

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Дмитро СЕРЕБРЯКОВ

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2024

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я**на підготовку кваліфікаційної роботи****Серебрякову Дмитру Андрійовичу****1. Тема роботи:** «Удосконалення системи менеджменту підприємства»**2. Керівник роботи:** Демидова Марія Миколаївна, доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2023 р. №

_____.

Строк подання здобувачем роботи: 09 лютого 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: комплекс нормативно-правових і методичних документів, навчально-дослідницькі праці українських та зарубіжних фахівців з управління бізнесом, стратегічного планування, управління запасами; дані звітності ТОВ «Метал-Принт» та інші джерела.**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):**

1) вивчити теоретико-методичні аспекти менеджменту в умовах кризи та стагнації економіки;

2) розглянути процес організації функціонального менеджменту в ТОВ „Метал-Принт”;

3) провести аналіз динаміки фінансово-економічного розвитку ТОВ „Метал-Принт”;

4) обґрунтувати пропозиції стосовно поліпшення процесу функціонального управління запасами матеріалів та готової продукції ТОВ „Метал-Принт”.

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

- 1) Матрична проєкція ABC-аналізу та XYZ-аналізу для ТОВ „Метал-Принт”.
- 2) Таблично-матрична візуалізація результатів ABC і XYZ-аналізу в системі менеджменту запасів ТОВ „Метал-Принт”.
- 3) Графічне представлення груп матеріальних запасів для ТОВ „Метал-Принт”.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	серпень-вересень 2023	
4	Розрахунок та написання проєктного розділу	жовтень-листопад 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	грудень 2023	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	січень-лютий 2024	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	лютий 2024	

Здобувач

Дмитро СЕРЕБРЯКОВ

Керівник роботи

Марія ДЕМИДОВА

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення системи менеджменту підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 85 с., 8 рис., 17 табл., 1 додаток, 60 літературних джерел.

Об'єктом дослідження: це процес функціонального управління в умовах компанії ТОВ „Метал-Принт”.

Предмет дослідження: є теоретичні та практичні аспекти управління бізнесом компанії.

Метою роботи є вивчення особливостей організації управління в системі підприємницької діяльності, а також розробка ефективної моделі функціонального менеджменту.

Методи дослідження: монографічний, розрахунково-конструктивний, порівняння, графічний, ABC та XYZ-аналіз та ін.

У роботі вивчено теоретико-методичні аспекти менеджменту в умовах кризи та стагнації економіки; розглянуто процес організації функціонального менеджменту в ТОВ „Метал-Принт”; проведено аналіз динаміки фінансово-економічного розвитку ТОВ „Метал-Принт”; обґрунтовано пропозиції стосовно поліпшення процесу функціонального управління запасами матеріалів та готової продукції ТОВ „Метал-Принт”.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

менеджмент, функції, виробництво, логістика, запаси, аналіз, стратегія

KEYWORDS

management, functions, production, logistics, inventory, analysis, strategy

ЗМІСТ

ВСТУП

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

9

1.1. Сутність та роль управління підприємницькою діяльністю в

сучасних

умовах

9

1.2. Функціональний менеджмент як різновид управлінської діяльності

15

1.3. Запаси як об'єкт логістичного управління та його методологія

22

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ

УПРАВЛІННЯ У ТОВ „МЕТАЛ-ПРИНТ”

30

2.1 Загальна організаційна та економічна характеристика підприємства 30

2.2. Організація менеджменту в системі маркетингової логістики

ТОВ "Метал-Принт"

43

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ

ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 52

3.1. Розвиток системи проектування логістичних рішень у сфері

менеджменту матеріальних запасів

52

3.2. Поліпшення стратегічного та оперативного управління

асортиментними

товарними

групами

компанії

61

3.3. Шляхи удосконалення системи управлінського контролінгу у ТОВ 73		„Метал-Принт”
ВИСНОВКИ 76	ТА	ПРОПОЗИЦІЇ
СПИСОК 81	ВИКОРИСТАНИХ	ДЖЕРЕЛ
ДОДАТКИ 87		

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах постійних змін та викликів, з якими стикаються сучасні компанії, розуміння та ефективне управління бізнесом стає визначальним фактором для подолання стагнації економіки. Менеджмент бізнесу виступає ключовим інструментом у розвитку компаній, а в єдиній системі з правильною стратегією може стати джерелом стимулювання економічного зростання.

Сучасні бізнес-моделі вимагають гнучкості та швидкого реагування на зміни в економічному середовищі. Класичні методи управління можуть виявитися неефективними в умовах великої невизначеності та непередбачуваності. У цьому контексті менеджмент повинен бути спрямованим на розвиток стратегій, що дозволяють компаніям адаптуватися до нових реалій.

Один із аспектів ефективного менеджменту – це постійний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Врахування та адаптація до соціальних, економічних та технологічних тенденцій дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність та запобігти стагнації. При цьому важливим елементом є інноваційний менеджмент, який стимулює розвиток но-

вих ідей та технологій, сприяючи тим самим зростанню як окремих компаній, так і економіки в цілому.

Окрім того, стратегічне управління ресурсами важливо для уникнення стагнації економіки. Раціональне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності. Здатність ефективно розподіляти ресурси та вчасно реагувати на їхні зміни дозволяє компаніям уникати зупинок у розвитку та забезпечує сталість в умовах економічної нестабільності.

Важливо також зазначити, що ефективний менеджмент бізнесу повинен бути орієнтований на створення стійких та довгострокових відносин із зацікавленими сторонами, такими як клієнти, партнери, співробітники та громадські організації. Взаємодія та партнерство дозволяють компаніям отримати доступ до нових ресурсів та можливостей, що є ключовими для подолання стагнації та стимулювання розвитку.

У цілому, успішний менеджмент бізнесу в сучасному світі не тільки забезпечує виживання компаній в умовах нестабільності, але й виступає каталізатором для активізації економічного зростання. Засоби адаптації, стратегічне управління та інноваційний підхід дозволяють компаніям ефективно конкурувати, що, в свою чергу, сприяє подоланню стагнації та формуванню стійкої економічної системи[27, 35].

Метою роботи є вивчення особливостей організації управління в системі підприємницької діяльності, а також розробка ефективної моделі функціонального менеджменту.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти управління бізнесом компанії.

Об'єкт дослідження – це процес функціонального управління в умовах компанії ТОВ „Метал-Принт”.

Для досягнення цієї мети були поставлені і виконані такі *завдання*:

- вивчено теоретико-методичні аспекти менеджменту в умовах кризи та стагнації економіки;

- розглянуто процес організації функціонального менеджменту в ТОВ „Метал-Принт”;
- проведено аналіз динаміки фінансово-економічного розвитку ТОВ „Метал-Принт”;
- обґрунтовано пропозиції стосовно поліпшення процесу функціонального управління запасами матеріалів та готової продукції ТОВ „Метал-Принт”.

Інформаційною базою досліджень стали: річні фінансові звіти ТОВ „Метал-Принт”, дані аналітично-управлінського обліку, фінансово-економічна звітність, внутрішні положення про структурні підрозділи, а також посадові інструкції, дослідницькі праці та фахові інформаційні джерела з менеджменту, управління, маркетингу, логістики та ін.

З метою досягнення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі були застосовані такі *методи* досліджень: монографічний, розрахунково-конструктивний, порівняння, графічний, ABC та XYZ-аналіз та ін.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у розробленні пропозицій стосовно удосконалення планування управління запасами матеріалів та готової продукції у системі менеджменту.

Кваліфікаційна робота *складається* із анотації, вступу, теоретичного, аналітичного і проектного розділів, висновків і пропозицій, списку використаних інформаційних джерел та додатків.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах 11-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», яка відбулася 08-09 листопада 2023 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [45].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність та роль управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах

Ведення бізнесу в умовах воєнного стану представляє собою виклик, що вимагає не тільки стратегічного мислення, але й високої гнучкості та здатності адаптуватися до непередбачуваних обставин. У таких умовах підприємствам необхідно не лише забезпечити свою власну безпеку та життєздатність, але й активно сприяти відновленню соціально-економічної стабільності в областях військових конфліктів. Однією з ключових аспектів ведення бізнесу в умовах воєнного стану є управління ризиками та забезпечення безпеки підприємства. Компанії повинні виробити стратегії для захисту своїх працівників, активів та інформації. Ефективний ризик-менеджмент включає в себе аналіз потенційних загроз, визначення уразливих місць та розробку планів дій для реагування на негативні події [18, 25].

Другим важливим аспектом є стратегічне планування в умовах невідомості. Підприємства повинні аналізувати інтереси різних сторін, передбачати можливі економічні та політичні зміни, а також розробляти гнучкі стратегії для пристосування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Важливим елементом ведення бізнесу в умовах воєнного стану є сприяння відновленню економіки та соціальної стабільності в областях конфлікту. Підприємства можуть використовувати свої ресурси та компетенції для розвитку проєктів, спрямованих на соціально-економічне відновлення.

Важливо також враховувати етичні аспекти ведення бізнесу в умовах воєнного конфлікту. Підприємства повинні дотримуватися високих стандартів корпоративної відповідальності та етичної поведінки, незважаючи на виклики, пов'язані зі складними соціально-політичними обставинами.

Окрім цього, інноваційний підхід до бізнесу може виявитися важливим елементом в умовах воєнного конфлікту. Розвиток нових технологій та продуктів може забезпечити конкурентні переваги та відкрити нові можливості для росту. Тому ведення бізнесу в умовах воєнного стану вимагає від підприємств не лише виживання, але й активної участі у відновленні економіки та соціальної стабільності. Стратегічне планування, управління ризиками, етичне лідерство та інновації стають важливими інструментами для підтримки життєздатності та відновлення у таких надзвичайно складних умовах [1, 28].

Управління підприємницькою діяльністю стає визначальним фактором успіху в сучасних умовах, де бізнес-середовище постійно змінюється та вимагає від підприємців адаптації та інновацій. Сутність управління полягає не лише у керуванні процесами внутрішнього функціонування підприємства, але й у здатності ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем та впливати на нього. Передусім, управління підприємницькою діяльністю включає в себе розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. В умовах постійної конкуренції та змін ринкових

умов, підприємець повинен бути готовим до швидкої адаптації та введення інновацій для забезпечення конкурентоспроможності.

Додатково, управління ресурсами відіграє важливу роль в підтриманні стабільності та ефективності підприємства. Розуміння та оптимальне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів дозволяє досягати високої продуктивності та забезпечує конкурентоспроможність. Управління підприємницькою діяльністю також включає в себе аналіз та взаємодію з різними зацікавленими сторонами, такими як клієнти, партнери, громадські організації та влада. В умовах високого рівня залежності від зовнішнього середовища, здатність ефективно співпрацювати та реагувати на зміни стає ключовою для успіху [3, 20, 60].

Сучасний підприємець повинен також враховувати етичні та соціальні аспекти управління. Суспільство все більше вимагає від підприємств відповідальності та сталого розвитку. Управління підприємницькою діяльністю повинно включати в себе стратегії корпоративної соціальної відповідальності та враховувати вплив бізнесу на оточуюче середовище.

Загалом управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах – це складний та многогранний процес, що об'єднує в собі стратегічне планування, оптимізацію ресурсів, взаємодію з зацікавленими сторонами та врахування етичних та соціальних аспектів. Підприємець, який успішно володіє цими аспектами управління, може досягти стабільності та успіху в умовах нестабільного та змінного бізнес-середовища.

У сучасних умовах динамічного ринку та швидкозмінюваних технологій, управління підприємницькою діяльністю також пов'язане з умінням адаптуватися до та використовувати переваги цифрової трансформації. Це охоплює впровадження сучасних інформаційних технологій, використання аналітики для прийняття стратегічних рішень, а також розвиток інтернет-простору для максимізації досягнення цільових аудиторій та ринків.

Особливу увагу слід приділяти лідерству та комунікаціям в межах підприємства. Лідерство управлінця сприяє формуванню ефективної команди, яка в змозі працювати в умовах високої невизначеності та ризику. Комуні-

кація внутрішньої та зовнішньої, в тому числі з власною командою, клієнтами та партнерами, визначає успіх управління та позиціонування підприємства на ринку. Значущим аспектом сучасного управління підприємницькою діяльністю є також розуміння ризиків та їхнє управління. Підприємець повинен бути готовий до ідентифікації, оцінки та контролю ризиків, що можуть виникнути в ході реалізації стратегій та проектів. Гнучкість та швидкість реакції на можливі негативні впливи дозволяють підтримувати стабільність та уникати серйозних проблем [7, 23, 38].

У сучасному світі, де значущою стає екологічна та соціальна відповідальність бізнесу, управління підприємницькою діяльністю також включає в себе розробку та впровадження стратегій сталого розвитку. Відповідальне використання ресурсів, зменшення впливу на навколишнє середовище та соціальна адаптація – це не лише етичний, а й стратегічний крок для підприємства в умовах зростаючої соціальної свідомості споживачів та стандартів корпоративної відповідальності.

Усі зазначені аспекти управління підприємницькою діяльністю взаємодіють та взаємопоеднуються в сучасному бізнес-середовищі. Від успішної інтеграції цих елементів залежить здатність підприємства не лише виживати в умовах конкуренції, але й стати лідером у своїй галузі та призначити тенденції розвитку на ринку. Сучасне управління підприємницькою діяльністю вимагає не тільки стратегічного мислення та інновацій, але й високого рівня гнучкості та вміння взаємодіяти з різноманітними стейкхолдерами для досягнення успіху в невизначеному та швидкозмінюваному світі.

У сучасних умовах економічної нестабільності, кризових явищ та стагнації економіки, питання менеджменту стають особливо актуальними та вимагають глибокого та високоефективного підходу. Теоретико-методичні аспекти менеджменту в цих умовах є ключовими для виживання та подолання викликів, які ставляться перед підприємствами та організаціями. Однією з основних теорій, яка стає важливою в умовах кризи та стагнації, є теорія кризового менеджменту. Ця теорія передбачає аналіз, прогнозування та адекватну реакцію на кризові ситуації. Управління кризовими процесами

включає в себе стратегічне планування, керування ризиками та здатність швидко реагувати на зміни в економічному середовищі [5, 12, 38].

До інших важливих теоретико-методичних аспектів, які набувають особливої значущості в кризових умовах, відноситься стратегічне управління. Управління, орієнтоване на стратегічний розвиток, дозволяє компаніям створювати довгострокові плани та адаптуватися до нових реалій економічної ситуації. Основна ідея полягає в тому, щоб використовувати кризу не тільки як загрозу, але й як можливість для реформ та інновацій. Важливо також звернути увагу на аспекти керування фінансовими ресурсами в умовах кризи. Оптимізація бюджету, ефективне використання інвестицій та раціональне управління ліквідністю стають пріоритетними завданнями для підприємств. Фінансовий менеджмент повинен бути спрямованим на забезпечення стабільності та фінансової безпеки в умовах економічних труднощів.

Важливим аспектом в керуванні кризовими ситуаціями є також людський ресурс та управління персоналом. Здатність вдихнути команді довіру, забезпечити мотивацію та ефективну співпрацю – це важливі аспекти лідерства в умовах нестабільності та невизначеності. Загалом можна сказати, що теоретико-методичні аспекти менеджменту в умовах кризи та стагнації економіки визначають успіх підприємства в умовах нестабільного середовища. Впровадження ефективного стратегічного та кризового менеджменту, орієнтованого на розробку інновацій та адаптацію до змін, може стати ключем до подолання викликів та забезпечення стійкого розвитку в умовах економічної нестабільності [9, 20, 48].

Однією з важливих стратегій управління в умовах кризи є концепція гнучкого управління (адаптивного управління). Гнучкість дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни в оточуючому середовищі та адаптувати свої стратегії відповідно до нових умов. При цьому важливим аспектом є не лише реакція на кризові явища, але і активне створення нових можливостей, що дозволяє підприємствам вийти з кризи з посиленою конкурентною перевагою. Ще однією ключовою темою в теорії менеджменту в умовах кризи є поняття ризик-менеджменту. Розуміння ризиків та їхнє ефективне

управління стають критичними для забезпечення стійкості підприємства в умовах турбулентності. Методичні підходи до ідентифікації, оцінки та контролю ризиків дозволяють знижувати негативний вплив невизначеності та забезпечують довгострокову стійкість.

Управління зовнішніми відносинами та стейкхолдерськими взаємодіями виявляється особливо важливим в умовах економічних труднощів. Забезпечення довіри та партнерства з клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами стає важливою складовою стратегії виходу з кризи. Ефективний обмін інформацією та партнерські відносини допомагають підприємствам зберігати конкурентоспроможність та реагувати на виклики економічного середовища. Однією з важливих аспектів теоретико-методичного менеджменту в умовах кризи є також етичне лідерство. Спроможність лідерів демонструвати високий ступінь етичності та соціальної відповідальності стає ключовою для збереження репутації та взаємовідносин зі стейкхолдерами в умовах економічної нестабільності.

Загалом, управління в умовах кризи та стагнації вимагає комплексного підходу, який поєднує в собі стратегічне планування, гнучкість, ризик-менеджмент, ефективність в управлінні ресурсами та високий рівень соціальної відповідальності. Підприємства, які успішно впроваджують ці підходи, можуть забезпечити свою стійкість та навіть знайти нові можливості для розвитку в умовах економічних викликів [4, 27, 42].

Додатковою ключовою складовою управління в умовах кризи є інноваційний менеджмент. Здатність до впровадження новаторських рішень та технологій може стати не тільки засобом виходу з кризових ситуацій, але й забезпечити конкурентну перевагу в подальшому. Розробка та впровадження нових продуктів, процесів та бізнес-моделей можуть стати ключовими факторами для відновлення та росту.

