

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Денис ГУПАЛО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ГУПАЛО ДЕНИСУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення управління запасами виробничого підприємства»

Науковий керівник: Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти, внутрішня звітність ПАТ «Славгородський арматурний завод», статистичні дані, а також інформація з аналітичних і спеціалізованих видань.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретико-методичні основи управління запасами на виробничих підприємствах
2. Аналіз системи управління запасами в ПАТ «Славгородський арматурний завод»
3. Комплексний підхід до удосконалення процесів управління запасами ПрАТ «Славгородський арматурний завод».

Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Оцінка динаміки виручки, витрат, рентабельності та ефективності використання ресурсів підприємства
2. Динаміка складу та структури матеріально-виробничих запасів ПрАТ «Славгородський арматурний завод»
3. Динаміка коефіцієнта оборотності запасів підприємства
4. Об'єднані результати ABC- і XYZ-аналізу
5. Матриця прийняття управлінських рішень щодо запасів ПрАТ «Славгородський арматурний завод» на основі ABC–XYZ-аналізу
6. Причинно-наслідкова модель впливу системи внутрішнього контролю запасів в ПрАТ «Славгородський арматурний завод»
7. Економічний ефект від впровадження внутрішнього контролю запасів

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дослідження та визначення об'єкта вивчення	Вересень 2024 року	виконано
2.	Складання детального плану роботи та формулювання завдань для кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	виконано
3.	Підбір і аналіз інформаційних джерел щодо теоретичних аспектів управління запасами на виробничих підприємствах. Написання першого теоретичного розділу	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4.	Дослідження особливостей організаційної, економічної та управлінської діяльності підприємства. Підготовка другого розділу, що включає дослідницько-аналітичну частину.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	виконано
5.	Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління запасами на підприємстві. Виконання третього розділу, що містить проектно-рекомендаційні матеріали.	Березень - квітень 2025 року	виконано
6.	Формування висновків і пропозицій за результатами дослідження.	Травень 2025 року	виконано
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи відповідно до встановлених вимог, підготовка супровідної документації.	Травень 2025 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та візуальних матеріалів для презентації результатів роботи.	Травень 2025 року	виконано
9.	Перевірка тексту на відповідність вимогам академічної доброчесності, зокрема оригінальності, відсутності плагіату, фабрикації та фальсифікації даних	Червень 2025 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Денис ГУПАЛО

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	6
1.1. Поняття та класифікація запасів у виробничій діяльності підприємств	6
1.2. Сучасні методи та моделі управління запасами	14
1.3. Показники ефективності управління запасами	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ПрАТ «СЛАВГОРОДСЬКИЙ АРМАТУРНИЙ ЗАВОД»	31
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Славгородський арматурний завод»	31
2.2. Аналіз поточного стану управління запасами та виявлення проблем в ПрАТ «Славгородський арматурний завод»	37
РОЗДІЛ 3. КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПРАТ «СЛАВГОРОДСЬКИЙ АРМАТУРНИЙ ЗАВОД»	56
3.1. Аналіз проблем та перспектив підвищення ефективності управління запасами підприємства	56
3.2. Запровадження механізмів контролю в систему управління виробничими запасами на підприємстві	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний стан економіки змушує виробничі підприємства змінювати підходи до управління. Ринок стає швидшим, а продукція має коротший життєвий цикл. Одночасно бізнес орієнтується на глобалізацію, екологічність і вихід на міжнародні ринки. Обмеження в ресурсах, зокрема фінансових та матеріальних, разом із високими вимогами до якості продукції та сервісу, вимагають від підприємств працювати швидко, якісно та за доступною ціною, щоб задовольнити потреби споживачів. Підприємства мають адаптувати структуру управління, щоб оперативно реагувати на зміни, зберігаючи стабільну якість продукції та послуг. Гнучкість і здатність швидко переорієнтовувати діяльність є ключовими факторами успішності агропідприємств. Це потребує від керівників застосування як традиційних методів управління, так і нових логістичних підходів, які інтегрують управління ресурсами у стратегію розвитку.

Рациональне організування матеріально-технічного постачання впливає на виконання виробничих планів і досягнення економічних результатів. Запаси, як складова матеріального забезпечення, повинні бути оптимальними. Надмірні запаси блокують кошти та збільшують витрати, тоді як їх нестача викликає простої й втрату конкурентних переваг. Рівень управління запасами, їх обсяги та якість визначають ефективність роботи підприємства.

Ефективне управління запасами – важливий чинник успішності агропідприємств, проте цей напрямок поки що недостатньо розвинений у стратегічному плануванні.

Управління запасами є однією з ключових функцій у діяльності виробничих підприємств, оскільки воно безпосередньо впливає на забезпечення безперебійного виробничого процесу, оптимізацію витрат та досягнення конкурентних переваг. У сучасних умовах швидких змін ринкового середовища, зростання конкуренції та необхідності адаптації до інноваційних технологій ефективне управління запасами набуває особливої актуальності. Недоліки у цій сфері можуть призводити до

зростання витрат, зниження якості обслуговування клієнтів та втрати ринкових позицій. Тому дослідження теоретико-методологічних основ та розробка практичних рекомендацій з управління запасами є надзвичайно важливими для забезпечення сталого розвитку виробничих підприємств.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – дослідження теоретичних аспектів та аналіз існуючої системи управління запасами на виробничому підприємстві, визначення основних проблем та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити поняття, класифікацію та значення запасів у виробничій діяльності;
- проаналізувати сучасні методи та моделі управління запасами;
- визначити основні показники ефективності управління запасами;
- провести аналіз системи управління запасами на прикладі конкретного підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення управління запасами, включаючи впровадження інформаційних технологій;
- оцінити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління запасами на виробничому підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти управління запасами, зокрема методи, моделі, інструменти та показники ефективності.

У процесі дослідження використовувалися такі **методи**: загальнонаукові методи аналізу та синтезу для систематизації теоретичних знань про запаси; методи статистичного аналізу для оцінки ефективності управління запасами; методи порівняння та експертної оцінки для визначення перспективних напрямів удосконалення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Поняття та класифікація запасів у виробничій діяльності підприємств

Розвиток сучасної економіки вимагає розглядати діяльність промислових підприємств у контексті їхньої постійної взаємодії з постачальниками ресурсів і покупцями продукції. В умовах посилення конкуренції успішність компанії визначається здатністю оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для цього необхідно впроваджувати ефективні механізми управління, які допоможуть підприємству пристосовуватися до ринкових реалій. Відповідно, саме потреби споживачів мають визначати стратегічний напрям розвитку підприємства. Це зумовлює необхідність пошуку оптимальних шляхів удосконалення діяльності, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки.

Будь-яке виробництво потребує певного запасу матеріальних ресурсів. Сировина, отримана з природних джерел, перш ніж стати кінцевим виробом, проходить кілька етапів обробки, комбінується з іншими компонентами та транспортується. У процесі перетворення матеріалів вони на певний час «затримуються на різних етапах виробничого циклу, очікуючи подальшої обробки чи включення в технологічний процес» [30, с. 51]. Матеріальні запаси охоплюють продукцію, призначену для виробничих і технічних потреб, товари для населення та інші вироби, які ще не залучені до процесу виготовлення або споживання. До цієї категорії входять сировина, матеріали, зокрема малозначущі та ті, що швидко зношуються, незавершене виробництво, готова продукція, а також товари, призначені для подальшого продажу. Наявність запасів сировини та матеріалів дає

підприємству можливість регулювати закупівельну діяльність, уникаючи ситуацій, коли доводиться терміново придбавати необхідні ресурси для підтримки безперебійного виробничого процесу. Готова продукція, що знаходиться на складах, забезпечує гнучкість у виробничій діяльності та реалізації товарів. Незавершене виробництво сприяє ефективному плануванню виробничого процесу та оптимальному використанню ресурсів.

Наукові джерела пропонують різні трактування поняття «запаси», що свідчить про відсутність єдиної концепції, як показано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «запаси» [36, с. 221]

Зміст поняття	Автор	Ознака
1. Сировина, матеріали, комплектуючі елементи та готова продукція є матеріальними ресурсами, які перебувають у стані очікування їхнього використання у виробничих або особистих цілях.	Анікін Б. О.	Функціональне призначення запасів
2. Запаси – це сукупність виробничих засобів, що знаходяться у спеціально відведених місцях як на етапі виробництва, так і на стадії реалізації продукції.	Ніколайчук В.Є.	Локація запасів
3. До запасів належать матеріальні ресурси, включаючи засоби виробництва, товари для споживання та інші матеріальні блага, що необхідні для підтримки безперервного процесу відтворення, функціонування нематеріальної сфери та задоволення суспільних потреб, але ще не залучені до використання.	Каніщенко Л.	Розташування та обґрунтування формування запасів
4. Запаси – це продукція матеріального характеру, яка очікує на залучення у виробничий процес, споживання або реалізацію.	Родніков А. Н.	Функція запасів у діяльності підприємства
5. Запаси представляють собою певну кількість матеріалів, товарів та інших ресурсів, які зберігаються у визначеному місці (наприклад, у складському приміщенні, на робочому місці чи торговій точці) у конкретний момент часу.	Палагін І. Ю.	Місце зберігання в певному проміжку часу
6. Товари та матеріальні ресурси, що надходять і зберігаються на підприємстві, формують запаси. Вони виникають, коли наявні ресурси тимчасово не залучаються у виробничий або збутовий процес, хоча й залишаються доступними для використання.	Д. Уотерс	Фактори, що впливають на необхідність створення запасів
7. Запаси – це сукупність товарів і матеріалів, що зберігаються з метою їхнього подальшого використання або реалізації.	Д. Джонсон	Причини формування запасів

На нашу думку, для повного розуміння сутності терміна «запаси» необхідно враховувати кілька важливих аспектів. Серед них варто виділити місце розташування матеріальних ресурсів, їхній стан у певний момент часу, причини накопичення та основне призначення.

З огляду на це, запаси можна визначити як сукупність матеріальних ресурсів, що перебувають у різних фазах виробничого та товарообмінного процесу. Вони можуть тимчасово зберігатися на складах, у виробничих підрозділах або в торгових точках, очікуючи подальшого залучення у виробничий цикл або передачі кінцевому споживачеві для особистого використання.

У сфері управління запасами існує класифікація, що дозволяє розділити їх залежно від розташування в логістичному процесі та функціональної ролі.

Класифікація за місцем у логістичному ланцюзі. До першої групи належать ресурси, необхідні для виробництва, але ще не залучені в технологічний цикл. Це включає матеріали та сировину, що зберігаються для подальшої обробки. Окрім них, виділяють запаси, що перебувають на стадії виробничого процесу, але ще не перетворилися на кінцевий продукт. До цієї категорії також відносять готову продукцію, яка чекає на реалізацію, а також тару, що використовується для зберігання й транспортування. Додатково виділяють вторинні відходи, які можуть бути повторно використані у виробництві або підлягають утилізації [3, с. 110].

Класифікація за функціональним призначенням. Запаси, які формуються для підтримки безперебійного функціонування виробництва та реалізації продукції, називають поточними. Вони створюються, щоб забезпечити рівномірне постачання ресурсів і підтримку виробничого процесу в умовах нерівномірних поставок.

До іншої категорії належать страхові резерви, які формуються для уникнення перебоїв у виробництві та продажах через затримки поставок, коливання попиту або інші непередбачувані ситуації. Відмінною рисою таких запасів є їхня стабільність у разі нормального функціонування підприємства.

Буферні запаси забезпечують підготовку матеріальних ресурсів або продукції

до використання. Вони утворюються для здійснення операцій, пов'язаних із прийманням, оформленням, транспортуванням або додатковою підготовкою товарів до подальшого використання.

Сезонні запаси накопичуються для врахування періодичних коливань попиту або особливостей виробничого процесу. Їх характерними прикладами є зберігання продукції сільськогосподарського призначення, накопичення пального перед активним періодом польових робіт або транспортування вантажів у зв'язку зі зміною погодних умов.

Окремо виділяють запаси, що сприяють просуванню продукції на ринку. Вони створюються в межах маркетингових стратегій, що передбачають активне рекламне просування товарів і необхідність задоволення раптового зростання попиту.

До спекулятивних запасів відносяться ресурси, які накопичуються з метою мінімізації ризиків, пов'язаних із можливими змінами цін або введенням обмежувальних заходів у торгівлі, таких як мита або квоти.

Застарілі (неліквідні) запаси формуються, коли матеріали або продукція втрачають свою актуальність через завершення життєвого циклу, зміну ринкових умов або погіршення якості внаслідок тривалого зберігання. Вони також включають товари, що стали непотрібними через припинення виробництва відповідної продукції.

Запаси, що перебувають у процесі транспортування, називають ресурсами в дорозі. Вони включають товари, що вже відправлені, але ще не прибули до кінцевого пункту призначення. Тривалість перебування таких запасів у дорозі визначається договірними зобов'язаннями та регламентованими термінами доставки [44, с. 378].

Перехідні запаси охоплюють залишки матеріалів і продукції на завершення облікового періоду. Вони гарантують стабільність виробничого або торговельного процесу на початку нового звітного періоду до моменту отримання чергової партії ресурсів.

Таким чином, запаси відіграють важливу роль у забезпеченні стабільної

роботи підприємства та його здатності оперативно реагувати на зміни ринкових умов, логістичних факторів і споживчого попиту.

У процесі трансформації сировини в кінцевий продукт та його подальшого просування до споживача всі матеріальні запаси поділяються на дві основні категорії: виробничі та товарні. Узагальнена схема поділу матеріальних запасів представлена на рисунку 1.1.

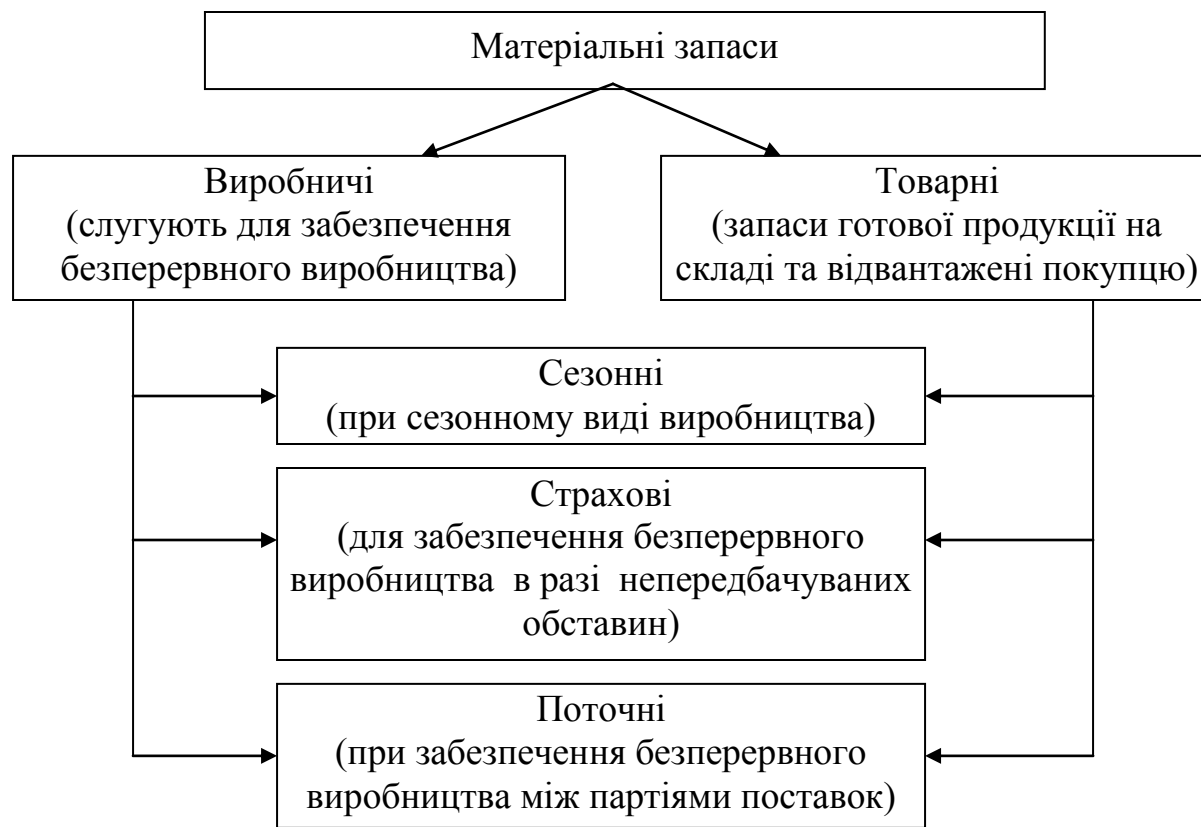


Рис. 1.1. Основні види матеріальних запасів

Виробничі запаси. Ця група охоплює ресурси, що використовуються у процесі виготовлення продукції. Вони можуть включати сировину, напівфабрикати, допоміжні матеріали та інші компоненти, необхідні для виробництва.

Товарні запаси. До цієї категорії належать готові вироби, що перебувають у розподільчій системі, очікуючи на реалізацію або доставку кінцевим споживачам.

Кожен із цих двох видів запасів додатково поділяється на три підгрупи:

1. Сезонні – формуються для врахування коливань попиту або особливостей виробничого процесу, що залежать від сезону. Це, наприклад, запаси сільськогосподарської продукції, палива або товарів, що користуються попитом у певний період року.

2. Страхові – створюються з метою мінімізації ризиків, пов'язаних із затримками постачання, раптовими змінами попиту або непередбачуваними обставинами. Їхня наявність дозволяє уникнути перебоїв у виробництві чи реалізації продукції.

3. Поточні – забезпечують безперервність виробничого та торговельного процесу між регулярними поставками. Вони формуються, щоб компенсувати нерівномірність постачання та підтримувати стабільний рівень забезпечення підприємства необхідними ресурсами [10, с. 17].

