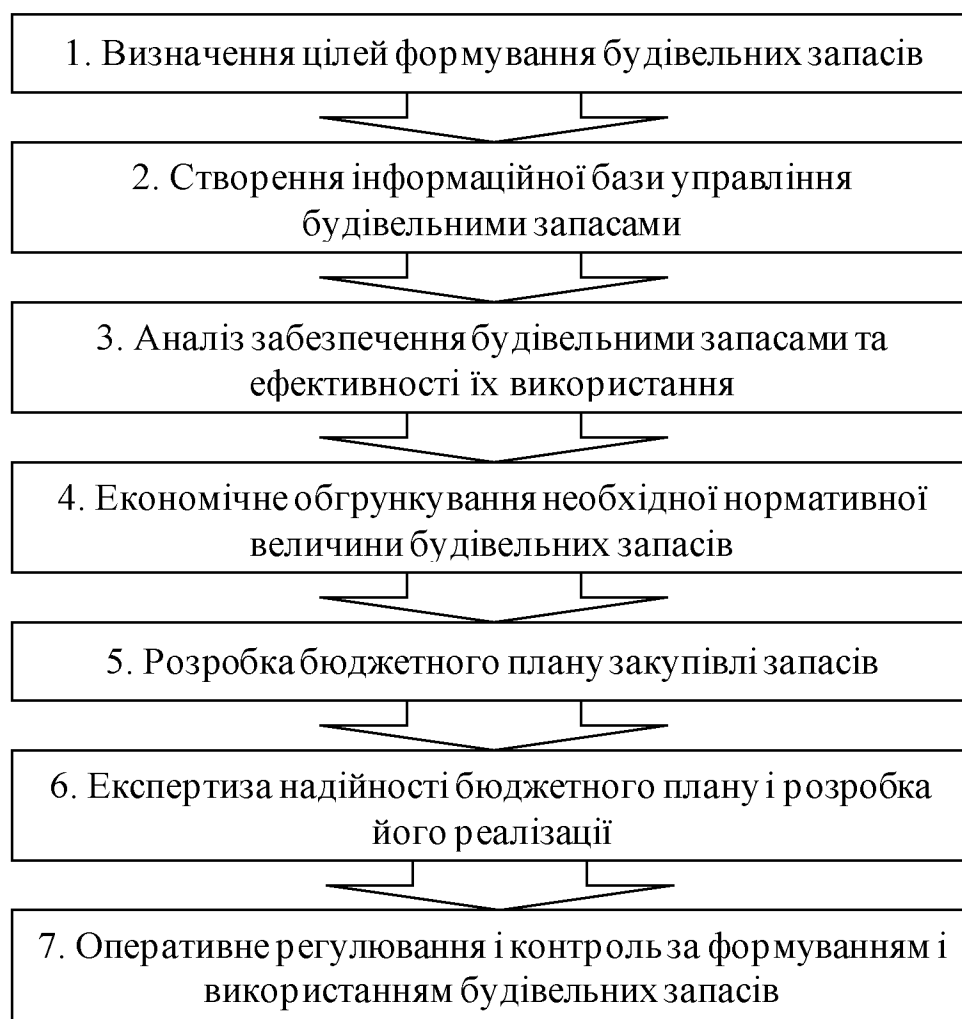


Рис. 1.2. Схема системи управління запасами товарів[16]

Контроль за дотриманням нормативів товарно-матеріальних цінностей і витрат матеріальних ресурсів здійснюється шляхом первинного контролю та точного обліку руху комплектуючих. Аналітичний облік запасів ведеться відповідно до принципів природної собівартості, а також особливості того, як і чому запаси переміщуються та використовуються. Об'єднання інформації про рахунки дозволяє перевірити точність облікових записів і узгодженість даних між різними джерелами інформації. Ці дії допомагають покращити управління запасами, знизити витрати та підвищити ефективність компанії.

Система управління запасами має вирішальне значення для успішної реалізації фінансової політики на підприємстві. Ця інформація, отримана в результаті аналізу обсягу, складу та частоти змін розміру запасів, допомагає підвищити ефективність управління запасами. Щоб досягти успіху в управлінні

запасами, компанія повинна спочатку зосередитися на детальному аналізі динаміки запасів, а потім визначити свої цілі та оптимальну суму покупки.

Ефективне управління запасами скорочує виробничий і операційний цикли. Це означає, що процедура виробництва та постачання товарів може проводитися швидше та з більшою ефективністю завдяки точному контролю та оптимізації запасів. Це полегшує негайне реагування на вимоги, що змінюються, і гарантує наявність у компанії необхідної кількості запасів для виконання замовлень, що позитивно впливає на її функціонування та конкуренцію. Таке управління також сприяє зменшенню витрат на зберігання запасів. Приділяючи час плануванню та аналізу запасів, компанія уникає надмірної кількості запасів, що призвело б до збільшення вартості зберігання, оплати за статичні запаси та ризику погіршення або морального старіння товарів. Це сприяє ефективному використанню ресурсів і вивільненню коштів для інших критичних потреб компанії.

Оптимізація управління запасами має позитивний фінансовий ефект і для компанії. Зменшення обсягу запасів, які зберігаються для майбутнього використання, вивільняє оборотний капітал, який можна спрямувати на інші активи чи процеси в бізнесі, це покращує фінансову стабільність компанії та надає додаткові можливості для зростання.

Система управління запасами є однією з найважливіших систем для забезпечення процвітання організації. Сьогодні вдосконалення аналітичного обліку операційних запасів має вирішальне значення для досягнення найбільшого ступеня координації та контролю запасів. Щоб вирішити цю проблему, компанії повинні звернути особливу увагу на такі заходи:

- розробка та впровадження структурованої системи управління запасами – компанії повинні запровадити систему управління запасами, яка враховує специфіку їх основної діяльності, це сприятиме отриманню більш конкретної та точної інформації щодо наявності та руху товарно-матеріальних цінностей;

- повний аналіз запасів – детальний аналіз обсягу запасів на підприємстві

має вирішальне значення для визначення шляхів підвищення прибутковості та прискорення обертання капіталу, цей аналіз дасть точні висновки та забезпечить ефективне керівництво;

- надання інформації менеджерам – керівництво підприємства повинно мати доступ до конкретної інформації щодо структури запасів, виробництва та реалізації, це полегшить процес прийняття обґрунтованих і відповідних рішень щодо управління запасами;

- контроль економічної ефективності матеріалів – впровадження контролю за ефективністю матеріалів має вирішальне значення для покращення управління запасами, такі показники, як вихід матеріалу, вартість одиниці матеріалу, та їх узгодження повинні бути уважними, щоб забезпечити ефективне використання матеріальних ресурсів;

- беручи до уваги фінансовий тягар – щоб успішно управляти запасами, фінансовий тягар слід розглядати в поєднанні з доданою вартістю та розвитком матеріальних витрат, це максимізує загальний прибуток і фінансову вигоду компанії, загалом удосконалення обліку операційних запасів залежить від комплексного підходу та виконання відповідних заходів.

Компанії, які успішно впроваджують ці заходи, матимуть доступ до більш точної інформації про свої запаси, посилять контроль над своїми запасами та здатність приймати обґрунтовані рішення, які допоможуть покращити управління їхніми запасами та забезпечать успішну роботу компанії.

Загалом ефективна комплексна система управління запасами позитивно впливає на фінансову життєздатність і результативність компанії. Зменшуючи витрати, скорочуючи цикли та ощадливіше використовуючи ресурси, це підвищує прибутковість, конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність компанії.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА-ІВ»

2.1. Організаційно-господарська характеристика діяльності ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА-ІВ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПЕРСПЕКТИВА-ІВ» (ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА-ІВ») є юридичною особою. Засноване підприємство 11.05.2016. На кінець 2024 року статутний капітал ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА-ІВ» становив 10000 грн.

Головним видом діяльності ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА-ІВ» є будівництво житлових і нежитлових будівель. Підприємство також займається і супутніми видами діяльності, механічним оброблення металевих виробів; електромонтажними роботами, монтажем водопровідних мереж, системами опалення та кондиціонування; іншими будівельно-монтажними роботами штукатурними роботами; установленням столярних виробів; покриттям підлоги й облицюванням стін, малярними роботами та склінням; організацією будівництва будівель.

Також підприємство займається вирощуванням однорічних, дворічних, багаторічних культур допоміжною діяльністю у рослинництві та оптовою та роздрібною торгівлею квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них, деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням в спеціалізованих, не спеціалізованих магазинах та поза магазинами.

Розташоване товариство з обмеженою відповідальністю «ПЕРСПЕКТИВА-ІВ» в Івано-Франківській області, місті Івано-Франківськ, по вулиці Академіка Сахарова, буд., 38.

Організаційна структура ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» відображає типову лінійно-функціональну модель управління, що дозволяє ефективно здійснити

чітким розподілом обов'язків, зберігати баланс між управлінськими і виробничими процесами. Директор ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» виконує роль основного управлінця та координаційного зв'язку між працівниками.

На рисунку 2.1. зображена організаційна структура ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ».

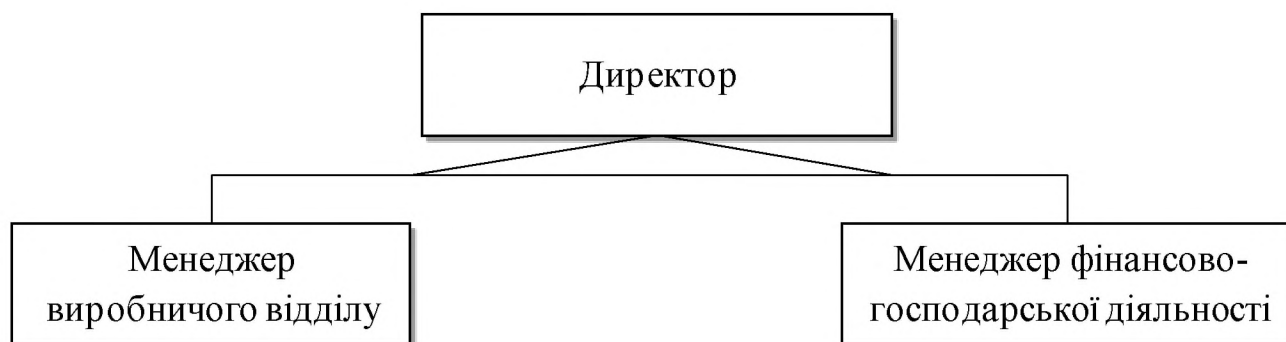


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ».

На ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» на постійній основі працевлаштовано 3 працівники.

На рис. 2.2. представлено динаміку чисельності персоналу ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» протягом 2021-2024 років.