Управління змінами є ще однією важливою аспектом, який відіграє ключову роль в умовах кризи та стагнації. Здатність організації швидко адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та ефективно взаємодіяти з персоналом на шляху змін, є визначальною для успіху. Культура ві-

дкритості до змін та готовність до реформ можуть забезпечити підтримку персоналу та сприяти успішному впровадженню стратегічних рішень. Однією зі стратегій управління в умовах кризи може бути також диверсифікація діяльності. Розширення асортименту товарів чи послуг, введення на нові ринки або перепрофілювання дозволяють підприємствам розподілити ризики та знайти додаткові джерела прибутку. Надзвичайно важливим є також питання управління інформаційними потоками та зворотнім зв'язком. Ефективна збір та аналіз інформації дозволяє приймати обґрунтовані рішення та реагувати на зміни вчасно. Використання сучасних інформаційних технологій у процесах аналізу та прийняття рішень може полегшити завдання управління в умовах турбулентності.

Завершуючи, в умовах кризи та стагнації економіки теоретико-методичні аспекти менеджменту виявляються надзвичайно важливими для визначення стратегій виживання та подолання викликів. Гнучкість, стратегічне планування, ефективне управління ризиками та здатність до інновацій допомагають створювати витривалі бізнес-моделі та забезпечують сталість у складних умовах економічної нестабільності [7, 26, 54].

1.2. Функціональний менеджмент як різновид управлінської діяльності

Функціональний менеджмент – це важливий елемент сучасної управлінської практики, який визначається концентрацією на окремих функціональних аспектах діяльності організації. Цей підхід розглядає внутрішню структуру компанії через призму функцій, які її працівники виконують, спрямовуючи свої зусилля на досягнення спільної мети. Однією з ключових особливостей функціонального менеджменту є розділення діяльності на функціональні області, такі як маркетинг, фінанси, виробництво, інформаційні технології тощо. Кожна з цих областей виконує визначені завдання та взаємодіє з іншими для досягнення загальних цілей організації.

Функціональний менеджмент дозволяє оптимізувати роботу кожного підрозділу, спрямовуючи енергію та знання працівників на виконання конкретних завдань у рамках їхньої фахової області. Це сприяє спеціалізації, підвищує ефективність та робить процес управління більш структурованим. Важливим елементом функціонального менеджменту є управлінська ієрархія, яка структурується за функціональними обов'язками та повноваженнями. Це сприяє ясній лінії комунікації, розподілу відповідальності та ефективного контролю за виконанням завдань. Кожен функціональний менеджер відповідає за конкретний аспект діяльності та вносить свій внесок у досягнення загальних цілей [27, 45, 59].

Однак, на жаль, функціональний менеджмент може призвести до звуження орієнтації на внутрішні процеси та неспроможності ефективно реагувати на зовнішні зміни. Завдяки зосередженню на своїх функціональних областях, організація може пропустити можливості або не врахувати загрози з боку змін у зовнішньому середовищі.

Отже, функціональний менеджмент є важливим різновидом управлінської діяльності, який дозволяє раціоналізувати та оптимізувати функціональні області організації. Важливо враховувати його переваги та недоліки, а також уміло поєднувати з іншими методологіями управління для досягнення комплексного та збалансованого підходу до ефективного керівництва.

Поряд з означеними перевагами та обмеженнями функціонального менеджменту, важливо звернутися до аспектів лідерства та комунікації. У контексті функціонального менеджменту лідер повинен мати чітке розуміння власної функціональної області та одночасно вміти сприяти спільному напрямку організації. Це вимагає від лідера багатозадачності та високого рівня комунікативних навичок для забезпечення взаєморозуміння між різними функціональними групами. Наслідком функціонального менеджменту може бути виникнення проблеми тунельного бачення (*narrow-mindedness*), коли працівники концентруються лише на власній області компетенції і не завжди розуміють загальну картину. Для подолання цього недоліку, лідер по-

винен активно працювати над створенням атмосфери взаємодії та взаєморозуміння між функціональними групами [8, 43, 55].

Попри можливі труднощі, функціональний менеджмент є ефективним у тих випадках, коли організація велика і складається з численних спеціалізованих відділень, які потребують глибокого розуміння своїх власних завдань. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати ресурси та забезпечує концентрацію уваги на ключових аспектах діяльності. Необхідно також відзначити, що в сучасних умовах бізнес-середовище може змінюватися дуже швидко. Таким чином, функціональний менеджмент повинен бути гнучким та готовим до змін для швидкого реагування на нові виклики та можливості.

Таким чином, функціональний менеджмент – це важливий різновид управлінської діяльності, який забезпечує оптимізацію внутрішньої структури організації. Здатність лідерів до ефективного керівництва функціональними групами та забезпечення координації між ними визначають успіх цього підходу. При цьому важливо враховувати динаміку зовнішнього середовища та готовність організації до адаптації в умовах постійних змін.

Додатковим важливим аспектом функціонального менеджменту є можливість сприяти спеціалізації та високопрофесійному розвитку працівників. В кожній функціональній області висуваються свої вимоги до знань і навичок, що дозволяє співробітникам стати експертами у своїй галузі. Це сприяє вдосконаленню професійної компетентності та забезпечує високий рівень якості виконаної роботи [21, 47, 53].

У контексті функціонального менеджменту ключовою є роль керівників кожної функціональної області в керівництві своїм підрозділом. Ефективність керівників залежить від їхньої здатності мотивувати команду, визначати стратегічні цілі та забезпечувати координацію з іншими підрозділами. Важливо, щоб керівники були добре знайомі не тільки із специфікою своєї області, але й з загальною стратегією організації. Водночас, здатність до ефективної комунікації стає ключовою у функціональному менеджменті. Підприємство може бути успішним лише тоді, коли інформація ефективно обмінюється між різними функціональними областями. Комунікація також

грає важливу роль у розвитку командної співпраці та вирішенні конфліктів, що можуть виникнути через різницю в підходах та інтересах.

На сучасному ринку, де інтеграція та гнучкість стають ключовими факторами успіху, функціональний менеджмент може бути доповнений елементами матричного чи проектного управління. Це дозволить краще враховувати складні взаємозв'язки та співпрацювати в більш динамічному середовищі.

Отже, функціональний менеджмент, спираючись на спеціалізацію та внутрішню ефективність, виявляється корисним підходом для багатьох організацій. Важливо враховувати його переваги та недоліки, інтегруючи його в загальну стратегію керівництва та враховуючи змінні ринкові умови. Тільки так організація зможе забезпечити стійке та успішне функціонування в сучасному бізнес-середовищі.

Менеджмент, як сфера діяльності, охоплює різні аспекти управління ресурсами та процесами для досягнення поставлених цілей. Розвиток сучасного бізнесу породив різноманітні види менеджменту, кожний з яких відповідає конкретним вимогам та умовам операційної діяльності. Розглянемо основні види менеджменту та їх особливості.

Фінансовий менеджмент зосереджений на ефективному управлінні фінансовими ресурсами підприємства. Основними завданнями є планування бюджету, аналіз фінансових показників, управління ліквідністю та прибутковістю. Особливо важливим є контроль за витратами та оптимізація фінансових процесів.

Операційний менеджмент спрямований на управління процесами виробництва чи надання послуг. Включає в себе планування, контроль якості, логістику, оптимізацію процесів та ресурсів. Основна мета - досягнення оптимальної ефективності та задоволення потреб споживачів.

Кадровий менеджмент фокусується на управлінні людськими ресурсами. Його завдання включають наймання, розвиток, мотивацію та утримання персоналу. Ключовою особливістю є створення ефективної системи управління персоналом та підтримка позитивного організаційного клімату.

Маркетинговий менеджмент орієнтований на ринок та споживачів. Завдання включають в себе розробку стратегій продажу, рекламу, дослідження ринку та побудову партнерських відносин. Ефективний маркетинг допомагає вивести продукцію чи послуги на новий рівень конкурентоспроможності.

Інноваційний менеджмент спрямований на створення та впровадження новаторських ідей, технологій та продуктів. Завдання включають розвиток інноваційної культури, створення механізмів для залучення та розвитку творчого потенціалу співробітників.

Стратегічний менеджмент орієнтований на визначення довгострокових цілей та стратегій розвитку організації. Включає в себе аналіз зовнішнього середовища, конкурентні переваги та визначення стратегій для досягнення поставлених цілей [22, 42].

Враховуючи різноманіття вимог та завдань, які стоять перед сучасними підприємствами, важливо вибрати відповідний вид менеджменту та раціонально комбінувати його елементи для досягнення високих результатів. Ефективний менеджмент в усіх його виявах допомагає забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

Кризовий менеджмент стає критичним у вирішенні ситуацій екстремальних обставин, таких як природні катастрофи, економічні кризи або інші несподівані події, які можуть загрожувати стабільності організації. Основною метою є підготовка до негативних сценаріїв, швидке реагування та відновлення діяльності.

Проектний менеджмент орієнтований на управління конкретними проектами в межах організації. Завдання включають визначення мети проекту, розподіл ресурсів, управління часовими та фінансовими обмеженнями, а також координацію дій учасників проекту.

Екологічний менеджмент стає все більш важливим у контексті сталого розвитку та екологічної відповідальності. Завдання включають управління

відходами, ефективне використання ресурсів, впровадження екологічних стандартів та стимулювання екологічно відповідальних практик.

Інформаційний менеджмент спрямований на ефективне управління інформаційними ресурсами організації. Це включає в себе розробку та впровадження інформаційних систем, забезпечення безпеки інформації, аналіз даних та прийняття управлінських рішень на основі інформаційних потоків.

Всі ці види менеджменту взаємодіють та взаємопоеднують, створюючи комплексний підхід до управління різними аспектами бізнесу. Ефективні керівники розуміють потребу в різноманітності підходів та гнучкість в їх використанні в залежності від умов та завдань, що стоять перед організацією. Взаємодія різних видів менеджменту стає ключем до сталого розвитку та успішної адаптації до змін в динамічному світі бізнесу [10, 20, 28].

Менеджмент якості фокусується на забезпеченні високої якості продукції чи послуг. Його основні завдання включають в себе визначення та впровадження стандартів якості, контроль якості виробництва, постійне вдосконалення процесів та взаємодію з клієнтами для врахування їхніх потреб.

Соціальний менеджмент спрямований на створення комфортного та сприятливого робочого середовища для співробітників. Включає в себе розробку програм соціального захисту, забезпечення рівних можливостей, вирішення конфліктів та підтримку корпоративної культури.

Культурний менеджмент орієнтований на розвиток корпоративної культури та створення унікальної ідентичності організації. Включає в себе формування цінностей, традицій та спільного бачення мети, що об'єднує співробітників.

Глобальний менеджмент стає важливим у зв'язку з глобалізацією економіки та розширенням бізнесу на міжнародному рівні. Завдання включають управління міжнародними командами, адаптацію до різних культур та ринків, управління ризиками глобальних операцій.

Ризик-менеджмент орієнтований на ідентифікацію, аналіз та управління ризиками, які можуть вплинути на діяльність організації. Завдання вклю-

чають в себе розробку стратегій зменшення ризиків, страхування та реагування на непередбачувані ситуації.

Зрозуміння та вдосконалення цих різних видів менеджменту допомагає підприємствам стати більш гнучкими, конкурентоспроможними та готовими до змін. Керівники, які мають широкий спектр умінь у різних сферах менеджменту, здатні краще вирішувати завдання, враховуючи комплексні вимоги сучасного бізнес-середовища. Спритність в управлінських питаннях дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з динамічними викликами та забезпечувати стале й успішне функціонування [5, 15, 33].

Сучасне управління організаціями ставить перед керівниками виклик, пов'язаний із необхідністю визначення та вибору пріоритетів у системі менеджменту. Це важливий аспект стратегічного керівництва, оскільки правильно обрані пріоритети дозволяють досягати ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації.

Один з ключових аспектів при виборі пріоритетів у системі менеджменту – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Зовнішні фактори, такі як економічні та соціокультурні тенденції, конкуренція на ринку, законодавче середовище, визначають можливості та загрози. Внутрішнє середовище включає в себе ресурси, персонал, процеси та культуру підприємства. Ретельний аналіз цих факторів визначає основні напрямки діяльності та дозволяє вибрати стратегічні пріоритети. Одним із ключових аспектів вибору пріоритетів є визначення стратегічної мети організації. Яка мета передбачається в середньостроковому та довгостроковому плануванні? Які цінності та принципи будуть визначати діяльність компанії? Відповіді на ці питання визначають стратегічні напрямки та служать основою для вибору пріоритетів [30, 40, 54].

Вибір пріоритетів також пов'язаний із визначенням конкурентних переваг організації. Це може включати різноманітні аспекти, такі як інновації в продукції, висока якість обслуговування, ефективне використання ресурсів, надійність та інші. Спрямованість на конкурентні переваги дозволяє організації займати сильну позицію на ринку та привертати клієнтів. У світлі су-

часних тенденцій, пов'язаних із сталим розвитком та соціальною відповідальністю, вибір пріоритетів також включає в себе аспекти сталості та етичності. Компанії все частіше враховують соціальні, екологічні та етичні аспекти у своїх стратегіях, що стає важливою частиною вибору пріоритетів.

Важливим елементом вибору пріоритетів є взаємодія зі зацікавленими сторонами, такими як клієнти, співробітники, інвестори та громадськість. Розуміння потреб та очікувань цих сторін дозволяє враховувати їхні інтереси при формуванні стратегічних пріоритетів. Вибір пріоритетів у системі менеджменту є критичним етапом для досягнення успіху та сталого розвитку організації. Це завдання вимагає глибокого аналізу, визначення стратегічних цілей та врахування різноманітних аспектів діяльності. Гнучкість та адаптивність у виборі пріоритетів дозволяють організації ефективно реагувати на зміни в середовищі та досягати стійкого успіху в конкурентному бізнес-світі [12, 24].

1.3. Запаси як об'єкт логістичного управління та його методологія

Ефективне управління запасами є важливою складовою успішної виробничої системи. Запаси виступають не лише як засіб забезпечення неперервності виробництва, а й як стратегічний резерв, що впливає на фінансову стабільність та рівень обслуговування клієнтів. Перш за все, запаси відіграють важливу роль у забезпеченні сталості виробничого процесу. Запаси сировини, напівфабрикатів та готової продукції дозволяють компаніям уникнути зупинок у виробництві при можливих перебоях у постачанні чи технічних неполадках. Це особливо важливо в умовах глобальних ланцюгів постачання та нестабільного ринку.

Крім того, належно вибрані запаси можуть впливати на рівень обслуговування клієнтів. Забезпечення наявності товарів на складі дозволяє швидко задовольняти замовлення та реагувати на зміни в попиті. Оптимальний рівень запасів допомагає уникнути втрат клієнтів через невиконання обіцянок щодо доставки. Запаси також впливають на ефективність фінансових опера-

цій компанії. З одного боку, збереження великих обсягів запасів може призвести до затрат на їх утримання та знецінення. З іншого боку, дефіцит запасів може викликати додаткові витрати на прискорене виробництво чи транспортування для вирішення виниклої проблеми.

З погляду виробничої системи, правильно управляти запасами - це вміти збалансувати між ризиками і вигодами. Ключовою частиною цього балансу є визначення оптимального рівня запасів, який дозволяє компанії забезпечувати неперервність виробництва та високий рівень обслуговування клієнтів, уникаючи при цьому перебільшених витрат (рис. 1.1).