Аналізуючи дані, представлені на рис. 1.1, можна зробити висновок, що запаси виконують низку важливих функцій, які сприяють підвищенню гнучкості управління підприємством. Серед основних функцій можна виокремити накопичення матеріальних ресурсів, підтримку безперервності виробничого процесу, збалансування попиту і пропозиції, а також забезпечення захисту від непередбачуваних обставин шляхом створення страхових запасів.

При визначенні поняття «запаси» необхідно враховувати кілька ключових характеристик: їхній статичний характер, розташування в логістичному процесі та причини їхнього формування. Виходячи з цього, запаси можна розглядати як матеріальні ресурси, що зберігаються на підприємстві у певний період часу та використовуються для забезпечення безперебійного функціонування виробництва та задоволення потреб кінцевих споживачів.

Товарні запаси охоплюють готову продукцію, яка знаходиться на різних етапах логістичного процесу: у виробників перед реалізацією, на складах чи оптових базах. Вони, у свою чергу, поділяються на запаси засобів виробництва та товари для кінцевого споживання [4, с. 145].

Виробничі запаси включають матеріали та сировину, які вже надійшли до підприємств-споживачів, але ще не були використані у виробничому циклі. Основне їхнє призначення – підтримка безперебійного функціонування виробництва шляхом своєчасного забезпечення необхідними ресурсами.

Таким чином, управління запасами є важливим інструментом стабільного функціонування підприємства, що дозволяє регулювати виробничі та торговельні процеси, мінімізувати ризики та адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Підприємства різних галузей мають різні підходи до формування та управління запасами, оскільки їхні цілі, масштаби діяльності та умови функціонування суттєво відрізняються. Обсяг запасів, їхнє розташування, а також взаємозалежність із підприємствами, що знаходяться на наступних етапах виробничого процесу, безпосередньо впливають на ефективність матеріальних потоків. Незважаючи на велику кількість можливих підходів до класифікації, найчастіше запаси поділяють за їхньою належністю до логістичних процесів (наприклад, виробничі або постачальні запаси) чи відповідно до виконуваних функцій (основні або допоміжні).

Для підтримки належного рівня запасів підприємства змушені інвестувати значні кошти, оскільки їхня наявність зумовлена низкою економічних факторів.

1. Коливання рівня попиту. Нестабільність ринку може призвести до ситуації, коли запаси вичерпуються, і підприємство не може оперативно задовольнити потреби покупців. Уникнути цього допомагає створення страхових запасів.

2. Сезонні зміни попиту. Для певних товарів характерні періоди високого та низького споживання, тому підприємства формують запаси для забезпечення стабільної пропозиції.

3. Спекулятивні мотиви. Якщо прогнозується зростання цін на певні товари чи ресурси, підприємства можуть заздалегідь накопичувати їх для отримання вигоди від майбутнього підвищення вартості.

4. Оптимізація витрат на замовлення та транспортування. Витрати на

закупівлю та доставку можуть бути знижені шляхом зменшення частоти замовлень та збільшення їхнього обсягу.

5. Нестабільність у роботі постачальників. Не завжди можна бути впевненим у тому, що постачальник вчасно доставить необхідні матеріали або сировину у потрібній кількості та належної якості, тому підприємства змушені створювати резерви.

6. Очікування зростання вартості сировини чи товарів. У випадку прогнозованого подорожчання матеріалів підприємства можуть створювати запаси, щоб уникнути додаткових витрат у майбутньому.

7. Зменшення собівартості одиниці продукції. Є два підходи до зниження витрат виробництва: або виготовляти невеликі партії продукції відповідно до попиту, що може призвести до зростання витрат на одиницю товару, або випускати великі обсяги продукції, розподіляючи загальні витрати на ширший асортимент виробів.

8. Швидке обслуговування клієнтів. Наявність готової продукції на складі дає змогу виконувати замовлення негайно, що забезпечує конкурентну перевагу. Хоча такий підхід передбачає додаткові витрати, він дозволяє зберегти лояльність клієнтів та збільшити їхню зацікавленість у співпраці.

9. Запобігання простою виробництва. Відсутність необхідних комплектуючих або запасних частин може спричинити зупинку виробничого процесу, що призведе до фінансових втрат. Запаси запасних частин та обладнання допомагають уникнути подібних ситуацій [15, с. 134].

Таким чином, підтримка певного рівня запасів є необхідною умовою ефективної діяльності підприємства, оскільки дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити стабільність виробничих і торговельних процесів та зменшити витрати обігу. Водночас надмірне накопичення ресурсів може призвести до зростання витрат на їхнє зберігання, тому важливо дотримуватися оптимального рівня запасів.

1.2. Сучасні методи та моделі управління запасами

В умовах ринкової економіки ефективне управління запасами відіграє важливу роль у забезпеченні стабільної роботи промислових підприємств. Оптимізація цього процесу сприяє підвищенню економічної ефективності, покращенню якості продукції та зниженню витрат на її виготовлення.

Загалом, управління запасами є невід'ємною складовою стратегії підприємства, оскільки воно забезпечує безперервність виробничого процесу та реалізації продукції. Основна мета цього процесу – не лише гарантувати безперебійну діяльність компанії, а й мінімізувати сукупні витрати, пов'язані з утриманням запасів.

Оскільки матеріальні ресурси є важливою частиною виробничої системи, виникає необхідність у їхньому ретельному контролі та управлінні. Рациональне використання запасів дозволяє досягти підвищення ефективності всього виробничого процесу [31, с. 46].

У таблиці 1.2 наведено різні підходи до визначення сутності управління запасами, що відображають особливості цього процесу з погляду різних наукових концепцій та практичних підходів.

На нашу думку, управління запасами охоплює кілька ключових аспектів, які забезпечують ефективну організацію роботи з матеріальними ресурсами.

Перш за все, воно включає визначення стратегічних і тактичних цілей у сфері управління запасами, що дозволяє підприємству підтримувати безперервний виробничий процес та ефективно розподіляти ресурси. Важливим етапом є планування обсягів необхідних запасів, що сприяє оптимальному забезпеченню підприємства матеріалами та мінімізує ризики нестачі чи надмірного накопичення.

Також значну роль відіграє організація діяльності працівників складів, що передбачає правильне розміщення персоналу, налагодження ефективної взаємодії між співробітниками та забезпечення їх відповідною мотивацією. Для підвищення

продуктивності роботи необхідно створити комфортні умови праці та відпочинку, а також передбачити систему заохочень, що включає конкурентну заробітну плату та преміювання [27].

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «управління запасами»

Зміст поняття	Автор
Управління запасами – це багатогранний процес, що забезпечує злагоджену взаємодію всіх операцій з матеріальними ресурсами як всередині підприємства, так і на всіх етапах логістичного ланцюга.	Д. Дж. Бауерсокс
Це сукупність управлінських дій, яка охоплює контроль і координацію всіх етапів переміщення матеріальних ресурсів – від моменту закупівлі до їхнього використання або реалізації.	Л. Лопатенко
Ключовими складовими управління запасами є можливість оперативного коригування їх кількості, ефективна співпраця з постачальниками та раціональний розподіл ресурсів згідно з виробничими потребами.	В. Марцин
Управління запасами виступає самостійним елементом виробничого процесу, який передбачає впорядкування операцій із ресурсами – від їх обліку до раціонального використання.	В. В. Смиричинський
Основне завдання управління запасами полягає у встановленні такого рівня їх накопичення, за якого витрати на закупівлю, зберігання і транспортування залишаються економічно обґрунтованими.	К. М. Таньков
Управління запасами також включає планування графіків і обсягів їх поповнення, що забезпечує стабільну роботу підприємства з мінімальними витратами.	Дж. Шрайбфедер

Окрім внутрішньої організації, важливим аспектом є встановлення надійних відносин із постачальниками та споживачами, що дозволяє забезпечити своєчасне виконання замовлень. Контроль за рівнем запасів на підприємстві є критично важливим для уникнення надмірних витрат і підтримки ефективного логістичного потоку.

Ще одним завданням управління запасами є їх просування по всьому логістичному ланцюгу для задоволення потреб виробництва та кінцевих споживачів, забезпечуючи при цьому оптимізацію витрат на транспортування, зберігання та реалізацію продукції.

Традиційний підхід до управління запасами передбачає поетапний процес, що

спрямований на оптимізацію рівня матеріальних ресурсів та забезпечення ефективного їх використання.

Перший етап полягає у проведенні аналізу споживання продукції, що допомагає спрогнозувати майбутні потреби підприємства. Оцінка попиту дозволяє визначити оптимальні обсяги запасів та уникнути як їхнього дефіциту, так і надлишкового накопичення.

Наступним кроком є вибір відповідних методів управління запасами та попереднє встановлення основних параметрів закупівель і постачання. На цьому етапі визначаються оптимальні підходи до планування обсягів замовлень, періодичності поставок та умов співпраці з постачальниками.

Після цього відбувається узгодження закупівельних характеристик і постачальних процесів із партнерами, що діють на ринку. Це включає переговори з контрагентами щодо умов постачання, узгодження графіків доставки та забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам.

Завершальним етапом є розробка детальних методичних рекомендацій і робочих інструкцій для кожного рівня виконавців, які беруть участь у процесі управління запасами. Цей крок включає визначення конкретних завдань для всіх учасників логістичного ланцюга, що дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності та мінімізувати можливі затримки чи невідповідності у процесі постачання.

Більшість експертів у сфері логістики розглядають управління запасами як процес, що включає вирішення трьох ключових завдань, які взаємопов'язані між собою та впливають на ефективність роботи підприємства.

Першим важливим аспектом є визначення оптимального рівня матеріальних ресурсів, що включає розрахунок трьох основних складових: поточних запасів, які забезпечують безперервність виробничого процесу; страхових запасів, призначених для покриття непередбачуваних коливань попиту чи затримок у постачанні; а також підготовчих запасів, необхідних для здійснення додаткових операцій перед їх

використанням або продажем [30, с. 51].

Наступним завданням є встановлення раціональних параметрів поповнення запасів. Це передбачає визначення оптимального розміру замовлення, який дозволяє мінімізувати витрати на зберігання та постачання, а також вибір періодичності закупівель, що забезпечує стабільність роботи підприємства без виникнення дефіциту чи надлишку ресурсів.

Третій напрям охоплює організацію контролю за рівнем запасів. Для цього необхідно впроваджувати ефективні системи моніторингу, що дозволяють своєчасно виявляти необхідність поповнення ресурсів, запобігати їх дефіциту або надлишковому накопиченню, а також підтримувати баланс між виробничими потребами та можливостями постачання.

Таким чином, управління запасами можна визначити як комплексний процес, що включає прогнозування потреб у ресурсах, планування їх обсягів, організацію постачання, контроль за використанням та аналіз ефективності. Це дозволяє підприємствам забезпечувати безперебійну роботу логістичних систем та мінімізувати витрати, пов'язані із закупівлею, зберіганням та розподілом матеріальних ресурсів [18, с. 40].

Дж. Р. Сток і Д. М. Ламберт виділяють кілька основних ознак неефективного управління запасами, які можуть негативно впливати на роботу підприємства. Серед таких проблем слід відзначити часті затримки у виконанні замовлень, що призводять до невдоволення клієнтів та втрати їхньої довіри [7, с. 124]. Крім того, зростання фінансових вкладень у запаси при збереженні високої кількості прострочених замовлень свідчить про неефективне використання ресурсів і неправильно розподілені інвестиції.

Ще однією серйозною проблемою є швидке зменшення кількості споживачів, що може бути наслідком постійних затримок у постачанні та невідповідності очікуванням покупців. Також серед негативних ознак варто відзначити збільшення випадків скасування замовлень, що свідчить про втрату довіри клієнтів до

постачальника.

Невдале управління запасами часто спричиняє дефіцит складських приміщень, коли запаси накопичуються у надмірних обсягах, що ускладнює їх зберігання та призводить до додаткових витрат. Окрім цього, проблеми можуть проявлятися у погіршенні відносин із дистриб'юторами та партнерами, що негативно впливає на логістичні процеси.

Ще одним проявом неефективного управління є велика кількість застарілої продукції, що залишається на складах, займаючи місце і не приносячи прибутку.

Запаси розглядаються як інвестиції у матеріальні активи підприємств, посередників і торгових організацій. Витрати на їхнє утримання мають залишатися на оптимальному рівні, який забезпечує стабільне постачання сировини та товарів у ті галузі та ринки, що їх потребують.

Основні напрями управління матеріальними запасами зосереджуються на контролі обсягів товарів, що зберігаються, визначенні необхідних запасів для підтримки безперебійної діяльності, а також на виборі ефективних підходів до формування асортименту продукції для складування.

У процесі управління логістичними запасами підприємства часто стикаються з низкою складних завдань, які потребують ефективних рішень для забезпечення стабільної роботи постачання та розподілу продукції.

Однією з основних проблем є планування потреб у конкретних видах запасів у визначений період часу. Важливо передбачити необхідний обсяг матеріальних ресурсів, щоб уникнути як надлишку, так і дефіциту продукції, що може призвести до перебоїв у виробничому процесі або підвищених витрат на зберігання.

Наступним викликом є формування витрат за певні періоди, що включає аналіз і розподіл витрат, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, зберіганням та управлінням запасами. Ефективний підхід до цього питання дозволяє мінімізувати фінансові втрати та оптимізувати бюджети підприємства [46, с. 78].

Ще одним важливим аспектом є визначення структури та механізмів контролю

запасів. Це передбачає впровадження систем моніторингу та обліку, які допомагають своєчасно оновлювати інформацію про наявні ресурси та рівень їх використання.

Окрім контролю, підприємство повинно проводити регулювання рівня запасів, що дозволяє коригувати їхні обсяги відповідно до змін у попиті, виробничих потребах або логістичних обмеженнях.

Не менш важливим є визначення оптимального розміру замовлень для складування та встановлення інтервалів між їхнім поповненням. Раціональне управління цими параметрами допомагає зменшити витрати на закупівлю та зберігання продукції, а також уникнути надмірного накопичення товарів.

Для підвищення ефективності управління запасами необхідно впроваджувати сучасні системи управління, які дозволяють автоматизувати облік, аналіз і прогнозування потреб у матеріальних ресурсах. Використання цифрових технологій та спеціалізованого програмного забезпечення сприяє підвищенню точності розрахунків, швидкості прийняття рішень і зниженню загальних витрат підприємства.

Планування запасів у логістичних системах є важливим елементом ефективного управління товарними ресурсами. Визначення необхідного обсягу продукції для замовлення дозволяє підприємству забезпечити стабільне функціонування складів та своєчасне поповнення запасів.

Одним із ключових завдань у цьому процесі є розрахунок періодичності постачання різних видів продукції. Наприклад, товари, попит на які залежить від сезонних факторів, потребують особливого підходу до формування запасів. У зимовий період значно зростає попит на рідини для розморожування поверхонь, тоді як у літні місяці вони майже не використовуються. Тому постачання такого товару варто розпочинати на початку осіннього сезону та регулярно поповнювати запаси протягом усього холодного періоду [14, с. 156].

На відміну від сезонних товарів, продукція з постійним рівнем споживання, така як борошно, користується попитом протягом усього року. У такому випадку

періодичність поповнення запасів визначається на основі розрахунків споживання і може становити від одного до трьох місяців.

Контроль запасів на складах є необхідним для своєчасного виявлення дефіциту чи надлишків продукції. Під час зберігання товари можуть піддаватися негативним впливам, що може призводити до псування, втрати якості або невідповідності стандартам. Тому важливо здійснювати моніторинг стану продукції, щоб своєчасно усувати можливі проблеми.

Регулювання рівня запасів дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в попиті та підтримувати оптимальну кількість товарів, необхідну для безперебійної роботи. Це також сприяє запобіганню ціновим коливанням, зниженню витрат, пов'язаних із простоем комерційних підприємств, та ефективному управлінню товарними ресурсами.

На основі контролю та аналізу запасів визначаються оптимальні обсяги продукції, що враховуються при подальшому плануванні замовлень та розподілі ресурсів. Це допомагає уникати перевитрат, мінімізувати втрати та забезпечувати стабільне функціонування логістичних процесів.

У сфері логістики та управління ланцюгами постачання запаси розглядаються як складова матеріального потоку, що характеризується не лише переміщенням у просторі, а й змінами у кількісному та якісному аспектах протягом певного часу.

Якісні зміни запасів можуть виникати через їхнє старіння, втрату споживчих характеристик, механічне пошкодження, псування або інші негативні фактори, які впливають на товарні властивості продукції. Такі зміни можуть бути викликані як природними процесами, так і помилками у поводженні з матеріальними ресурсами, що пов'язані з людським фактором.

Кількісні зміни запасів відбуваються через їх використання у виробничій, торговій чи іншій господарській діяльності. Крім того, частина матеріалів може втрачатися через природні процеси, такі як усушка, випаровування або інші явища, які не залежать безпосередньо від процесу виробництва чи реалізації товарів.

Неефективне управління запасами призводить до зайвих витрат на їх зберігання, обслуговування та відновлення. Щоб цього уникнути, застосовуються перевірені методи, серед яких EOQ – дозволяє визначити оптимальний обсяг замовлення для мінімізації витрат; MRP – забезпечує точне планування потреб у матеріалах; DRP – оптимізує розподіл продукції в логістичних ланцюгах; JIT – мінімізує запаси шляхом постачання продукції точно в момент її використання. Ці підходи дають змогу суттєво підвищити ефективність управління ресурсами [11, с. 246].

Вибір відповідної системи управління запасами залежить від умов функціонування підприємства, його бізнес-моделі, логістичної структури та характеристик наявної інформації. Використання правильної економіко-математичної моделі або управлінської стратегії дозволяє ефективно розраховувати оптимальні рівні запасів, контролювати їхній стан та мінімізувати витрати, пов'язані зі зберіганням і розподілом матеріальних ресурсів.