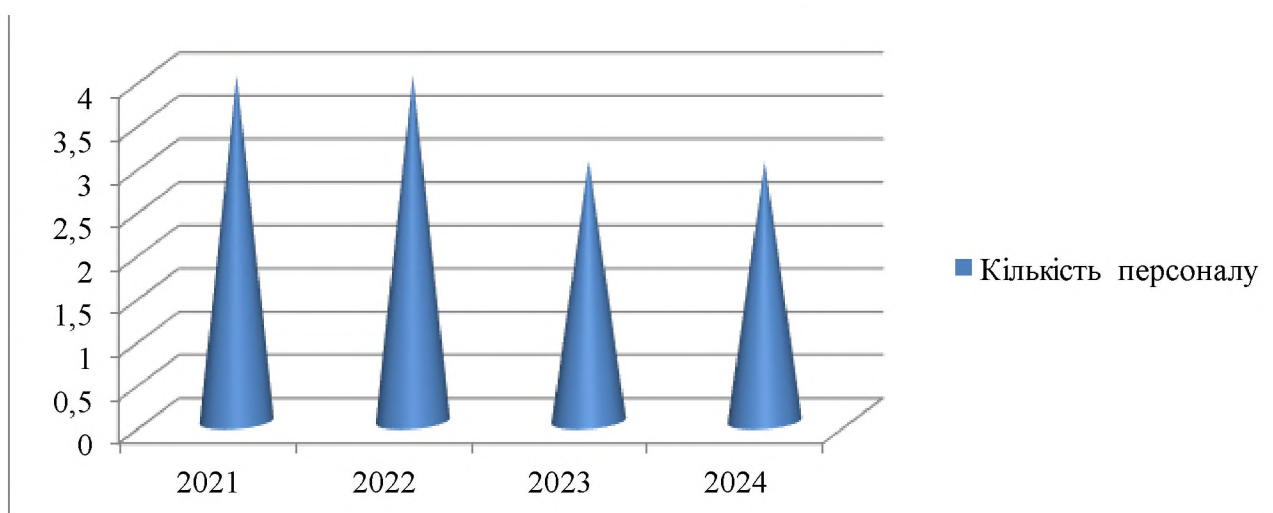


Рис. 2.2. Динаміка кількості працівників на ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» в 2021-2024 роках

З рис. 2.2 бачимо, що чисельність персоналу в 2021 та 2022 роках було 4 особи з 2023 по даний час на підприємстві працює 3 особи. Обов'язки менеджера з постачання та збуту перейшли до повноважень менеджера з фінансово-господарської діяльності.

Виробнича діяльність ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» є високоефективною завдяки використанню сучасного обладнання та автоматизованих процесах. Підприємство інвестує в оновлення своїх потужностей, що дає змогу йому бути більш конкурентоспроможним на ринку. Висока якість продукції забезпечується через систему внутрішнього та зовнішнього контролю. Використання сучасних технологій та ефективна організація виробництва дають можливість ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» задовольняти високий попит на внутрішньому ринку.

Підприємство має ліцензії СС2 на нове будівництво багатоквартирного житлового будинку з приміщеннями громадського призначення, СССС2 на будівництво багатоквартирного житлового будинку з вбудованими закладами громадського призначення.

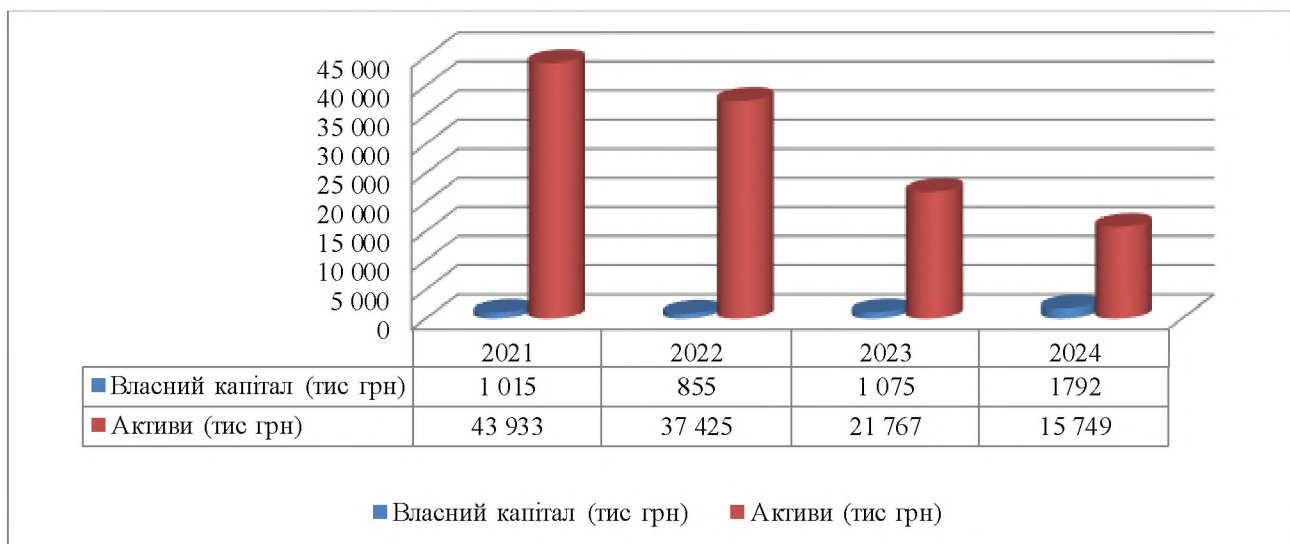
ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» бере успішно участь в різноманітних тендерах, виконання яких здійснює на високому рівні. Підприємство виграло 12 тендерів серед яких можна виокремити наступні: капітальний ремонт газону футбольного поля сільського стадіону – 284993,7 грн.; роботи поточного ремонту укріплення відкосу узбіччя – 122455,8 грн.; поточний ремонт із заміною вікон – 29676,9 грн.; благоустрій та озеленення скверу – 322609,5 грн. та поточний ремонт хореографічної школи – 187156,0 грн. та ін.

Головне місце в дослідженні організаційно-господарської характеристики діяльності ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» є аналіз головних фінансово-економічних показників (активів, доходів, зобов'язань та результатів, діяльності). Дані показники та їх динаміка зображено на рис. 2.3.

Першим в дослідженні діяльності ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» є аналізі активів та пасивів підприємства.

На рис. 2.3 представлено динаміку активів та власного капіталу на ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» протягом 2021-2024 років.

З рис. 2.3 бачимо, що активи підприємства мають тенденцію до зменшення. Протягом 4-ох років активи підприємства скоротилися на 28184 тис.грн або на 65% і на початку 2025 року склали 15749 тис. грн.

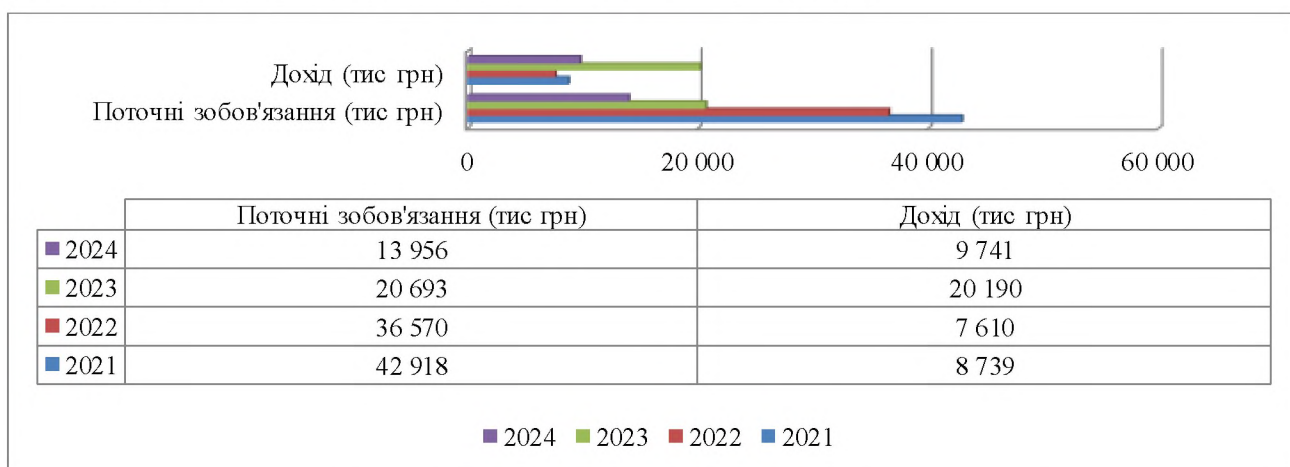


**Рис. 2.3. Динаміка активів та власного капіталу
ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» в 2021-2024 роках**

Протилежна ситуація склалася з власним капіталом підприємства. Даний показник мав негативну динаміку тільки в 2022 році - 160 тис. грн., році повномасштабного вторгнення росії на територію України. Проте загалом, власний капітал протягом досліджуваного періоду зріс на 777 тис. грн або на 76,5 %.

Наступним етапом в дослідженні діяльності ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» є аналізі доходів та зобов'язань підприємства.

На рис. 2.4 подано динаміку доходів та зобов'язань на ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» протягом 2021-2024 років.



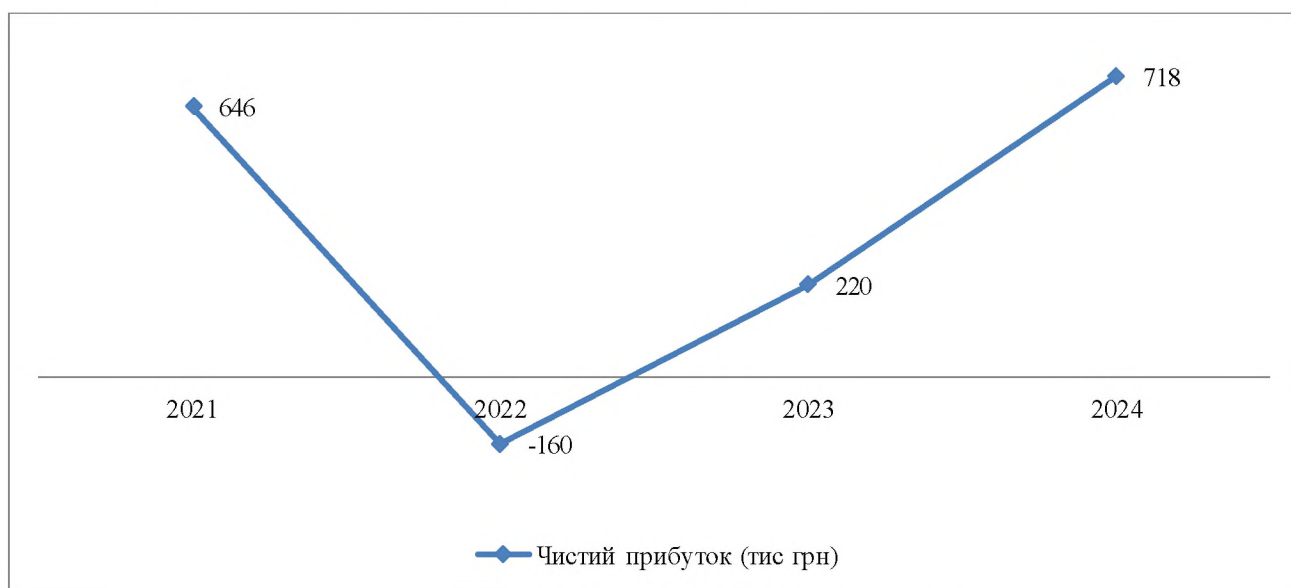
**Рис. 2.4. Динаміка доходів та зобов'язань
ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» в 2021-2024 роках**

На рис. 2.4 бачимо, що доходи підприємства коливаються в межах 7610,0 - 20190,0 тис. грн., найменший показник доходності спостерігався в 2022 році, більший в 2023 році. Загалом підприємство збільшило дохідність протягом 2021-2024 років на 1002,0 тис. грн.