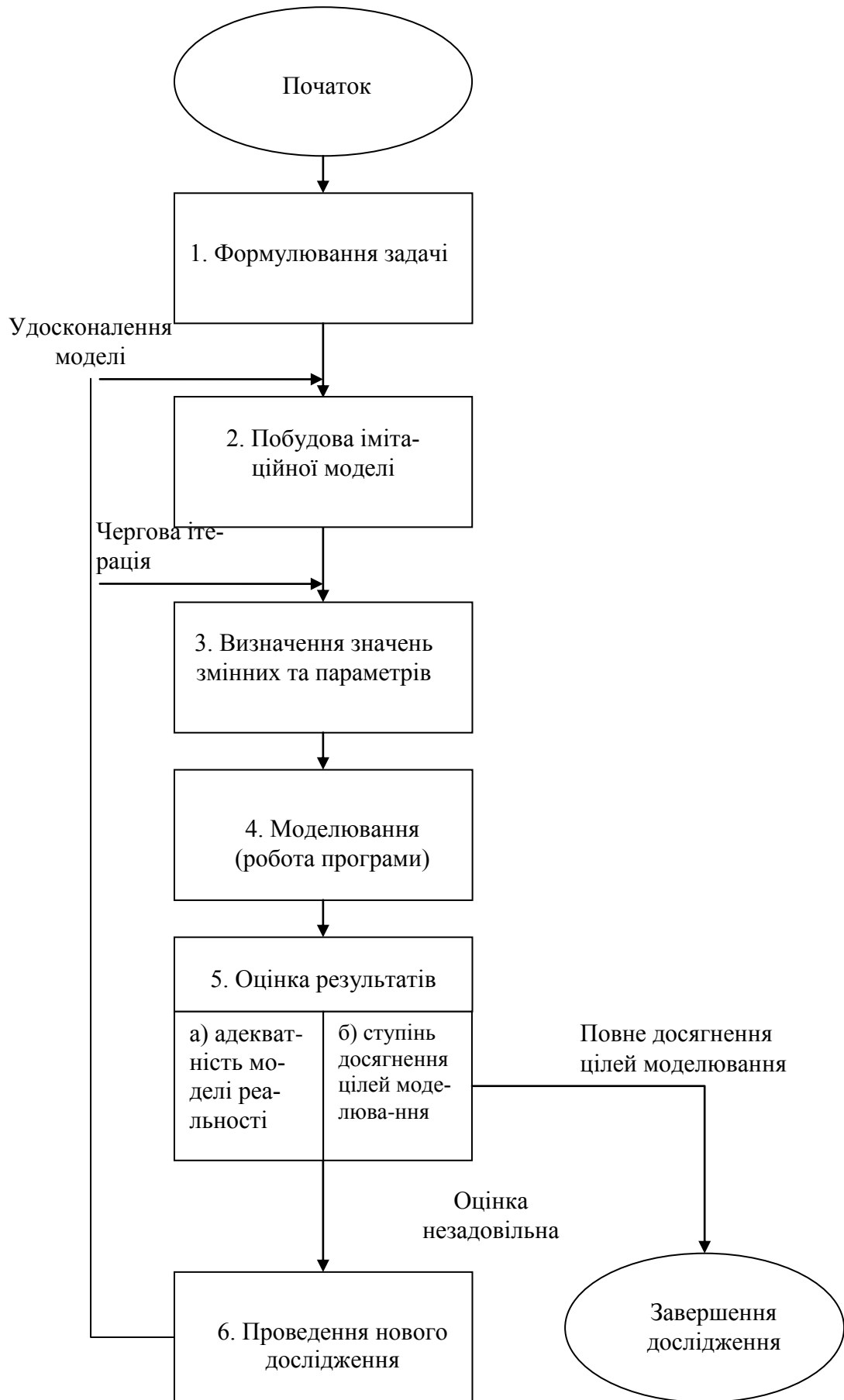


Рис. 1.1. Блок-схема моделювання управління запасами в системі менеджменту [18, 25]

На думку, Мохненко А.С. та інших науковців, визначення ефективності логістичної діяльності вітчизняних підприємств є одним із основних завдань, як для формування логістичних стратегій підприємств, так і для дослідження поточного стану логістичної системи. Актуальність дослідження ефективності як з практичної, так і з наукової точки зору полягає у формуванні реальної сукупності індикаторів стану логістичної діяльності. Така сукупність індикаторів потрібна сучасним підприємствам для створення механізмів управлінських впливів на елементи логістичних систем. Значення логістичних технологій і систем на вітчизняних підприємствах зростає, зі збільшенням інтенсивності та числа товарних потоків у ході розвитку діяльності підприємства (наприклад, виходу на нові товарні ринки) або в умовах, коли сама специфіка ринку та продукції потребує високої оперативності [34].

Одним із ключових аспектів ефективного управління запасами є врахування конкретностей виробничого процесу та особливостей сектору, в якому функціонує компанія. Наприклад, в індустрії швидкозношувальних товарів або в галузях, де швидкість реакції на зміни в попиті є критичною, стратегії управління запасами можуть вимагати високого рівня гнучкості та автоматизації. Ключовим питанням також є вибір оптимальних методів управління запасами. Методи, такі як "Just-in-Time" (Точно вчасно), базуються на мінімізації запасів та визначенні точок переповнення, щоб забезпечити неперервність виробництва без зайвого накопичення товарів на складах. З іншого боку, стратегія "Економічного замовлення" передбачає визначення оптимальних розмірів замовлення та запасів на підставі економічних критеріїв [9, 27, 34].

Особливу увагу слід приділити також використанню сучасних інформаційних технологій у управлінні запасами. Системи автоматизації та програми для прогнозування попиту дозволяють вдосконалювати стратегії управління запасами, зменшуючи ризики та оптимізуючи витрати. Важливим аспектом ролі запасів виробничої системи є їх взаємодія з фінансовою діяльністю компанії. Ефективне управління запасами може допомагати зме-

ншити оборотні кошти, звільняючи ресурси для інших інвестицій чи розвитку бізнесу. Однак недооцінка ролі запасів може викликати збільшення витрат та обтяжувати фінансовий стан компанії.

Загалом, роль запасів для виробничої системи полягає в забезпеченні балансу між ефективністю, стабільністю та фінансовою стійкістю компанії. Вони виступають як стратегічний інструмент, який може бути ефективно використаний для досягнення конкурентних переваг у швидкозмінних умовах ринку. Вибір правильних стратегій управління запасами є критичним завданням для керівництва, оскільки від цього залежить якість обслуговування клієнтів, стабільність виробництва та фінансова успішність підприємства.

Логістичне управління стає важливим складником ефективного функціонального менеджменту, враховуючи сучасні вимоги глобалізації, швидкозмінюваних ринкових умов та постійного зростання конкуренції. Воно визначається як комплекс заходів та стратегій, спрямованих на оптимізацію руху товарів та послуг від виробника до споживача з мінімізацією затрат та максимізацією ефективності.

Логістика включає в себе планування, організацію, керування та контроль всіма етапами постачання товарів або послуг. Це охоплює транспортування, зберігання, обробку та дистрибуцію, а також управління інформаційними потоками та взаємодію з партнерами у ланцюгу постачання. Логістичне управління співпрацює з іншими функціональними областями управління, такими як маркетинг, фінанси, виробництво та інжиніринг. Зв'язок логістики з цими функціональними областями сприяє вирішенню багатьох проблем та покращенню загальної продуктивності підприємства [10, 25, 37].

Логістика впливає на стратегічне планування, дозволяючи адаптувати ланцюг постачання під різні ринкові умови. Крім того, вона допомагає вирішувати питання зберігання та обробки товарів, сприяючи ефективному використанню ресурсів та зменшенню витрат. Функціональний менеджмент у контексті логістичного управління включає у себе визначення цілей, розподіл завдань, мотивацію персоналу та контроль за виконанням завдань. За-

стосування концепцій функціонального менеджменту в логістиці дозволяє створити систему управління, яка спрямована на досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства.

Ефективне логістичне управління забезпечує не лише підвищення рівня обслуговування клієнтів та зменшення витрат, але й стає джерелом конкурентної переваги. Компанії, які вміло впроваджують принципи функціонального менеджменту у сферу логістики, можуть швидше реагувати на ринкові зміни, оптимізувати свої операційні процеси та забезпечувати високий ступінь задоволення клієнтів.

Таким чином, логістичне управління, взаємодіючи з принципами функціонального менеджменту, є ключовим елементом успішного функціонування підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Воно дозволяє створити ефективний ланцюг постачання, забезпечити високий рівень обслуговування та зробити бізнес більш конкурентоспроможним.

Методологія управління запасами - це системний підхід до планування, контролю та оптимізації рівнів та обороту запасів в організації. Ефективна методологія управління запасами дозволяє підприємствам забезпечувати потрібний рівень запасів для безперебійної виробничої діяльності, мінімізуючи витрати та оптимізуючи використання ресурсів [2, 47, 56].

Основні етапи та складові методології управління запасами включають:

1. Аналіз та класифікація запасів:

Перший крок - це детальний аналіз всіх видів запасів, які використовуються в організації. Застосування ABC-аналізу допомагає класифікувати запаси за рівнем важливості та обертанням. Товари класу А є найбільш важливими та часто мають великий обіг.

2. Визначення оптимальних рівнів запасів:

Методи, такі як Економічний Замоклення (EOQ) та Точно вчасно (Just-in-Time), дозволяють визначити оптимальні рівні замовлень та запасів. EOQ враховує витрати замовлення та утримання, щоб визначити оптимальну кількість одиниць для замовлення.

3. Управління попитом та прогнозування:

Ефективне управління запасами передбачає ретельне прогнозування попиту. Використання прогнозів та аналіз історичних даних допомагає уникнути надмірного або недостатнього запасу.

4. Впровадження інформаційних систем:

Використання сучасних ІТ-рішень та програмного забезпечення для управління запасами дозволяє автоматизувати процеси замовлення, моніторингу запасів та забезпечення інформаційною прозорістю.

5. Створення політики управління запасами:

Розробка чіткої та ефективної політики управління запасами визначає правила замовлення, періодичності перерахунку запасів та взаємодії з постачальниками.

6. Моніторинг та аналіз результатів:

Регулярний моніторинг рівнів запасів та аналіз ефективності управління дозволяє вчасно виявляти аномалії та вносити корективи у стратегію.

7. Узгодження з іншими функціональними областями:

Важливо враховувати взаємодію управління запасами з іншими функціональними областями, такими як виробництво, маркетинг, фінанси та логістика [11, 24, 53].

Логістичне управління запасами є критичним аспектом ефективної ланцюгової постачання та успішного функціонування підприємства. Використання відповідних методів управління запасами визначається комплексністю підходу та допомагає оптимізувати рівень запасів, мінімізувати затрати та підтримувати неперервність виробництва.

1. Метод "Just-in-Time" (Точно вчасно):

Цей метод ґрунтується на ідеї мінімізації запасів до мінімально можливого рівня. Він передбачає отримання необхідних компонентів чи матеріалів саме тоді, коли вони потрібні для виробництва, максимізуючи ефективність використання ресурсів та зменшуючи витрати на утримання запасів.

2. Метод ABC-аналізу:

Цей метод розподіляє товари чи матеріали на три категорії – А, В та С – в залежності від їхньої важливості та обсягу обігу. Товари класу А, які

мають великий обсяг обігу та велику важливість, вимагають більш активно-го та точкового контролю, в той час як товари класів В та С можуть бути керовані менш інтенсивно.

3. Метод EOQ (Економічного замовлення):

Цей метод базується на визначенні економічної кількості замовлення – оптимальної кількості товару, яку варто замовляти для мінімізації витрат на утримання запасів та витрат на замовлення. Враховуючи витрати замовлення та витрати утримання, EOQ дозволяє знайти оптимальний баланс.

4. Метод JIT (Just-in-Time) з урахуванням безпеки:

Цей метод поєднує підходи "Just-in-Time" і "з урахуванням безпеки". Він передбачає точне завантаження запасів у виробництво, але також включає елемент безпеки, щоб уникнути можливих зупинок у виробництві через можливі непередбачені обставини.

5. Метод календарного управління запасами:

Цей метод враховує календарні фактори та сезонні коливання попиту. Використання прогнозів попиту на основі календарів та сезонності дозволяє ефективно планувати рівень запасів та зменшує ризик непродажу.

Логістичне управління запасами стає ключовою складовою для досягнення ефективності та конкурентоспроможності в умовах глобального ринку. Використання сучасних та інноваційних методів допомагає підприємствам забезпечувати найвищий рівень обслуговування клієнтів, мінімізувати ризики та максимізувати ефективність управління ланцюгом постачання [6, 50, 56].

Таким чином, запаси відіграють критичну роль у логістичному ланцюгу, є ключовим об'єктом управління для забезпечення ефективності та стійкості операцій підприємства. Логістичне управління запасами стає стратегічним інструментом, спрямованим на оптимізацію рівнів запасів, мінімізацію затрат та максимізацію обігу товарів в рамках ланцюгу постачання. Ефективне логістичне управління запасами має глибокий вплив на ланцюг постачання. Правильно визначені рівні та стратегії управління дозволяють підп-

приємствам уникати затримок, забезпечуючи неперервність виробництва та високий рівень обслуговування клієнтів.

Перебийніс В. І. розглядає поняття «логістичне управління запасами» як складову логістичного менеджменту, яке здійснює управління запасами на стратегічному та операційному рівні від постачання до розподілу для досягнення мети, поставленої перед логістичним управлінням підприємства [43].

Логістичне управління запасами також враховує фактори попиту та прогнозування. Працюючи на основі точних прогнозів та аналізу історичних даних, підприємства можуть уникати надмірного або недостатнього запасу, оптимізуючи використання ресурсів. Ефективне логістичне управління запасами має глибокий вплив на ланцюг постачання. Правильно визначені рівні та стратегії управління дозволяють підприємствам уникати затримок, забезпечуючи неперервність виробництва та високий рівень обслуговування клієнтів [7, 13, 29].

У підсумку, логістичне управління запасами є важливим елементом успішного функціонування підприємства. Врахування важливості запасів та їхнього впливу на всі ланцюг постачання дозволяє підприємствам підтримувати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін в умовах ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ТОВ „МЕТАЛ-ПРИНТ”

2.1 Загальна організаційна та економічна характеристика підприємства

ТОВ "Метал-Принт" є ультрасучасним комплексом із виробництва металеві упаковки з жерсті. До того ж компанія займається наданням послуг лакування і повнокольорового друку на жерсті та алюмінії.

В сучасному світі, де зростає вимога до якості та естетичного вигляду продукції, виробництво металеві упаковки з жерсті та послуги лакування і друку на металі вирізняються як ключові компоненти у створенні високоякісних та привабливих упаковок для різноманітних товарів. Ця галузь промисловості стала невід'ємною частиною багатьох секторів економіки, пропонуючи не тільки захист продукції від зовнішніх факторів, але і відкриваючи широкі можливості для брендів вражати споживачів своєю упаковкою. Однією з ключових переваг металеві упаковки, особливо виготовленої з жерсті та алюмінію, є її висока міцність і захист від зовнішніх впливів. Це робить її ідеальним матеріалом для упаковки продуктів харчування, напоїв та фармацевтичних препаратів, оскільки вона забезпечує довгий термін зберігання і захищає від впливу світла, вологи та інших факторів, які можуть негативно впливати на якість продукції.

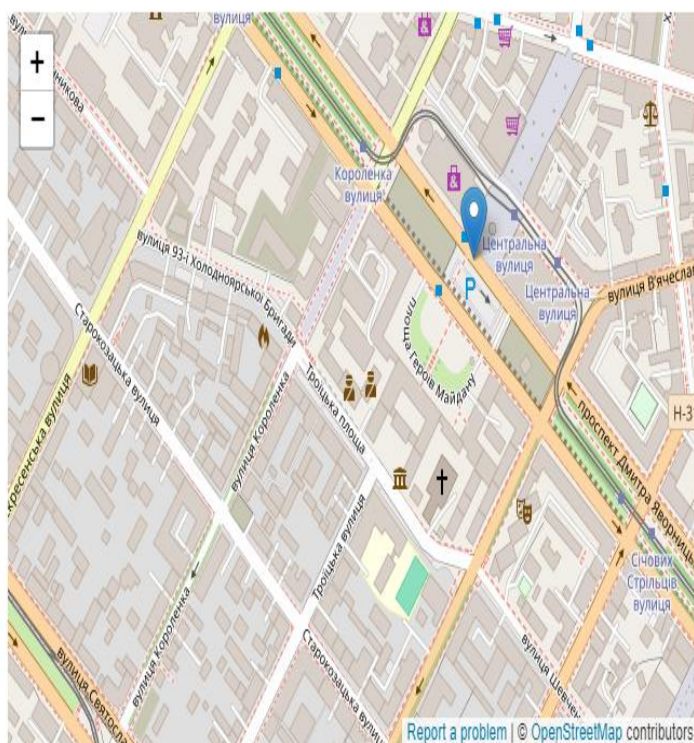
Лакування та друк на металевій упаковці надають додатковий шар захисту і естетичного оформлення. Лакове покриття може забезпечити захист від подряпин, корозії та інших механічних пошкоджень, збільшуючи тим самим тривалість служби упаковки. З іншого боку, колірний друк відкриває нескінченні можливості для дизайну та брендування. Компанії можуть використовувати яскраві кольори, фірмові логотипи та елементи дизайну для створення унікального вигляду своїх продуктів, що сприяє підвищенню їхньої впізнаваності серед споживачів. У зв'язку зі зростанням екологічної свідомості, важливо відзначити, що металева упаковка є відмінним варіан-

том для вторинного використання та переробки. Вона може бути повторно використана або перероблена у нові вироби, що зменшує вплив на навколишнє середовище порівняно з іншими видами упаковки.

Загалом виробництво металевої упаковки та послуги лакування і друку на металі відіграють ключову роль у створенні ефективних, привабливих та екологічно чистих упаковок. Ці технології не лише відповідають вимогам сучасного ринку, але й сприяють створенню продукції, яка вражає споживачів своєю якістю та дизайном.

ТОВ "Метал-Принт" зареєстроване 31 січня 2013 р. Компанія знаходиться у м. Дніпрі. Її офіс розташований на вулиці Симиренківська, буд. 4А, кім. 312. Керівник підприємства - Потапчук Максим Олексійович. Обсяг статутного капіталу становить 64 388 560 грн.

Юридична адреса на карті



**МЕТАЛ-ПРИНТ,
ТОВ**

Юридична адреса на
карті

Рис. 2.1. Локація ТОВ «Метал-Принт» у м. Дніпрі

ТОВ “Метал-Принт” є одним із лідерів серед українських товаровиробників кришок металевих для консервування у промисловості та домашніх умовах (типи СКО та Твіст офф).

Основні напрями діяльності компанії “Метал-Принт” пов’язані з:

- послугами щодо лакування та літографії жерсті і алюмінію;
- послугами із різки жерсті та алюмінію;
- виготовленням кришок металевих для консервування у промисловості та домашніх умовах (СКО 1-82 та Твіст офф ТМ “Панночка”);
- виготовленням кришок металевих для консервування у промисловості та домашніх умовах (Твіст офф із літографією) тощо.

Додаткові напрями діяльності компанії частково орієнтовані на:

- механічну обробку металевих виробів;
- виробництво дерев'яної тари;
- друкування різної продукції;
- обробку металів та нанесення покриття на них;
- виготовлення готових металевих виробів;
- діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та хімічними речовинами;
- торгівлю різноманітними товарами, оптова торгівля іншими господарськими товарами;
- оптову торгівлею металами та металевими рудами, неспеціалізована оптова торгівля;
- виготовлення друкарських форм і поліграфічні послуги;
- іншу допоміжну діяльність у сфері транспорту – це додаткові напрями діяльності, пов'язані із зазначеними сферами.