У логістиці та системах управління постачаннями активно застосовуються різноманітні моделі управління запасами, що допомагають оптимізувати діяльність підприємств. Розглянемо найбільш поширені та ефективні з них.

1. EOQ (Economic Order Quantity) – економічно обґрунтоване визначення потреб у запасах.

2. JIT (Just-in-Time) – концепція «точно в строк». Основний принцип JIT полягає у скороченні страхових запасів завдяки стабілізації поставок та оптимальному використанню виробничих ресурсів.

3. MRP (Material Requirements Planning) – система планування потреб у матеріалах.

4. MRP II (Manufacturing Resource Planning) – комплексне виробниче планування.

5. DRP I (Distribution Resource Planning) – система дистрибутивного планування.

6. DRP II – модернізована версія DRP.
7. OPT (Optimized Production Technology) – технологія оптимізації виробництва.
8. CIM (Computer Integrated Manufacturing) – комп'ютеризоване інтегроване виробництво.
9. CALS (Continuous Acquisition and Life Cycle Support) – підтримка життєвого циклу продукції.
10. ERP (Enterprise Resource Planning) – система інтегрованого управління ресурсами підприємства [11, с. 245].

Концепція ERP, розроблена у 1990-х роках компанією Gartner Group, передбачає інтеграцію та оптимізацію основних бізнес-процесів підприємства. Вона охоплює управління постачанням, планування виробництва, автоматизацію продажів, інтеграцію з електронною комерцією та інші функції, забезпечуючи єдину інформаційну систему для підвищення ефективності управління ресурсами.

Застосування сучасних систем управління запасами дозволяє підприємствам значно покращити логістичні процеси, мінімізувати витрати на зберігання продукції та забезпечити ефективний розподіл ресурсів. Вибір конкретної системи залежить від специфіки діяльності компанії, ринкових умов та масштабів виробничих і торговельних операцій.

Сучасна теорія управління запасами продовжує активно розвиватися, поєднуючи два ключові напрями – аналітичний та інформаційний. Завдяки використанню імітаційного моделювання, компанії можуть знаходити оптимальні рішення щодо контролю та поповнення запасів з високою точністю, що сприяє підвищенню ефективності управління матеріальними ресурсами.

Розвиток інформаційних технологій значно скорочує розрив між теоретичними підходами та реальними бізнес-процесами, забезпечуючи підприємствам доступ до сучасних методів аналізу й прогнозування. Дані про запаси відіграють важливу роль у стабільності матеріального балансу компанії, оскільки рівень наявності того чи

іншого товару може безпосередньо впливати на фінансові показники. У разі змін у попиту підприємство може як отримати додатковий прибуток, так і зазнати фінансових втрат.

Для підтримки безперебійної роботи необхідно постійно контролювати стан товарних запасів, своєчасно оновлювати асортимент відповідно до ринкових тенденцій і забезпечувати стабільність у постачанні сировини та готової продукції. Це особливо важливо для логістичних компаній та інших підприємств, діяльність яких залежить від регулярного постачання ресурсів.

На сьогодні існує широкий спектр систем управління запасами, головною метою яких є оптимізація матеріальних потоків та забезпечення ефективної роботи всіх логістичних процесів. Використання сучасних комп'ютерних технологій дозволяє підприємствам визначати найкращі параметри замовлень і зберігання продукції, що сприяє зменшенню витрат та підвищенню прибутковості.

Оптимальний рівень запасів є ключовим фактором у стратегії управління ресурсами. Надлишкові запаси можуть призвести до зайвих витрат на їх утримання, тоді як дефіцит сировини або готової продукції може негативно вплинути на виробничий процес та рівень обслуговування клієнтів. Грамотно спланована концепція управління запасами дозволяє підприємству підтримувати збалансований асортимент товарів, гнучку цінову політику та високий рівень задоволеності споживачів.

1.3. Показники ефективності управління запасами

Ефективне управління запасами є важливим фактором для стабільного функціонування підприємства, покращення обслуговування клієнтів та зменшення витрат. Оцінка рівня ефективності управління запасами дозволяє проаналізувати, наскільки раціонально використовуються ресурси, а також визначити вплив запасів на фінансовий стан компанії. Показники ефективності виконують роль контрольного

інструменту, що допомагає ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та коригувати стратегію управління матеріальними ресурсами.

Аналіз запасів базується на застосуванні методологічних та емпіричних підходів, що охоплюють загальнонаукові методи дослідження економічних процесів. Використання діалектичного підходу дозволяє комплексно оцінити стан запасів та закономірності їхнього використання.

Для аналізу динаміки матеріальних ресурсів використовуються різні методи, зокрема абстрагування для виокремлення ключових факторів, аналіз і синтез для вивчення взаємозв'язків між показниками, документальний метод для перевірки достовірності даних, а також розрахунково-аналітичні підходи для побудови таблиць і обґрунтованих висновків. Формування узагальнень і рекомендацій дає змогу поліпшити управління запасами, а застосування сучасних інформаційних технологій підвищує точність оцінок і ефективність обліку [33, с. 107].

Покращенню контролю за запасами сприяє впорядкування документації, вдосконалення складського обліку та автоматизація процесів. Рациональне ведення обліку дозволяє оперативно аналізувати наявні ресурси, оптимізувати документообіг та покращити якість управлінських рішень. Автоматизація обліково-розрахункових операцій допомагає підприємству швидше адаптуватися до змін ринкових умов та підвищити ефективність використання матеріальних запасів.

Одним із ефективних методів оцінки стану запасів підприємства є кореляційно-регресійний аналіз. Цей метод дозволяє визначити взаємозв'язок між рівнем запасів та різними факторами, які впливають на їх зміну, використовуючи рівняння регресії.

Застосування кореляційного аналізу допомагає визначити ступінь впливу різних факторів на запаси, а регресійний аналіз дозволяє математично описати цей взаємозв'язок у вигляді рівняння, яке може бути використане для прогнозування змін у запасах.

Використовуючи дані про величину та напрям впливу факторів, можна

коригувати стратегію управління запасами, підбираючи оптимальні параметри їх планування. Даний метод забезпечує гнучкий підхід до аналізу та дозволяє оцінити, наскільки певні зміни у виробництві, логістиці чи попиті впливають на рівень запасів.

Основною метою використання кореляційно-регресійного аналізу є не тільки оцінка поточного стану запасів, а й здатність управляти процесами, які відбуваються, і більш точно передбачати майбутні зміни. Це дозволяє підприємству зменшити витрати, пов'язані із надлишковими запасами або їх нестачею, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо коригування стратегії постачання та зберігання продукції [39, с. 218].

У процесі вивчення наукових джерел було встановлено, що дослідники не мають єдиного підходу щодо напрямів аналізу запасів. У загальному підході виділяють три основні напрями дослідження виробничих ресурсів: стратегічний, тактичний та оперативний аналіз.

Стратегічний аналіз спрямований на глибоку діагностику стану виробничих запасів з точки зору досягнення конкурентних переваг. Раціональне використання матеріальних ресурсів може забезпечити підприємству кращі позиції на ринку, оптимізуючи логістичні процеси та зменшуючи витрати. Стратегічний підхід дозволяє оцінити довгострокові перспективи управління запасами, їхню відповідність цілям розвитку компанії та взаємозв'язок із загальною стратегією підприємства.

Тактичний аналіз зосереджений на встановленні критеріїв ефективності управління виробничими запасами. Його завданням є визначення оптимальних параметрів закупівлі, зберігання та використання ресурсів, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринкових умов. Тактичний підхід допомагає у розробці моделей оптимального поповнення запасів, визначенні обсягів страхових резервів та оцінці економічної доцільності утримання певних видів ресурсів.

Оперативний аналіз передбачає постійний моніторинг стану виробничих запасів, оперативне реагування на зміни в їхньому рівні та забезпечення стабільності виробничого процесу. Оперативний контроль допомагає своєчасно виявляти надлишки чи дефіцит ресурсів, коригувати процеси закупівлі та розподілу запасів, а також забезпечувати безперебійне функціонування підприємства.

Таким чином, комплексний підхід до аналізу виробничих запасів, що включає стратегічну, тактичну та оперативну оцінку, дозволяє підприємству ефективно керувати своїми ресурсами, покращувати конкурентні позиції та знижувати загальні витрати на зберігання та використання матеріалів.

Основні напрями економічного аналізу запасів:

1. Оцінка забезпеченості підприємства виробничими ресурсами та їх впливу на виробничі показники. Аналіз спрямований на визначення рівня забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами, оцінку їхньої достатності для виконання виробничих завдань. Досліджується вплив рівня запасів на обсяг випуску продукції, собівартість товарів, фінансові показники та загальну ефективність діяльності підприємства.

2. Вимірювання ефективності використання виробничих запасів. Цей напрям включає аналіз коефіцієнтів оборотності запасів, середньої тривалості їх зберігання, рівня втрат, а також визначення можливостей для підвищення ефективності використання ресурсів.

3. Перевірка обґрунтованості потреби у виробничих запасах. Оцінка того, наскільки реальні виробничі запаси відповідають фактичним потребам підприємства. Аналізується планування запасів, прогнозування потреб у ресурсах та обґрунтованість закупівельної політики.

4. Виявлення можливостей для економії ресурсів та розробка заходів щодо їх реалізації. Дослідження спрямоване на виявлення надмірного споживання запасів, їх нерационального використання, зниження рівня відходів та втрат. На основі отриманих даних розробляються стратегії зменшення витрат, оптимізації запасів та

підвищення економічної ефективності підприємства.

5. Кількісний аналіз факторів, що впливають на ефективність використання запасів. Досліджуються внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на стан і використання виробничих ресурсів, зокрема рівень попиту, зміни в постачанні, виробничі цикли, рівень дефектності продукції та інші показники [8, с. 157].

Таким чином, економічний аналіз запасів дозволяє підприємству оптимізувати свої виробничі процеси, мінімізувати витрати та підвищити рентабельність діяльності, забезпечуючи ефективне використання матеріальних ресурсів.

Основні показники ефективності управління запасами:

1. Коефіцієнт оборотності запасів є важливим показником, що показує, наскільки швидко підприємство оновлює свої товарно-матеріальні ресурси протягом року. Його розраховують як відношення собівартості реалізованої продукції до середнього обсягу запасів. Високе значення свідчить про раціональне використання ресурсів і динамічний збут, тоді як низьке може вказувати на надлишкові запаси або проблеми з реалізацією продукції.

2. Середній термін обороту запасів показує, скільки днів потрібно підприємству для повного оновлення своїх запасів. Обчислюється як кількість днів у році, поділена на коефіцієнт оборотності. Чим коротший цей термін, тим швидше ресурси перетворюються на готову продукцію, що свідчить про ефективне управління. Довший термін, навпаки, може означати надмірні залишки на складах і ризики втрат від знецінення товарів.

3. Рівень запасів у днях збуту показує, на скільки днів вистачить наявних запасів за поточного темпу продажів. Обчислюється як відношення середнього обсягу запасів до середньоденного збуту. Цей показник допомагає підприємству оцінювати достатність ресурсів, планувати постачання, уникати дефіциту або надлишків продукції та оптимізувати витрати на зберігання.

Аналіз ефективності управління запасами неможливий без урахування витрат на їх зберігання та утримання. До таких витрат належать амортизація складських

приміщень, комунальні платежі (освітлення, опалення, вентиляція), заробітна плата працівників, які займаються обліком і транспортуванням, витрати на страхування продукції, а також можливі збитки внаслідок псування або морального старіння товарів. Усі ці складові суттєво впливають на загальну собівартість продукції та фінансові результати підприємства.

Якщо витрати на зберігання є занадто високими, підприємству варто переглянути свою стратегію управління запасами. Це може включати оптимізацію обсягів закупівель, перехід на методи Just-in-Time (JIT), що передбачають зменшення рівня запасів, або впровадження сучасних технологій автоматизації для підвищення ефективності складських операцій.

Коефіцієнт ліквідності запасів визначає, наскільки швидко підприємство може реалізувати запаси без значних фінансових втрат. Високий рівень ліквідності означає, що продукція легко перетворюється в грошові кошти, що критично важливо для підтримки фінансової стабільності. Низька ліквідність може свідчити про проблеми зі збутом, надмірні запаси або застарілі товари, які важко реалізувати без зниження цін.

Особливо важливо підтримувати високу ліквідність запасів у періоди економічної нестабільності, коли підприємству може знадобитися швидке вивільнення грошових коштів.

Ступінь задоволення попиту клієнтів. Оцінка рівня виконання замовлень є ще одним важливим критерієм ефективності управління запасами. Вона визначається через співвідношення виконаних у строк замовлень до загальної кількості замовлень.

- Високий рівень виконання замовлень означає, що підприємство ефективно управляє запасами, що дозволяє зменшити ризик дефіциту продукції та забезпечити лояльність клієнтів.

- Низький рівень виконання замовлень може свідчити про неефективне прогнозування попиту, затримки в постачанні або неправильне розподілення товарних ресурсів [20, с. 149].

Динаміка зміни запасів дозволяє оцінити тенденції у зміні обсягів товарно-матеріальних ресурсів у певний період.

- Збільшення запасів може вказувати на надлишкові закупівлі, що призводять до зростання витрат на утримання та ризику морального старіння продукції.

- Зменшення рівня запасів може свідчити про нестачу продукції, що створює ризик дефіциту та зривів постачання.

Аналізуючи динаміку змін запасів, підприємство може вчасно коригувати закупівельну стратегію, покращувати прогнозування попиту та ефективніше розподіляти ресурси.

Рациональне управління запасами передбачає оптимізацію витрат на зберігання, підтримку високої ліквідності товарів, аналіз рівня виконання замовлень та контроль динаміки змін запасів. Збалансований підхід до цих показників дозволяє підприємству мінімізувати витрати, уникати дефіциту продукції та покращувати конкурентоспроможність на ринку.

Оцінка ефективності управління запасами за допомогою цих показників допомагає підприємству оптимізувати свої ресурси, покращити фінансові результати та забезпечити стабільність виробничих і збутових процесів. Використання цих індикаторів дозволяє приймати виважені управлінські рішення щодо закупівель, складування та реалізації продукції, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах ефективне управління запасами передбачає інтеграцію цифрових технологій, що дозволяють автоматизувати процеси обліку, прогнозування та оптимізації запасів.

У сфері управління запасами дедалі ширше застосовуються сучасні технології, зокрема автоматизовані системи обліку, що забезпечують оперативний контроль залишків та мінімізують ризики дефіциту чи надлишку продукції. Активно впроваджуються інструменти прогнозування попиту на основі алгоритмів штучного інтелекту, що дозволяє заздалегідь коригувати обсяги закупівель. Водночас методи

ощадливого управління (Lean Management) спрямовані на зниження рівня запасів і підвищення ефективності логістичних процесів. Оцінка ефективності управління запасами базується як на фінансових, так і на операційних показниках, серед яких ключовими є оборотність, витрати на утримання, здатність своєчасно задовольняти попит споживачів і рівень впровадження інноваційних технологій.

Рациональне управління запасами є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Використання сучасних цифрових технологій та методів Lean Management дозволяє мінімізувати ризики, підвищити точність прогнозування та оптимізувати витрати. Високий рівень оборотності, низькі витрати на утримання, стабільне задоволення попиту та застосування передових методик забезпечують фінансову стабільність підприємства та його ефективну діяльність на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ПрАТ «СЛАВГОРОДСЬКИЙ АРМАТУРНИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Славгородський арматурний завод»

Приватне акціонерне товариство «Славгородський арматурний завод» розташоване в смт Славгород Дніпропетровської області та має тривалу історію, яка бере початок ще з 1926 року. Підприємство спеціалізується на виробництві трубопровідної арматури, зокрема сталевих запірних і регулюючих клапанів, термодинамічних конденсатовідвідників, а також чавунних кранів. Продукція заводу використовується в холодильних установках і трубопроводах, які транспортують хладон, аміак, природний газ, агресивні й слабкоагресивні середовища, пару та воду під високим тиском і в умовах екстремальних температур – від мінус 100 до плюс 420 градусів Цельсія.

Серед основних виробів – клапани для роботи з фреоном, хладоном, аміаком і водяною парою при тиску до 160 бар та діаметром до 50 мм, термодинамічні конденсатовідвідники для паропроводів, а також чавунні крани, які застосовуються в середовищах із лужними речовинами або пульпою. Для виготовлення ключових елементів сталевій арматури підприємство використовує метод штампування, що позитивно впливає на надійність і якість готової продукції.

Славгородський арматурний завод має добре розвинену виробничу інфраструктуру. До його структури входить кузнечно-пресовий цех із потужним обладнанням, зокрема пресами до 1000 тонн, а також великий механічний цех, оснащений 345 верстатами. Крім того, на підприємстві функціонують окремі ділянки для наплавки, складання, фарбування та комплексного випробування продукції. Загальна площа заводу становить майже 52 тисячі квадратних метрів, з яких близько 7800 кв. м припадає на виробничі приміщення, а понад 750 кв. м займають

адміністративні корпуси. Підприємство має власну енергетичну потужність у 3495 кВт, централізоване водопостачання та додаткові автономні джерела.

Вигідне розташування заводу – всього за кілометр від автодороги Харків–Сімферополь, недалеко від Запоріжжя (30 км) та Дніпра (70 км) – сприяє зручній логістиці та доступу до ключових ринків. Продукція підприємства сертифікована згідно з вимогами європейських стандартів, таких як TUV THUERINGEN та BUREAU VERITAS, відповідає Директиві 2014/68/EU і технічним регламентам України. Вона є безпечною, відповідає санітарним нормам та має екологічну сертифікацію, що підтверджує її відповідність сучасним вимогам якості та безпеки.