Поточні зобов'язання ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» зменшилися протягом 2021-2024 років, якщо в 2021 році вони становили 42918,0 тис. грн, то вже в 2024 році вони зменшилися на 13956,0 тис. грн, на 67,5%.

На ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» дуже важливо аналізувати ефективність роботи. Одним з визначальних показників який показує ефективність діяльності підприємства – прибуток.

На рис. 2.5 представлено динаміку прибутку на ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» впродовж 2021-2024 років.



**Рис. 2.5. Динаміка прибутковості
ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» в 2021-2024 роках**

На рис. 2.5, бачимо, що для підприємства тільки 2022 рік, рік початку повномасштабного вторгнення виявився збитковим, збитки становили 160,0 тис. грн.. Проте підприємству вдалося оптимізувати власні ресурси і вже в 2024 році вийти на прибутковість 718,0 тис. грн. Протягом 4-ох років прибуток підприємства склав 1424,0 тис. грн.

Наступним етапом дослідження господарської діяльності ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» є аналіз показників фінансово-господарського стану.

Серед показників фінансово-господарського стану важливу роль відіграють показники ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності)

В табл. 2.1. представлено показники ліквідності ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ».

Таблиця 2.1.

Показники ліквідності ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» в 2021-2024 роках

Показники	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	102.34%	102.32%	105.19%	112.84%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.04%	0.04%	0.10%	0.04%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	22.30%	20.61%	17.22%	17.17%

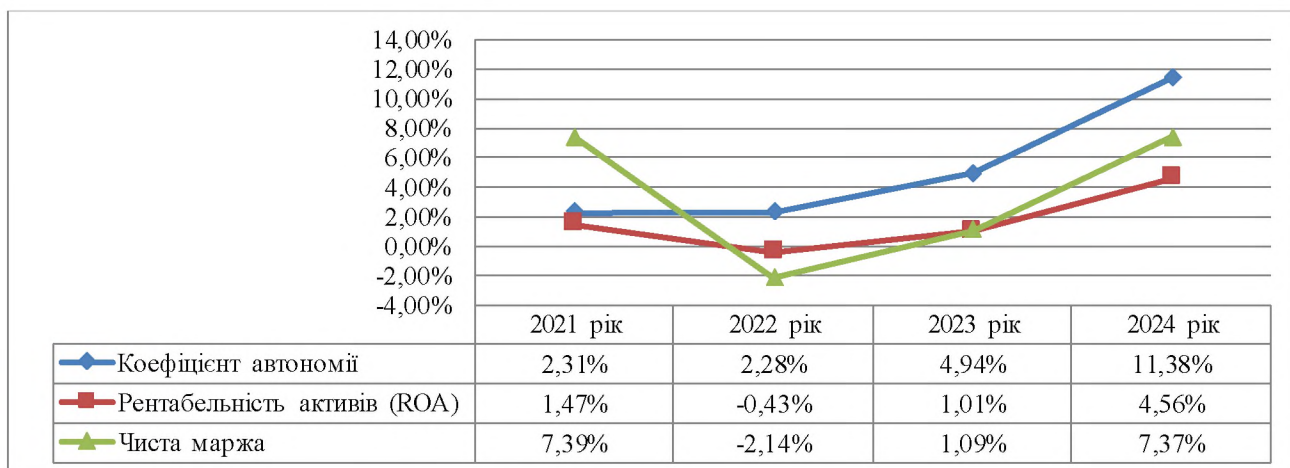
З таблиці ми бачимо, що коефіцієнт поточної ліквідності протягом досліджуваного періоду зріс на 10,5% це вказує на збільшення здатності ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності який на підприємстві крім 2023 року складає 0,04 вказує на труднощі з погашенням своїх поточних зобов'язань та не достатність ліквідних активів. При потребі негайного погашення більш ніж 4% поточних зобов'язань в ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» будуть виникати проблеми.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має тенденцію до скорочення, протягом 2021-2024 років він зменшився на 5,13%, це вказує на те, що підприємство не здатне вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. Якщо нормативне значення даного показника 50-100% то підприємство в 2024 році – 17,17%.

Серед показників фінансово-господарського стану важливу роль також відіграють показники (коефіцієнт покриття, коефіцієнт заборгованості).

На рис. 2.6. представлено динаміку коефіцієнтів автономії, рентабельності активів, чистої маржі ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» протягом досліджуваного періоду.



**Рис. 2.6. Динаміка показників фінансового стану
ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» в 2021-2024 роках**

З рис. 2.6 бачимо, що коефіцієнт автономії зростає протягом майже всіх років. Якщо в 2021 році показник становив 2,31% то в 2024 році він виріс в 4,9 рази і становив 11,38%. Даний показник показує, що підприємство все менше і менше залежить від зовнішніх джерел фінансування, хоча вони ще складають на підприємстві 88,62 %.

Коефіцієнт рентабельності активів на підприємстві також має тенденцію до збільшення. Тільки в 2022 році він був негативний -0,43%. Проте в 2024 році він наблизився до 5% і склав 4,56%. Загалом зростання даного показника відбулося на рівні 3,09%.

Завершальним показником аналізу господарської діяльності є показник чистої маржі він вказує на кількість грошей, які залишаються на підприємстві після сплати всіх рахунків, включаючи винагороду СЕО. Даний показник протягом досліджуваного періоду мав великі коливання від -2,14 до 7,39. Проте в 2024 році він досягнув рівня показника 2021 року 7,37%.

Отже, протягом 4-ох років: активи підприємства скоротилися на 28184 тис.грн або на 65%, проте загалом, власний капітал протягом досліджуваного періоду зріс на 777 тис. грн. або на 76,5 %; поточні зобов'язання зменшилися на 13956,0 тис. грн, на 67,5% підприємство збільшило дохідність на 1002,0 тис. грн.; прибуток підприємства склав 1424,0 тис. грн.

2.2. Організація управління виробничими запасами

ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ»

Давайте обговоримо систему управління запасами, яка є частиною її організаційної основи. Організаційна структура складається з кількох команд управління, які складають підприємство. ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» має лінійно-функціональну організаційну структуру; вона була створена в результаті розподілу відповідальності та повноважень за функціями управління. Лінійні керівники мають безпосередній вплив на працівників, але певні сфери мають функціональний характер.

Для вирішення питань матеріального забезпечення виробництва на підприємстві створено відділ постачання у підпорядкуванні заступника директора з фінансових питань. До складу відділу постачання входить служба матеріально-технічного постачання, до функцій якої входить:

Процес розробки плану та його виконання включає наступні етапи:

- аналіз специфікацій та визначення постачальників, які відповідають критеріям;
- проведення оцінки постачальника;
- вибір постачальника, випуск заявок;
- вихід в офіси постачальника для перевірки їх відповідності вимогам компанії.
- проведення переговорів з постачальниками;
- перевірка якості товарів, що надаються постачальниками;
- оцінка ефективності співпраці з постачальниками;

Зміст постачальних функцій підприємства включає три напрями.

1. Планування передбачає вивчення зовнішнього та внутрішнього середовищ фірми, а також ринку окремих товарів. Це також прогнозування та визначення потреби у всіх видах матеріальних ресурсів, це також передбачає планування оптимальних економічних взаємовідносин, а також це передбачає оптимізацію товарних запасів.

2. Організація містить інформацію про необхідні товари, участь у

ярмарках, виставках, аукціонах тощо; аналіз кожного джерела забезпечення матеріальних потреб з метою вибору найбільш ефективного; укладання господарських договорів з постачальниками щодо постачання товарів; отримання та організація доставки справжніх ресурсів; організація складу, що входить до системи постачання; забезпечення цехів, ділянок, робочих місць необхідними ресурсами.

3. Контроль і координація праці, що передбачає здійснення контролю за виконанням договірних зобов'язань постачальників, поставкою ними продукції в установлені терміни, витратою ними ресурсів при виробництві, все це надходить.

До складу відділу постачання ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» також входить відділ закупівель обладнання. Роль організації полягає в постачанні обладнання та комплектуючих для виробничих потреб підприємства.

Вирішальне значення має визначення того, що необхідно підрозділам підприємства для виконання виробничих планів і впровадження нового обладнання.

Керівництво підприємства повинно організувати приймання обладнання та комплектуючих у кількості, якості та терміни, що передбачені договорами, а також їх зберігання, координувати управління дотримання граничних норм зберігання обладнання та комплектуючих, вживає заходів щодо негайного регулювання обсягів постачання першої необхідності, визнає немарковане, невикористане обладнання; продає непотрібне або застаріле обладнання, організовує облік наявності та просування обладнання та комплектуючих, веде у встановлені терміни інвентаризацію матеріальних цінностей, складає необхідний звіт.

Склад підприємства складається з двох окремих складських приміщень: складу готової продукції та складу сировини та матеріалів. Товари, які готові, знаходяться під директором з продажу, який підпорядковується заступнику директора. Весь виробничий потік проходить через центральну установку. сировина, деталі та комплектуючі, необхідні для підтримки виробництва

компанії, спочатку надходять на склад, потім передаються в цехи та підрозділи за внутрішньою накладною.

Управління складом повинно здійснюватися відповідно до принципів організації праці, техніки безпеки, санітарії та пожежної безпеки:

- нагляд за технічним станом складських приміщень та завантаженням і розвантаженням транспортних засобів;
- недопущення умов, в яких зберігаються виробничі запаси та зберігається готова продукція, ця продукція безпечна;
- обстеження дотримання норм виробітку тощо.

Деякі з обов'язків з управління виробничими запасами розділені на окремі функції, які є функціонально відокремленими. Наприклад, роль транспортування матеріальних ресурсів покладена на відділ матеріально-технічного забезпечення, яке підпорядковується заступнику директора зі збуту. Відділ матеріально-технічного забезпечення займається як транспортуванням готової продукції до споживачів, так і переміщенням матеріальних ресурсів до головного офісу підприємства, розташованого на фірмі. В результаті відділ логістики відповідає за: забезпечення єдиної технології перевезення вантажів, вибір раціонального транспортного засобу, формування маршруту доставки, забезпечення технологічної узгодженості транспортного процесу зі складським і виробничим процесом. Як видно, в даному випадку спостерігаються функціональні зв'язки, це пов'язано з необхідністю узгодження та узгодження рішень щодо продажу та постачання.