Компанія використовує передове обладнання та інноваційні технології. Фахівці відзначаються значним професіоналізмом на ринку праці. Продукція, що виробляється, відповідає найвищим міжнародним стандартам. Зокрема, товари виготовлені з урахуванням екологічних аспектів і мають можливість повторної переробки. З 2017 р. ТОВ «Метал-Принт» має сертифікат відповідності стандартам системи менеджменту якості ISO 9001. На початку

2020 р., під час сертифікаційного аудиту, відповідно до стандартів ISO 900, компанія "Метал-Принт" отримала міжнародний сертифікат у сфері "Лакування та друкування на металі, виготовлення кришок типу «TWIST-OFF».

Аудит включав оцінювання усіх виробничих бізнес-процесів, які були зазначені для перевірки. Виробничий комплекс ТОВ "Метал-Принт" устаткований сучасним технічним обладнанням (німецька компанія «KVA-MetalPrint GmbH»). Це забезпечує виробництво продукції найвищої якості. Також відкрита сучасна лабораторія лаків і фарб від X-Rite, IGT, а також комплекс підготовки до друку СТР. У компанії є виробничі лінії для виготовлення кришок типу "Твіст офф" та "СКО". Фахівці постійно готові надавати консультації та допомогти обрати оптимальний варіант відповідно до вимог клієнта.

Для оцінки привабливості компанії як об'єкта інвестування цілком доцільно порівняти рентабельність власного капіталу з рентабельністю альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. Для спрощення обчислень використовуються дані, надані Національним банком України щодо середньої доходності депозитів. Таким чином, перевищення рентабельності власного капіталу над рентабельністю альтернативного інструменту вказує на наявність значного недоотриманого прибутку, який можна було б отримати в разі продажу частки компанії та направлення звільнених коштів на фінансовий ринок.

Горизонтальний аналіз активів є важливим інструментом для вивчення динаміки фінансового стану підприємства. Розглядаючи його застосування до ТОВ "Метал-Принт," можна відзначити кілька ключових аспектів, які дозволяють краще розуміти його фінансову стійкість та розвиток у часовій перспективі. Одним із важливих аспектів є зміна структури активів. Горизонтальний аналіз дозволяє визначити, як частка різних видів активів змінюється протягом певного періоду. Наприклад, зростання оборотних активів, таких як запаси або рахунки дебіторів, може свідчити про інтенсивний розвиток бізнесу. Одночасно, спад частки основних активів може вказувати на більш високий рівень обертання активів та ефективне використання ресур-

сів. Другим аспектом є оцінка зміни абсолютних значень активів. Це дозволяє виявити конкретні обсяги, на які змінюються окремі позиції. Наприклад, збільшення грошових коштів може свідчити про підвищену ліквідність компанії та готовність до реагування на несподівані ситуації. Третій аспект - визначення тенденцій у фінансовому здоров'ї підприємства. Порівнюючи дані за кілька років, можна визначити, чи існують стабільні тенденції або, навпаки, чи є фінансові коливання. Наприклад, різкий зріст валютних резервів може вказувати на успішний експортний бізнес чи успішні інвестиції.

Таблиця 2.1

Горизонтальне аналізування активів ТОВ «Метал-Принт», тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг основних засобів	40531	34151	32154	31025	30254
Рівень необоротних активів	40648	34172	32587	31257	30368
Обсяги запасів	60755	50987	48791	49587	48978
Рівень дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	10445	13028	12547	11258	12547
Обсяги оборотних активів	82568	76373	77895	78954	75489
Активи	123215	110544	115487	112587	108987

Важливою перевагою горизонтального аналізу є його здатність виявляти причинно-наслідкові зв'язки. Причини змін в розподілі активів можуть

бути різноманітними: стратегічні рішення, зміни в ринкових умовах або ефективність управління. Глибше розуміння цих причин дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо майбутнього розвитку. Загалом горизонтальне аналізування активів ТОВ "Метал-Принт" є важливим інструментом для вивчення його фінансової динаміки. Аналіз змін у структурі та обсягах активів дозволяє не лише оцінити поточний стан компанії, але і зробити прогнози щодо її майбутнього розвитку.

Загалом протягом останніх п'яти років показники активів ТОВ «Метал-Принт» демонстрували відносну стабільність з незначною тенденцією до зменшення.

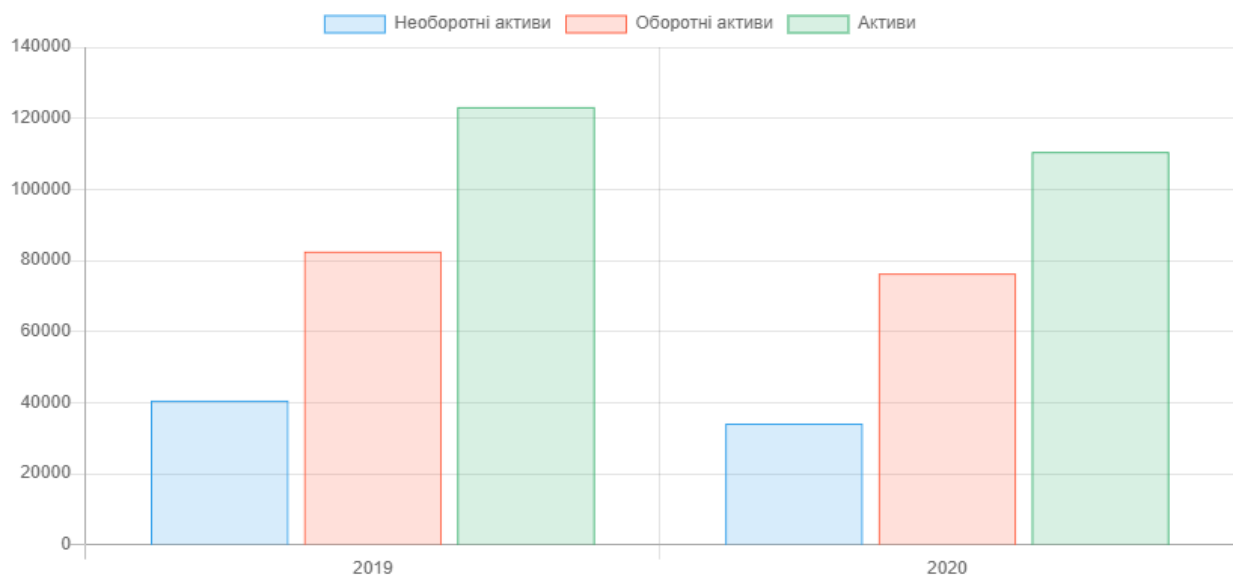


Рис. 2.1. Динаміка активів ТОВ «Метал-Принт», тис. грн.

Відзначається зниження економічного потенціалу, як підтверджується зменшенням загальної вартості активів на 10,45%. Іншими словами, обсяг майна, доступного підприємству, зменшується.

Той факт, що активи зменшуються менш швидко, ніж доходи від продажу товарів і послуг, свідчить про необхідність пошуку можливостей оптимізації структури поточних активів.

Зменшення загальної суми балансу є результатом зменшення як оборотних (-7,8%), так і необоротних активів (-15,98%).

Таблиця 2.2

Горизонтальне аналізування пасивів ТОВ «Метал-Принт», тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Рівень зареєстрованого (пайового капіталу)	64388	64388	63587	65257	64587
Рівень власного капіталу	65800	54412	57895	59874	61257
Обсяг довгострокових кредитів банків	0	42383	40258	43598	41258
Рівень довгострокових зобов'язань	0	42383	40258	43598	41258
Короткострокові кредити банків	43181	3318	5879	15879	12587
Обсяги короткострокових зобов'язань	57414	13747	25879	36548	25845
Баланс	123215	110544	112589	125862	108957

Факт зменшення обсягу власного капіталу свідчить про зниження рівня добробуту власників. Зменшення загальної суми зобов'язань призводить до збільшення самостійності від зовнішніх постачальників фінансових

ресурсів, хоча це може обмежити більш повне виявлення наявного потенціалу компанії.

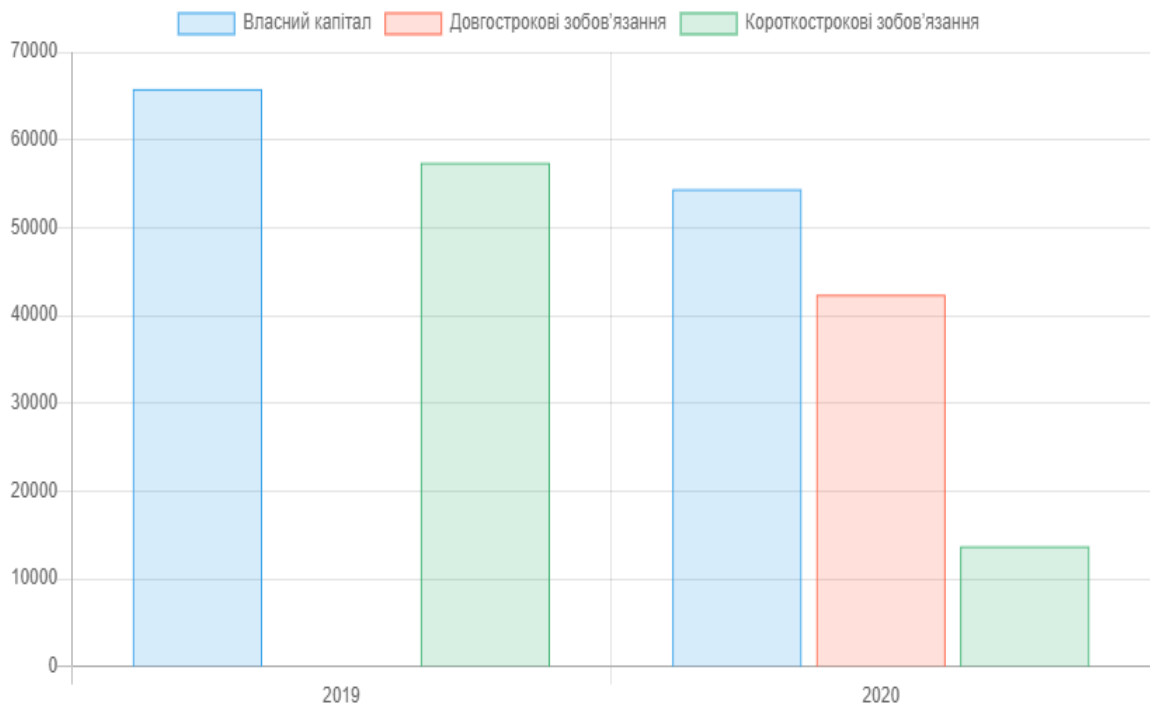


Рис. 2.2. Динаміка джерел фінансування ТОВ «Метал-Принт», тис. грн.

Фінансова структура та джерела фінансування є важливими аспектами управління будь-яким підприємством, включаючи ТОВ "Метал-Принт". Динаміка джерел фінансування відображає еволюцію стратегій компанії та її здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У цьому есе розглянемо основні тенденції та вплив динаміки джерел фінансування на розвиток ТОВ "Метал-Принт".

Зменшення власного капіталу (-17,32%) та короткострокових зобов'язань (-76,16%) викликає скорочення загальної суми доступних джерел фінансування для залучення активів.

Операційні витрати є ключовим показником фінансової діяльності підприємства, вони визначають ефективність витрачання ресурсів та впливають на загальну прибутковість. Аналіз динаміки операційних витрат ТОВ "Метал-Принт" є важливим кроком у розумінні його фінансового здоров'я та прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень. Динаміка операційних

витрат ТОВ "Метал-Принт" є важливим індикатором його фінансової витривалості та конкурентоспроможності. Інтегрований аналіз різних аспектів цих витрат допомагає вирішувати стратегічні завдання та досягати сталого розвитку в умовах змінного бізнес-середовища.

Таблиця 2.3

Динаміка операційних витрат ТОВ «Метал-Принт», тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяги матеріальних витрат	99346	96383	92587	96254	98567
Затрати на оплату праці	8564	8737	8597	8523	7589
Рівень відрахування на соціальні заходи	1902	1943	1956	2015	1897
Амортизаційні витрати	7877	8229	8567	9856	8569
Решта операційних витрат	28303	14262	19856	22587	26587
Усього	146005	129555	132548	133687	135289

Рентабельність продажів є ключовим фінансовим показником, який відображає ефективність управління витратами та генерацією прибутку в рамках діяльності підприємства. Аналіз динаміки цього показника у ТОВ "Метал-Принт" є важливим етапом в оцінці його фінансової витривалості та розробці стратегій для подальшого успішного розвитку.

Перше, на що варто звернути увагу, - це сама рентабельність продажів. Зміни в цьому показнику можуть вказувати на те, наскільки успішно підприємство конвертує свій обсяг продажів в чистий прибуток. Зростання рентабельності може бути результатом оптимізації виробничих процесів, вдосконалення стратегій ціноутворення чи підвищення якості продукції.

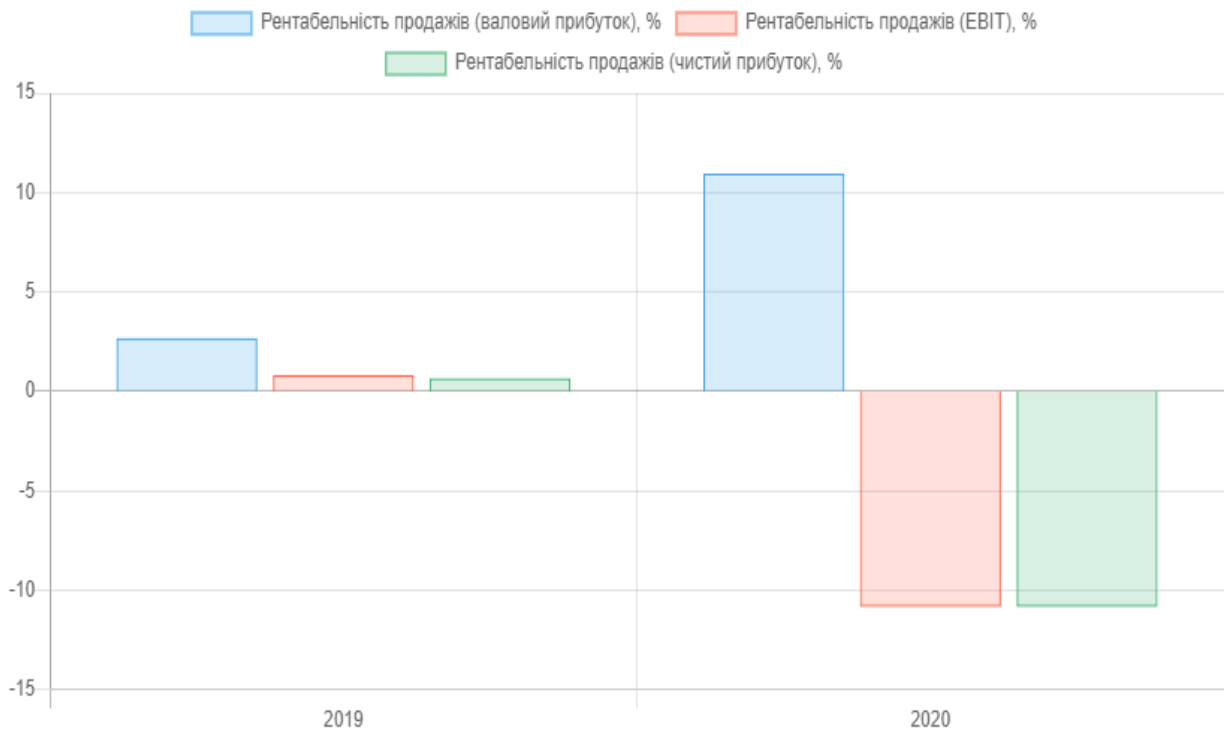


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності продажів ТОВ «Метал-Принт», %

Ефективність використання активів зменшилася при низькому рівні інфляції, що вказує на фактичне зниження вартості активів, що належать компанії.

Суттєвим фактором в аналізі стійкості та платоспроможності є оцінка фінансового стану підприємства у зв'язку з власним та залученим капіталом. Індикатори, такі як коефіцієнт покриття та рівень боргових зобов'язань, можуть вказати на величину ризиків та готовність компанії до високого рівня зобов'язань.

Динаміка стійкості та платоспроможності ТОВ "Метал-Принт" визначає його фінансовий успіх і здатність досягати сталого розвитку. Глибокий аналіз цих показників надає важливі вказівки для удосконалення стратегій управління, щоб забезпечити тривалу стійкість та успішність у конкурентному бізнес-середовищі. Динаміка стійкості та платоспроможності також пов'язана із стратегічним управлінням резервами та фінансовим плануванням. Компанія повинна бути готовою до реагування

на непередбачувані обставини, забезпечуючи гнучкість фінансових стратегій.

Таблиця 2.4

Динаміка стійкості та платоспроможності ТОВ «Метал-Принт», частка одиниці

Показник	2019	2023	Абсолютний приріст, (+,-)	Відносний приріст, %
Рівень фінансової автономії	0,52	0,47	-0,05	-8,83
Рівень поточної ліквідності	0,73	2,54	1,81	253,09

Спостерігається зменшення фінансової стійкості підприємства, що відзначається зниженням коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2023 року компанія може самостійно фінансувати лише 48,22% своїх активів.

Значення поточного рівня ліквідності перевищує нормативні вимоги (1,50), що свідчить про низьку ймовірність втрати платоспроможності в найближчій перспективі.