Зовнішнє середовище, в якому функціонує ПрАТ «Славгородський арматурний завод», формується під впливом економічних, технологічних, регуляторних і соціальних факторів. Коливання курсу гривні, рівень інфляції та загальний стан економіки країни прямо впливають на попит на продукцію підприємства. Економічна нестабільність може зменшувати обсяги замовлень, тоді як розвиток промисловості відкриває нові можливості для розширення виробництва.

Підприємство змушене працювати відповідно до чинних технічних регламентів і стандартів безпеки, що забезпечує доступ до міжнародних ринків, але водночас потребує постійних витрат на сертифікацію та відповідність. Конкуренція, особливо з боку компаній, які впроваджують сучасні виробничі технології, змушує завод інвестувати в оновлення обладнання й підвищення енергоефективності.

На ринку трубопровідної арматури присутня значна конкуренція як серед українських, так і зарубіжних виробників, тому збереження позицій вимагає постійної роботи над якістю продукції, зниженням витрат і оновленням номенклатури. Окремим викликом є забезпечення виробництва кваліфікованим персоналом: підприємство відіграє важливу соціальну роль у регіоні, створюючи робочі місця, однак трудова міграція створює ризики кадрового дефіциту, що може впливати на стабільність роботи. Трудові ресурси та ефективність їх використання відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства. У табл. 2.1

наведено основні показники, що характеризують динаміку чисельності персоналу, обсяги фонду оплати праці, продуктивності праці та рівень прибутковості ПРАТ «Славгородський арматурний завод» за період 2022–2024 років. Оцінка змін у динаміці дає змогу зробити висновки щодо ефективності кадрової політики, рівня мотивації працівників та загальної економічної стабільності підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка показників продуктивності праці та оплати персоналу ПРАТ
«Славгородський арматурний завод» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середньооблікова чисельність персоналу за рік, осіб	85	87	86	1	1,18
Загальна кількість відпрацьованих людино-годин за рік, люд.-год	140828	142819,2	142553,6	1725,6	1,23
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	13788	17691,0	23213	9425,0	68,36
Обсяг валового доходу на одного працівника середньорічної чисельності, тис. грн.	413,3	390,7	577,4	164,1	39,72
Валовий дохід на одну відпрацьовану людино-годину, грн.	249,4	238,0	348,4	98,9	39,65
Чистий прибуток у розрахунку на одного середньорічного працівника, тис. грн.	54,0	217,6	87,2	33,2	61,40
Чистий прибуток у розрахунку на одну людино-годину, грн.	32,6	132,5	52,6	20,0	61,32
Середньомісячна номінальна заробітна плата одного працівника, грн.	13517,6	16945,4	22493,2	8975,6	66,40
Середньогодинна вартість оплати праці, грн/люд.-год.	97,9	123,9	162,8	64,9	66,32

У період з 2022 по 2024 рік чисельність персоналу залишалася відносно стабільною, зі зростанням лише на 1 особу, що свідчить про відсутність значних змін у кадровому складі. Водночас, відпрацьована кількість людино-годин зросла на 1,23 %, а загальний фонд оплати праці – на 68,36 %, що вказує на суттєве підвищення витрат на оплату праці.

Показники продуктивності праці демонструють позитивну динаміку. Зокрема, обсяг валового доходу на одного працівника зріс на 39,72 %, а на одну людину-годину – на 39,65 %. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Середньомісячна заробітна плата зросла на 66,4 %, а середньогодинна оплата праці – на 66,32 %, що свідчить про зростання рівня доходів працівників та відповідає загальній тенденції підвищення оплати праці на підприємстві. Чистий прибуток на одного працівника і на одну людину-годину також зріс, хоча темпи приросту дещо менші за інші показники, що вказує на потребу подальшої оптимізації витрат та підвищення рентабельності.

Загалом, аналіз демонструє позитивну динаміку розвитку підприємства в частині використання трудових ресурсів та зростання ефективності фінансово-економічної діяльності.

Ефективність використання майнових ресурсів підприємства значною мірою визначає його фінансові результати та конкурентоспроможність. У таблиці 2.2 представлено ключові показники, що характеризують динаміку основних фондів, оборотного капіталу та показники фондівіддачі, фондомісткості й оборотності активів ПРАТ «Славгородський арматурний завод» у 2022–2024 роках. Аналіз цих даних дозволяє оцінити тенденції у використанні виробничого потенціалу та швидкість обігу ресурсів.

У період 2022–2024 років спостерігається зростання середньорічної вартості основних засобів на 26,3 %, що свідчить про поступове оновлення та розвиток матеріально-технічної бази підприємства. Водночас вартість оборотних активів знизилася майже на 25 %, що може свідчити про оптимізацію запасів або зміну структури активів.

Фондоозброєність праці зросла на 24,83 %, що є позитивним сигналом щодо покращення технічного забезпечення працівників. Коефіцієнт фондівіддачі також збільшився (на 11,92 %), що свідчить про підвищення віддачі від вкладених у виробництво основних засобів.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ефективності використання основних засобів і оборотного капіталу ПрАТ «Славгородський арматурний завод» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	5104	5591	6447	1343	26,30
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	53104	45980	40045	-13059	-24,59
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	60,0	64,3	75,0	14,9	24,83
Коефіцієнт фондovіддачі, грн/грн	6,883	6,080	7,703	0,8	11,92
Фондомісткість валового доходу, грн/грн	0,145	0,164	0,130	-0,015	-10,65
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,66	0,74	1,24	0,579	87,46
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	552	494	294	-257,4	-46,66
Співвідношення оборотних і основних засобів, грн/грн	10,404	8,225	6,212	-4,2	-40,29
Норма прибутку, %	15,77	73,41	32,25	16,5 в.п.	х

Показник фондомісткості навпаки зменшився, що означає зниження витрат на основні засоби на одиницю доходу, а це позитивно впливає на загальну ефективність. Значне покращення демонструє оборотність оборотних активів, яка зросла майже на 87,5 %, при скороченні тривалості одного обороту на 46,66 %, що свідчить про більш активне використання обігових коштів.

Водночас помітно знижується співвідношення оборотних і основних засобів, що вказує на зміну акцентів у структурі майна підприємства. Норма прибутку у 2024 році становила 32,25 %, що є нижчим за рекордний показник 2023 року, але вищим за рівень 2022-го.

Загалом аналіз свідчить про зростання ефективності використання основних засобів і активізацію роботи з оборотним капіталом, що позитивно позначається на фінансових результатах підприємства.

Для комплексної оцінки фінансово-економічного стану ПрАТ

«Славгородський арматурний завод» було проаналізовано основні показники, що характеризують обсяги виручки, витрати, прибуток, ефективність використання персоналу й основних фондів, а також рівень рентабельності. Аналіз охоплює період 2022–2024 років і дозволяє простежити динаміку ключових фінансових та ресурсних показників, виявити тенденції розвитку підприємства та оцінити ефективність управлінських рішень.

Таблиця 2.3

Оцінка динаміки виручки, витрат, рентабельності та ефективності використання ресурсів підприємства у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення рівня 2024 від 2022	
				абсолютне	відносне, %
Виручка від реалізації продукції (без ПДВ), тис. грн	35129	33991	49659	14530	41,36
Операційні витрати виробничої діяльності, тис. грн	30538	15061	42162	11624	38,06
Фінансовий результат після оподаткування, тис. грн	4591	18930	7497	2906	63,30
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	85	87	86	1	1,18
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	13788	17691	23213	9425	68,36
Випуск продукції на одного працівника, тис. грн/особу	413,28	390,70	577,43	164,15	39,72
Річна заробітна плата на одного працівника, тис. грн	162,21	203,34	269,92	107,71	66,40
Річна середня балансова вартість основних фондів, тис. грн	5104	5591	6447	1343	26,30
Забезпеченість персоналу основними фондами, тис. грн/особу	60,0	64,3	75,0	14,9	24,83
Ефективність використання основних засобів, грн доходу на 1 грн основних фондів	6,88	6,08	7,70	0,82	11,92
Рентабельність майна, %	15,77	73,41	32,25	16,48 в.п.	x
Загальна рентабельність підприємства, %	15,03	125,69	17,78	2,75 в.п.	x

За аналізований період виручка підприємства зросла на 41,36 %, що свідчить про позитивну динаміку збуту продукції. Однак операційні витрати зросли майже пропорційно – на 38,06 %, що дещо обмежує ріст фінансового результату. Попри значне зростання прибутку у 2023 році, у 2024-му він скоротився, але залишився на 63 % вищим за рівень 2022 року.

Середньооблікова чисельність персоналу суттєво не змінилася, що свідчить про стабільну кадрову ситуацію. Водночас фонд оплати праці збільшився на 68,36 %, що зумовило зростання річної заробітної плати одного працівника більш ніж на 66 %. Показник випуску продукції на одного працівника також зріс на 39,72 %, що вказує на покращення продуктивності праці.

Балансова вартість основних фондів збільшилася на 26,3 %, а забезпеченість працівників основними засобами – на 24,83 %, що свідчить про оновлення технічної бази. Ефективність використання основних засобів також зросла: на кожен гривню фондів у 2024 році припадало 7,70 грн доходу проти 6,88 грн у 2022-му.

Хоча рентабельність майна та підприємства знизилася у 2024 році порівняно з 2023-м, обидва показники все одно залишаються вищими, ніж у базовому 2022 році. Це свідчить про стабільну прибутковість діяльності за умови подальшого контролю витрат і ефективного використання ресурсів.

Загалом динаміка показників засвідчує позитивні тенденції у розвитку підприємства, зростання обсягів діяльності та підвищення ефективності праці, попри певні коливання рівня рентабельності.

2.2. Аналіз поточного стану управління запасами та виявлення проблем в ПрАТ «Славгородський арматурний завод»

У ПрАТ «Славгородський арматурний завод» система управління запасами реалізується з урахуванням специфіки машинобудівного виробництва, зокрема виготовлення трубопровідної арматури, що потребує постійного забезпечення

великого обсягу металевої сировини, комплектуючих, технічних засобів та засобів індивідуального захисту.

Функціональні обов'язки з управління запасами розподілено між відділом матеріально-технічного забезпечення та службою логістики. Відділ матеріально-технічного забезпечення відповідає за безперебійне постачання виробничих підрозділів необхідними ресурсами – металопрокатом, заготовками, кріпленням, інструментом, запчастинами та витратними матеріалами. Постачання здійснюється на підставі погоджених заявок, що формуються керівниками цехів і затверджуються на початку кожного місяця планово-економічною службою відповідно до виробничого плану.

Логістична служба, зі свого боку, забезпечує зберігання та облік готової продукції, її комплектування, маркування та відвантаження споживачам. Важливою складовою її діяльності є оптимізація складських залишків і планування транспортування з урахуванням контрактних умов постачання і логістичних витрат.

Таким чином, управління запасами на підприємстві базується на координації дій між підрозділами, що забезпечує ефективне функціонування усіх етапів постачання – від надходження сировини до реалізації готової продукції.

Щомісячно, на основі виробничого плану і прогнозу замовлень, який формується спільно планово-економічним відділом і відділом збуту, на ПрАТ «Славгородський арматурний завод» складається консолідована заявка на необхідні матеріально-технічні ресурси. У середньому перелік включає понад 200 найменувань, згрупованих за видами: металопрокат, фасонні частини, ущільнювачі, зварювальні матеріали, кріплення, лакофарбові вироби тощо.

Закупівлі класифікуються на дві основні групи:

- Регулярні – матеріали, які використовуються постійно у виробничому процесі (наприклад, сталеві заготовки, електроди, фарба);
- Разові (змінні) – товарно-матеріальні цінності, що купуються періодично або за потребою (наприклад, запчастини, спецодяг, інструмент, офісне

обладнання).

Для постійних потреб складаються середньо- та довгострокові програми забезпечення, а також відповідні графіки фінансування. На їхній основі формуються річні та щоквартальні плани закупівель, які використовуються для проведення тендерів серед постачальників.

Закупівельна політика підприємства орієнтована на роботу з перевіреними постачальниками, які мають сертифікати якості (ISO 9001 та інші), здатні гарантувати стабільність поставок і відповідність продукції технічним умовам. Постачання здійснюється як з українських підприємств, так і від закордонних партнерів – наприклад, комплектуючі й інструменти імпортується з Німеччини, Польщі та Китаю.

Упродовж останніх років на заводі сформовано партнерські відносини з постачальниками, що базуються на принципах взаємної відповідальності, лояльності, дотримання строків та якості. Такий підхід дозволяє забезпечити надійність матеріально-технічного постачання і безперебійність виробничих процесів.

Разові закупівлі на ПрАТ «Славгородський арматурний завод» здійснюються на основі заявок керівників структурних підрозділів, сформованих згідно з затвердженим бюджетом підприємства. Для обґрунтування потреб кожен керівник зобов'язаний аргументовано представити потребу в певних матеріалах або ресурсах, після чого заявка проходить погодження з економістом, який перевіряє її відповідність річному фінансовому плану.

У разі виникнення непередбачуваних потреб у матеріалах чи обладнанні (наприклад, через аварії або терміновий ремонт), формується службова записка, яка є підставою для позапланового фінансування. Після погодження такої ініціативи також оголошується тендер на закупівлю, укладаються договори з постачальниками, і товар надходить на склад із відповідним прибутковим ордером, що фіксується в обліковій системі підприємства.

Норматив запасів основних матеріалів встановлюється в днях і щомісячно переглядається з урахуванням виробничого плану. Підтримання оптимального рівня запасів дозволяє забезпечити стабільну та безперебійну роботу виробництва. Щомісяця здійснюється контроль і коригування залишків та заявок відповідно до динаміки виробництва і збуту, що дозволяє ефективно керувати оборотними ресурсами та уникати як дефіциту, так і надлишків матеріалів.

На даному етапі ПрАТ «Славгородський арматурний завод» не використовує формалізовану модель управління запасами, проте підприємство активно працює над вдосконаленням процесів постачання та забезпечення виробництва. Зокрема, впроваджуються підходи, що наближаються до принципів системи *Just in Time* (JIT), або концепції «точно в строк».

Сутність цього підходу полягає в тому, що необхідні матеріали, комплектуючі чи вироби доставляються на виробництво в потрібній кількості саме в момент, коли вони необхідні, без створення надлишкових запасів. Основною метою JIT є усунення всіх видів втрат, мінімізація витрат і часу виробничого циклу, підвищення ефективності використання ресурсів, а також забезпечення високої якості продукції.

Хоча система JIT ще не реалізована повністю, прагнення до скорочення надлишкових запасів, більш точного планування закупівель і зменшення часу перебування ресурсів на складі свідчить про орієнтацію заводу на впровадження сучасних інструментів ресурсного менеджменту.

На території ПрАТ «Славгородський арматурний завод» відсутні власні великі складські приміщення для зберігання сировини та матеріалів – підприємство орендує склади, що дозволяє гнучко управляти логістикою та скорочувати витрати на утримання запасів. Ключові матеріали, необхідні для виробництва трубопровідної арматури, поставляються заздалегідь (у середньому за 2–3 місяці) й зазвичай зберігаються не довше ніж 20–30 днів, що узгоджується з принципами оперативного постачання.

Функції логістичної служби на заводі охоплюють такі ключові напрямки:

- Комплектація замовлень згідно з повним асортиментом вироблюваної продукції;
- Планування та моніторинг виконання замовлень на виробництво, включаючи коригування обсягів відповідно до змін у попиті або виробничих можливостях;
- Аналіз і управління запасами готової продукції, з метою уникнення як дефіциту, так і надлишків;
- Організація доставки кінцевої продукції споживачам, з урахуванням логістичних витрат і строків постачання;
- Моніторинг залишків продукції не лише на орендованих складах, але й на проміжних логістичних майданчиках і у дистриб'юторів або споживачів.

Такий підхід до логістики дозволяє заводу оперативно реагувати на зміни у замовленнях, зменшувати рівень незатребуваних залишків та забезпечувати безперебійне функціонування виробничого процесу.

Однією з ключових функцій логістичної служби ПрАТ «Славгородський арматурний завод» є оперативне коригування обсягів виробництва залежно від змін у попиті чи технологічних обмежень. Для реалізації цього завдання на підприємстві формується щотижневий та добовий план роботи виробничих цехів, зокрема механічного та збирального. Цей план конкретизується у вигляді детального графіка випуску продукції, що базується на так званих технологічних картах, у яких враховуються:

- технічна потужність окремих ділень;
- час на переналаштування обладнання під інші типи арматури;
- регламентні операції (як-от термічна обробка, наплавка або фарбування);
- перерви на технічне обслуговування або дезінфекцію.

Через складність уніфікації цих факторів, розрахунки здійснюються переважно вручну, з опорою на досвід технологів і логістів, адже автоматизована система наразі не здатна повноцінно врахувати специфіку багатомономенклатурного виробництва із

змінними форматами та різними циклами обробки.

Далі розглянемо детальний аналіз запасів ПрАТ «Славгородський арматурний завод» на основі внутрішньої звітності та статистичних показників за останні роки. Забезпечення ефективного використання матеріальних ресурсів є критично важливим для стабільного функціонування машинобудівного виробництва. Аналіз динаміки та структури запасів дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни у виробничих планах, запобігати надлишковим або дефіцитним залишкам, зменшувати витрати на зберігання і закупівлі.

Аналіз запасів дає змогу краще координувати постачання з виробничими потребами, підвищити оборотність, скоригувати обсяги замовлень і сформулювати стійку стратегію управління ресурсами. Дослідження охоплює оцінку структури та руху основних матеріалів, рівень забезпечення виробництва, ефективність їх використання, а також дозволяє, за допомогою ABC/XYZ-аналізу, виявити ключові позиції та ті, що потребують оптимізації.

У таблиці 2.4 представлено поточну структуру матеріально-виробничих запасів ПрАТ «Славгородський арматурний завод», яка слугуватиме основою для подальшого аналітичного розгляду.