Виробничо-збутовий відділ, до складу якого входить заступник директора з виробництва, виконує обов'язки з регулювання внутрішнього потоку виробничих матеріалів відповідно до графіка виробництва. Взаємодія бухгалтерського обліку з іншими галузями зумовлена необхідністю затвердження вартості придбання матеріально-технічних ресурсів; результати інвентаризації матеріально-технічних ресурсів; звітність даних про рух сировини і матеріалів, їх кінцевий залишок на кінець звітного періоду; своєчасну оплату рахунків або погашення боргів тощо.

Об'єднання функцій і видів діяльності, що здійснюються різними відділами, утворює систему управління запасами ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ». Для виконання своїх обов'язків і реалізації прав відділ постачання повинен взаємодіяти з іншими службами та відділами.

Дослідження системи управління запасами ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» показало наступні властивості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Особливості організації управління виробничими запасами
на ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ»**

Елемент	Характеристики	Сильні сторони	Виявлені проблеми
Суб'єкти управління	Множинність суб'єктів, що приймають участь в управлінні виробничими запасами, їх підпорядкованість різним лінійним керівникам.	Розподіл функцій. Оптимальне навантаження на працівників.	Проблеми оперативного надходження інформації та прийняття рішення. Бюрократичність процедур погодження документації.
Нормування виробничих запасів	Використовується метод прямого розрахунку.	Достатня висока обґрунтованість розрахунків.	Значна трудомісткість розрахунків, враховуючи значний асортимент виробничих запасів.
Партія постачання.	Закупівля великими партіями (по основним матеріалам), що перевищують розраховану потребу.	Відсутність простоїв у виробництві через незабезпеченість матеріальними ресурсами. Мінімізація витрат на організацію та закупівлю ресурсів.	Необхідність залучення кредитних коштів, сплата відсотків. Не обраховується оптимальна партія постачання.
Взаємодія з постачальниками	Переважають довгострокові контракти з обмеженою кількістю вітчизняними та зарубіжними постачальниками.	Перевірені постачальники, сертифіковані матеріали.	Не проводиться аналіз альтернативних варіантів співпраці з постачальниками. Не ведеться база потенційних постачальників. Не використовується система Prozzoro.
Організація внутрішнього-сподарського контролю	Множинність суб'єктів, що здійснюють контроль.	Зниження фактору суб'єктивізму. Взаємоконтроль.	Розпорошеність функцій між різними службами. Несистематичний характер.

У зв'язку з цим відділ постачання на підприємстві ставить перед собою

завдання своєчасно та ефективно забезпечити необхідний обсяг продукції необхідними матеріальними ресурсами. Основними обов'язками даного відділу є: забезпечення виробничих підрозділів компанії ресурсами матеріально-технічної складової, підготовка договорів щодо постачання ресурсів матеріально-технічної складової, організація ефективного використання ресурсів.

Враховуючи отриману інформацію, можна стверджувати, що ефективність системи управління запасами ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» залежить від колективних дій різних структурних підрозділів, які підпорядковуються відповідному заступнику директора. Наявність лінійних функціональних зв'язків викликає бюрократизацію процесів управління, необхідність координації та інші наслідки.

Як вже обгрунтовано вище, для роботи в безперебійному режимі підприємству необхідно мати значні запаси матеріалів, однак їх наднормові величини призводять до економічних втрат. Для попередження цих втрат необхідним є визначення їх оптимальної величини, однак на ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» такі функції як розрахунок оптимальної партії постачання не здійснюється.

Можливість виявлення обсягів, часу та періодичності поповнення запасів сприяє проведенню процесу оптимізації запасів на підприємстві, і як наслідок мінімізації витрат, які пов'язані з формуванням запасів на підприємстві [30]. Однак, незважаючи на наявність декількох відділів такі розрахунки не здійснюються.

Як наслідок, відбувається розподіл відповідальності, особливо це впливає на управління запасами, що проявляється в наступному:

- проблеми, які виникають під час створення та ведення інвентаризації, ці проблеми часто приписуються іншій структурі, ніж справжня причина;
- розробка кожного функціонального блоку, кожного унікального способу зберігання запасів, що не завжди погоджується на найвищому рівні;
- запобігання перевиробництву за допомогою додаткових запасів;

– неможливість повної оцінки та аналізу альтернативних рішень тощо.

Наведена вище інформація показує необхідність удосконалення існуючого методу організації управління запасами на підприємстві з метою вирішення виявлених проблем.

2.3. Аналіз системи управління запасами ТОВ «Перспектива ІВ» у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Для визначення ефективності діючої системи управління товарними запасами в ТОВ «Перспектива ІВ» проведено ретельну перевірку внутрішніх документів. У документах визначено методи впровадження нових товарів, виключення неефективних, створення комплексної програми оптового зберігання.

Вибір асортименту здійснюється на основі оцінки показників ефективності, таких як обсяг продажів, необхідність товару, націнка, сортність товару. Таке оцінювання проводиться кожні два роки.

У процесі оцінки враховуються наступні параметри, наведені в порядку зменшення важливості [5]: показник ефективності; рівень продажів; унікальність товару (наявність подібних товарів у затвердженій товарній матриці); маржинальний прибуток (у відсотках); кількість зразків клієнтів і дати їх видачі.

Продакт-менеджери зобов'язані включити всі товари, які будуть вилучені зі складської програми за результатами аналізу, в першу чергу це товари літнього та новорічного періодів. Після цього вони повинні дотримуватися всіх необхідних правил відповідно до рекламних правил і внести необхідні зміни.

Роздрібна торгівля товарами, що входять до асортименту, відбувається в конкретних ситуаціях. Це відбувається після завершення будь-яких рекламних кампаній протягом сезону. Крім того, якщо товар брав участь в оптових продажах, він був би доступний для роздрібних продажів через чотири місяці після початку оптових продажів, якщо протягом цього часу він не був відправлений.

ТОВ «Перспектива ІВ» має надійну систему управління товарними запасами, яка в першу чергу призначена для роздрібних та оптових ринків. Вони використовують певні правила, як кількісні, так і якісні, щоб визначити додавання або видалення продуктів зі свого інвентарю.

Різниця між підходами до нормування запасів не вимагає ABC-XYZ аналізу всього асортименту як частини процесу.

Порядок визначення страхових запасів та розрахунку відповідної кількості замовлення наразі відсутній.

Ефективність нормування запасів, включаючи величину обороту, ступінь дефіциту ліквідності та відсутність продажів через відсутність достатньої кількості товарів, не вимірюється встановленими показниками ефективності.

В результаті, незважаючи на загальну ефективність системи нормування запасів на підприємстві, існують можливості для її підвищення за рахунок впровадження сучасних засобів аналізу та впровадження ефективних методів управління запасами.

Здійснено аналіз головних показників 2023-2024 років для оцінки ефективності системи управління запасами на ТОВ «Перспектива ІВ».

За даний період часу виявлено, що середньомісячна вартість запасів на складі становила близько 954 тис грн. У кількісному показнику це є приблизно 1256 одиниць. Проте доречно зазначити, що відбуваються значні зміни рівня запасів на місячній основі. Наприклад, у березні 2023 року вартість запасів на складі досягла свого максимуму в 1524 тис. грн, тоді як у червні 2022 року вона була найнижча 562 тис. грн. майже в три рази менша. Щомісячно оприбуткування запасів за собівартістю становить в середньому приблизно 350 тис. грн., а споживання – близько 320 тис. грн. Проте, в деякі місяці бачимо помітну різницю між споживанням та надходженням запасів. А саме, як у жовтні 2023 року, так і в жовтні 2024 року використання запасів дуже перевищувало їх прихід, що призвело до скорочення сукупної кількості запасів на складі.

Для оцінки обертання запасів здійснимо розрахунок показника Коефіцієнт еталонного запасу (собівартості), котрий показує співвідношення між середньою

кількістю запасів на складі та середньомісячною собівартістю реалізації. Діапазон даного коефіцієнта становить від 2,48 до 12,37, підкреслюючи дуже нерівномірний оборот. Наприклад, у травні 2024 року запасів достатньо було б на майже рік 12,37 місяця (виходячи з поточного рівня продажів), тоді як у квітні 2023 року він становив би лише 2,48 місяця. Але це все пов'язано з повномасштабним вторгненням росії в Україну.

З початку 2025 року ТОВ «Перспектива ІВ» почало працювати в звичному режимі, адаптувавшись до існуючих ризиків.

Складовою цієї ситуації може бути неефективна система планування запасів на підприємстві. Можна зробити висновок, що сучасне управління запасами передбачає використання неточних прогнозів і розрахунків для визначення оптимальної кількості запасів. Крім того, не враховуються сезонні коливання попиту та зміни сорту. Крім того, бракує послідовного нагляду та коригування рівнів запасів, а також бракує чіткої системи управління та звітності щодо управління запасами.

Таким чином, зберігається або багато, або мало запасів, що призводить до збільшення витрат на зберігання, зниження обороту та нецільового використання коштів у бізнес-циклі компанії [18].

Для підвищення ефективності управління запасами необхідні модернізована система прогнозування попиту, оптимізовані розміри замовлень, постійний моніторинг і оновлення, а також розподіл праці з чітко визначеними обов'язками.

Після вивчення нормативних актів щодо управління асортиментом та проведення співбесід з представниками відділу маркетингу та менеджерами по продукту було виявлено кілька проблем і проблем у діючій системі управління запасами [12]:

1. Відсутність визначеної політики кількісної інвентаризації.

Визначення обсягів закуплених нових товарів і поповнення існуючих складських запасів здійснюється виключно на основі експертної думки менеджера, без використання статистичних моделей для прогнозування попиту

та розрахунку оптимального розміру замовлень. Така процедура може призвести до великої кількості запасів на складах і нестачі продуктів.

2. Нездатність правильно розпізнати запаси.

Відсутність систематичного аналізу асортименту не дозволяє диференціювати групи товарів, які мають різне стратегічне значення, структуру збуту та потенціал попиту. Як наслідок, практика диференціації підходів до управління запасами та нормування утруднена.

3. Алгоритм, який використовує нечітку логіку для розрахунку резерву для страхування.

Відсутність формального підходу до визначення необхідного обсягу страхового запасу, який враховує коливання попиту, можливі проблеми з доставкою та бажаний рівень обслуговування, може мати негативні наслідки для здатності організації швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати доступність продукції.

4. Відсутність серед працівників формальних правил щодо того, як оцінювати ефективність управління запасами.

У поточній процедурі відсутні механізми для послідовного огляду та аналізу значущих показників управління запасами, включаючи коефіцієнт оборотності, ступінь ліквідності, вартість зберігання та втрату доходу через відсутність достатньої кількості товарів. Відсутність присутності ускладнює оцінку справжньої ефективності поточної системи та визначення проблемних областей.

5. Неповна інтеграція в більшу операційну структуру.

Процес нормування запасів відокремлений від інших операційних процесів, таких як: планування продажів, управління закупівлями та логістика. Це перешкоджає потенціалу оптимізації всього ланцюжка поставок і відповідності потоку продуктів зі змінами попиту.

6. Низький рівень автоматизації та інформаційного забезпечення.