Аналіз динаміки фінансових результатів дозволяє оцінити прибутковість компанії. Зміни в чистому прибутку та прибутку від операційної діяльності свідчать про ефективність використання ресурсів та виробничих процесів. Зростання цих показників може свідчити про успішні стратегії управління та позитивний вплив на ринок. Фінансові результати є важливим показником, який відображає ефективність та стабільність фінансової діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Метал-Принт», тис. грн.

Показник	2021	2022	2023
Рівень чистого доходу	105897	102587	99854
Обсяг собівартості реалізованої продукції	92568	91254	100254
Рівень валового прибутку	7895	5874	9856
Решта операційних доходів	7802	6897	7895
Обсяги адміністративних витрат	3658	4025	4005
Витрати на стимулювання збуту	1897	2015	2014
Решта операційних витрат	5897	5689	9845
Обсяг фінансового результату від операційної діяльності (прибуток)	5687	7895	8965
Рівень фінансового результату від діяльності (збиток)	5687	10254	2365
Решта фінансових доходів	58	59	89
Інші доходи	5	6	4
Рівень фінансових витрат	4587	5254	3258
Обсяги фінансового результату до оподаткування (прибуток)	925	879	785
Обсяг фінансового результату до оподаткування (збиток)	12587	10254	9852
Рівень витрат (доходів) із податку на прибуток	157	125	168
Обсяг чистого фінансового результату (прибуток)	587	658	587
Рівень чистого фінансового результату (збиток)	5987	254	256

Динаміка цих результатів у ТОВ "Метал-Принт" є об'єктом вивчення для розуміння його фінансового стану та визначення стратегічних кроків для подальшого розвитку. Динаміка фінансових результатів ТОВ "Метал-Принт" визначає його фінансовий успіх і стратегічні перспективи.

Глибокий аналіз фінансових результатів допомагає розробляти оптимальні стратегії, адаптувати підприємство до змін у бізнес-середовищі та досягати сталого розвитку в конкурентному світі.

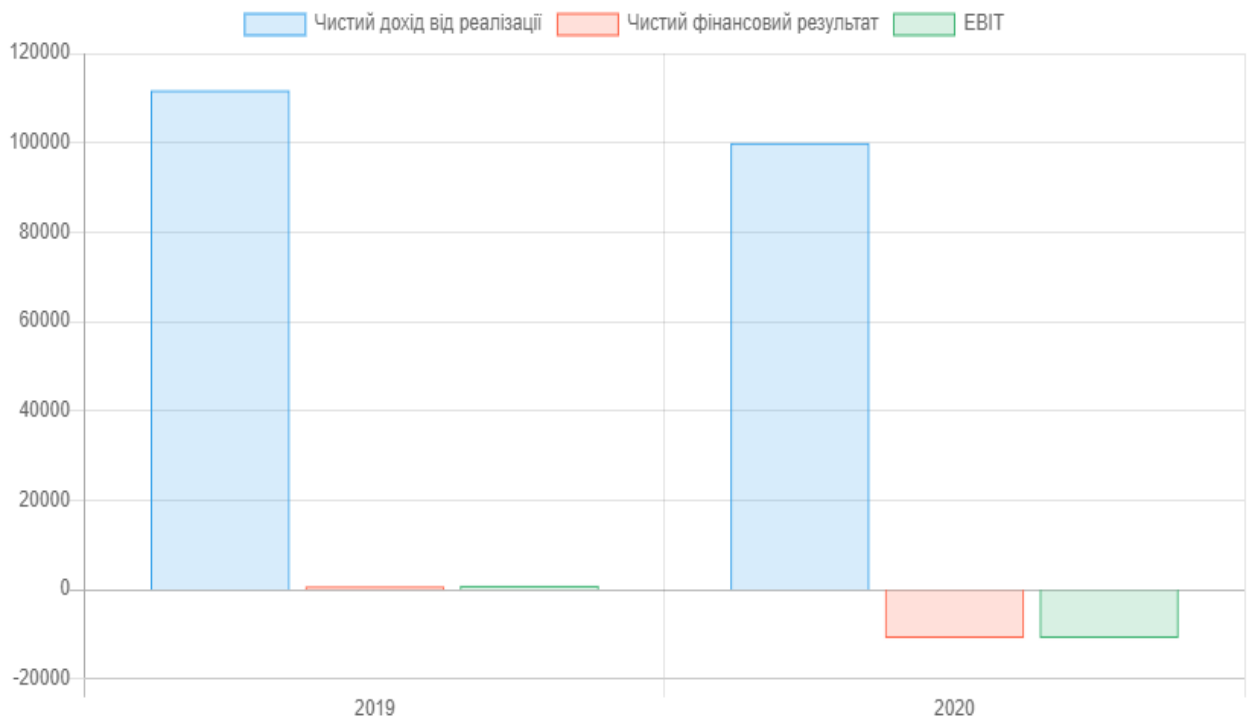


Рис. 2.4. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Метал-Принт», тис. грн.

У ТОВ "Метал-Принт" зафіксовано зменшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 10,55%, що свідчить про втрату конкурентоспроможності в динамічному середовищі. Сума чистого збитку підприємства складає 10829 тис. грн., що вказує на сповільнення темпів розвитку компанії та неадекватність поточної бізнес-моделі.

2.2. Організація менеджменту в системі маркетингової логістики ТОВ "Метал-Принт"

ТОВ «Метал-Принт» має дві категорії функціональних підрозділів:

- офіс;
- виробництво;
- складська система.

Організаційна структура складу включає в себе три важливих відділи:

- виробнича База;
- склади;
- відділ доставки (транспортний відділ).

Базовий центр виступає як орган управління для складського підрозділу та включає в себе заступника директора з адміністративних питань (керівника бази), торговельного адміністратора і менеджера, відповідального за сертифікацію.

Складський відділ включає двох керівників складу, заступника керівника, приймальника, диспетчера, трьох комірників та 15 вантажників.

Відділ доставки представлений керівником відділу, двома логістами, 10 водіями та 11 експедиторами.

Організаційна структура офісу, в свою чергу, складається з наступних функціональних підрозділів:

- адміністрація;
- відділ маркетингу;
- відділ продажів;
- відділ закупівель;
- бухгалтерія.

Фінансовий, юридичний, кадровий відділи та відділ програмного забезпечення не виділяються окремо в структурі філіалу, а представлені співробітниками відповідних відділів корпорації.

Адміністрація включає директора, секретаря, водія та двох прибиральників.

Відділ маркетингу складається з чотирьох осіб: керівника відділу, аналітика, рекламіста та бренд-менеджера.

Відділ продажів по регіонах має в своєму складі керівника відділу, його заступника, координатора, адміністратора, бухгалтера, операціоніста, трьох менеджерів, 10 регіональних представників та 20 мерчендайзерів.

Відділ замовлення товарів включає керівника цього відділу та менеджера, відповідального за проведення закупівель. Керівники упереджених відділів знаходяться в ієрархічній підпорядкованості перед головним виконавчим директором.

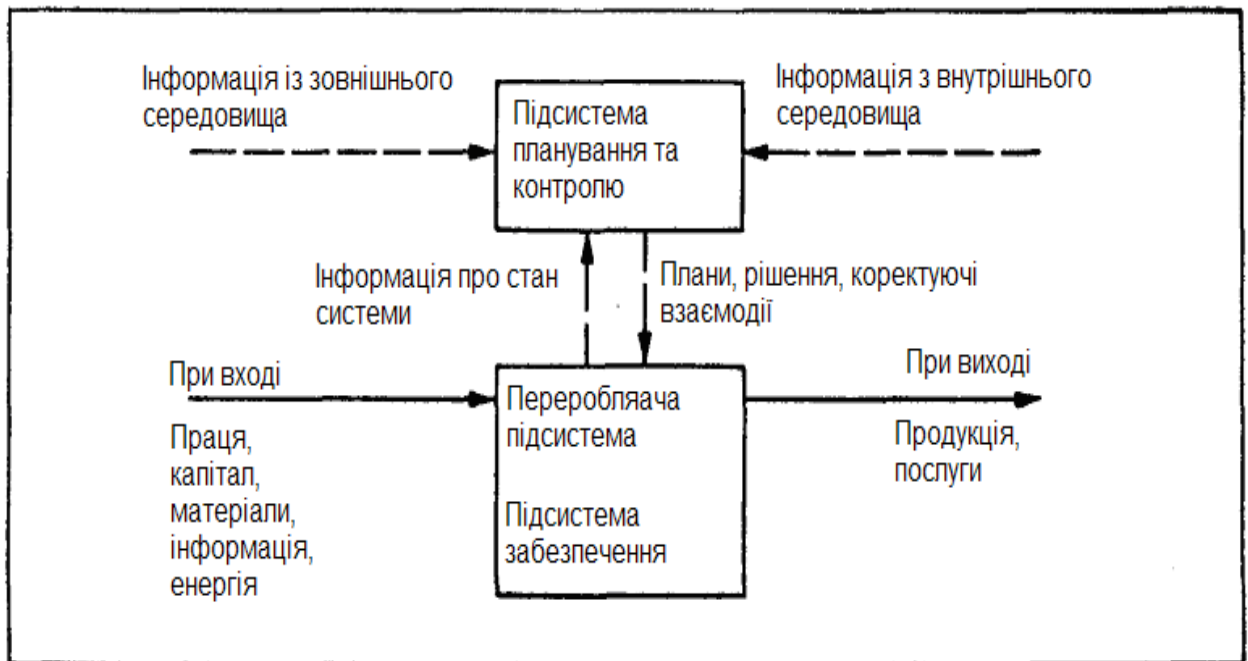


Рис. 2.5. Система операційного управління у ТОВ «Метал-Принт»

Головною метою компанії є розповсюдження своєї виготовленої продукції. Розглянемо категорії товарів, які підлягають розповсюдженню, у таблиці 2.6.

Грошові показники, що визначають обсяги продажів, свідчать про те, що протягом періоду з 2021 по 2023 роки частка асортиментних груп, таких як "Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації 'Овочі' Панночка", "Гвинтові кришки ТВІСТ-ОФФ 82 одноколірні від виробника", "Золотиста кришка без малюнка з покриттям лак-емаль ТМ 'Панночка'" для домашнього консервування та промислового виробництва, збільшувалась протягом вказаного періоду.

Таблиця 2.6

Структура товарної продукції ТОВ „Метал-Принт” за асортиментними групами

Асортиментна група	2021		2022		2023	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Фрукти" Панночка	4822962	59,97	5034754	54,18	5290923	45,86
Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Овочі" Панночка	600075	7,45	477675	5,15	519332	4,51
Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Фрукти" Панночка	127531	1,58	132900	1,42	193984	1,67
Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Овочі" Панночка	658328	8,18	1417576	15,25	2401087	20,81
Гвинтові кришки ТВІСТ-ОФФ 82 одноколірні від виробника	220525	2,75	653548	7,05	1099767	9,55
Золотиста кришка без малюнка з покриттям лак-емаль ТМ "Панночка"	72739	0,91	114595	1,24	158749	1,37
Кришка Твіст офф 66 виготовлена з харчової жерсті ЕЗК	467728	5,83	363460	3,92	359962	3,11

Упаковка із жерсті	157491	1,97	186206	2,01	270015	2,33
Упаковка із алюмінію	476365	5,93	430582	4,62	429425	3,71
Упаковка із лакуванням на металі	437804	5,45	479763	5,15	810505	7,05
Всього	8041552	100,00	9291062	100,00	11533746	100,00

Для оцінки ефективності існуючої системи управління запасами отримано дані фінансового відділу щодо поточних запасів, які представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз запасів ТОВ „Метал-Принт” за асортиментними групами

Асортиментна група	Середній товарно-матеріальний запас, грн.	Чисельність запасів у днях продажів
Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Фрукти" Панночка	1396802	67
Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Овочі" Панночка	70628	35
Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Фрукти" Панночка	51986	68
Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Овочі" Панночка	883601	93
Гвинтові кришки ТВІСТ-ОФФ 82 одноколірні від виробника	373922	84
Золотиста кришка без малюнка з покриттям лак-емаль ТМ "Панночка", для домашнього консервування та промислового виробництва	22861	37
Кришка Твіст офф 66 виготовлена з харчової	172782	122

жерсті ЕЗК		
Упаковка із жерсті	61562	58
Упаковка із алюмінію	53248	32
Упаковка із лакуванням на металі	81051	24
Всього	3168444	68

Найбільший обсяг серед товарних груп займають "Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації 'Фрукти' Панночка". Протягом вивченого періоду їх частка складала у 2021 році - 59,97%, у 2022 році - 54,18%, а в 2023 році - 45,86%. У той час як частка інших груп, таких як "Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації 'Овочі' Панночка", "Кришка Твіст офф 66 виготовлена з харчової жерсті ЕЗК" та інші, зменшувалась протягом 2021-2023 років.

Середня вартість запасів для всіх груп товарів становила 3168446 гривень, а середня тривалість обороту запасів склала 68 днів.

За інформацією фінансового відділу, витрати на кожне замовлення складають 250 гривень, а відсоток витрат на зберігання становить 25,5% від вартості продукції.

На сучасний момент структура управління запасами у компанії ТОВ "Метал-Принт" включає такі відділи: відділ закупівель та управління запасами, склад, база та транспортний відділ.

Почнемо з проведення аналізу роботи відділу закупівель та управління запасами. Начальник цього відділу виконує наступні обов'язки: здійснює прогнозування на основі даних попередніх періодів, використовуючи власну статистику з середніх обсягів продажів та залишків. Також він відповідає за планування закупівель на місяць, розрахунок собівартості товарів за кожним брендом, формування та направлення замовлень на виробничу компанію. Крім того, працівники відділу займаються вибором нових продуктів (за власною ініціативою, після чого пропозицію надсилають на розгляд дирек-

торові департаменту), контролем за сертифікатами та строками сертифікації, а також формуванням звітів щодо руху товарів на складі, які включають в себе інформацію про прихід, витрати та торговельні націнки.

Таблиця 2.8

Операційні системи забезпечення основного бізнесу ТОВ "Метал-Принт" як об'єкти управління

Складові	Вхід	Ресурсний комплекс	Трансформація	Вихід
Система продажів	Фінансування надходжень може стати важливим аспектом у випадку, коли клієнт виявляє недостатній інтерес до цього продукту, і товар залишається на складі	Торгові агенти та працівники в сфері продажу отримують необхідне обладнання, матеріальні ресурси, технічну підтримку та інформаційне забезпечення.	Створення стратегії продажів, привлечення нових клієнтів, укладання угод і розробка ефективної системи взаємодії з клієнтами.	Запити на відправлення товарів, запити на повернення від клієнтів, а також звіти і документація.
Транспорт та експедиювання	Перевізництво, постачальники послуг, товарні документи та товар, а також звіти та документація.	Представники експедиторської служби, водії, транспортні засоби, фахівці з технічного обслуговування та ремонту, а також ресурси для роботи, матеріальні та технічні засоби, інформаційна підтримка.	Створення маршрутних планів, постачання товарів клієнтам, повернення товару на склад, облік перевезень та товарів.	Параметри відправлення, інформація про стан товару після відправлення, задоволений покупець, прибуток від продажу, звіти та документація.

Система HR менеджменту	Кадровий розклад, фінансове забезпечення, трудовий ринок, спеціалізований персонал, агентства з підбору персоналу та компанії з рекрутингу.	Керівник відділу кадрів, ресурси для роботи, матеріальні та технічні засоби (інформація від агенцій з підбору персоналу), юридична підтримка.	Дослідження ринку праці, відбір персоналу, процеси навчання та інтеграції працівника, оцінка кваліфікації співробітників, розвиток навичок, облік кадрів.	Бізнес-ідеї та кваліфікований персонал
------------------------	---	---	---	--

Негативні аспекти роботи відділу закупівель та управління запасами ТОВ "Метал-Принт":

- відсутність чіткої системи для розрахунку оптимального рівня запасів на складі;
- нестабільний асортимент, що може впливати на втрату клієнтів;
- слабкий взаємозв'язок з фінансовим відділом;
- відсутність інформації від відділу продажів та маркетингу про прогнозовані обсяги продажів для кожного товару в штуках;
- некоректне прогнозування, базоване лише на минулих продажах, що може бути не зовсім точним;
- відсутність розділення на довгостроковий та короткостроковий прогноз;
- відсутність показників ефективності роботи;
- необґрунтована кількість запасів, яку визначає начальник відділу на свій розсуд;
- не відстежується оборотність складу та кожної позиції асортименту;
- неконтрольована сума інвестицій у товарний запас;
- відсутність розробленої комплексної системи контролю замовлень;
- низький рівень автоматизації;
- відсутність оцінки ефективності управління запасами;

- відсутній контроль за наявністю товару (коефіцієнт наявності товару);
- відсутність повної інформації про постачальників, відсутність системи співпраці з ними, відсутні визначені критерії оцінки їхньої діяльності;
- недостатнє мотивування начальника відділу на скорочення надлишків запасів та ін.

Підбиваючи підсумок діяльності відділу, можна визначити, що цей відділ знаходиться на етапі розвитку. Для досягнення оптимальної ефективності необхідно налагодити прозорий взаємозв'язок із фінансовим відділом, особливо стосовно графіків поставок. Додатково важливо забезпечити сталість асортиментів, розробити систему ключових показників ефективності, встановити контроль над сумами інвестицій у товарний запас. Також необхідно розробити вдосконалену систему контролю замовлення та оптимізувати процес управління запасами.