Таблиця 2.4

Динаміка складу та структури матеріально-виробничих запасів ПрАТ
«Славгородський арматурний завод» за 2022–2024 роки

Вид матеріально-виробничих запасів	Абсолютне значення, тис. грн.				Структура, %			
	2022	2023	2024	Зміни, (+;-)	2022	2023	2024	Зміни, в.п.
Запаси, разом	36056	33399	31566	-4490	100,00	100,00	100,00	0,00
Сировина та матеріали	2136	3539	2481	345	5,92	10,60	7,86	1,94
Незавершене виробництво	2522	2431	2763	241	6,99	7,28	8,75	1,76
Готова продукція	13552	11608	14010	458	37,59	34,76	44,38	6,80
Товари	17846	15821	12312	-5534	49,50	47,37	39,00	-10,49

За період 2022–2024 років загальна вартість матеріально-виробничих запасів на ПрАТ «Славгородський арматурний завод» зменшилася на 4,49 млн грн, що становить зниження на понад 12 % від рівня 2022 року. Така динаміка може бути пов'язана з прагненням підприємства до підвищення оборотності запасів та оптимізації складських витрат.

Найбільше скорочення спостерігалось в категорії товарів – їх обсяг зменшився на 5,53 млн грн, а частка в загальній структурі запасів скоротилася на 10,49 відсоткових пунктів. Це свідчить про зменшення залежності підприємства від товарних запасів і, можливо, перехід до більш динамічної моделі обігу продукції або ж зміни в асортиментній політиці.

Водночас позитивна динаміка простежується у збільшенні обсягів готової продукції – її вартість зросла на 458 тис. грн, а частка в структурі зросла на 6,8 в.п., що може свідчити про нарощення виробничих потужностей та орієнтацію на створення стратегічного резерву перед піковими періодами збуту.

Запаси сировини та матеріалів коливались: після суттєвого зростання у 2023 році, у 2024 відбулося зниження. Проте у порівнянні з 2022 роком спостерігається невелике зростання (+345 тис. грн або +1,94 в.п.), що свідчить про стабілізацію обсягів забезпечення виробництва основними ресурсами, з урахуванням попиту та динаміки виробничих планів.

Незавершене виробництво зросло на 241 тис. грн, а його частка зросла на 1,76 в.п. Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягів замовлень, ускладненням виробничого циклу або коливанням у термінах завершення продукції.

Загалом структура запасів трансформується у бік зростання питомої ваги активної готової продукції та зменшення частки товарних залишків. Такий підхід є свідченням більшої внутрішньої виробничої самостійності підприємства, кращої керованості логістичними потоками і поступового впровадження більш ефективної системи обліку й планування обігових ресурсів.

Надійне та стабільне забезпечення виробництва матеріальними ресурсами є

ключовою умовою безперервного функціонування ПрАТ «Славгородський арматурний завод». Для цього підприємство використовує як зовнішні, так і внутрішні джерела покриття потреби в ресурсах.

Зовнішніми джерелами виступають постачання сировини, комплектуючих і матеріалів за укладеними договорами з перевіреними партнерами – як українськими, так і іноземними. Внутрішні можливості заводу охоплюють раціоналізацію виробничих процесів, зменшення втрат сировини і матеріалів, повторне використання відходів, а також використання технологічних інновацій, що дозволяє скоротити витрати на одиницю продукції.

Фактична потреба в імпорті або закупівлі матеріальних ресурсів ззовні визначається як різниця між загальним попитом на конкретний вид ресурсів і тими обсягами, які підприємство може забезпечити за рахунок внутрішніх резервів.

У цьому контексті важливим аналітичним етапом є оцінка рівня покриття потреби в матеріальних ресурсах через укладені договори, а також ступінь їх фактичного виконання, що дозволяє виявити можливі розриви в логістиці, ризики зриву виробництва або, навпаки, надлишкові закупівлі. Відповідна інформація узагальнена у таблиці 2.5, де наведено дані про забезпечення виробництва ПрАТ «Славгородський арматурний завод» матеріальними ресурсами в 2024 році.

Забезпечення виробничого процесу ПрАТ «Славгородський арматурний завод» матеріальними ресурсами потребує чіткого планування та балансування між зовнішніми і внутрішніми джерелами покриття потреб. Повна відповідність між обсягами запланованих матеріалів і реальними поставками є критично важливою умовою безперебійного функціонування підприємства.

До зовнішніх джерел належать матеріальні ресурси, що надходять від постачальників на основі укладених договорів. Натомість до внутрішніх ресурсів можна віднести такі заходи, як повторне використання залишків і відходів сировини, власне виробництво комплектуючих або допоміжних матеріалів, а також оптимізацію витрат матеріалів завдяки впровадженню сучасних технологій та

раціоналізації виробництва.

Наявний розрив між сукупною потребою підприємства у певних видах матеріалів та можливостями їх покриття за рахунок власних ресурсів і визначає обсяг матеріалів, які необхідно додатково закупити. За результатами аналізу виявлено, що планова потреба в ряді допоміжних речовин і компонентів забезпечена не в повному обсязі, як з боку укладених договорів на постачання, так і з точки зору внутрішніх можливостей підприємства. Це вказує на необхідність посилення контролю за договірною дисципліною, а також підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Таблиця 2.5

Забезпечення потреби в матеріальних ресурсах договорами та фактичне їх виконання у ПрАТ «Славгородський арматурний завод» у 2024 р.

Вид матеріального ресурсу	Загальна потреба, тис. грн	Обсяг, передбачений договорами, тис. грн	Фактичне постачання, тис. грн	Відхилення, тис. грн	Рівень покриття договором, %	Виконання договорів, %
Сталь конструкційна	18569	14580	15200	-3369	127,36	104,25
Кольорові метали (латунь тощо)	9854	8620	8260	-1594	114,32	95,82
Прокат чорних металів	12350	12500	12000	-350	98,80	96,00
Ущільнювачі, прокладки	458	380	420	-38	120,53	110,53
Фарба, лакофарбові матеріали	324	350	320	-4	92,57	91,43
Запасні частини до верстатів	852	800	750	-102	106,50	93,75
Захисний спецодяг та інвентар	152	150	80	-72	101,33	53,33
Інші матеріали	39	50	45	6	78,00	90,00
Усього	42598	37430	37075	-5523	113,81	99,05

У 2024 році загальна потреба заводу в матеріальних ресурсах становила понад 42,5 млн грн, з яких лише 37,4 млн грн було покрито укладеними договорами. Попри

те, що середній рівень покриття договором сягнув 113,81%, це зумовлено тим, що за окремими позиціями спостерігалось значне перевищення обсягів договірних зобов'язань над плановими потребами. Наприклад, по конструкційній сталі договірне забезпечення перевищило потребу на понад 27%, а по ущільнювачах і прокладках – більш як на 20%. Це свідчить про формування певного резерву, можливо, з метою запобігання збоїв у постачанні чи коливань цін.

Натомість по деяких позиціях спостерігається занижене договірне покриття: зокрема, по прокату чорних металів (98,8%) і по лакофарбових матеріалах (92,57%). Особливо критично виглядає ситуація із забезпеченням захисним спецодягом – фактичне постачання становить лише 53,33% від запланованих обсягів. Це може створювати ризики щодо дотримання вимог охорони праці та промислової безпеки.

Що стосується виконання вже укладених договорів, середній показник склав 99,05%, що свідчить про загалом високу дисципліну постачальників. Проте існує низка відхилень: наприклад, по латуні та інших кольорових металах виконання становить лише 95,82%, що може впливати на стабільність виробничого процесу, враховуючи специфіку продукції заводу. Аналогічно, по запасних частинах до верстатів та фарбі спостерігається недопоставка, що може призводити до простоїв обладнання та затримок у виконанні виробничих планів.

Загалом таблиця демонструє як позитивну тенденцію загального рівня договірного забезпечення матеріальних потреб підприємства, так і окремі ризикові моменти, пов'язані з нестабільністю поставок певних категорій ресурсів. Для мінімізації таких ризиків доцільно переглянути політику формування потреб, активніше залучати альтернативних постачальників та впровадити систему пріоритезації матеріальних ресурсів відповідно до їх критичності для основного виробництва.

Подальший етап дослідження присвячено оцінці ефективності використання запасів на підприємстві. Рациональне використання матеріально-виробничих ресурсів має вирішальне значення для досягнення стабільних фінансово-

економічних результатів. Саме підвищення ефективності в цій сфері сприяє зниженню загальних витрат на виготовлення арматурної продукції, зменшенню собівартості та, відповідно, збільшенню прибутковості господарської діяльності.

Один із ключових індикаторів, що дозволяє оцінити результативність управління запасами, – це показник їх оборотності. Він демонструє, скільки разів протягом року завод оновлював (тобто витрачав або реалізовував) середній обсяг своїх запасів. Високе значення цього коефіцієнта свідчить про активну динаміку використання матеріалів у виробничому процесі, ефективну організацію складських запасів і відсутність зайвого товарного баласту.

Для ПрАТ «Славгородський арматурний завод» цей показник є особливо важливим, оскільки стабільність виробництва арматури залежить від точного розрахунку потреб у конструкційній сталі, прокаті, ущільнювачах, фарбах тощо. При кожному обороті матеріальних ресурсів відбувається перетворення вкладених коштів у готову продукцію, що приносить прибуток. Уповільнення оборотності або наявність великого обсягу повільно обертових або зовсім не використовуваних матеріалів може свідчити про порушення логістики, слабе планування або помилки у прогнозуванні потреб.

Таким чином, аналіз оборотності запасів дозволяє не лише оцінити загальний рівень ефективності їх використання, а й виявити потенційні внутрішні резерви підприємства для скорочення витрат і підвищення прибутковості. У разі виявлення надлишкових чи застійних позицій у структурі запасів доцільно здійснювати їх ревізію з метою реалізації або оптимізації закупівель.

Наведений графік демонструє, що 2022 році коефіцієнт становив 0,847, що свідчить про відносно помірну швидкість обігу запасів. У 2023 році показник знизився до 0,451, що може бути ознакою уповільнення виробничого процесу, накопичення надлишкових запасів або зниження обсягів реалізації. Натомість у 2024 році коефіцієнт різко зріс до 1,336, що свідчить про значне покращення ефективності використання матеріальних ресурсів. Таке зростання свідчить про скорочення

обсягів запасів, при одночасному суттєвому зростанні обсягів виробництва чи реалізації продукції.

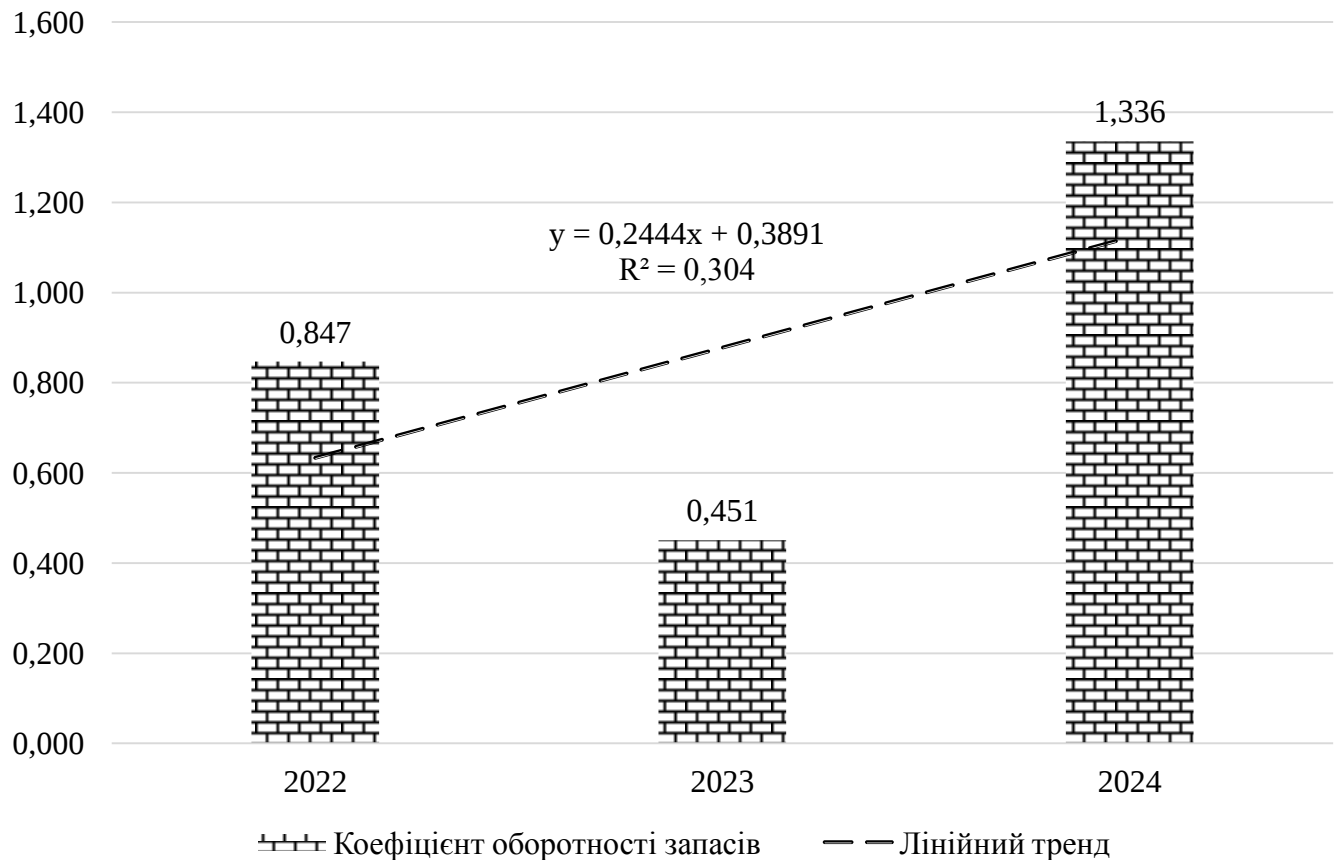


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнта оборотності запасів ПрАТ «Славгородський арматурний завод» у 2022–2024 роках

Зображена лінія тренду демонструє загальну позитивну тенденцію, а рівняння прямої ($y = 0,2444x + 0,3891$) і значення коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,304$) вказують на наявність, хоча й не дуже сильну, лінійну залежність між роками та зміною оборотності. Підприємство поступово покращує політику управління запасами, особливо в 2024 році, що свідчить про впровадження більш ефективних методів контролю та планування матеріальних ресурсів. Проте різке зниження показника у 2023 році потребує подальшого аналізу причин і запобіжних заходів на майбутнє.

З метою підвищення ефективності управління готовою продукцією доцільно окремо проаналізувати стан запасів на складах збуту. Для цього використано інструменти ABC- та XYZ-аналізу. Почнемо з проведення ABC-аналізу, що дозволяє оцінити структуру продукції підприємства залежно від її впливу на загальний дохід від реалізації. Основна мета цього методу – ідентифікація ключових номенклатурних позицій, що забезпечують найбільший прибуток, і виокремлення продукції, яка має другорядне значення з точки зору фінансового внеску.

Об'єктом аналізу виступає асортимент продукції ПрАТ «Славгородський арматурний завод», зокрема сталеві й чавунні клапани, конденсатовідвідники та інші вироби трубопровідної арматури. Основним критерієм класифікації є обсяг виручки, отриманої від реалізації кожної номенклатурної позиції протягом року.

Аналіз проведено за класичним принципом 80-15-5, тобто:

- група А включає продукцію, яка забезпечує до 80% сукупного доходу;
- група В охоплює позиції, що формують ще 15%;
- група С – товари, на які припадає залишкові 5%.

Такий підхід дозволяє підприємству сконцентрувати увагу на найбільш прибуткових позиціях, оптимізувати виробничі потужності, зменшити витрати на зберігання низькооборотної продукції та сформувану ефективну політику запасів.

Результати проведеного ABC-аналізу наведено в таблиці 2.6.

Результати проведеного ABC-аналізу збутових запасів ПрАТ «Славгородський арматурний завод» демонструють чітку диференціацію товарного асортименту за обсягами реалізації та значущістю для загального доходу підприємства. Найбільш вагому частку формують три основні позиції: клапани запірні (PN16–160), крани чавунні та конденсатовідвідники.

Їхній сумарний обсяг реалізації становить 35849 тис. грн, що відповідає понад 65 % загального обсягу продажів. Саме ці товари належать до категорії А, яка охоплює товари, що мають найвищий вплив на фінансові результати компанії та потребують особливої уваги в управлінні запасами, плануванні виробництва і

забезпеченні безперебійного збуту.

Таблиця 2.6

Результати ABC-аналізу збутових запасів для ПрАТ «Славгородський арматурний завод»

Найменування продукції	Обсяг реалізації, тис. грн	Частка у загальному обсязі, %	Накопичена частка, %	Категорія
Клапани запірні (PN16–160)	15896	29,06	29,06	A
Крани чавунні	12058	22,05	51,11	A
Конденсатовідвідники	7895	14,44	65,55	A
Клапани для хладону	3950	7,23	72,78	B
Клапани регулюючі	3874	7,08	79,86	B
Арматура для агресивних середовищ	3689	6,74	86,6	B
Комплектуючі запасні частини	1090	1,99	88,59	C
Інші вироби	800	1,46	90,05	C
Прототипи та експериментальні партії	407	0,74	90,79	C

До групи B увійшли товари з помірною часткою участі в реалізації: клапани для хладону, регулюючі клапани та арматура для агресивних середовищ. Разом вони забезпечують ще понад 20 % доходу, а їх накопичена частка доходить до 86,6 %. Ці позиції мають стабільний попит і відіграють допоміжну, але важливу роль у товарному портфелі заводу. Для цієї категорії рекомендовано застосовувати гнучку систему управління – з регулярним переглядом обсягів виробництва та коригуванням під потреби ринку.