Обчислення вручну та контроль запасів за допомогою електронних таблиць є поширеними підходами. Проте бракує єдиної інтегрованої інформаційної

системи управління запасами, яка б забезпечувала доступ до даних у режимі реального часу, формувала аналітичні звіти та моделювала різні сценарії.

Незважаючи на наявність встановленого порядку управління асортиментами, система нормування запасів ТОВ «Перспектива ІВ» має ряд суттєвих недоліків, які потребують повного усунення. Використовуючи сучасні методи прогнозування попиту, диференціації запасів, а також автоматизованих розрахунків і моніторингу, можна значно підвищити ефективність управління запасами, що призведе до більшого ступеня узгодженості між наявністю продуктів і вимогами клієнтів.

Таблиця 2.3

**Динаміка ключових показників ефективності управління запасами
ТОВ «Перспектива ІВ» за 2022-2024 роки**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Середній рівень запасів, тис грн	850,6	962,3	1251,3
Оборотність запасів, днів	89	106	118
Втрати продажів через відсутність товару, %	6,6%	5,3%	3,0%
Рівень сервісу (відсоток виконаних замовлень)	78%	84%	89%
Частка неліквідних запасів, %	3,2%	4,1%	4,4%

Ця таблиця демонструє особливості в управлінні запасами на ТОВ «Перспектива ІВ»:

- збільшення середнього рівня запасів з 850,6 тис. грн у 2022 році до 1251,3 тис. грн у 2024 році, що вказує на надмірне збільшення запасів;
- зростання часу оборотності запасів з 89 днів до 118 днів, що показує уповільнення їхнього руху і зменшення оборотних коштів;
- зменшення втрат через відсутність товару на складі з 6,6% до 3,0%, що веде до збільшення доходів;
- збільшення рівня сервісу з 78% до 89%, проте кожне 2 замовлення не може бути виконане вчасно через відсутність товару на складі;
- збільшення частки неліквідних запасів з 3,2% до 4,4% які «заморожують» грошові ресурси підприємства і потребують списання.

Після вивчення існуючої системи управління запасами в ТОВ «Перспектива ІВ» було виявлено низку проблем та проблем, які необхідно вирішити для вдосконалення системи. Для підвищення ефективності розміщення запасів та покращення координації наявності товарів надано наступні рекомендації для використання[4]:

- застосування математичних моделей для прогнозування попиту;
- послідовний аналіз асортименту ABC-XYZ;
- побудова алгоритму розрахунку страхового резерву;
- визначення та встановлення основних показників для ефективного управління запасами;
- узгодження процесів управління запасами з взаємопов'язаними бізнес-процесами;
- оптимізація та оцифрування процесів планування та контролю запасів.

Реалізація запропонованих заходів потребує особливого підходу та узгоджених дій різного персоналу ТОВ «Перспектива ІВ». Ефективне впровадження даної системи управління запасами принесе як очікується наступні переваги:

- зростання чистого прибутку підприємства на 4-5%;
- збільшення рівня обслуговування до 92-98%;
- покращити оборотність запасів на 2-5%;
- зменшення витрат на зберігання запасів на 8-10%;
- зменшення неліквідних запасів на 30-50%.

Щоб визначити ефективність системи управління запасами, важливо послідовно оцінювати та обговорювати такі ключові показники ефективності (KPI). Ці KPI охоплюють:

- швидкість оборотності запасів;
- тривалість одного циклу обороту запасів;
- рівень обслуговування (відсоток виконаних замовлень зі складу);
- частка застарілих запасів;

- відношення витрат на зберігання до інвентарної вартості;
- втрати продажів через брак запасів тощо[4]

Щоб переконатися, що цілі цих показників узгоджуються із загальною бізнес-стратегією компанії, дуже важливо, щоб цільові значення цих показників були поширені серед усіх залучених працівників. Постійне спостереження за прогресом ключових показників ефективності продуктів і постачальників може виявити будь-які проблемні області, що дозволить негайно вжити заходів у відповідь на будь-які відхилення.

Досягнувши бажаних результатів, ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» матиме значне збільшення частки ринку та створить необхідну основу для майбутнього зростання конкурентоспроможної галузі рослинництва.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Забезпечення ефективності системи управління виробничими запасами на підприємстві

Сучасна господарська діяльність характеризується ускладненням структурного складу ресурсів, це зумовлено більш складним, конкурентним характером підприємства та його прагненням задовольнити вимогливого споживача, а також великим обсягом виробництва. Створенню виробничих запасів на підприємстві сприяє багато факторів, але першочерговою метою є забезпечення його економічної стабільності. За відсутності необхідних запасів товарно-матеріальних цінностей підприємство може втратити покупців і доходи через нестабільність виробничого процесу і несвоєчасну реалізацію розфасованої продукції [21]. Потрібно вирішити неспокійну економічну ситуацію, політичну боротьбу, гостру конкуренцію, фінансові проблеми, трудові та матеріальні ресурси, які є проблематичними, щоб знайти більш практичні підходи до управління ресурсами, більшість з яких спрямована на виробничі запаси.

Як видно з наведеного вище аналізу, у діяльності ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» можна виділити кілька проблем щодо управління запасами. До них належать:

- управління запасами, включаючи зберігання та використання їх ресурсів у виробничому процесі, є ще однією сферою уваги;
- відсутність чіткої інформації щодо витрат, пов'язаних із придбанням та зберіганням товарно-матеріальних цінностей;
- розподіл витрат, пов'язаних із вартістю запасів, і визначення фінансових результатів, а також управління запасами, є частиною процесу управління запасами;
- розподіл обов'язків з управління запасами та ієрархічна система

координації рішень щодо управління запасами;

- як правило, виробництво доповнюється додатковими запасами;
- не всі структурні підрозділи компанії, які займаються управлінням запасами, мають доступ до автоматизованого управління запасами або управлінського обліку.

Тому очевидними є наступні напрямки вдосконалення управління запасами в ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ»:

- покращення координації потоків матеріальних ресурсів у виробничих підрозділах та підвищення ефективності інформації про управління запасами підприємства, що досягається шляхом інтерналізації аудиторської служби на підприємстві;
- розрахунок відповідного обсягу запасів шляхом їх ефективного використання;
- удосконалення організації постачання, в тому числі шляхом створення офіційних договірних угод з постачальниками, вибору постачальників з найбільшим ступенем спеціалізації та зниження транспортних витрат.

Питання управління запасами можна подолати в процесі розробки більш прямої відповідності між потоками матеріальних ресурсів у виробничих підрозділах (запасах). Запланованого результату можна досягти шляхом розвитку служби внутрішнього аудиту, незалежної від інших організацій.

Ми пропонуємо такі підходи до створення служби внутрішнього аудиту в ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ»: включення функцій, пов'язаних з посадовою інструкцією наявних посад, створення окремого відділу/служби внутрішнього аудиту, підзвітність директору компанії, введення посади внутрішнього аудитора (контролера) [47].

Враховуючи, що ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» є самостійною компанією, найбільш ефективним варіантом є створення окремого відділу внутрішнього аудиту. Для забезпечення об'єктивності оцінок і незалежності функцій ця служба має бути в прямій залежності від власника компанії.

Необхідні організаційні кроки для створення служби внутрішнього аудиту

на ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» можна описати наступним чином (рис. 3.1).

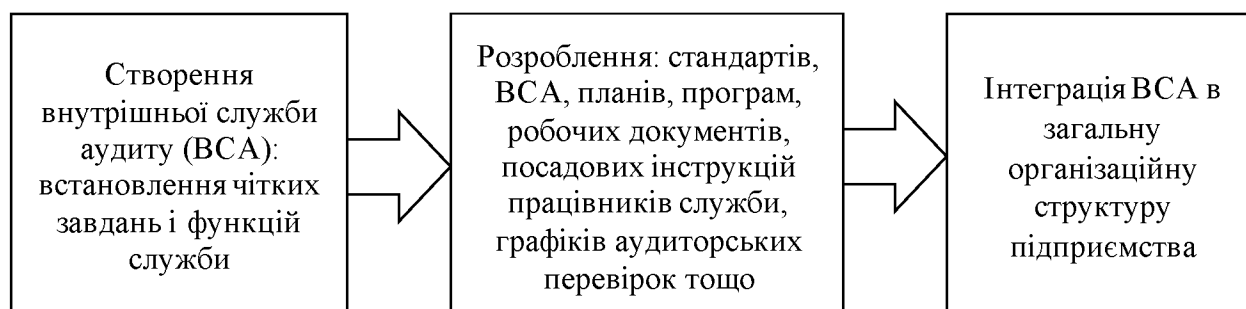


Рис. 3.1. Організаційні процедури створення внутрішньої служби аудиту ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ»

На наш погляд, суттєвим є питання служби внутрішнього аудиту підприємства – якщо вона залежна від власника, а не керівника, то своїми повноваженнями безпосередньо контролює стан збереження об'єктів аудиту, а опосередковано – дії керівництва підприємства, інших структурних підрозділів і систему управління запасами в цілому. Ця організація наділяє співробітників великою кількістю повноважень, в тому числі правом безпосередньо брати участь у діяльності інших підрозділів підприємства.

Створення відділу внутрішнього аудиту в організаційній структурі управління підприємством зумовлює необхідність комунікації між працівниками служби та відповідними працівниками структури, а також власниками підприємства. Ця взаємодія складна і включає кілька аспектів:

- процес розпізнавання об'єктів аудиту в системі управління запасами підприємства, встановлення їх пріоритетності, функціонального об'єднання та структурного підрозділу, в якому вони знаходяться;
- визначення спільного та виключного для внутрішніх аудиторів (набір прав, обов'язків та повноважень) щодо структурних підрозділів компанії та їх участі в процесі аудиту;
- розподіл повноважень та відповідальності, пов'язаних зі службою внутрішнього аудиту та структурними підрозділами товариства у цій сфері;
- створення системи зв'язку між відділом внутрішнього аудиту та структурними підрозділами компанії.

Передача інформації внутрішнього аудиту з іншими службами та відділами компанії представлена в цій таблиці.3.1.

Таблиця 3.1

Взаємозв'язок внутрішньої служби аудиту з іншими службами та підрозділами підприємства

Підрозділ підприємства	Характер відносин
Власник	Ініціює перевірку
Керівництво	ВСА отримує від керівництва підприємства для виконання накази, розпорядження, плани, результати перевірок, аналізу, оцінки діяльності, рекомендації, висновки тощо.
Бюро матеріально-технічного постачання	ВСА контролює стан матеріально-технічного забезпечення, ефективність укладених угод з придбання ТМЦ, звіти про витрачання ТМЦ на виробництво, відпуск ТМЦ на сторону тощо.
Центральний склад	ВСА контролює рух запасів, обґрунтованість і своєчасність їх оприбуткування та списання, інформує про зміни в обліку та звітності.
Виробничі цехи	ВСА контролює виробничі звіти, накладні на відпуск сировини у виробництво, відповідність фактичного виходу продукції плановим нормативам.
Фінансово-економічний відділ	ВСА перевіряє наявність чинних норм і нормативів, звітів про виконання планових завдань з виробничої, фінансової і комерційної діяльності, планових відпускних цін на продукцію, що виготовляється.
Бухгалтерія	ВСА перевіряє документи, що підтверджують достовірність бухгалтерської, фінансової та статистичної звітності, обґрунтованість розрахунків із бюджетом, дебіторами, кредиторами тощо.