Проведено аналіз функціонування складу та бази компанії ТОВ "Метал-Принт". Розглянемо ці два підрозділи в комплексі, оскільки вони утворюють інтегровану систему складської логістики. Робочий персонал складу та бази працює за тризмінний робочий день. Кожна зміна виконує свої конкретні обов'язки: перша зміна займається завантаженням та розвантаженням товару, його складуванням, а також збором та відвантаженням накладних для певного регіону. Друга зміна діє як забезпечення та відповідає за організацію та підготовку товарів для третьої зміни. Нічна зміна здійснює збір накладних відповідно до вказівок логіста транспортного відділу.

Завідуючий складом ТОВ "Метал-Принт" періодично (один раз на тиждень) контролює загальні залишки та вибірково проводить перевірку, слідкуючи за виписаними накладними та вивантаженням товарів. У випадку порушень він складає акти невідповідності. Крім того, на складі та базі ведеться документація, така як виписка накладних, реєстрація нових клієнтів, прийом накладних від експедиторів з наступним контролем, корекція накладних, проведення місячної інвентаризації з оформленням пересортиці, оцінка неліквідів, робота з браком та списанням у книзі, розрахунок залишків на

складі, опрацювання доручень щодо повернень, щомісячний контроль строків придатності товарів.

Ключові недоліки в організації та управлінні складом і базою ТОВ "Метал-Принт":

- відсутність системи адресного зберігання спричинює непорядок у зберіганні товарів, що може вести до пересортиць та навіть крадіжок, призводячи до фінансових збитків;

- відсутність внутрішньої системи контролю за складанням товарів призводить до пересортиць, оскільки недостатньо мотивовані працівники можуть неадекватно підходити до цього процесу;

- відсутній чіткий контроль з боку бухгалтерії, що може вплинути на ефективне фінансове управління;

- відсутній виверений цикл від прийому замовлення до отримання товару клієнтом, що може призвести до неупорядкованості в процесі обробки замовлень;

- невизначена процедура, за якою товар залишається в замовленні до моменту складання, а накладна формується лише під час передачі товару експедиторові;

- відсутній аналіз щодо частоти запитань та вироблення практики партій відвантаження, що може призвести до несистематизованого зберігання товарів та порушень товарного вигляду продукції;

- відсутній аналіз процесу збору замовлень, який може допомогти скоротити строки поставок і вирішити питання ефективності використання третьої зміни;

- відсутність системи правил щодо обробки повернень, що призводить до корекції накладних та т.з. зависання товару як у шляху, навіть якщо його фактично немає на складі та ін.

Узагальнюючи стан системи складського господарства в ТОВ "Метал-Принт", можна зазначити, що вона в цілому добре організована, але має свої недоліки. Звіт про рух матеріальних цінностей виявляється дуже трудомістким, оскільки включає в себе інформацію про залишки і обороти всіх запа-

сів, що знаходяться на складі. Це призводить до значної розмірності звіту, але водночас спрощує облік, оскільки бухгалтерія ТОВ "Метал-Принт" не зобов'язана вести сальдові відомості. Також, виявилось, що деякі складські приміщення компанії потребують ремонту.

Аналізуючи роботу менеджменту компанії ТОВ "Метал-Принт", важливо відзначити відсутність загальної логістичної концепції. Для вдосконалення ефективності системи слід чітко визначити принципи роботи з товарами, охоплюючи аспекти їхнього зберігання, руху, перевезення і доставки.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розвиток системи проєктування логістичних рішень у сфері менеджменту матеріальних запасів

У логістичному підході до управління запасами інструментарій роботи з запасами може залишитися подібним до традиційного підходу, але важливо змінити основний підхід до розглядання самого запасу. Резерв, як форма існування матеріального потоку, не повинен розглядатися ізольовано в межах окремого ланцюга (підрозділу). Необхідне взаємодія всіх ланок ланцюга матеріального потоку, що також пов'язані з відповідним інформаційним та фінансовим потоком.

З метою визначення найбільш пріоритетних позицій в асортименті дистриб'юторської компанії ТОВ "Метал-Принт", пропонується провести ABC-XYZ аналіз з наступним розробленням правил для роботи з кожною з визначених груп. Усі дані враховують показники за 2023 рік.

Для здійснення ABC-аналізу в ТОВ "Метал-Принт" необхідно виконати наступні кроки:

- визначати об'єкти аналізу (постачальник, товарна група/підгрупа, номенклатурна одиниця та інші);

- визначати параметр, за яким буде здійснюватися аналіз об'єкта (середній товарний запас, обсяг продажів, дохід, кількість одиниць продажів, кількість замовлень та інші);

- відсортувати об'єкти аналізу у порядку спадання значень параметра;

- визначити групи А, В і С.

Для визначення приналежності обраного об'єкта до групи потрібно:

- виявити частку параметра від загальної суми параметрів обраних об'єктів;

- обчислити цю частку з кумулятивним підсумком;

- ідентифікувати групу для обраного об'єкта.

Важливо відзначити, що жорсткі межі в класифікації не встановлюються і можуть варіюватися залежно від конкретного підприємства. Проте рекомендується використовувати певні критерії для категорій А, В і С.

Таблиця 3.1

Діапазон для виявлення ідентифікації запасів з групами АВС для ТОВ „Метал-Принт”

Категорії	Відсоток від загального обсягу матеріалів (продукції)	Відсоток від загальної вартості
А	від 10,0 до 20,0	від 75,0 до 80,0
В	від 20,0 до 30,0	від 15,0 до 20,0
С	від 50,0 до 70,0	від 5,0 до 10,0

Група "А" включає найцінніші та витратні товари, які становлять близько 75,0-80,0% від загальної вартості запасів. Однак їх кількість складає

лише 10,0-20,0% від загальної кількості товарів, які знаходяться на зберіганні.

Група "В" представляє середньоцінні товари, їхня частка в загальній сумі запасів становить приблизно 15,0-20,0%. Проте у відношенні до кількості ці запаси складають 20,0-30,0% продукції, яка зберігається.

Група "С" включає найдешевші товари, які становлять 5,0-10,0% від загальної вартості зберігається продукції. У той же час ці товари складають 50,0-70,0% від загального обсягу зберігання.

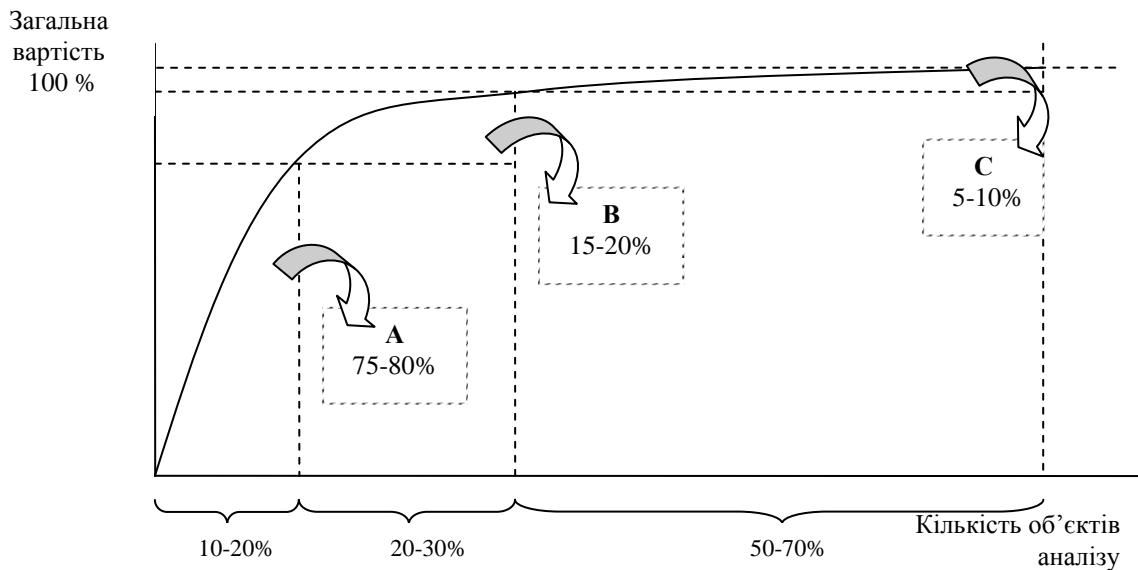


Рис. 3.1 Графічне представлення груп матеріальних запасів для ТОВ „Метал-Принт”

Для виконання АВС-аналізу можна використовувати альтернативну методику. Наприклад, можна розділити товарообіг компанії на загальну кількість асортиментних позицій реалізованого товару, щоб отримати середній показник товарообігу на одну позицію. Потім товарні позиції, чий товарообіг перевищує середній показник в шість разів, розподіляються до групи А, ті, що менше шість, але більше двох разів - до групи В, і ті, що менше двох разів - до групи С.

Метод АВС швидко здобуває популярність серед вітчизняних керівників, і його застосування не обмежується лише управлінням запасами. Його

також використовують для вибору постачальників (перевізників), оцінки клієнтів, аналізу дебіторської заборгованості та інших сфер.

Аналіз ABC дозволяє класифікувати асортиментні одиниці за їх вартістю. Відмінність принципу диференціації асортименту у процесі аналізу XYZ полягає в тому, що весь асортимент поділяється на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування. Основна концепція XYZ-аналізу полягає в групуванні об'єктів аналізу відповідно до ступеня однорідності аналізованих параметрів, вираженого коефіцієнтом варіації. Коефіцієнт варіації вказує на ступінь стабільності параметрів протягом обраного періоду.

Є конкретні рекомендації щодо використання методу XYZ: цей аналітичний метод має зміст, якщо кількість періодів, які піддають аналізу, перевищує десять. Що більше періодів включено в аналіз, тим більш точними стануть результати. У той же час кожен аналізований період повинен бути тривалістю, що не менше горизонту планування компанії (тобто часового інтервалу, на який робиться прогноз).

Для проведення аналізу XYZ в ТОВ "Метал-Принт" слід виконати наступні кроки:

- встановити об'єкти, які будуть аналізуватися (товарна група/підгрупа, номенклатурна одиниця і інше).;
- виявити параметр, за яким буде виконуватися аналіз об'єкта (обсяг продажів, кількість одиниць продажів, кількість замовлень і інше);
- окреслити період і кількість періодів, які будуть враховуватися в аналізі (тиждень, декада, місяць, квартал/сезон, півріччя, рік);
- виявити рівень стабільності (% зміни значень) для кожного об'єкта аналізу;
- здійснити сортування об'єктів аналізу в порядку зростання відсотка зміни значень;
- ідентифікувати групи X, Y і Z на підставі проведеного аналізу.

Критерієм, за яким конкретну позицію асортименту включають до групи X, Y або Z, є коефіцієнт варіації попиту (v) за цією позицією, що представляє собою відсоткове відхилення.

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}},$$

(3.1)

де:

σ - середнє квадратичне відхилення;

\bar{x} - середнє арифметичне.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_i (x_i - \bar{x})^2}{n}},$$

(3.2)

де:

X_i – i -те значення статистичних рядів відвантаження;

n – чисельність значень у статистичних рядах.

$$\bar{x} = \frac{\sum_i x_i}{n}.$$

(3.3)

Значення коефіцієнта варіації може коливатися від нуля до нескінченності. Розподіл на групи X, Y, Z може бути виконаний за допомогою наступного алгоритму:

Група X – інтервальне значення $0,0 \leq v \leq 15,0$ %;

Група Y – інтервальне значення $15,0 \% \leq v \leq 25,0$ %;

Група Z – інтервальне значення $25,0 \% \leq v \leq \infty$.

Товари, які входять до групи "X", характеризуються стабільним або незначним коливанням в попиті, і можливість передбачення обсягів їхньої реалізації є добре узгодженою.

Товари, віднесені до групи "Y", використовуються в обсягах, які можуть змінюватися, включаючи товари із сезонним характером попиту. Прогнозування попиту на товари групи "Y" вважається середнім.

До групи "Z" включають товари, попит на які виникає лише в окремих випадках, і відсутні будь-які стали тенденції. Прогнозування обсягів реалізації товарів групи "Z" є складним завданням.

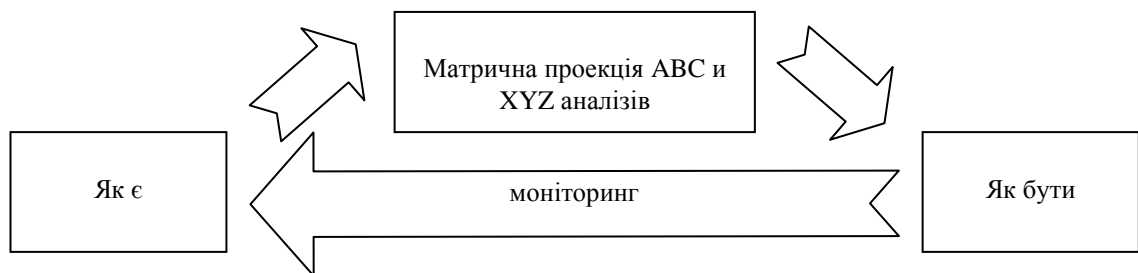


Рис. 3.2 Матрична проекція ABC-аналізу та XYZ-аналізу для ТОВ „Метал-Принт”

Результатом спільного проведення аналізів ABC і XYZ є формування матриці, яка складається з дев'яти різних класів. Матрична проекція ABC і XYZ-аналізів представляє собою аналогічну модель, що дозволяє здійснювати стратегічне планування ринкової політики підприємства, переходячи від стану "як є" до стану "як бути". Важливо відзначити, що між визначеними параметрами існує циклічний взаємозв'язок.

Почнемо з проведення ABC-аналізу. Основна ідея методу ABC полягає в класифікації аналізованих параметрів за ступенем їх впливу на загальний обсяг цих параметрів, розподіляючи їх між класами А, В і С. Далі визначаються методи прогнозування для кожного з цих класів.

Крок перший полягав у визначенні асортиментної групи як об'єкта аналізу.

Крок другий визначив параметр для проведення аналізу об'єкта - обсяг продажів у гривнях.

Крок третій включав сортування об'єктів аналізу в порядку спадання значень вибраного параметру.

Крок четвертий визначав належність кожного об'єкта до одного з класів А, В або С.

Для цього було визначено відношення обсягу продажів для кожної асортиментної групи до загального обсягу продажів. Після цього провели розрахунок кумулятивної суми цих відношень. Призначили кожній асортиментній позиції значення відповідних груп.

Таблиця 3.2

АВС-аналіз запасів сировини та матеріалів у ТОВ «Метал-Принт»

Матеріал (сировина)	Частка запасів за обсягом		Частка запасів за вартістю		V	Група АВС
	%	Σ	%	Σ		
Жерсть 1	9,63	9,63	36,34	36,34	3,77	А
Жерсть 2	52,95	62,58	17,64	53,98	0,86	В
Жерсть 3	3,01	65,59	16,70	70,68	2,09	В
Алюміній 1	2,89	68,47	11,54	82,22	2,26	В
Алюміній 2	8,42	76,90	7,48	89,70	1,97	В
Лак 1	7,22	84,12	4,49	94,19	1,77	В
Лак 2	12,03	96,15	4,28	98,47	1,49	В
Лак 3	2,89	99,04	0,90	99,36	1,43	В
Фарба 1	0,29	99,33	0,31	99,67	1,43	В
Фарба 2	0,02	99,35	0,16	99,83	1,43	В
Фарба 3	0,05	99,40	0,06	99,89	1,43	С
Фарба 4	0,24	99,64	0,05	99,95	1,43	С
Фарба 5	0,36	100,0 0	0,05	100,00	1,42	С
Всього	100	-	100	-		

V:

$$36,34-09,63-0=3,77$$

$$53,98-062,58-0=0,86$$

$$70,68-36,3465,59-9,63=0,61$$

$$82,22-36,3468,47-9,63=0,78$$

$$89,7-36,3476,9-9,63=0,79$$

$$94,12-36,3484,12-9,63=0,78$$

$$98,47-36,3496,15-9,63=0,72$$

$$99,36-36,3499,04-9,63=0,7$$

$$99,67-36,3499,33-9,63=0,71$$

$$99,83-36,3499,35-9,63=0,71$$

$$99,89-36,3499,4-9,63=0,71$$

$$99,95-36,3499,64-9,63=0,71$$

$$100-36,34100-9,63=0,7$$

Частка запасів за вартістю, %:

$$987/3483*100 = 28,3$$

$$788/3483*100 = 22,6$$

$$610/3483*100 = 17,5$$

$$342/3483*100 = 9,8$$

$$280/3483*100 = 8$$

$$264/3483*100 = 7,6$$

$$160/3483*100 = 4,6$$

$$52/3483*100 = 1,5$$

Частка запасів за вартістю. Сума, %:

$$22,6 + 28,3 = 50,9$$

$$17,5 + 50,9 = 68,4$$

$$9,8 + 68,4 = 78,3$$

$$8,0 + 78,3 = 86,3$$

$$7,6 + 86,3 = 93,9$$

$$4,6 + 93,9 = 98,5$$

$$1,5 + 98,5 = 100,0$$

V:

$$28,3 - 0 / 2,3 - 0 = 12,3$$

$$50,9 - 0 / 10,2 - 0 = 5$$

$$68,4 - 0 / 35,6 - 0 = 1,9$$

$$78,3 - 28,3 / 51,7 - 2,3 = 1$$

$$86,3 - 28,3 / 59,3 - 2,3 = 1$$

$$93,9 - 28,3 / 79,4 - 2,3 = 0,9$$

$$98,5 - 28,3 / 94,2 - 2,3 = 0,8$$

$$100 - 28,3 / 100 - 2,3 = 0,7$$

На основі наданих даних про запаси матеріалів за обсягом, їх вартістю та групи класифікації ABC і XYZ, можна зробити наступні висновки:

1. Групи матеріалів:

- Група А: Матеріали з високою споживною вартістю та великою часткою запасів за обсягом та вартістю (Жерсть 1).