До категорії C, згідно з класичним підходом, увійшли товари з найменшим впливом на загальний обсяг продажів – це комплектуючі запасні частини, інші вироби, а також прототипи й експериментальні партії. Хоча їхня частка сукупно становить лише приблизно 4 %, вони залишаються важливими з точки зору гнучкості виробництва, науково-дослідних ініціатив і підтримки технологічного розвитку підприємства.

Таким чином, ABC-аналіз дав змогу класифікувати збутові запаси відповідно

до їхньої економічної значущості, що створює основу для ефективнішого управління логістичними і виробничими процесами. Орієнтація на товари категорії А як ключові джерела доходу, забезпечення належного контролю за категорією В та оптимізація витрат на управління категорією С дозволяють підвищити загальну ефективність збутової діяльності ПрАТ «Славгородський арматурний завод».

Наступним етапом дослідження виступає XYZ-аналіз збутових запасів. На відміну від ABC-аналізу, який ґрунтується на фінансовій значущості товарів, XYZ-аналіз акцентує увагу на стабільності та передбачуваності попиту. Його основна мета – дослідити поведінку окремих виробів у динаміці для ефективного управління складськими запасами та планування виробництва.

У якості об'єкта аналізу виступає номенклатура продукції, яку реалізує ПрАТ «Славгородський арматурний завод». Критерієм класифікації є варіативність обсягів продажів протягом 2024 року (табл. 2.7). Для класифікації продукції використано традиційний підхід до розподілу за коефіцієнтом варіації: продукція з варіацією до 10% включається до групи Х (стабільний попит); у межах 10–30% – Y (помірна варіативність); понад 30% – Z (висока нестабільність попиту).

Такий підхід дозволяє більш точно визначити, які вироби потребують регулярного виробництва, а які доцільно виготовляти на замовлення або за спеціальним графіком, враховуючи їхню ринкову поведінку.

Таблиця 2.7

XYZ-аналіз збутових запасів ПрАТ «Славгородський арматурний завод»

Найменування продукції	Обсяг реалізації, тис. грн	Коефіцієнт варіації	XYZ-клас
Клапани запірні (PN16–160)	15896	0,08	X
Крани чавунні	12058	0,12	Y
Конденсатовідвідники	7895	0,15	Y
Клапани для хладону	3950	0,22	Y
Клапани регулюючі	3874	0,18	Y
Арматура для агресивних середовищ	3689	0,28	Z
Комплектуючі запасні частини	1090	0,35	Z
Інші вироби	800	0,4	Z
Прототипи та експериментальні партії	407	0,55	Z

На основі результатів XYZ-аналізу збутових запасів ПрАТ «Славгородський арматурний завод» можна зробити низку важливих висновків щодо стабільності попиту на різні види продукції та обґрунтування підходів до управління запасами.

Аналіз показує, що до групи X, тобто продукції з високою передбачуваністю попиту, увійшли запірні клапани (PN16–160), які мають найнижчий коефіцієнт варіації – 0,08. Це свідчить про стабільний рівень реалізації цієї продукції протягом аналізованого періоду. Така продукція має бути у фокусі стратегічного планування: її можна виготовляти великими серіями, передбачити потребу та мінімізувати ризики дефіциту.

До категорії Y, що охоплює продукцію з помірною варіативністю попиту, належать крани чавунні, конденсатовідвідники, клапани для хладону, а також регулюючі клапани. Їх коефіцієнти варіації коливаються в межах 0,12–0,22, що вказує на середню надійність прогнозування. Запаси таких товарів потребують періодичного перегляду з урахуванням сезонних коливань, змін ринкової кон'юнктури або попиту окремих споживачів. Для цієї групи доцільно застосовувати гнучке управління запасами із частковою автоматизацією контролю.

До групи Z, тобто продукції з високою нестабільністю попиту, потрапили арматура для агресивних середовищ, комплектуючі та запасні частини, інші вироби і прототипи з експериментальними партіями. Коефіцієнт варіації в цих позицій становить від 0,28 до 0,55, що свідчить про значну змінність у реалізації. Такий тип продукції потребує точкового підходу до виробництва – або за попередніми замовленнями, або малими партіями під конкретні потреби. Запаси необхідно формувати обережно, аби уникнути перевиробництва чи довготривалого зберігання на складах.

Загалом XYZ-аналіз дав змогу визначити рівень коливань у попиті на кожну позицію продукції та спрогнозувати підходи до управління відповідними запасами. Комбінація результатів ABC- і XYZ-аналізів створює комплексну основу для

стратегічного і тактичного управління запасами, спрямовану на зниження витрат, підвищення обіговості ресурсів та оптимізацію виробничо-збутової діяльності підприємства.

Для оптимізації процесів управління збутовими запасами на ПрАТ «Славгородський арматурний завод» було проведено комбінований ABC- і XYZ-аналіз асортименту продукції. Поєднання цих двох методів дозволяє не лише оцінити внесок окремих товарів у загальний обсяг реалізації, а й виявити стабільність попиту на них. Аналіз проведено за даними продажів за 2024 рік із розподілом продукції за класами прибутковості (ABC) та передбачуваності попиту (XYZ). Такий підхід забезпечує основу для прийняття управлінських рішень щодо планування виробництва, формування запасів та управління логістикою (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Об'єднані результати ABC- і XYZ-аналізу

Найменування продукції	Обсяг реалізації, тис. грн	Категорія ABC	Коефіцієнт варіації	Категорія XYZ
Клапани запірні (PN16–160)	9196	A	0,08	X
Крани чавунні	6158	A	0,12	Y
Конденсатовідвідники	2995	A	0,15	Y
Клапани для хладону	2450	B	0,22	Y
Клапани регулюючі	1674	B	0,18	Y
Арматура для агресивних середовищ	1289	B	0,28	Z
Комплектуючі запасні частини	1390	C	0,35	Z
Інші вироби	780	C	0,40	Z
Прототипи та експериментальні партії	390	C	0,55	Z

Результати об'єднаного аналізу свідчать, що найважливішим для підприємства сегментом є продукція класу AX, зокрема запірні клапани, які мають стабільний попит і забезпечують найбільший обсяг реалізації. Група AY, до якої належать крани чавунні та конденсатовідвідники, також є пріоритетною, але з помірною варіацією попиту, що потребує гнучкості у плануванні виробництва. Продукція BY має середній внесок у виручку і нестабільний попит, що зумовлює необхідність удосконалення прогнозування. Особливу увагу варто звернути на товари класу BZ та

CZ – це вироби з низькою реалізацією та високою варіативністю, зокрема арматура для агресивних середовищ, запасні частини, інші вироби та експериментальні партії. Їх слід або оптимізувати, або переглянути доцільність їх виробництва на регулярній основі. Таким чином, об'єднаний ABC- і XYZ-аналіз дозволяє підприємству ефективно сегментувати продукцію і розробити стратегії з управління запасами з урахуванням прибутковості та стабільності попиту.

Загальна величина запасів підприємства у 2024 році становила 31 566 тис. грн, з яких найбільшу частку займає готова продукція – 44,38%, тобто понад 14 000 тис. грн. Другою за обсягом складовою є товарні запаси, що становлять 39% (понад 12 000 тис. грн), далі – незавершене виробництво – 8,75% (понад 2 700 тис. грн), а сировина та матеріали займають 7,86% (2481 тис. грн). Така структура свідчить про істотні вкладення саме в етапи, найближчі до кінцевого споживача, і зумовлює потребу в чіткому контролі збутових залишків.

Аналіз довів, що найбільш вагомими для діяльності підприємства є товари класу AX, зокрема клапани запірні (PN16–160), які мають не лише найвищий обсяг реалізації (понад 9,1 млн грн), а й стабільний попит (коефіцієнт варіації – 0,08). Вони формують ядро стратегічного виробництва і логістики. Їм слід надавати пріоритет у плануванні обсягів, ресурсному забезпеченні, складуванні та комунікації з клієнтами.

Позиції AY і BY – крани чавунні, конденсатовідвідники, клапани для хладону, клапани регулюючі – демонструють значну частку в загальному обсязі продажів при відносно передбачуваному попиті, що дозволяє гнучко реагувати на ринкову кон'юнктуру. Навпаки, вироби категорії BZ, CZ і CZ (наприклад, комплектуючі, експериментальні партії, інші вироби) характеризуються як нестабільні та другорядні, що свідчить про необхідність оптимізації їх виробництва та потенційного зменшення залишків.

Загалом структура запасів та їх розподіл за категоріями ABC–XYZ дозволяє зробити висновок, що значна частина капіталу підприємства зосереджена в запасах

зі стабільним попитом, однак певна частина ресурсів все ще «заморожена» в продукції з невизначеною потребою. Раціональне управління цими позиціями сприятиме скороченню витрат на зберігання, підвищенню обіговості ресурсів і зростанню прибутковості.

РОЗДІЛ 3

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПРАТ «СЛАВГОРОДСЬКИЙ АРМАТУРНИЙ ЗАВОД»

3.1. Аналіз проблем та перспектив підвищення ефективності управління запасами підприємства

Ефективне управління запасами є однією з ключових умов стабільної та прибуткової роботи будь-якого виробничого підприємства. У випадку ПрАТ «Славгородський арматурний завод» наявна система обліку та регулювання запасів виявляє певні обмеження, які заважають досягти максимальної економічної віддачі від використання ресурсів. Актуальність удосконалення механізмів управління запасами зумовлена низкою об'єктивних чинників, виявлених у процесі аналізу діяльності підприємства за 2022–2024 роки.

По-перше, загальна величина запасів у 2024 році сягнула 31 566 тис. грн, що свідчить про високу матеріаломісткість виробництва. При цьому структура запасів демонструє значну концентрацію ресурсів у сегменті готової продукції (понад 14 000 тис. грн або 44,38%), що може вказувати на надлишкові залишки у випадках коливання попиту або затримок у збуті. Крім того, товарні запаси становлять ще 39%, що формує високий рівень заморожених активів, які не задіяні в обороті.

По-друге, результати ABC- і XYZ-аналізів збутових запасів показали, що лише частина продукції має стабільний попит та значний обсяг реалізації (група AX – запірні клапани). Водночас істотна частка припадає на продукцію категорії CZ і BZ, яка має нестабільний попит і обмежений вплив на прибуток. Це зумовлює неефективне використання складських потужностей та капіталу.

По-третє, фактичне виконання договорів постачання у 2024 році не завжди відповідало плановим показникам. Незважаючи на те, що загальний рівень покриття договором склав 113,81%, а виконання договорів – 99,05%, спостерігалися серйозні

коливання по окремих позиціях, зокрема по захисному спецодягу та запчастинах. Це вказує на потребу в удосконаленні планування закупівель та підвищенні гнучкості логістичних рішень.

Також слід зазначити, що на підприємстві відсутня автоматизована система управління запасами, що ускладнює аналіз оборотності, своєчасне формування замовлень, контроль залишків і прогнозування попиту. Ручне ведення графіків виробництва, зокрема для цехів розливу, призводить до зростання трудомісткості управлінських процесів та ризику виникнення помилок.

У контексті нестабільного ринкового середовища, зростання вартості матеріалів і посилення конкуренції, впровадження сучасної системи управління запасами стає критично необхідним кроком. Вона має включати не лише оптимізацію рівня запасів, а й впровадження цифрових інструментів обліку, систем прогнозування попиту, а також стратегії скорочення витрат на зберігання.

Отже, удосконалення системи управління запасами ПрАТ «Славгородський арматурний завод» має на меті не лише зниження витрат, а й підвищення загальної ефективності виробничо-господарської діяльності, зміцнення фінансової стабільності підприємства та його адаптивності до ринкових змін.

Удосконалення системи управління запасами на ПрАТ «Славгородський арматурний завод» є ключовою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного ринку. Результати аналізу збутових запасів, структури та оборотності матеріальних ресурсів свідчать про наявність певних диспропорцій у складі запасів і рівні їх використання. Пріоритетні напрями оптимізації управління запасами на ПрАТ «Славгородський арматурний завод» наведено в табл. 3.1. У зв'язку з цим можна виокремити наступні основні напрями оптимізації системи управління запасами.

Проведений ABC- і XYZ-аналіз продемонстрував, що частина продукції, зокрема товари категорій CZ та BZ (комплектуючі, прототипи, інші вироби), характеризуються низьким рівнем попиту і значною варіативністю обсягів реалізації.

Це призводить до «замороження» оборотного капіталу та додаткових витрат на зберігання. Впровадження інструментів контролю рівня залишків, гнучких систем планування виробництва та збуту, а також періодичний перегляд номенклатури дозволять зменшити обсяг малорентабельних запасів.

Таблиця 3.1

Пріоритетні напрями оптимізації управління запасами на ПрАТ «Славгородський арматурний завод»

Напрямок оптимізації	Очікуваний ефект
Впровадження автоматизованої системи управління запасами (ERP/MRP)	Підвищення точності обліку, прогнозування та управління запасами
Оптимізація структури запасів на основі ABC/XYZ-аналізу	Раціоналізація виробничих і логістичних рішень
Запровадження нормативного підходу до встановлення мінімального та максимального рівня запасів	Усунення надлишків і дефіциту сировини
Зменшення частки запасів із низькою оборотністю (категорії С та Z)	Вивільнення оборотних коштів та зниження складських витрат
Покращення планування постачань та контроль виконання договорів	Скорочення ризиків перебоїв у забезпеченні виробництва
Скорочення витрат на зберігання за рахунок аутсорсингу складських послуг	Зменшення постійних витрат і підвищення логістичної гнучкості

У 2024 році найбільшу частку в структурі запасів підприємства становила готова продукція – 44,38% (понад 14 000 тис. грн), що свідчить про значну концентрацію ресурсів на завершальній стадії виробничого процесу. Це підвищує ризики перенасичення складів у разі зниження попиту. З іншого боку, частка сировини та матеріалів становила лише 7,86%, що може створити загрозу зриву виробничих циклів через несвоєчасне забезпечення. Оптимізація співвідношення між елементами запасів, виходячи з циклів попиту, сезонності та виробничих планів, сприятиме більшій стабільності та маневреності у плануванні.

Суттєвим резервом зменшення витрат є впровадження практик повторного використання ресурсів, зменшення втрат на всіх етапах виробничого процесу, а також розвиток внутрішнього виготовлення деяких матеріалів чи напівфабрикатів. Підвищення точності нормування матеріалів, автоматизація обліку та впровадження

системи моніторингу використання ресурсів дозволять суттєво підвищити ефективність внутрішнього використання наявних запасів.

Загалом комплексна реалізація запропонованих напрямів дозволить не лише знизити собівартість продукції, але й забезпечить вищу адаптивність підприємства до змін ринкової ситуації, сприятиме зростанню прибутковості та фінансової стійкості.

Проведення комбінованого ABC–XYZ-аналізу збутових запасів у ПрАТ «Славгородський арматурний завод» дозволяє перейти від загальних оцінок до системного управління запасами з урахуванням їх економічної значущості та стабільності попиту. Такий підхід не лише підвищує ефективність планування, а й сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо формування виробничої програми, закупівельної діяльності та політики складування.

Результати ABC–XYZ-аналізу дозволили виокремити пріоритетні групи продукції, які мають найбільший вплив на фінансовий результат підприємства. Наприклад, позиція AX – «Клапани запірні (PN16–160)» – відзначається як високоприбуткова та стабільна з точки зору попиту. Це забезпечує підприємству можливість прогнозованого планування виробництва та формування резервів. Водночас група CZ включає нестабільні, малозначущі позиції (наприклад, прототипи, експериментальні партії), що вимагає обмеження вкладень та мінімізації залишків.

Для зручності використання результатів аналізу у практиці управління доцільно застосовувати матрицю ABC–XYZ, у якій кожна комірка відповідає певному класу запасів (табл. 3.2). Побудована матриця прийняття управлінських рішень щодо запасів на основі комбінованого ABC–XYZ-аналізу дає змогу класифікувати кожен групу продукції підприємства за двома критеріями – економічною значущістю та стабільністю попиту. Це дозволяє формувати диференційовану стратегію управління запасами та обґрунтовано визначати пріоритети у постачанні, складуванні та плануванні виробництва.

Так, до категорії АХ, яка характеризується стабільним попитом і високою значущістю, потрапили клапани запірні (PN16–160). Для них передбачено максимальний рівень уваги з боку логістики, безперебійне поповнення запасів та ретельний контроль залишків. Це – стратегічна позиція підприємства, що формує основу його прибутковості.

Таблиця 3.2

Матриця прийняття управлінських рішень щодо запасів ПрАТ «Славгородський арматурний завод» на основі ABC–XYZ-аналізу

	Х (стабільний попит)	У (середня варіативність)	З (нестабільний попит)
А	АХ – максимальний пріоритет: регулярне поповнення, ретельний контроль Клапани запірні	АУ – планування з урахуванням коливань, контроль залишків Крани чавунні Конденсатовідвідники	AZ – контрольований запас, обмежене складування
В	ВХ – системна закупівля під виробництво	ВУ – гнучке планування Клапани для хладону Клапани регулюючі	BZ – під замовлення або за потреби Арматура для агресивних середовищ
С	СХ – часткове резервування під довгострокові контракти	СУ – рідкісні поповнення, заміна на більш популярні аналоги	CZ – мінімальний запас або виведення з асортименту Комплектуючі запасні частини Інші вироби Прототипи та експериментальні партії

Група АУ, куди входять крани чавунні та конденсатовідвідники, відзначається помірною варіативністю попиту. Для неї доцільно впровадити адаптивне планування з оперативним коригуванням обсягів поставок відповідно до коливань ринку. Їх також слід підтримувати у достатній кількості для уникнення дефіциту, особливо у високосезонний період.

Категорія ВУ (наприклад, клапани для хладону і регулюючі клапани) демонструє середній рівень реалізації та попиту. Для цієї групи доцільно використовувати гнучке планування: замовлення партій за необхідності, тісна координація із виробництвом і мінімізація залишків на складах.