Служба внутрішнього аудиту в компанії побудована за календарним та індивідуальним планами роботи, які затверджуються власником компанії. Аналітичні процедури – це інструмент внутрішнього аудиту, який визначає потенційні ризики у внутрішніх підрозділах, які потім повинен розглядати внутрішній аудитор. Використання аналітичних методів під час внутрішнього аудиту сприяє оптимізації процесу та надає внутрішньому аудитору достатню кількість відповідної інформації.

Поєднання двох методів дозволить провести якісний аналіз причинно-наслідкових зв'язків, це вплине на процес і усуне причину відхилення, підвищить ефективність процесу та запобіжить помилкам у майбутньому. Ми пропонуємо наступну типову процедуру аудиту запасів (табл. 3.2). Ми вважаємо, що вигідно обирати процедури, які базуються на причинно-наслідковому зв'язку

між ймовірністю пошкодження та відповідним фактором. Звичайно, це не вичерпний перелік процедур; ми згадали основні проблеми, які негативно впливають на збитки компанії через недоброякісне управління запасами.

Таблиця 3.2

Типові аналітичні процедури при здійсненні аудиту запасів [24]

Проблема	Типові аналітичні процедури	Рекомендації
Узгодження фактичного і планового споживання	Аналіз плану закупівель (формування і виконання). Аналіз порядку планування потреби в МТЗ. Оцінка витрат на організацію замовлення та утримання виробничих запасів. Оцінка економічних втрат від утворення надлишкових запасів	Затвердження інструкцій (методики) планування потреби в МТЗ, визначення оптимальної партії замовлення. Введення дисциплінарної відповідальності за наднормативне накопичення залишків виробничих запасів
Забезпечення ритмічності закупівельної діяльності	Оцінка надійності основних постачальників стратегічних матеріалів. Аналіз пропозицій на ринку досліджуваних запасів для формування резервного банку постачальників. Моделювання ситуації з непостачанням стратегічних матеріалів і оцінка «запасу міцності» організації на поточних залишках	Затвердження методики оцінки надійності постачальників. Формування бази постачальників підприємства.
Встановлення причин невідповідності фактичних залишків виробничих запасів даним бухгалтерського обліку	Аналіз рівня заробітних плат відповідних категорій працівників (що мають доступ до матеріальних цінностей) їх тотожність ринку праці. Аналіз залежності преміювання персоналу від ефективності використання МТЗ. Порівняльний аналіз виявлених порушень в сфері МТЗ і дисциплінарних стягнень відповідальних осіб. Перевірка наявності договорів про матеріальну відповідальність.	Визначити механізм преміювання за раціональне формування виробничих запасів. Перегляд переліку осіб, з якими укладаються договори про матеріальну відповідальність. Визначення можливих технічних засобів контролю (відеоспостереження, датчики контролю тощо).

Використання цього підходу до внутрішнього аудиту питань, пов'язаних з інвентаризацією, має наступні переваги: визначено найважливіші сфери внутрішнього аудиту питань, пов'язаних з інвентаризацією; визначено причини та наслідки потенційних збитків та їх відповідні фактори; розроблено аналітичні процедури внутрішнього аудиту питань, пов'язаних з інвентаризацією [35].

У підсумку можна зробити висновок, що значення внутрішнього аудиту в

управлінні запасами на підприємстві є досить значним. Однак не кожна компанія може самостійно створити службу внутрішнього аудиту. У цьому випадку адміністрація підприємства повинна визначити фінансову доцільність цього організаційного заходу, оскільки збільшення штату та ускладнення організації можуть не мати позитивного фінансового ефекту порівняно з пов'язаними з цим витратами.

Існує два підходи до реалізації запропонованої стратегії:

- створення власної служби внутрішнього контролю (наразі в ній лише один працівник, але в майбутньому можливе розширення);
- аутсорсинг.

При аутсорсингу всі функції внутрішнього аудиту делегуються відповідній компанії, яка виконує завдання аудиту, що охоплює всю компанію або її частину.

У таблиці 3.3 ми перерахували витрати, пов'язані зі створенням служби внутрішнього аудиту, та обрали найбільш ефективний та найменш витратний підхід для ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ».

Таблиця 3.3

Види витрат, що виникають при організації служби внутрішнього аудиту на ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ»

Спосіб організації	Види витрат	Орієнтовна вартість
Організація власними силами	– виплата заробітної плати; – страхові внески; – обладнання місця для роботи служби; – придбання офісного та електронно-обчислювального устаткування; – покупка канцтоварів	212 тис. грн.
Аутсорсинг	Оплата послуг аудиторської компанії	1 вид послуг – від 33,6 тис. грн. Комплексна перевірка – 270 тис. грн.

Оцінимо витрати на роботу служби внутрішнього аудиту в ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ»:

- заробітна плата – як зазначалося раніше, ми маємо намір найняти одного працівника під час реалізації заходу; цей працівник під час розрахунків матиме посаду аудитора, що призведе до зарплати близько 12881,8 грн. Річна

зарплата очікується в розмірі 154,58 тис. грн.;

- розрахунок ЄСВ – $12881,8 \cdot 22 / 100 = 2834$ грн., щороку загальна сума становить 34 тис. грн.;

- збільшення робочого місця, а саме придбання електронної та комп'ютерної техніки на суму 20 тис. грн. (розраховується як середнє значення за даними інтернет-магазинів, що продають побутову техніку);

- покупку канцтоварів оцінили в 3000 грн.;

- витрати на аутсорсинг оплачуються компанією, яка перевіряє фінанси, і залежно від типу наданої послуги;

- на процедуру аудиту фінансової звітності витрачається мінімум 33,6 тис. грн., а проведення комплексного аудиту базується на мінімальному обсязі часу, необхідному для ефективного виконання завдання обов'язкового аудиту, який перевищує 1 млрд. грн. становить 600 годин робочої сили. З типовою ціною 450 доларів, загальна вартість аудиту очікується $600 \cdot 450 = 270$ тис. грн., що на 27% дорожче від вартості створення служби.

При створенні власного сервісу варто включити й інші переваги (табл. 3.3). Зовнішні аудити проводяться періодично (як правило, один-два рази на рік), внутрішні аудити проводяться частіше, що підвищує ефективність діяльності структурних підрозділів компанії. Внутрішні аудитори визначають основні зони ризику бізнесу, потім обирають графік і об'єкти аудиту, щоб перевірити найбільш небезпечні сфери діяльності бізнесу.

Ефективність роботи служби внутрішнього аудиту компанії визначається ступенем досягнення цілей і завдань служби, що призводить до покращень у сфері управління запасами: попередження порушень інвентаризації та зловживань, виявлення порушень та зловживань, а також зменшення збитків від перевищення запасів тощо [16].

Таблиця 3.4.

Переваги та недоліки різних варіантів проведення внутрішнього аудиту

Критерії	Переваги	Недоліки
----------	----------	----------

Створення служби	Постійно діюча система контролю над господарською діяльністю суб'єкта господарювання (у тому числі у сфері управління виробничими запасами).	Недостатньою мірою виконується принцип незалежності аудитора.
	Можливість оперативного втручання та усунення виявлених недоліків.	Можливі прояви корупції (замовчення виявлених порушень, змова з іншими працівниками тощо).
Аутсорсинг	Одноразові сторонні аудиторські послуги коштують дешевше, ніж постійний контроль із боку внутрішніх аудиторських служб.	Комплексна перевірка за витратами є дорожчою за утримання служби.
	Залучення висококваліфікованих працівників до здійснення аудиту (без залежності від географічного знаходження підприємства), тоді як на місцевому рівні не завжди можна знайти відповідного працівника та залучити його до роботи на постійній основі.	Рекомендації мають ретроспективний характер, неможливість оперативного реагування.

Витрати на створення сервісу будуть покриті за рахунок усунення виявлених проблем з управління запасами та іншими аспектами діяльності компанії. Як ми попередньо встановили, лише за умови, що фактична вартість запасів на 10% перевищує оптимальну, недоотримання доходу за рахунок сплати відсотків становить 2,8 млн грн., яка нібито повністю покриває витрати. Це лише одне з можливих рішень, які підтримує сервіс. В результаті впровадження на ТОВ «Модуль-Україна» системи внутрішнього аудиту, яка включає спочатку одну особу, а в подальшому спеціальний відділ, призведе до скорочення витрат на організацію інвентаризації та підвищення ефективності роботи всього підприємства.

3.2. Моніторинг та оптимізація використання операційних запасів в ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ»

Моніторинг стану поточних запасів відображається в оцінці ефективності

цілей прогнозування запасів, їх використання, виконання завдань, виявлення проблем, невідповідностей нормативним вимогам щодо інвентаризації організації, проблем із забезпеченням запасів та інших несподіваних дій, що виникли через недосконалий облік різних аспектів і причин їх виникнення. Це інформація про скорочення витрат, проблеми, пов'язані з адміністративним та організаційним характером інвентаризації, і непередбачувані дії, які сталися через відсутність інвентаризації.

Основними цілями моніторингу внутрішньої інвентаризації в ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» є втіленням законності, реальності та необхідності проведення операцій з оборотними запасами, достовірності та своєчасності їх обліку, а також необхідності та своєчасності усвідомлення фінансових та інших небезпек для організації. Постійне обстеження запасів і їх дослідження ведеться шляхом спостереження за обсягом змін у часі та відсотком загального обсягу запасів, який на нього відведено, коефіцієнтом обертання запасів, а також часом одного їх обертання. Додатково вивчається вплив факторів на час обертання запасів. В ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» рекомендовано дотримуватись методів внутрішнього інвентарного контролю в певному порядку, який слідує за етапами виробничо-господарської діяльності: закупівля, виробництво та реалізація (див. рис. 3.1). При дослідженні внутрішніх методів закупівлі запасів слід враховувати всі доступні компоненти процесу, оскільки вибір постачальника, швидше за все, залежить від якості закуплених запасів, а отже, і від якості виробленої продукції. Під час отримання товарно-матеріальних цінностей важливо оцінити умови поставки, визначені договором, а також те, чи відповідають товарні запаси договірним вимогам щодо якості та кількості.



Рис. 3.2. Порядок реалізації внутрішнього моніторингу запасів в поєднанні з процесами виробничо-господарської діяльності в ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ»

Після внесення інформації про запаси в інформаційну систему управління наступним етапом є призначення матеріально відповідальних осіб з метою недопущення недопустимих витрат і збитків. Ці особи призначені відповідальними за виконання різноманітних завдань, зокрема збереження запасів і, якщо вони втрачені, взяття на себе відповідальності.

Впровадження управління запасами в організації є невід’ємною частиною внутрішнього моніторингу, це дозволяє визначити поточний рівень запасів або втрат і, що найважливіше, забезпечує дотримання умов для збереження запасів. Ці заходи забезпечують постійну достовірну інформацію про поточний стан справ, що дозволяє приймати найбільш ефективні рішення щодо внутрішнього моніторингу.