- Група В: Матеріали з середньою споживною вартістю та помірною часткою запасів за обсягом та великою часткою за вартістю (Жерсть 2, Жерсть 3, Алюміній 1, Алюміній 2, Лак 1, Лак 2, Лак 3, Фарба 1, Фарба 2).

- Група С: Матеріали з низькою споживною вартістю та невеликою часткою запасів за обсягом та вартістю (Фарба 3, Фарба 4, Фарба 5).

2. ABC-аналіз:

- Група А: Матеріали з високою важливістю через велику частку вартості та обсягу.

- Група В: Матеріали з помірною важливістю, але з значною вартістю.

- Група С: Матеріали з низькою важливістю через невелику частку вартості та обсягу.

3. XYZ-аналіз:

- Група Х: Матеріали з високим ступенем надійності прогнозу через їх стабільне споживання (Жерсть 1, Жерсть 2, Алюміній 1).

- Група Y: Матеріали з середнім ступенем надійності прогнозу через нестабільне споживання (Жерсть 3, Алюміній 2, Лак 1, Лак 2, Фарба 1, Фарба 2).

- Група Z: Матеріали з низьким ступенем надійності прогнозу через стохастичне споживання (Лак 3, Фарба 3, Фарба 4, Фарба 5).

4. Рекомендації:

- Матеріали з груп А та В, через їх високу вартість, варто розглядати для закупівлі у спеціалізованих виробників, що сприятиме зниженню витрат на постачання та зберігання.

- Матеріали з групи Х можуть бути виготовлені на власному виробництві через їх стабільне споживання та відносно низьку вартість.

- Матеріали з групи Y та Z можуть вимагати більшого контролю через їх нестабільне або стохастичне споживання, але це може бути вартою для стороннього виробництва.

Отже, для оптимізації управління запасами, рекомендується розділити стратегію закупівель та виробництва залежно від важливості матеріалів, їх споживної вартості та характеру споживання. Важливо також розглядати вартість виробництва власних запасів порівняно з закупівлею від сторонніх виробників для максимізації ефективності та зниження витрат.

3.2. Поліпшення стратегічного та оперативного управління асортиментними товарними групами компанії

В умовах сучасного бізнесу динаміка ринкових та споживчих уподобань вимагає від компаній постійного адаптування та удосконалення управлінських стратегій. Одним з ключових аспектів є ефективне управління асо-

ртиментними товарними групами, яке об'єднує стратегічне та оперативне планування для досягнення конкурентних переваг і задоволення потреб клієнтів. Стратегічне управління асортиментом є фундаментальним елементом успішної корпоративної стратегії. Ключовою метою є визначення оптимального складу товарів та послуг, які відповідають стратегічним цілям компанії та потребам ринку.

Підсумки здійсненого ABC-аналізу запасів готової продукції ТОВ „Метал-Принт” продемонстровано у таблицях 3.3 і 3.4.

Таблиця 3.3

ABC-аналіз запасів готової продукції ТОВ „Метал-Принт”

Товарна продукція	Обсяги продажів, грн.	Частка у загальному обсязі продажів, %	Відсоток зростаючим підсумком	Групи
Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Фрукти" Панночка	5290923	45,89	45,89	А
Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Овочі" Панночка	2401086	20,87	66,66	А
Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Фрукти" Панночка	1099763	9,59	76,20	А
Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Овочі" Панночка	810501	7,08	83,22	В
Гвинтові кришки ТВІСТ-ОФФ 82 одноколірні від виробника	519330	4,52	87,72	В
Золотиста кришка без малярки з покриттям лак-емаль ТМ "Панночка", для домашнього консервування та промислового виробництва	429422	3,70	91,44	В
Кришка Твіст офф 66 виготовлена з харчової жерсті ЕЗК	359960	3,10	94,63	В

Упаковка із жерсті	270012	2,31	96,91	С
Упаковка із алюмінію	193980	1,67	98,65	С
Упаковка із лакуванням на металі	158745	1,39	100,00	С
Усього	11533742	100,0	-	-

Перше завдання полягає в аналізі конкурентного середовища та розумінні потреб споживачів. Підприємство повинно активно слідкувати за трендами галузі, досліджувати поведінку клієнтів та здійснювати стратегічний відбір асортименту відповідно до змінюваних умов ринку. Стратегічне управління також включає визначення позиціонування продуктів у порівнянні з конкурентами. Це вимагає розуміння унікальних переваг кожного товару, розробку унікальних продажів та маркетингових стратегій.

Оперативне управління асортиментом реалізує стратегічні рішення на практиці. Це включає в себе такі етапи, як планування запасів, категорійне управління та взаємодію з постачальниками. Планування запасів передбачає оптимізацію кількості та розподілу товарів відповідно до попиту. Застосування передових технологій та аналітичних інструментів може полегшити прогнозування та підтримувати оптимальний рівень запасів. Категорійне управління включає в себе розподіл товарів на категорії з урахуванням їхньої стратегічної важливості та внутрішніх характеристик. Це сприяє зосередженню зусиль на найважливіших асортиментних позиціях.

Розподіл кожної асортиментної позиції по групам А,В,С проводився згідно прийнятих значень, вказаних в таблиці 3.3 даної роботи.

Таблиця 3.4

Питома вага груп АВС для запасів готової продукції ТОВ „Метал-Принт”

Групи	Відсоток від загальної вартості
А	80,0 %

В	15,0 %
С	5,0 %

Асортиментні групи, що в результаті проведеного аналізу визначились як "А", а саме - Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Фрукти" Панночка, Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Овочі" Панночка та Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Фрукти" Панночка, вимагають значної уваги, оскільки представляють собою найцінніші товари як з точки зору закупівлі, так і щодо зберігання, а також визначаються як найбільш популярні в продажу.

Таблиця 3.5

Визначення приналежності об'єктів до груп запасів у ТОВ „Метал-Принт”

Диференціювання за групами	Питома вага від загального обсягу продажів, %	Обсяги продажів, грн.	Відсоток від сортаменту	Чисельність сортаментних груп
А	80,0	8791773	30,0	3,0
В	15,0	2119221	40,0	4,0
С	5,0	622742	30,0	3,0
Всього	100,0	11533743	100,0	10,0

Під час управління запасами для асортиментних позицій категорії "А", як от Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Фрукти" Панночка, Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Овочі" Панночка,

Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Фрукти" Панночка, рекомендується дотримуватися наступних принципів: регулярна оцінка прогнозу та методів прогнозування; періодичний, наприклад, щомісячний, циклічний розрахунок запасів з фіксованими допусками (інвентаризація); щоденне оновлення даних у базі даних; систематичне вивчення вимог попиту, обсягів партій та страхового запасу; детальний моніторинг та скорочення тривалості циклу.

До категорії "В" увійшли асортиментні позиції, такі як Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Овочі" Панночка, Гвинтові кришки ТВІСТ-ОФФ 82 однокольорові від виробника, Золотиста кришка без малюнка з покриттям лак-емалю ТМ "Панночка" для домашнього консервування та промислового виробництва, Кришка Твіст-офф 66 виготовлена з харчової жерсті ЕЗК. Для асортиментних позицій категорії "В" застосовуються аналогічні заходи, що й для позицій категорії "А", проте з меншою частотою та з більшими допустимими відхиленнями.

Асортиментні групи "С", такі як Упаковка із жерсті, Упаковка із алюмінію, Упаковка із лакуванням на металі, є менш продаваними та більш доступними. Для асортиментних позицій категорії "С" встановлені наступні принципи: необхідність наявності товару; просте фіксування даних або їх відсутність у базі даних; великі обсяги замовлень та значний страховий запас; зберігання на територіях, що легко доступні персоналу; рідше проведення інвентаризації з допущеннями більшого розмаху.

За висновками експертів, найбільш ефективним є використання методу АВС у поєднанні з XYZ-аналізом. Тож переходимо до проведення XYZ-аналізу.

Етап перший. Об'єктом аналізу була обрана Асортиментна група.

Етап другий. Основним параметром для аналізу об'єкта став Обсяг продажів у гривнях.

Етап третій. Визначили термін дослідження - 2023 рік, за даними якого буде проводитися аналіз, при цьому кількість періодів становить 12 місяців.

Етап четвертий. Зафіксували міру стабільності (середній відсоток відхилення) для кожної асортиментної групи товарів.

Етап п'ятий. Розташували асортиментні групи за зростанням середнього відсотка відхилення.

Етап шостий. Визначили приналежність товарів до груп X, Y і Z.

Результати проведення XYZ-аналізу у таблицях 3.6 і 3.7.

Таблиця 3.6

Ідентифікація груп XYZ стосовно запасів готової продукції ТОВ „Метал-Принт”

Товарна продукція	Обсяги продажів, грн.	Середній відсоток відхилення	Групи
Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Фрукти" Панночка	359968	12,0	X
Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Овочі" Панночка	429427	15,1	X
Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Фрукти" Панночка	519335	21,2	Y
Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Овочі" Панночка	2401089	21,3	Y
Гвинтові кришки ТВІСТ-ОФФ 82 одноколірні від виробника	5290927	23,4	Y
Золотиста кришка без малюнка з покриттям лак-емаль ТМ "Панночка", для домашнього консервування та промислового виробництва	193986	23,0	Y
Кришка Твіст офф 66 виготовлена з харчової жерсті ЕЗК	158744	25,1	Y
Упаковка із жерсті	270016	27,2	Z
Упаковка із алюмінію	810501	30,4	Z

Упаковка із лакуванням на металі	1099763	32,3	Z
----------------------------------	---------	------	---

Асортиментні групи, що були визначені як "X" у результаті аналізу, такі як Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Фрукти" Панночка, та Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Овочі" Панночка, характеризуються стійкими обсягами продажів, при цьому випадкова змінюваність є мінімальною.

Таблиця 3.7

Визначення приналежності об'єктів до груп запасів у ТОВ „Метал-Принт”

Диференціювання за групами	Відсоток відхилень	Відсоток від сортаменту	Чисельність сортаментних груп
X	<15,0	20,0	2,0
Y	<25,0	50,0	5,0
Z	>25,0	30,0	3,0
Всього	-	100,0	10,0

До категорії "Y" включено п'ять асортиментних груп, зокрема Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Фрукти" Панночка, Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Овочі" Панночка, Гвинтові кришки ТВІСТ-ОФФ 82 одноколірні від виробника, Золотиста кришка без зображень з покриттям лак-емаллю ТМ "Панночка", використовувані як для домаш-

нього, так і для промислового консервування. Продажі цих груп виявляють певні тенденції споживання, такі як сезонність.

Група "Z", що включає Упаковку із жерсті, Упаковку із алюмінію, Упаковку із лакуванням на металі, характеризується тим, що обсяги продажів не регулюються через стохастичний характер продажів, і стійкість є дуже випадковою.

Наступним етапом є об'єднання результатів та створення спільної матриці аналізів ABC і XYZ. Це призводить до отримання 9 груп об'єктів аналізу, які оцінюються за двома критеріями: вплив на кінцевий результат (ABC) та стабільність/прогнозованість цього результату (XYZ). Результати цього спільного аналізу ABC і XYZ представлені в таблицях 3.8 і 3.9.

Таблиця 3.8

Ранжування сортаментних груп запасів ABC та XYZ у ТОВ „Метал-Принт”

Товарна продукція	Інтегровані групи
Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Фрукти" Панночка	AУ
Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Овочі" Панночка	AУ
Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Фрукти" Панночка	AZ
Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Овочі" Панночка	BX
Гвинтові кришки ТВІСТ-ОФФ 82 одноколірні від виробника	BX
Золотиста кришка без малюнка з покриттям лак-емаль ТМ "Панночка", для домашнього консервування та промислового виробництва	BУ
Кришка Твіст офф 66 виготовлена з харчової жерсті ЕЗК	BZ
Упаковка із жерсті	СУ
Упаковка із алюмінію	СУ
Упаковка із лакуванням на металі	

	CZ
--	----

Згідно з одержаними даними таблиці 3.9 була побудована інтегрована матриця ABC та XYZ-аналізів ТОВ „Метал-Принт”.

Таблиця 3.9

Інтегрована матрична проєкція ABC-XYZ аналізів для запасів готової продукції ТОВ „Метал-Принт”

Групи	X	Y	Z
A	—	Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Фрукти" Панночка Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Овочі" Панночка	Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Фрукти" Панночка
B	Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Овочі" Панночка Гвинтові кришки ТВІСТ-ОФФ 82 одноколірні від виробника	Золотиста кришка без малюнка з покриттям лак-емаль ТМ "Панночка", для домашнього консервування та промислового виробництва	Кришка Твіст офф 66 виготовлена з харчової жерсті ЕЗК
C	—	Упаковка із жерсті Упаковка із алюмінію	Упаковка із лакуванням на металі

Характеристика сортаментних груп, які потрапили до клітинок моделі-матриці була описана раніше. Модель матричного відображення інтегративного ABC і XYZ-аналізу наведено на рисунку 3.3.

Враховуючи дані таблиці, ключовими для процесу закупівлі вважаються характеристики осередків з параметрами AX, AY, AZ, BX, BY і CX, оскільки для більшості з них можна з високою ймовірністю передбачити по-

требу на річний або інший період. При цьому поле AZ розглядається як виняток через його високу вартість, хоча й має характер стохастичного споживання.

Схожий інтегрований аналіз слід провести і для товарних запасів, отриманих з результатів інвентаризації. Регулярне порівняння результатів ABC і XYZ-аналізу обороту товарів і товарних запасів дозволить компанії оптимізувати запаси на рівні, достатньому для ефективної реалізації, уникнути надмірних запасів і зменшити ризик "заморожування" оборотних коштів, а також списання товарів через закінчення терміну придатності.

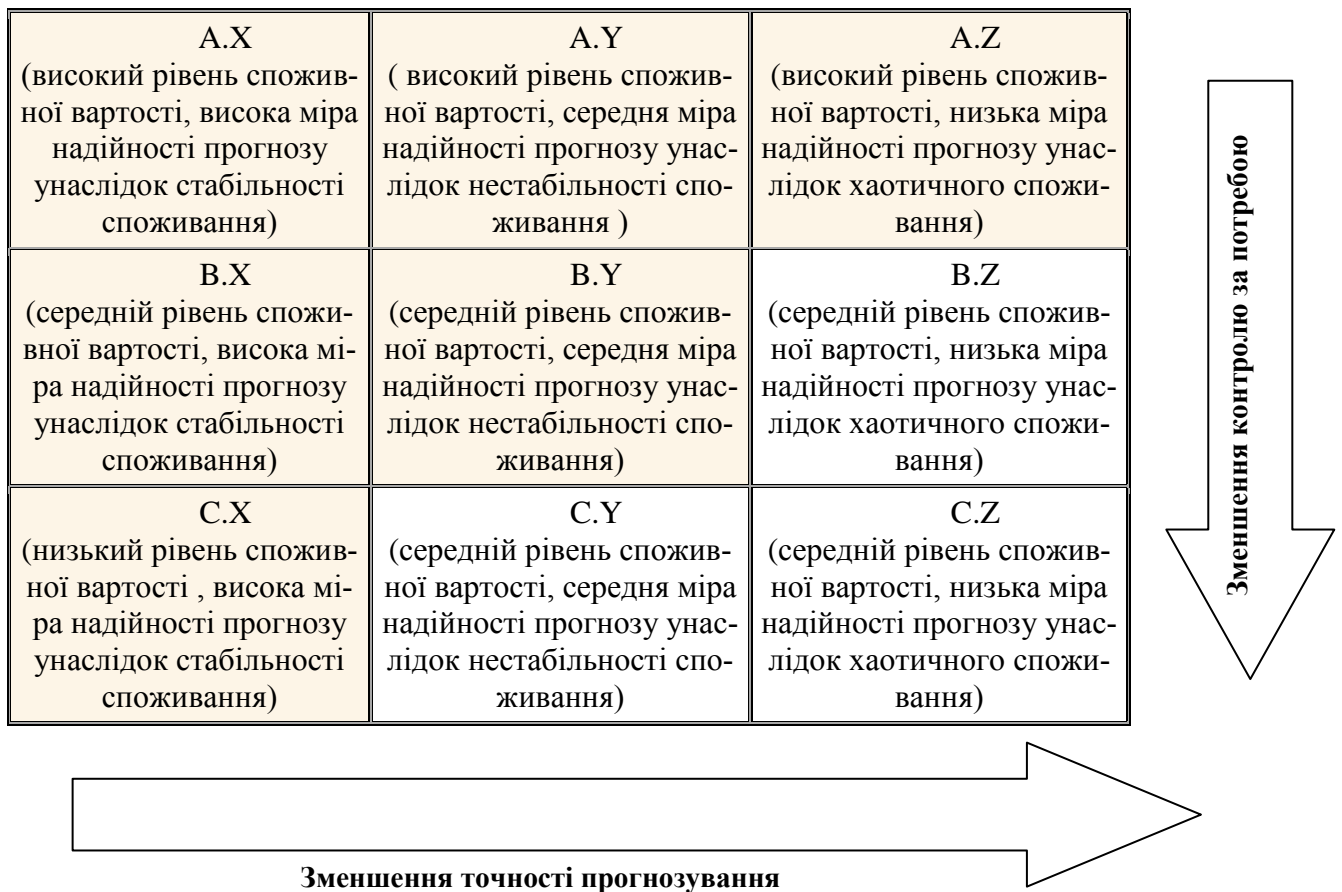


Рис. 3.3 Таблично-матрична візуалізація результатів ABC і XYZ-аналізу в системі менеджменту запасів ТОВ „Метал-Принт”

Поєднання даних щодо кількісного і вартісного визначення в групах ABC-аналізу та даних про кількісні та структурні характеристики XYZ-

аналізу стає важливим інструментом для планування, контролю та управління системою постачання в цілому і управлінням запасами зокрема.