Група ВЗ, до якої належать арматура для агресивних середовищ,

характеризується низькою передбачуваністю попиту та помірною значущістю. Це зумовлює необхідність формування замовлень виключно «під клієнта» або за потреби – для уникнення зайвих витрат на зберігання.

Найменш ефективними з точки зору запасів є позиції категорії CZ (комплектуючі запасні частини, інші вироби, прототипи), оскільки вони мають найменшу економічну вагу та нестабільний попит. Для них рекомендовано скорочення запасів до мінімуму або виведення з асортименту.

Узагальнюючи, матриця дозволяє систематизувати управління товарними позиціями, зменшити рівень «заморожених» запасів, покращити грошовий обіг і збалансувати витрати підприємства. Її практичне застосування забезпечить гнучкість і стабільність виробничо-збутової діяльності ПрАТ «Славгородський арматурний завод».

Залежно від розподілу продукції за категоріями ABC–XYZ рекомендується реалізовувати такі управлінські дії:

- AX – створення гарантованого страхового запасу, підтримка постійного рівня на складі, автоматизація замовлень.
- AY, BX, BY – впровадження систем динамічного поповнення, щомісячний перегляд залишків, адаптивне планування.
- AZ, BZ – закупівлі за фактом потреби, вивчення можливостей заміни або обмеження виробництва.
- CX, CY, CZ – обмеження вкладень, моніторинг актуальності продукції, виведення з обігу або утилізація залишків.

Застосування матричного підходу до управління запасами дозволить підприємству більш ефективно розподіляти ресурси, скорочувати зайві витрати, зменшити ризики надлишкових чи дефіцитних залишків, а також забезпечити оптимальний рівень обслуговування клієнтів.

Проведене дослідження доводить, що вдосконалення системи управління запасами є необхідним кроком для підвищення загальної ефективності

функціонування ПрАТ «Славгородський арматурний завод». Детальний аналіз структури запасів у 2024 році показав значну частку готової продукції та товарних залишків, що свідчить про акумуляцію ресурсів у малоліквідних активах. Такий стан створює ризики уповільнення обороту капіталу та зростання витрат на зберігання.

Аналіз також виявив структурну нерівновагу між окремими видами продукції: товари з високим попитом і стабільністю реалізації (категорія AX) поєднуються з широким переліком продукції із низькою рентабельністю та високою варіативністю (групи CZ, BZ). Це свідчить про відсутність чіткої системи пріоритезації асортименту, що ускладнює ефективне планування виробництва, закупівель та збуту.

Окремою проблемою є недостатній рівень автоматизації управління запасами, що призводить до затримок у прийнятті рішень, неточностей у обліку та неефективного використання людських ресурсів. Усе це вказує на потребу впровадження сучасних ІТ-рішень (ERP/MRP-систем), а також переходу до цифрової моделі управління.

Таким чином, виявлені диспропорції, результати ABC–XYZ-аналізу, аналіз виконання договорів та структура запасів демонструють нагальну необхідність перегляду існуючої системи управління матеріально-виробничими запасами. Оптимізація має охоплювати не лише впорядкування залишків, а й модернізацію облікових процесів, вдосконалення системи прогнозування попиту та перегляд закупівельної політики.

Комплексна реалізація запропонованих змін дозволить не лише скоротити витрати й покращити оборотність, але й забезпечити адаптацію підприємства до нових економічних викликів, зробити виробничу діяльність більш прогнозованою, фінансово стійкою та ринково орієнтованою.

3.2. Запровадження механізмів контролю в систему управління виробничими запасами на підприємстві

Одним із головних завдань ПрАТ «Славгородський арматурний завод» є забезпечення стабільної прибутковості шляхом оптимального співвідношення доходів і витрат. З огляду на те, що значна частина витрат припадає на запаси, особливого значення набуває їх економне та обґрунтоване використання.

Запаси повинні формуватись у такому обсязі, який гарантуватиме безперебійну діяльність виробництва, але водночас не перевантажуватиме обіг оборотних коштів. Рациональне управління рівнем запасів сприяє зниженню ризиків надлишкових залишків і втрат, пов'язаних із неефективним зберіганням чи закупівлею.

Нормування запасів на підприємстві є практичним інструментом зменшення витрат і одним з ключових засобів підвищення ресурсоефективності. Цей підхід дозволяє чітко регламентувати необхідні обсяги матеріальних ресурсів для виконання виробничих завдань, зменшує ймовірність перевитрат та сприяє раціональному використанню сировини, матеріалів і комплектуючих.

Правильне визначення норм запасів дозволяє:

- обмежити надмірне накопичення ресурсів;
- запобігти неефективному використанню матеріальних цінностей;
- забезпечити вищу результативність управління запасами у виробничому процесі.

Аналіз сучасних підходів до формування та використання виробничих запасів засвідчив, що ефективна система управління ними повинна базуватися на кількох ключових етапах. До них належать: ретроспективний аналіз структури та динаміки запасів; визначення пріоритетів у їх формуванні відповідно до потреб виробництва; оптимізація обсягів основних груп запасів; впровадження інструментів постійного контролю за їх рухом; а також точне облікове відображення вартості запасів у фінансовій звітності.

Специфіка діяльності підприємства у виробничій галузі, зокрема в сегменті машинобудування та арматурного виробництва, вимагає побудови гнучкої, але водночас структурованої системи управління запасами. Особливої уваги потребують механізми внутрішнього контролю на всіх етапах логістичного ланцюга: від надходження матеріалів на склад до їх використання у виробничому процесі.

Узагальнення наявного досвіду свідчить про доцільність розробки дієвого внутрішнього контролю, який охоплює визначення напрямів перевірки, облік залишків, формування регламентів щодо зберігання й оновлення запасів. Такий підхід дозволить підвищити прозорість обліку, мінімізувати втрати від псування чи надлишкового накопичення та сприяти більш раціональному використанню матеріальних ресурсів.

Проведена оцінка показала, що надлишкові запаси суттєво знижують ліквідність активів, призводять до зайвого навантаження на обігові кошти та, як наслідок, негативно впливають на фінансову стійкість підприємства. Отже, оптимізація рівня запасів і впровадження системного підходу до їх моніторингу є одним із ключових резервів підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Славгородський арматурний завод».

Внутрішній контроль виступає ключовим елементом управлінської системи, що забезпечує узгодженість фактичного стану справ на підприємстві з прийнятими рішеннями та стратегічними цілями. Його основна функція полягає у своєчасному виявленні відхилень у процесах зберігання, використання та обліку запасів, а також у запобіганні факторам, що можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства. Контрольна інформація, отримана в результаті перевірок, повинна оперативно надходити до відповідальних управлінських підрозділів для ухвалення необхідних рішень.

У контексті виробничої діяльності ПрАТ «Славгородський арматурний завод» внутрішній контроль не є разовим або надзвичайним заходом, а має постійний характер і інтегрується в усі етапи управління запасами. Без систематичного

контролю неможливо забезпечити ефективне функціонування підприємства, оскільки саме контроль дозволяє відстежувати рух матеріальних ресурсів, їх відповідність нормативам, своєчасність поповнення та доцільність витрат.

Внутрішньогосподарський контроль реалізується у формі постійного моніторингу ефективності використання запасів, правомірності здійснюваних операцій, забезпечення схоронності майна та оптимізації логістичних і фінансових потоків (рис. 3.1). Його впровадження дозволяє підприємству уникати надлишкового нагромадження запасів, запобігати втратам і підвищувати фінансову дисципліну.

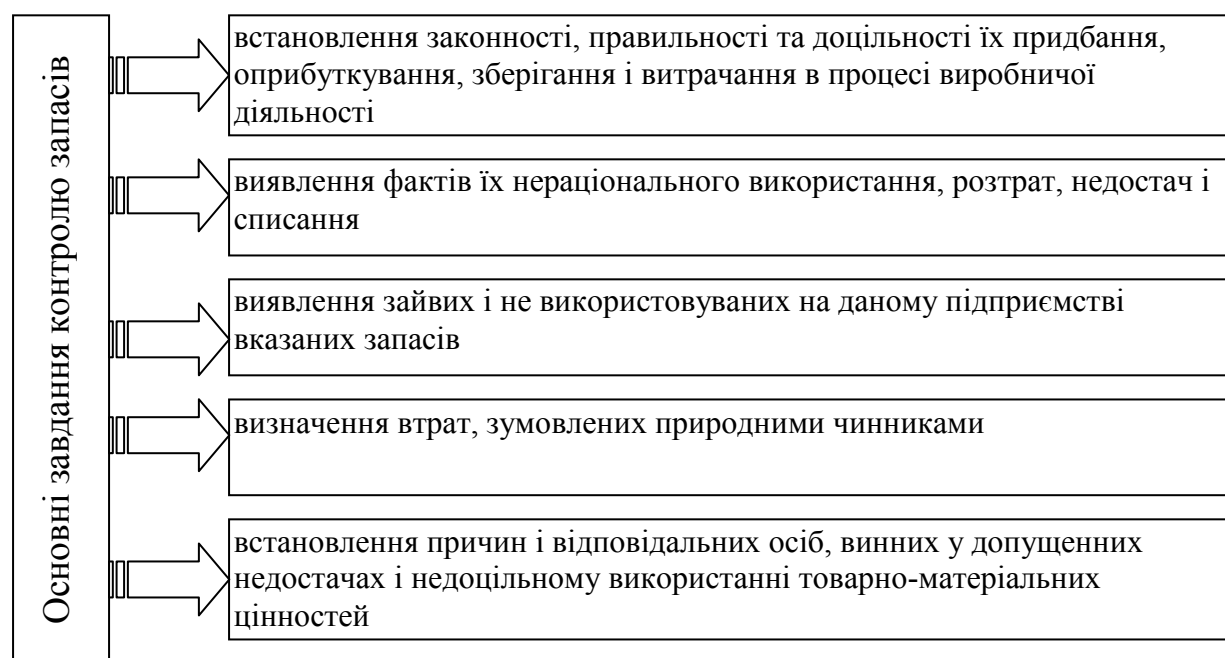


Рис. 3.1. Основні завдання контролю запасів в ПрАТ «Славгородський арматурний завод»

Таким чином, для ефективного виконання визначених завдань на ПрАТ «Славгородський арматурний завод» доцільно впровадити контроль за виробничими запасами у логічній послідовності відповідно до основних етапів господарської діяльності (табл. 3.3).

Під час контролю процесу закупівель особливу увагу слід приділяти ключовим

складовим цього етапу. Вибір постачальників має стратегічне значення, оскільки від цього залежить якість отриманих матеріалів, що безпосередньо впливає на технічні характеристики та надійність кінцевої продукції – трубопровідної арматури.

Таблиця 3.3

Порядок проведення внутрішнього контролю запасів у розрізі процесів господарської діяльності ПрАТ «Славгородський арматурний завод»

Категорія контролю	Конкретні завдання
Контроль на етапі закупівлі ресурсів	– Перевірка обґрунтованості обсягів закупівель сировини, комплектуючих та заготовок – Оцінка відповідності постачальників умовам контракту (ціна, строки, якість) – Запобігання надлишковому накопиченню однотипних матеріалів
Контроль при прийманні та зберіганні	– Ідентифікація товарно-матеріальних цінностей при надходженні – Оцінка умов зберігання та дотримання вимог до продукції – Регулярна інвентаризація складів – Контроль правильності ведення складських документів
Контроль у процесі виробництва	– Відстеження витрат матеріалів згідно з технічними нормами – Контроль залишків у виробництві (напівфабрикати, заготовки) – Виявлення надлишків або втрат через технологічні недоліки або відходи
Контроль готової продукції	– Оцінка відповідності обсягів виробленої продукції запланованим обсягам збуту – Контроль рівня залишків готової продукції на складах – Виявлення нереалізованих, застарілих або малорухомих товарних позицій
Контроль документообігу та обліку	– Перевірка повноти й достовірності відображення запасів у бухгалтерському обліку – Контроль своєчасного формування первинних документів – Виявлення розбіжностей між фактичними та обліковими даними
Контроль збуту та списання запасів	– Контроль обґрунтованості списання запасів – Аналіз рівня реалізації продукції у порівнянні з виробничими обсягами – Виявлення та мінімізація нереалізованих або проблемних позицій товарів
Аналітичний контроль та прогнозування	– Проведення ABC- та XYZ-аналізу для оцінки попиту й значущості запасів – Розробка рекомендацій для планування закупівель – Створення системи звітності для оперативного управління запасами

У момент надходження запасів важливо перевірити дотримання строків поставки, передбачених умовами договору, а також відповідність фактичних

параметрів продукції заявленим вимогам за кількістю та якістю. Після оприбуткування запасів на склад призначається матеріально відповідальна особа, що забезпечує їх збереження. Чітке визначення її функціональних обов'язків і прав дозволяє попередити випадки втрат або нецільового використання матеріальних ресурсів. У разі виявлення недочетів така особа несе повну матеріальну відповідальність.

Проведення інвентаризації запасів на складах ПрАТ «Славгородський арматурний завод» дозволяє виявити наявні надлишки або нестачі, а також перевірити дотримання встановлених умов зберігання. Результати інвентаризації формують основу для ухвалення нових управлінських рішень у системі внутрішнього контролю матеріальних ресурсів.

На етапі виробництва внутрішній контроль має охоплювати ключові аспекти, що забезпечують безперервність і ритмічність виробничого процесу. Доцільним є визначення запланованого обсягу витрат з урахуванням норм використання сировини та матеріалів, а також фактичних витрат, понесених у процесі виготовлення трубопровідної арматури.

Особливу увагу необхідно приділяти дотриманню норм списання запасів у виробництво і правильності обліку готової продукції, що надходить зі зборочного або механоскладального цеху. Одночасно слід контролювати реальні витрати, що безпосередньо впливають на рівень собівартості продукції та рентабельність замовлень.

Також необхідно забезпечити контроль за виконанням затверджених планів і нормативів на всіх етапах руху запасів. Їх дотримання слугує індикатором ефективності функціонування внутрішньої системи управління запасами підприємства.

Завершальною ланкою, яка потребує особливої уваги з боку внутрішнього контролю, є етап реалізації продукції. Контроль на цьому етапі має включати аналіз умов договорів, вибір надійних покупців та забезпечення найвигідніших

комерційних умов продажу продукції, що дозволяє оптимізувати дохідність збуту й мінімізувати логістичні витрати.

Внутрішній контроль запасів є важливою складовою діяльності ПрАТ «Славгородський арматурний завод», оскільки від ефективності цієї функції залежить загальний стан виробничої логістики, рівень витрат підприємства та його фінансові результати. Налагоджена система контролю матеріальних ресурсів сприяє підвищенню економічної ефективності, оптимізації виробничих процесів та раціональному використанню сировини і комплектуючих.

Запропонований підхід до організації внутрішнього контролю запасів за основними етапами господарської діяльності дозволяє підвищити прозорість руху матеріалів, запобігти необґрунтованим втратам і забезпечити дотримання виробничої дисципліни. Для систематизації процесу контролю доцільно виділити чотири ключові етапи внутрішньогосподарського контролю запасів (рис. 3.2).

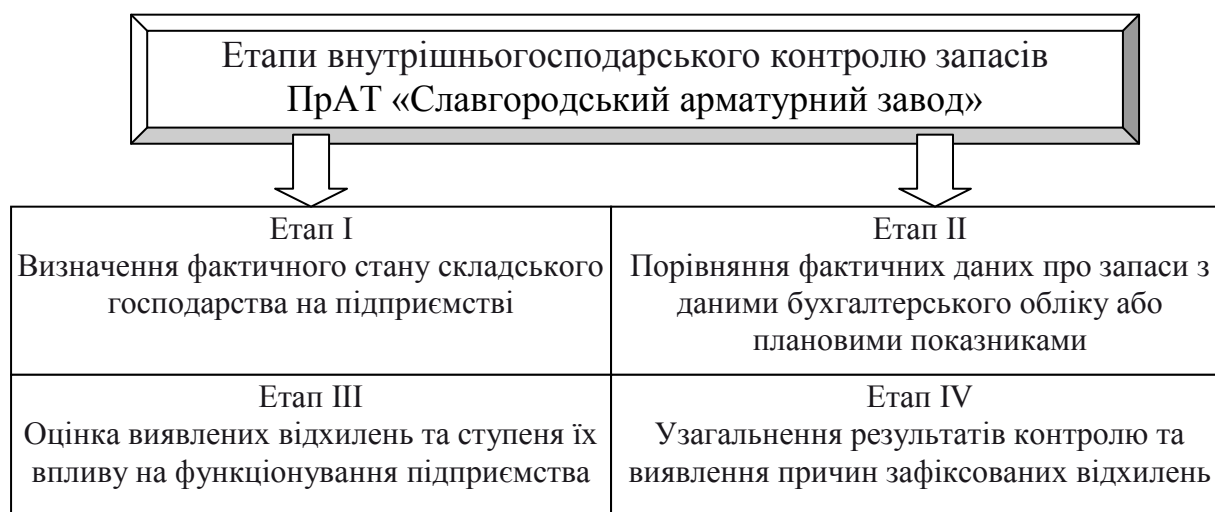


Рис. 3.2. Етапи внутрішнього контролю запасів в ПрАТ «Славгородський арматурний завод»

У системі внутрішньогосподарського контролю ПрАТ «Славгородський

арматурний завод» застосовуються різні методичні прийоми, серед яких варто виділити органолептичні, розрахунково-аналітичні та документальні методи. Ці методи реалізуються через конкретні процедури, зокрема шляхом проведення інвентаризації матеріальних ресурсів, здійснення контрольних замірів і тестових запусків використання сировини у виробничому процесі, а також завдяки систематичному спостереженню – як суцільному, так і вибірковому – та службовим розслідуванням у разі виявлення порушень.