Останнім етапом, який потребує внутрішнього контролю з боку керівництва ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ», є процес використання чи збуту запасів. Зокрема, це передбачає спостереження за вибором споживача, який

відображається у вимозі знайти споживача, який продаватиме товари за найвигіднішою ціною та з найбільшою здатністю купувати звичайні товари.

Результати процесу моніторингу допоможуть усунути проблеми, які були виявлені під час процесу. Координація (налагодження) є завершальним етапом управління і забезпечує усунення суттєвих проблем, внесення необхідних змін у процес управління, в основі якого лежить виконання конкретних функцій.

Створення конкретних рекомендацій щодо зміни операційної системи управління запасами на підприємстві базується на багатьох факторах: вид господарської діяльності, поточний фінансовий стан, надійність системи, значимість виявлених проблем, специфіка вирішення проблем тощо. Крім того, для підвищення ефективності налагодження системи в роботі необхідно провести стандартизацію та нормування комплексу дій, що висвітлить необхідність ряду етапів, що дозволить запобігти виникненню некомпетентних або несистемних коригувань (рис. 3.3).

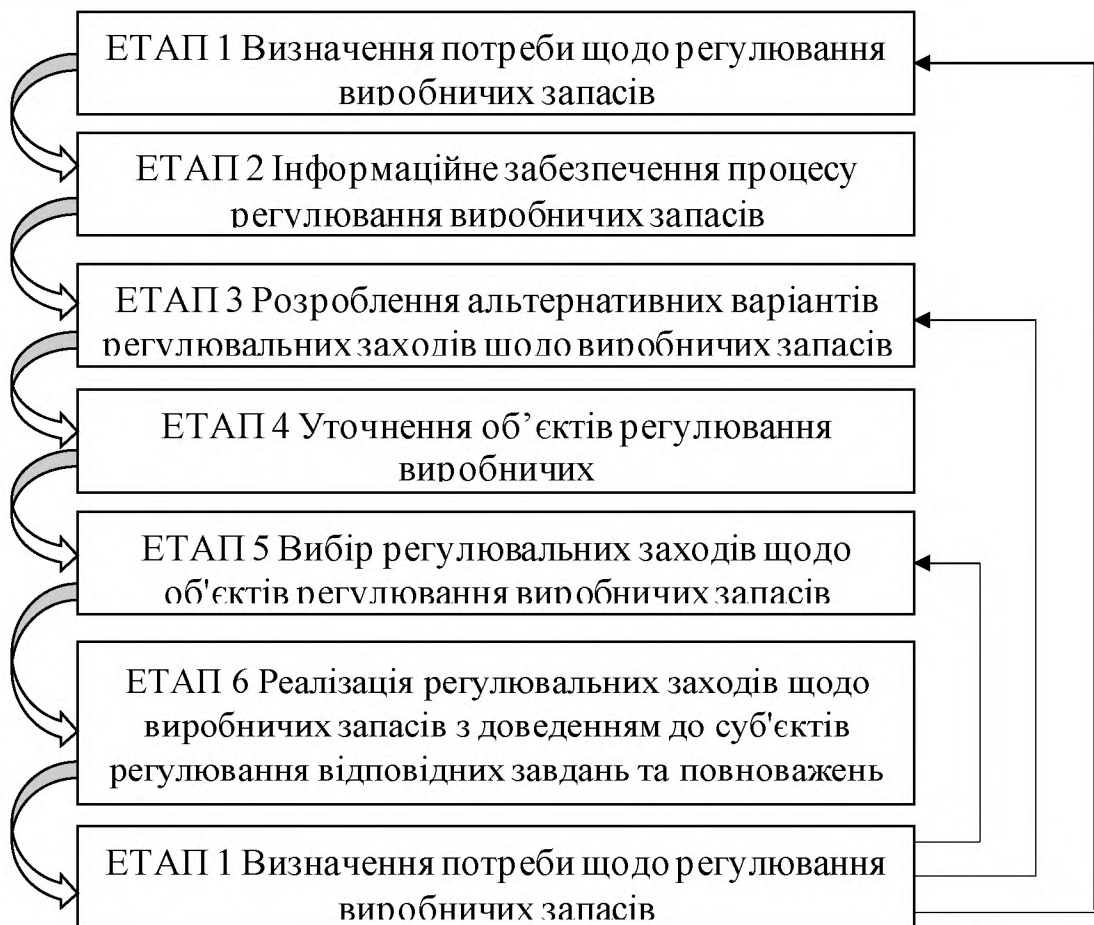


Рис. 3.3. Етапи коригуючого впливу на систему управління операційними запасами в ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ»

З першого етапу, дізнавшись про існування проблем, виявлених системою моніторингу операційних запасів, важливо зрозуміти їх важливість. Якщо це не значні помилки, які не впливають негативно на всю продуктивність, тоді немає потреби вживати значних заходів щодо будь-яких аспектів моніторингу операційних запасів. Якщо визнається значущість проблем, координація системи управління запасами починається якомога раніше.

Другий етап передбачає систематичний збір і накопичення інформації щодо виявлених проблем, їх систематизацію та аналітичне встановлення причинно-наслідкових зв'язків.

Третій етап передбачає розгляд кількох однотипних підходів до усунення недоліків, розробку різноманітних варіантів для визначення ймовірності всіх можливих сценаріїв вирішення наявних проблем. Вибір альтернативних показників впливу має вирішальне значення для успішного остаточного рішення.

Четвертий етап передбачає опис об'єктів коригування операційних запасів на основі отриманої інформації та виявлених причин, що призвело до створення проблемних ситуацій. Об'єктами координації щодо оперативних запасів можуть бути: кількісне вимірювання оперативних запасів, кількість і якість працівників, задіяних у складській системі, технологія створення накопичення оперативних запасів, технологія виробництва товарів, забезпечення фінансовими ресурсами, система управління запасами (прогнозування, організація постачання та використання запасів, стимулювання працівників, контроль за ними).

Процес вибору заходів для узгодження об'єктів коригування в системі управління оперативними запасами проводиться на п'ятому етапі і вибирає варіант одного з набору потенційних раціоналізацій з детальним описом пов'язаних методів.

Шостий етап характеризується визначенням осіб, відповідальних за координацію (спеціалізованих осіб, які беруть участь у координації системи управління оперативними запасами), наданням їм конкретних завдань і наданням необхідних повноважень. Цей етап передбачає реалізацію координаційних заходів щодо оперативного управління запасами на основі спеціалізованих

методів.

Крім того, процес оперативного управління запасами на шостому етапі не є завершеним, оскільки необхідно оцінити результати застосування зазначених методів і визначити, чи було досягнуто прогнозованого результату, що є завданням сьомого етапу. Якщо оцінка результатів не викликає скарг і не містить будь-яких ознак недоліків або помилок, коригувальні дії можуть бути завершені, якщо результат невдалий, тоді алгоритм керування повернеться до попереднього кроку, на якому виникли помилки та їх усунення.

Для забезпечення ефективного управління та нагляду за операційними запасами в ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» ми будемо використовувати модель математичної оцінки операційних запасів. Створення математичної моделі процесу управління запасами може допомогти нам точно і вчасно розробити і реалізувати найбільш ефективні стратегії управління запасами, визначити ступінь відволікання оборотних коштів з обігу з метою накопичення запасів і певну частину втрат оборотних коштів.

3.3. Удосконалення логістичного управління складськими забезпеченням та організації збуту продукції підприємства

Організація логістичної системи кожної організації повинна починатися зі створення логістичної стратегії, яка є визначенням ключових стратегічних завдань у загальному підході до управління. Менеджер повинен створити логістичну систему на основі існуючих механізмів прийняття рішень, оскільки це систематичний, скоординований процес управління ресурсами, інформацією та продуктами, які надаються споживачеві. Система починається від постачальника і закінчується доставкою продукції до споживача.

Менеджмент – це складна і багатогранна галузь професійних знань і вмінь, що мають широкий діапазон позицій і підходів. Є простір для поєднання потенціалу логіки та інтуїції, а також почуттів та емоцій.

Крім того, рішення щодо управління логістикою залежать не тільки від

оптимізації матеріальних та інших потоків, але також передбачають формалізацію причин вибору постачальника, методу транспортування, технології або планування виробництва, використання ресурсів тощо.

Дуже специфічним і значущим у складній логістиці аграрного бізнесу є закупівельна логістика. Важливо відзначити, що процес закупівель може здійснюватися в двох різних напрямках: а) закупівля необхідних ресурсів (хімічних солей, хімікатів, азоту, фосфору і калію) і постачання з внутрішньої сфери виробництва (напівфабрикати, готові солі і т.д.)

Спеціалізована та інтегрована логістика, пов'язана з сільським господарством, на відміну від загальної логістики, в першу чергу орієнтована на розподіл праці.

Серед іншого, однією з основних функціональних сфер, яка може функціонувати на принципах логістики, є основна діяльність компаній, щодо якої методи операційної (виробничо-господарської) логістики можуть бути використані для вирішення питань збільшення обсягів діяльності в компаніях та встановлення необхідності наявності в компанії ключових ресурсів. Ефективне використання, що забезпечує обслуговування та відновлення машин, обладнання, споруд тощо.

У першій сфері агропромислового комплексу класифікація запасів готової продукції A-B-B і X-Y-Z можлива у виробництвах, що мають широку номенклатуру товарів (різні види добрив, засобів захисту рослин, запасні частини та ін.). Фактором, що обмежує цей підхід, є сезонна популярність продукції сільськогосподарського виробника.

У сфері безпосереднього виробництва запаси готової продукції не завжди є значними чи тривалими, або принаймні можливими. Однак для готових продуктів, які можна зберігати на підприємстві, а потім продати на ринку, класифікація A-B-C та X-Y-Z може бути доречною та корисною.

Найбільші можливості тривалого зберігання продукції мають підприємства. Продукція промислової переробки, отримана із сировини має можливість тривалого зберігання у вигляді запасу. Крім того, ця продукція має

різноманітні групи з різноманітним попитом і переважно сезонним попитом споживачів. Як наслідок, більшість підприємств мають усі необхідні умови для проведення А-В-С та Х-У-Z аналізу запасів готової продукції та розробки на цій основі логістичної стратегії управління складом.

Основним завданням визначення найважливіших аспектів зберігання передпродажних варіантів було проведення їх А-В-С та Х-У-Z аналізу з подальшою розробкою стратегії роботи з кожною з виявлених груп в умовах діяльності ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ».

А-В-С та Х-У-Z - аналітичні методи дослідження використовуються як методологічна, практична, економічна складова дослідження, яка використовується для забезпечення реалізації рішення щодо виробництва в системі запасів. Ці два типи аналітичних досліджень можна проводити окремо або в комплексі.