Основними джерелами, що використовуються при організації контролю запасів на підприємстві, є: контракти з постачальниками, первинні документи з обліку матеріалів, інвентаризаційні відомості, складські журнали, реєстри бухгалтерського обліку, Головна книга, а також оперативна, фінансова та статистична звітність. Важливу роль відіграє й наказ про облікову політику, який регламентує облікові підходи до управління запасами.

Одним із найважливіших і найефективніших інструментів контролю запасів на заводі є інвентаризація. Вона може проводитись у повному обсязі або вибірково, з метою зіставлення фактичних залишків із даними бухгалтерського обліку в розрізі складів або матеріально відповідальних осіб. Це дозволяє виявити відхилення, запобігти зловживанням та посилити дисципліну зберігання матеріальних ресурсів.

Для ефективного проєктування та запровадження дієвої системи внутрішнього контролю ПрАТ «Славгородський арматурний завод» важливо враховувати цілу низку факторів, що впливають на якість управлінських рішень. Серед них – зростання конкуренції на ринку, потреба у своєчасному отриманні достовірної управлінської інформації як для внутрішніх, так і для зовнішніх користувачів, взаємозалежність зовнішнього та внутрішнього контролю, трансформація підприємства в умовах ринкової економіки, ймовірність виникнення конфліктів інтересів, прагнення до прибутковості, зростаючі ризики фінансової нестабільності, а також можливі порушення режиму економії чи необґрунтовані витрати матеріальних ресурсів.

Оцінюючи стан організації внутрішнього контролю на підприємстві, можна констатувати його недостатній рівень. Найбільш поширеними недоліками залишаються: зловживання повноваженнями з боку окремих посадових осіб; ігнорування або неефективне виконання службових обов'язків; помилки у прийнятті управлінських рішень щодо постачання, виробництва чи реалізації продукції, з точки зору доцільності й економічної обґрунтованості.

Головною причиною виникнення цих проблем є недостатнє розуміння з боку керівництва підприємства сутності внутрішнього контролю, його цілей і ролі в забезпеченні ефективного управління запасами. Унаслідок цього не приділяється достатньо уваги створенню дієвої системи контролю за матеріальними ресурсами та іншими активами. Нижче наведено візуальну модель, яка ілюструє причинно-наслідковий зв'язок між впровадженням системи внутрішнього контролю запасів на ПрАТ «Славгородський арматурний завод» та економічними наслідками для підприємства. Схема демонструє логічну послідовність: виявлені проблеми – заходи контролю – очікувані позитивні ефекти (рис. 3.3).

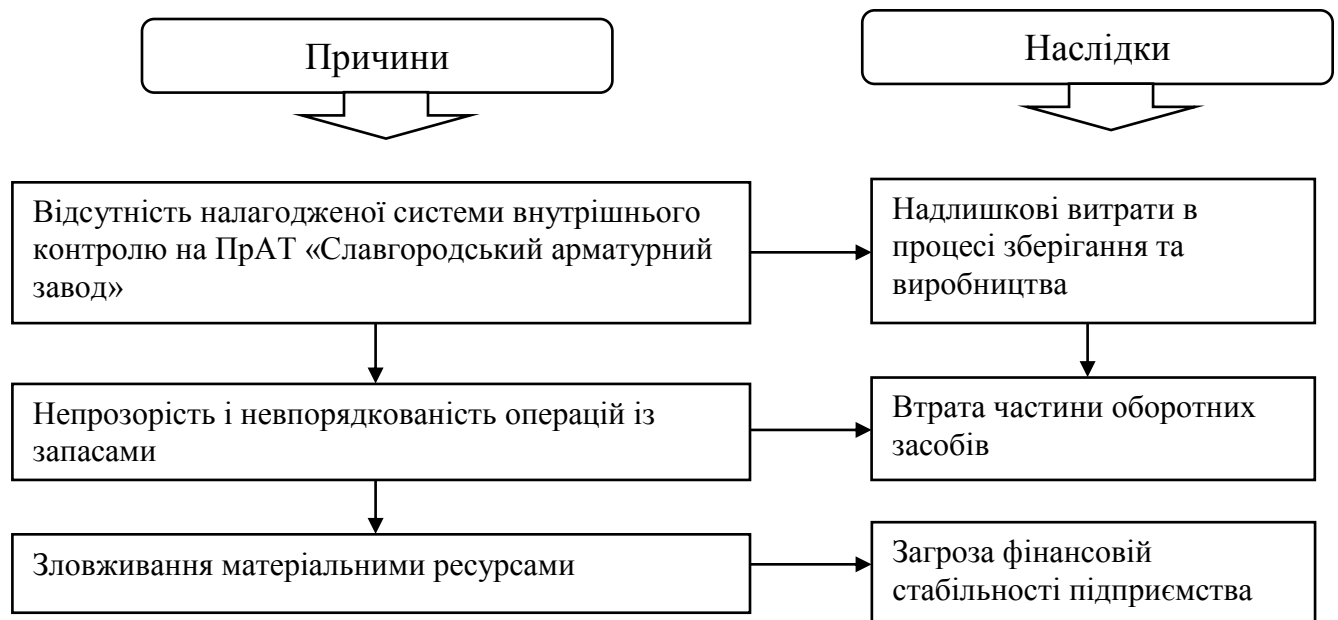


Рис. 3.3. Причинно-наслідкова модель впливу системи внутрішнього контролю запасів в ПрАТ «Славгородський арматурний завод»

Представлена схема чітко демонструє, що відсутність ефективної системи внутрішнього контролю за запасами спричиняє низку негативних наслідків, серед яких основними є: зловживання матеріальними ресурсами, накопичення надлишкових запасів, нераціональне використання оборотних коштів і зриви у виробничому процесі. Це, своєю чергою, призводить до зростання витрат, уповільнення обіговості капіталу, зниження прибутковості та загального погіршення фінансового стану підприємства.

Запровадження внутрішнього контролю на всіх етапах – від закупівлі до реалізації – дозволяє своєчасно виявляти порушення, запобігати втратам і покращити планування ресурсного забезпечення. Як результат, зростає точність обліку, скорочуються втрати, підвищується дисципліна матеріально відповідальних осіб, а підприємство отримує змогу зменшити витрати на зберігання, покращити логістику та посилити фінансову стійкість.

Таким чином, впровадження системи внутрішнього контролю є не лише запобіжником від ризиків, а й стратегічним інструментом підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Славгородський арматурний завод» в умовах конкурентного ринку.

Створення повноцінної системи внутрішнього контролю потребує наявності фахового персоналу, здатного здійснювати об'єктивну аналітику, незалежну від впливу адміністративного апарату. Крім того, важливою умовою є зацікавленість керівництва в організації контролюючого підрозділу, що дозволить не лише підвищити збереження майна, але й оптимізувати управлінські процеси.

Для оцінки впливу впровадження внутрішнього контролю запасів на економічні показники діяльності ПрАТ «Славгородський арматурний завод» було здійснено порівняння ключових параметрів до та після реалізації відповідної системи.

Таблиця 3.4

**Економічний ефект від впровадження внутрішнього контролю запасів в ПрАТ
«Славгородський арматурний завод»**

Показник	До впровадження контролю	Після впровадження контролю	Економічний ефект (грн)
Втрати від псування/нестач	90 000	30 000	60 000
Середній час обороту запасів (днів)	70	45	–
Рівень складських залишків	800 000	720 000	80 000
Обсяг невинуватених списань	50 000	20 000	30 000
Загальна економія			170 000

Результати аналізу свідчать про суттєве покращення економічної ефективності підприємства внаслідок впровадження внутрішнього контролю запасів. Зокрема, втрати від псування та нестач зменшились удвічі (на 60 тис. грн), рівень невинуватених списань скоротився на 30 тис. грн, а обсяг складських залишків – на 80 тис. грн. Суттєво покращено і показник оборотності запасів: середній цикл їхнього обігу скоротився з 70 до 45 днів, що свідчить про зростання ефективності використання оборотного капіталу. Загальний економічний ефект склав 170 тис. грн, що підтверджує доцільність і ефективність запроваджених управлінських рішень.

Підсумовуючи, можна зазначити: запаси є ключовим елементом оборотного капіталу ПрАТ «Славгородський арматурний завод», і саме ефективний контроль за ними значною мірою визначає стійкість, рентабельність і безперервність функціонування підприємства. Відсутність такої системи послаблює захист майнових інтересів підприємства та знижує загальну ефективність менеджменту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що запаси – це матеріальні ресурси, що знаходяться на різних стадіях виробничого та збутового процесу і використовуються для забезпечення безперебійного функціонування підприємства, зберігаючись до моменту їх споживання або реалізації. Їх класифікація залежить від місця в логістичному ланцюгу, функціонального призначення та особливостей використання.

2. Управління запасами – це процес планування, контролю та оптимізації рівня матеріальних ресурсів підприємства з метою забезпечення безперервності виробничих і логістичних процесів, мінімізації витрат та ефективного задоволення попиту. Сучасні підходи до управління запасами передбачають використання економіко-математичних моделей, інформаційних технологій та методик оптимізації витрат. Системи EOQ, JIT, MRP та DRP допомагають підприємствам визначати оптимальні рівні запасів, підвищувати ефективність логістики та скорочувати витрати на зберігання. Ефективність управління запасами оцінюється за допомогою показників оборотності, ліквідності, витрат на утримання та рівня задоволення попиту. Використання сучасних технологій управління запасами сприяє підвищенню конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптації до змін ринкового середовища.

3. Встановлено, що ПАТ «Славгородський арматурний завод» є стабільно функціонуючим підприємством із спеціалізацією у виробництві трубопровідної арматури, що підтверджується широким спектром високотемпературної та високотискової продукції. Високий рівень технічної оснащеності, наявність пресового та механічного цехів, а також добре розвинена інфраструктура дозволяють забезпечувати надійність продукції та гнучкість виробничих процесів. Підприємство має 345 одиниць обладнання, енергопотужність у 3495 кВт та виробничі площі понад 7800 м². За 2022–2024 роки обсяг валового доходу на одного працівника зріс на 39,7% (з 413,3 до 577,4 тис. грн), а фонд оплати праці – на 68,4%,

що свідчить про посилення мотивації персоналу. Фондоозброєність праці зросла на 24,8%, а ефективність використання основних засобів – на 11,9%. Водночас оборотність активів покращилася майже на 87,5%, що підтверджує підвищення ділової активності. Завод працює в умовах високої конкуренції та потребує подальших інвестицій у модернізацію й збереження кадрового потенціалу

4. У 2024 році загальна величина запасів становила 31 566 тис. грн, де найбільша частка припадала на готову продукцію (44,38%) і товарні запаси (39%). Це свідчить про концентрацію ресурсів на етапах, близьких до реалізації, та потребу в ретельному контролі залишків. Об'єднаний ABC- і XYZ-аналіз збутових запасів ПрАТ «Славгородський арматурний завод» дав змогу визначити економічну значущість товарів і стабільність попиту, що покращує якість управлінських рішень щодо запасів. Пріоритетними є товари класу AX, зокрема запірні клапани (9,1 млн грн реалізації, стабільний попит), які формують основу виробництва і збуту. Позиції AY і BY (крани, конденсатовідвідники, регулюючі клапани) забезпечують значні обсяги продажів за передбачуваного попиту, що сприяє гнучкому реагуванню на ринок. Натомість продукція категорій BZ і CZ має низьку стабільність і менше значення для основної діяльності, що вимагає перегляду підходів до їх виробництва та складування. Загалом підприємство зосереджує капітал у запасах з високим рівнем реалізації, проте має потенціал для підвищення ефективності за рахунок зменшення обсягів нерентабельної або малостабільної продукції. Раціоналізація запасів сприятиме оптимізації витрат і підвищенню прибутковості в умовах нестабільного ринку.

5. Система управління запасами на ПрАТ «Славгородський арматурний завод» потребує удосконалення через надмірну концентрацію ресурсів у готовій продукції та товарних залишках. ABC–XYZ-аналіз виявив нерівномірний розподіл запасів: лише частина продукції є стратегічно важливою, тоді як інші позиції характеризуються нестабільним попитом і низькою рентабельністю. Відсутність автоматизованих облікових рішень уповільнює управлінські процеси, знижуючи

ефективність планування, контролю залишків та прогнозування попиту. Удосконалення управління запасами має передбачати впровадження цифрових рішень, оптимізацію асортименту та зниження обсягу малорентабельних залишків. Рациональне управління запасами дозволить підвищити оборотність капіталу, скоротити витрати та зміцнити фінансову стійкість підприємства.

6. Впровадження системи внутрішнього контролю запасів на ПрАТ «Славгородський арматурний завод» стало вагомим кроком до підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами. Розрахунки показали, що контроль за запасами не лише мінімізує втрати та зменшує обсяг невинуватених списань, але й справляє безпосередній позитивний вплив на фінансові результати підприємства. У процесі впровадження контролю вдалося не лише зменшити кількість псування та нестач, а й оптимізувати складські залишки, що раніше створювали надмірне навантаження на обігові кошти. Скорочення середнього часу обігу запасів із 70 до 45 днів свідчить про покращення логістичних процесів і підвищення швидкості реалізації виробленої продукції. Це безпосередньо вплинуло на покращення ліквідності активів та загальну рентабельність підприємства. Завдяки впровадженню контролю вдалось не тільки зменшити рівень втрат, а й підвищити дисципліну матеріально відповідальних осіб, що своєю чергою зменшило ризики нецільового використання ресурсів та забезпечило більшу прозорість операційної діяльності. Отриманий економічний ефект у розмірі 170 тис. грн став результатом комплексних змін у підході до управління запасами, зокрема через обґрунтоване нормування, ретельний відбір постачальників, удосконалення облікової політики та систематичну інвентаризацію. Разом з тим, виявлені у процесі аналізу недоліки системи – такі як зловживання, порушення норм списання або ігнорування встановлених нормативів – чітко вказують на необхідність подальшого розвитку механізмів внутрішнього контролю, включно з посиленням аналітичної функції та впровадженням автоматизованих рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
2. Бондаренко О.М., Тітаренко А.Д. Економічна сутність та класифікація запасів: обліковий та управлінський аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 63-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_2_12
3. Бондарчук Н.В., Тенета А.В. Організаційно-методичні засади аналізу запасів для потреб управління підприємством. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3. С. 106-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_3_18
4. Бунда О.М., Вітюк Т.І. Аналіз запасів виробничого підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 24. С. 140-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_24_16
5. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
6. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
7. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
8. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
9. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
10. Глухова В.І., Яценко Н.М. Обліковий та управлінський аспекти сутності та класифікації виробничих запасів підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2020. № 10(2). С. 15-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10\(2\)__4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10(2)__4)

- 11.Гнатюк О.М., Бала О.І. Вітчизняний і зарубіжний досвід управління запасами підприємств: обліковий аспект. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 244-249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_2_34
- 12.Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
- 13.Гупало Д. О. Роль і класифікація запасів у виробничій діяльності підприємств. *Тенденції та перспективи розвитку економіки XXI століття очима молоді: матеріали IX Міжвузівської студентської наукової конференції*, 15 травня 2025 р., м. Харків. С. 250-253.
- 14.Дробчак М.О., Яковенко О.Г. Моделювання управління запасами в бюджетному процесі промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 152-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_23
- 15.Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для вищої школи. К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
- 16.Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.
- 17.Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
- 18.Кірдіна О.Г., Гурьєв О.О., Гриценко Д.А. Управління запасами підприємств залізничного транспорту: проблеми та перспективи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 38-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_84_6
- 19.Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
- 20.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 21.Куць Т.В., Кондаревич І.Б. Стратегії оптимізації виробничих запасів, як інструмент ефективного управління. *Молодий вчений*. 2023. № 9. С. 22-25. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2023_9_7

22. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
23. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
24. Меркулов М.М., Ширяєва Л.В., Гуральська В.В. Вибір моделі формування системи управління запасами на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 46. С. 95-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2020_46_13
25. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
26. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
27. Мохонько Г., Гук О., Коцко Т. Управління запасами на ринку меблевої промисловості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-147>
28. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
29. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
30. Очеретенко С.В. Управління складськими запасами та їх оптимізація на підприємствах по ремонту автомобілів. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2021. Вип. 2. С. 50-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/suntz_2021_2_11
31. Пеняк Ю., Шубіна С., Діденко М. Формування обліково-аналітичної системи управління виробничими запасами. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. Вип. 3. С. 43-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspdpd_2023_3_7

- 32.Пеняк Ю.С., Калиниченко О.А. Моделі та методи управління виробничими запасами на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 30. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-09-01>.
- 33.Подольчук О.А. Облікове забезпечення системи управління виробничими запасами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 102-110.
- 34.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
- 35.Проскуріна Н.М., Бойко А.Л. Проблеми та удосконалення оцінки запасів на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 10(2). С. 91-96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10\(2\)__15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(2)__15)
- 36.Резнік Н.П., Чорненька Л.М., Тирінов А.В. Поняття та сутність матеріальних запасів у логістичній системі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 220-225. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(2\)__38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(2)__38)
- 37.Степаненко О.І. Виробничі запаси: їх економічна природа та роль в господарській діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 47. С. 108-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2023_47_21
- 38.Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
- 39.Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.

- 40.Сучков А.В., Помогайко А.В. Оптимізація управління запасами як базовий елемент логістичної стратегії промислового підприємства. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 2. С. 112-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2017_2_17
- 41.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
- 42.Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2013. 346 с.
- 43.Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
- 44.Хаврук В.О. Модель управління запасами в умовах невизначеності з використанням традиційних критеріїв. *Вісник Національного транспортного університету*. 2020. № 1. С. 375-386. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2020_1_42
- 45.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
- 46.Шпортко Г.Ю., Алексєєнко І.А., Веремієнко В.В. Управління товарно-матеріальними запасами на підприємстві в умовах невизначеності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 4. С. 75-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2023_4_11