ВИСНОВОК

Вивчивши законодавчу базу та сучасні наукові погляди на працю, стає очевидним, що визначення сутності є зовсім іншим. Незважаючи на різні визначення авторів, наведені вище, кожен з них має окремий простір і існує як доповнення до іншого. Запаси ми вважаємо широким поняттям, яке включає сировину, предмети праці, способи праці, предмети споживання та інші товари. Це означає, що немає (і не може бути) єдиної універсальної класифікації товарів, яку можна було б застосовувати на кожному підприємстві. Масштаби господарської діяльності підприємства безпосередньо впливають на спосіб класифікації товарів, що диференціює окремі види товарів, що знаходяться на складі.

Інвестиції в запаси здійснюються з метою підвищення ефективності компанії, покращення якості обслуговування споживачів, захисту від проблем із постачанням та збільшення економічного результату.

Для категоризації запасів доступні різні методи. Найважливішими аспектами є вид запасів на складі, їх розташування в логістичній системі, їх функціональне призначення, періодичність зберігання, призначення, мета накопичення запасів, функція запасів, одиниці виміру. Управління запасами є важливою функцією логістики, яка має значний вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю «ПЕРСПЕКТИВА-ІВ»/

Організаційна структура ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» відображає типову лінійно-функціональну модель управління, що дозволяє ефективно здійснити чітким розподілом обов'язків, зберігати баланс між управлінськими і виробничими процесами. Директор ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» виконує роль основного управлінця та координаційного зв'язку між працівниками.

ТОВ «ПЕРСПЕКТИВА ІВ» бере успішно участь в різноманітних тендерах, виконання яких здійснює на високому рівні.

Протягом 4-ох років: активи підприємства скоротилися на 28184 тис. грн

або на 65%, проте загалом, власний капітал протягом досліджуваного періоду зріс на 777 тис. грн. або на 76,5 %; поточні зобов'язання зменшилися на 13956,0 тис. грн, на 67,5% підприємство збільшило дохідність на 1002,0 тис. грн.; прибуток підприємства склав 1424,0 тис. грн.

Процес реалізації продукції ведеться безпосередньо. конкретні рішення щодо управління можуть призвести до скорочення інвестицій у запаси, що, у свою чергу, може призвести до покращення ліквідності та прибутку всього підприємства.

Основною метою управління запасами є придбання достатньої кількості матеріальних ресурсів вищої якості, у відповідний час, у відповідному місці від надійних постачальників, із своєчасним виконанням усіх своїх зобов'язань і досягненням максимально можливої сумарної вартості управління матеріальними потоками. Основні підходи до управління запасами, які вивчаються з точки зору операційного менеджменту, логістики та фінансів, стосуються управління ризиками. Найбільш поширеними підходами до управління запасами є логістика, однак, щоб покращити управління матеріально-технічними запасами, ці підходи вимагають використання підходів до управління ризиками.

Проведено оцінку поточного стану системи управління запасами, яка продемонструвала відсутність єдиного уніфікованого управління цією сферою: функції управління розкидані по різних підрозділах, і існує необхідність координації управління цією сферою, що призводить до втрати часу при нагальній необхідності доставки. Розподіл функціональних повноважень щодо управління запасами між працівниками відповідних структурних підрозділів компанії відзначається нерівномірним розподілом обов'язків, а також обмеженою є реалізація функцій аналізу та оптимізації закупівель компанії. Підприємство компанії не визначає найкращий розмір партії, не аналізує інші варіанти співпраці з вендорами (в тому числі через систему Prozzoro), не веде базу потенційних вендорів. Мета внутрішнього інвентарного контролю також розкидана по різних структурних підрозділах, що зумовлює велику кількість обов'язків працівників та формальне виконання окремих процедур.

Ці питання потребують обґрунтування ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності управління виробничими ресурсами. У зв'язку з цим у статті пропонується створити відділ внутрішнього аудиту, мета якого – забезпечення легітимності оцінок і незалежності функцій, він буде безпосередньо нижче директора компанії. Для автоматизації процесу створення та інтеграції внутрішнього аудиту в діяльність підприємства розглядаються типові організаційні процедури створення служби внутрішнього аудиту, взаємовідносини з іншими службами та підрозділами, типові аналітичні процедури аудиту товарно-матеріальних цінностей. Опишіть переваги та недоліки різних методів проведення внутрішнього аудиту шляхом створення служби або залучення зовнішніх аудиторів, які перевіряли ефективність власної служби організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абушов Т. Огляд сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6 (том 2). С. 30-35 URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-05.pdf>
2. Бедрій Я.І., Тарнавський Є.М., Тригуб С.М., Ходаковський В.Ф. Основи логістики: навч. посіб. К.: Гельветика, 2019. 260 с.
3. Бержанір І.А., Демченко Т.А., Кістол А.А. Проблеми та напрями вдосконалення обліку виробничих запасів. *Економічний простір*. 2016. № 107. С. 161-168.
4. Біловодська О. А., Смірнова Я. І. Ефективність систем управління запасами з фіксованою кількістю продукції та фіксованим часом. URL: <https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/28126/1/Produktsiya.pdf;jsessionid=BC79E9559DC4F478B6E8FA1DD1A8D755>
5. Бондаренко Н.М. Сутність та класифікація виробничих запасів на підприємстві. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 4. С. 273-281.
6. Бондаренко Н.М., Яресько А.М. Сутність та класифікація виробничих запасів на підприємстві. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 4. С. 273-281.
7. Бондаренко О. М., Тітаренко А. Д. Економічна сутність та класифікація запасів: обліковий та управлінський аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 63–67. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.2.63
8. Бублик М. О. Проблеми управління виробничими запасами на підприємствах та шляхи їх вирішення. *Управління розвитком*. 2014. № 2 (165). С. 90—92.
9. Вареник В.М., Резцова М.І. Управління запасами підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. № 1 (24). URL: DOI: 10.32342/2074-5362-2018-24-1
10. Вареник В.М., Резцова М.І. Управління запасами підприємства:

теоретичні та практичні аспекти. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. № 1 (24). С.5-16.

11. Великий тлумачний словник. Сучасна українська мова / за ред. А.П. Загнітко, І.А. Щукіна. Донецьк : ТОВ ВКФ “БАО”, 2008. 704 с.

12. Волошина В. В. Формування поточного і страхового рівня запасів як складова управління операційними витратами. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 1. С. 22–28.

13. Головка-Марченко І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства". *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. №4. С. 67-73.

14. Григорців М.В., Фоменко М.В. Напрями підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 6. С 88-91.

15. Гурч Л. М. Логістика. ДП Видавничий дім «Персонал», 2008. 560 с. 10. Юрченко М. Є. Дискретна модель оптимального управління запасами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6947> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.3.32

16. Дмитренко А. В., Балабась І. В. Економічна сутність поняття виробничі запаси. *Економіка і регіон*. 2016. № 2. С. 149-15/

17. Економічна енциклопедія : у трьох т. / [за ред. С.В. Мочерного]. Т 1. К. : Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с.

18. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 19. С. 106 – 114.

19. Іпполітова І.Я., Білоцерківський О.Б., Гудименко В.П. Вплив логістичних процесів на ефективність управління запасами підприємства. Випуск № 65 / 2024. *Економіка та суспільство*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-9>

20. Качан Д.А., Свиноус І.В. Теоретико-методичні підходи до трактування поняття «матеріально-технічна база». *Економіка і держава*. 2018. № 6. С. 33-36.

21. Коваль Н. І. Сутність виробничих запасів як економічної категорії: обліковий та управлінські аспекти. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 7. С. 93-105

22. Кондратюк Д.М. Оптимальний постачальник як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1 (11). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_53.

23. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10301>. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.93

24. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Львів.: Львівська політехніка, 2020. 948 с.

25. Круш П. В., Орлюк Ю. В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. Київ, 2017. № 14. С. 239–245.

26. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: І.С. Луценко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.

27. Луценко І. С. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.

28. Макаренко А.П., Рамазанова С.А. Удосконалення методики аудиту виробничих витрат на промислових підприємствах. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/6.pdf

29. Марущак Л.І. Економічна сутність виробничих запасів. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та*

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2017. № 577. С. 225-230.

30. Мусійчук Є.І., Ткачук Н.М. Напрями удосконалення системи управління виробничими запасами підприємства. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-пр. конф.*, м. Херсон, 28 квітня 2020 р. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2020. С.428-432.

31. Олексенко С.В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон. 2014. № 8. С. 107 – 109.

32. Оснач О.Ф. Оптимізація виробничих запасів як джерело скорочення витрат підприємства / О.Ф. Оснач, С.В. Архіпов. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 134–139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_22

33. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Економічна наука*. 2022. № 12. С. 91–96.

34. Перебийніс В. І., Дроботя Я.А. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2020. 279 с.

35. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: Наказ Мінфіну України від 20.10.1999 № 246. URL: www.minfin.gov.ua

36. Потапова Н. А. Кількісні методи в прогнозуванні запасів матеріально-технічних ресурсів. *Збірник наукових праць НУ «Львівська політехніка»*. Серія: Логістика. Л.: НУ «Львівська політехніка», 2021. № 580. 468 с.

37. Різник В. В. Теоретичні аспекти управління виробничими запасами підприємства. *Економічний вісник університету*. Сер.: «Економіка та управління». 2015. Вип. 24/1. С. 50–56.

38. Родіна О.В. Місце логістичних витрат в загальній структурі витрат підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. В. 47. 95-100 DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-18>

39. Роева О. С. Проблемні питання визначення економічної сутності

виробничих запасів. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. С. 224-229

40. Рубан Л.О., Яковенко Т.І. Економічна сутність поняття виробничих запасів на промисловому підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 319-324.

41. Савицький Е. Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-47>

42. Сиротюк Н.І. Економічна сутність матеріальних ресурсів та їх роль в діяльності підприємства. *Глобалізація обліку і звітності: Збірник наукових праць студентів*. Тернопіль, 2019.

43. Сисоєв В. В., Корінь М. В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 87–98.

44. Скаско О. І., Кут Д. М. Застосування нових систем управління запасами на підприємствах в умовах ринкової нестабільності та військового конфлікту. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 76. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1541/1452>.

45. Скуриневська Л. Основні аспекти управління запасами та логістики в процесах управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту. *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”*, 2023. № 13 (5). URL:

https://www.researchgate.net/publication/376195968_Osnovni_aspekti_upravlinna_z_apasami_ta_logistiki_v_procesah_upravlinna_oboronnimi_resursami_ta_oboronnogo_menedzmentu

46. Смалій Ю. О., Бенчак В. І., Польова Т. В. Удосконалення обліку та контролю наявності та руху виробничих запасів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7360>

47. Степаненко, Т.О. Методичні рекомендації з управління матеріальними

ресурсами промислового підприємства: *Економіка та держава*. 2015. № 10. 114-119.

48. Чуприна Л.В., Намазова В.М. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 784-788.

49. Чуприна Х.М., Бородавко М.В., Гавриков Д.О., Грабчак Д.В. Економіко-математична модель оцінки економічної стійкості будівельного підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 1(57). С. 176–183.

50. Ющенко Н. Порівняльний аналіз програмних продуктів, що реалізують моделі і методи управління постачанням та матеріальними запасами / Н. Ющенко, М. Ворох. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 1 (5), 2016. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/tmppdf/189.pdf>