Визначені групи товарів, які потребують прогнозування, і ті, які не вимагають прогнозування, будуть використовуватися при розробці та впровадженні оптимальної системи управління запасами відповідно до рекомендацій.

Після проведення ABC-XYZ аналізу можна відзначити, що деякі комірки у матриці ABC-XYZ залишаються неповні (табл. 3.9). У порівнянні з ABC-класифікацією, де присутність груп А, В і С є обов'язковою, класифікація XYZ може мати відсутність однієї чи навіть двох груп. У традиційному бізнесі зазвичай переважає група Х, група Y може бути представлена обмежено, а група Z може бути взагалі відсутня. З іншого боку, якщо бізнес орієнтований на нові продукти чи ринки збуту, група Х може бути відсутньою, а група Y або (і) група Z може переважати, як у даному випадку.

Відсутність групи AX свідчить про відсутність стабільності та ефективності. Наявність групи CZ (Упаковка із лакуванням на металі) в номенклатурі готової продукції потребує обговорення з керівниками служби маркетингу, реклами, відділу продажів та технічного відділу.

Також важливо провести серйозний аналіз наявності групи AZ (Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Фрукти" Панночка) у номенклатурі запасів готової продукції. Можливо, що це окреме й вигідне замовлення має бути виключено з номенклатури, оскільки воно є нетиповим. Присутність такого замовлення у загальному списку номенклатури може спричинити небажане перекручення інформації.

Відсутність асортиментних позицій у групі CX вказує на те, що бізнес орієнтований на нові продукти або вихід на нові ринки збуту. Позиції, які потрапили до групи CY (Упаковка із жерсті, Упаковка із алюмінію), де виражені тенденції попиту, можуть майбутньою перспективою переміститися до групи BY.

Для асортиментних позицій, які були включені до групи В (Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Овочі" Панночка, Гвинтові кришки ТВІСТ-ОФФ 82 одноколірні від виробника, Золотиста кришка без малюнка з покриттям лак-емаль ТМ "Панночка", для домашнього консервування та промислового виробництва, Кришка Твіст офф 66 виготовлена з харчової жерсті ЕЗК), рекомендується використовувати систему поповнення запасів із визначеною періодичністю до досягнення встановленого рівня. Групу В можна розглядати як перехідну між групами А та С, і тому вона часто потребує особливого аналізу. Асортиментні позиції групи В у матриці АВС-XYZ вимагають розробки командних рішень для підвищення ефективності в групі В з метою максимального переведення можливого обсягу асортиментних позицій у групу А.

Загалом, інструменти АВС і XYZ-класифікації підкреслюють важливість якісного управління запасами для забезпечення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Для оцінки ефективності рекомендованих систем управління запасами розглянемо на прикладі найбільш значущої за обсягами продажів асортиментної групи (Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації "Овочі" Панночка) розрахунок оптимального обсягу замовлення. Відповідно до даних відділу маркетингу, прогнозований обсяг продажів кришок у 2023 році становить 1000000 одиниць на рік. Враховуючи вартість одного виробу і використовуючи дані від фінансового відділу, де витрати на замовлення складають 250 гривень, а відсоток витрат на зберігання дорівнює 25% від вартості продукції, ми визначимо оптимальний розмір замовлення, застосовуючи формулу Уілсона:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2A * S}{i}}$$

(3.4)

У нашому випадку :

A - затрати стосовно замовлень, грн. (250,0 грн.);

S - потреби у товарах, що замовляються, од.(1'000'000,0 од.);

i - затрати на зберігання товару, який замовляється, грн. (добуток проценту на зберігання та вартості одиниці продукції Тут це:

$$i = 0,250 * 5,0 = 1,250$$

$$Q_{opt.} = \sqrt{\frac{2 * 1000000 * 250}{1,25}} = 20000 \text{ од.}$$

Одержавши Q опт встановимо частоту постачань за рік.

$$T = \frac{S}{Q_{opt}} = \frac{1000000}{20000} = 50 \text{ разів / рік.}$$

Отже, у даному випадку постачання Кришок закаткових СКО-82 (50 шт) для консервації "Овочі" Панночка проводяться один раз на тиждень. Згідно з рекомендаціями щодо роботи з категорією А, ми скоротимо обсяг запасів для даної асортиментної групи до одного тижня. Таким чином, середній рівень запасів після прийнятих рішень становитиме 10000 одиниць або 50000 гривень. З урахуванням того, що на даний момент запаси по цій групі асортименту складають 13968034 гривень, впроваджені зміни дозволять зменшити інвестиції у запас готової продукції в 28 разів, що свідчить про ефективність ухвалених рішень. Вивільнені інвестиційні кошти буде доцільно направити на вдосконалення прогнозування та автоматизацію рутинних розрахункових процесів.

3.3. Шляхи удосконалення системи управлінського контролінгу у ТОВ „Метал-Принт”

Створення нового механізму господарювання призвело до суттєвих змін в організації та методах здійснення контрольної діяльності. Згідно з ринковими законами всі особи розподілені на учасників, а саме господарів, підприємців та їх найманих працівників. Очевидно, в таких умовах виник інший підхід до питань збереження власності, вкладеної у неї кошти, включаючи заощадження підприємця.

Усвідомлення необхідності нових підходів до збереження майна призвело до широкого застосування аудиту. Однак аудит є наукою, що активно розвивається, використовуючи останні досягнення науки і техніки, тому удосконаленню аудиту на підприємствах приділяється велика увага.

Один із напрямків удосконалення логістичного аудиту товарних запасів у ТОВ "Метал-Принт" - це введення аудитора до штату підприємства. Це введення дозволить оперативно контролювати правильність ведення обліку на складах підприємства, своєчасність та правильність оформлення всіх господарських операцій з обліку товарних запасів за допомогою первинних документів. Крім того, аудитор буде проводити інвентаризацію виробничих запасів в ТОВ "Метал-Принт".

Для забезпечення постійного підвищення кваліфікації аудитора, необхідно щорічно надсилати його на курси підвищення кваліфікації. Це дозволить використовувати на практиці найновіші методологічні та практичні розробки в галузі аудиту, зменшувати витрати на проведення аудиту та підвищувати його якість. Особливу увагу слід звернути на рекомендацію прийняти на посаду аудитора, який володіє сертифікатом аудитора. Цей сертифікат, виданий після успішного складання кваліфікаційного іспиту, свідчить про високий рівень кваліфікації аудитора та його здатність якісно виконувати свої обов'язки.

Додатково, при розгляді кандидатів на вакантну посаду аудитора, рекомендується враховувати специфіку складського господарства. Тому слід вибирати аудитора, який має практичний досвід роботи в галузі складського господарства. Врахування цих вимог сприятиме ефективному та якісному проведенню внутрішнього аудиту товарних запасів у ТОВ "Метал-Принт".

В сучасних умовах широко використовуються автоматизовані та цифрові методи бухгалтерського обліку, проте вони потребують від облікових працівників вміння чітко формулювати завдання та контролювати правильність реєстрації господарських операцій. У ТОВ "Метал-Принт" виявлено, що автоматизована система бухгалтерського обліку потребує оновлення. Під час вибору нової бухгалтерської програми, ТОВ "Метал-Принт" реко-

мендує укладення договору на налаштування програми відповідно до умов підприємства і отримання періодичного супроводу від розробника. Ці рекомендації значно спростять впровадження автоматизації та цифровізації обліку і значно знизять ризик неправильного використання програми.

Це дозволить аудиторю ТОВ "Метал-Принт" оперативно контролювати і швидко отримувати всю необхідну інформацію, не відволікаючи на це працівників бухгалтерії. Використання аудитором ТОВ «Метал-Принт» сучасного програмного забезпечення для аналізу господарської діяльності дозволить оперативно і якісно контролювати порядок складання бухгалтерської звітності.

На кінець року аудитор організовує та контролює проведення щорічної інвентаризації на підприємстві. На основі її результатів аудитор робить висновок щодо відповідності даних бухгалтерського обліку товарних запасів фактичному стану справ. Разом із внутрішнім аудитом, рекомендується ТОВ "Метал-Принт" щорічно скористатися послугами аудиторських фірм перед поданням річної звітності підприємства. При такій організації аудиту в ТОВ "Метал-Принт", керівництво отримає якісну інформацію для управління запасами в системі логістики та маркетингу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління підприємницькою діяльністю стає визначальним фактором успіху в сучасних умовах, де бізнес-середовище постійно змінюється та вимагає від підприємців адаптації та інновацій. Сутність управління полягає не лише у керуванні процесами внутрішнього функціонування підприємства, але й у здатності ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем та впливати на нього. Передусім, управління підприємницькою діяльністю включає в себе розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. В умовах постійної конкуренції та змін ринкових умов, підприємець повинен бути готовим до швидкої адаптації та введення інновацій для забезпечення конкурентоспроможності.

Функціональний менеджмент, спираючись на спеціалізацію та внутрішню ефективність, виявляється корисним підходом для багатьох організацій. Важливо враховувати його переваги та недоліки, інтегруючи його в загальну стратегію керівництва та враховуючи змінні ринкові умови. Тільки так організація зможе забезпечити стійке та успішне функціонування в сучасному бізнес-середовищі.

2. Ефективне управління запасами є важливою складовою успішної виробничої системи. Запаси виступають не лише як засіб забезпечення неперервності виробництва, а й як стратегічний резерв, що впливає на фінансову стабільність та рівень обслуговування клієнтів. Перш за все, запаси відіграють важливу роль у забезпеченні сталості виробничого процесу. Запаси сировини, напівфабрикатів та готової продукції дозволяють компаніям уникнути зупинок у виробництві при можливих перебоях у постачанні чи технічних неполадках. Це особливо важливо в умовах глобальних ланцюгів пос-

тачання та нестабільного ринку. З погляду виробничої системи, правильно управляти запасами - це вміти збалансувати між ризиками і вигодами. Ключовою частиною цього балансу є визначення оптимального рівня запасів, який дозволяє компанії забезпечувати неперервність виробництва та високий рівень обслуговування клієнтів, уникаючи при цьому перебільшених витрат.

3. ТОВ “Метал-Принт” є одним із лідерів серед українських товаровиробників кришок металевих для консервування у промисловості та домашніх умовах (типи СКО та Твіст офф). Компанія знаходиться у м. Дніпрі.

Основні напрями діяльності компанії “Метал-Принт” пов’язані з: послугами щодо лакування та літографії жерсті і алюмінію; послугами із різки жерсті та алюмінію; виготовленням кришок металевих для консервування у промисловості та домашніх умовах (СКО 1-82 та Твіст офф ТМ “Панночка”); виготовленням кришок металевих для консервування у промисловості та домашніх умовах (Твіст офф із літографією) тощо. ТОВ «Метал-Принт» має сертифікат відповідності стандартам системи менеджменту якості ISO 9001. На початку 2020 р., під час сертифікаційного аудиту, відповідно до стандартів ISO 9001, компанія "Метал-Принт" отримала міжнародний сертифікат у сфері "Лакування та друкування на металі, виготовлення кришок типу «TWIST-OFF».

4. Наразі відзначається певне зниження економічного потенціалу ТОВ «Метал-Принт», яке підтверджується зменшенням загальної вартості активів на 10,45%. Той факт, що активи зменшуються менш швидко, ніж доходи від продажу товарів і послуг, свідчить про необхідність пошуку можливостей оптимізації структури поточних активів. Зменшення загальної суми балансу є результатом зменшення як оборотних (-7,8%), так і необоротних активів (-15,98%). Зменшення власного капіталу (-17,32%) та короткострокових зобов'язань (-76,16%) викликає скорочення загальної суми доступних джерел фінансування для залучення активів. Спостерігається зменшення фінансової стійкості підприємства, що відзначається зниженням коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2023 року компанія може самостійно фінан-

сувати лише 48,22% своїх активів. Значення поточного рівня ліквідності перевищує нормативні вимоги (1,50), що свідчить про низьку ймовірність втрати платоспроможності в найближчій перспективі. У ТОВ "Метал-Принт" також зафіксовано зменшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 10,55%, що свідчить про втрату конкурентоспроможності в динамічному середовищі. Сума чистого збитку підприємства складає 10829 тис. грн., що вказує на сповільнення темпів розвитку компанії та потребу коригування поточної бізнес-моделі.

5. На сучасний момент структура управління запасами у компанії ТОВ "Метал-Принт" включає такі підрозділи: відділ закупівель та управління запасами, склад, база та транспортний відділ. Грошові показники, що визначають обсяги продажів, свідчать про те, що протягом періоду з 2021 по 2023 роки частка асортиментних груп, таких як "Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації 'Овочі' Панночка", "Гвинтові кришки ТВІСТ-ОФФ 82 одноколірні від виробника", "Золотиста кришка без малюнка з покриттям лак-емаль ТМ 'Панночка'" для домашнього консервування та промислового виробництва, збільшувалась протягом вказаного періоду. Найбільший обсяг серед товарних груп займають "Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації 'Фрукти' Панночка". Протягом вивченого періоду їх частка складала у 2021 році - 59,97%, у 2022 році - 54,18%, а в 2023 році - 45,86%. У той час як частка інших груп, таких як "Кришка закаткова СКО-82 (50 шт) для консервації 'Овочі' Панночка", "Кришка Твіст офф 66 виготовлена з харчової жерсті ЕЗК" та інші, зменшувалась протягом 2021-2023 років.

6. Негативні аспекти роботи відділу закупівель та управління запасами ТОВ "Метал-Принт": відсутність чіткої системи для розрахунку оптимального рівня запасів на складі; нестабільний асортимент, що може впливати на втрату клієнтів; слабкий взаємозв'язок з фінансовим відділом; відсутність інформації від відділу продажів та маркетингу про прогнозовані обсяги продажів для кожного товару в штуках; некоректне прогнозування, базоване лише на минулих продажах, що може бути не зовсім точним та ін. Для досягнення оптимальної ефективності необхідно налагодити прозорий взаємоз-

в'язок із фінансовим відділом, особливо стосовно графіків поставок. Додатково важливо забезпечити сталість асортиментів, розробити систему ключових показників ефективності, встановити контроль над сумами інвестицій у товарний запас. Також необхідно розробити вдосконалену систему контролю замовлення та оптимізувати процес управління запасами.

Аналізуючи роботу менеджменту компанії ТОВ "Метал-Принт", важливо відзначити відсутність загальної логістичної концепції. Для вдосконалення ефективності системи слід чітко визначити принципи роботи з товарами, охоплюючи аспекти їхнього зберігання, руху, перевезення і доставки.

7. На основі даних ABC і XYZ-аналізу матеріальних ресурсів виявлено такі результати: група А: Матеріали з високою споживною вартістю та великою часткою запасів за обсягом та вартістю (Жерсть 1); група В: Матеріали з середньою споживною вартістю та помірною часткою запасів за обсягом та великою часткою за вартістю (Жерсть 2, Жерсть 3, Алюміній 1, Алюміній 2, Лак 1, Лак 2, Лак 3, Фарба 1, Фарба 2); група С: Матеріали з низькою споживною вартістю та невеликою часткою запасів за обсягом та вартістю (Фарба 3, Фарба 4, Фарба 5). До того ж група Х: матеріали з високим ступенем надійності прогнозу через їх стабільне споживання (Жерсть 1, Жерсть 2, Алюміній 1); група Y: Матеріали з середнім ступенем надійності прогнозу через нестабільне споживання (Жерсть 3, Алюміній 2, Лак 1, Лак 2, Фарба 1, Фарба 2); група Z: Матеріали з низьким ступенем надійності прогнозу через стохастичне споживання (Лак 3, Фарба 3, Фарба 4, Фарба 5). Тому для оптимізації управління запасами, рекомендується розділити стратегію закупівель та виробництва залежно від важливості матеріалів, їх споживної вартості та характеру споживання. Важливо також розглядати вартість виробництва власних запасів порівняно з закупівлею від сторонніх виробників для максимізації ефективності та зниження витрат.

8. За підсумками ABC і XYZ-аналізу готової продукції виявлено інші результати. Так, відсутність групи АХ свідчить про відсутність стабільності та ефективності. Наявність групи CZ (Упаковка із лакуванням на металі) в номенклатурі готової продукції потребує обговорення з керівниками служби

маркетингу, реклами, відділу продажів та технічного відділу. Також важливо провести серйозний аналіз наявності групи AZ (Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Фрукти" Панночка) у номенклатурі запасів готової продукції. Можливо, що це окреме й вигідне замовлення має бути виключено з номенклатури, оскільки воно є нетиповим. Присутність такого замовлення у загальному списку номенклатури може спричинити небажане перекручення інформації.

Відсутність асортиментних позицій у групі CX вказує на те, що бізнес орієнтований на нові продукти або вихід на нові ринки збуту. Позиції, які потрапили до групи CY (Упаковка із жерсті, Упаковка із алюмінію), де виражені тенденції попиту, можуть майбутньою перспективою переміститися до групи BY. Для асортиментних позицій, які були включені до групи B (Кришка закаткова твіст-офф 82 (20 шт) для консервації "Овочі" Панночка, Гвинтові кришки ТВІСТ-ОФФ 82 одноколірні від виробника, Золотиста кришка без малюнка з покриттям лак-емаль ТМ "Панночка", для домашнього консервування та промислового виробництва, Кришка Твіст офф 66 виготовлена з харчової жерсті ЕЗК), рекомендується використовувати систему поповнення запасів із визначеною періодичністю до досягнення встановленого рівня. Групу B можна розглядати як перехідну між групами A та C, і тому вона часто потребує особливого аналізу. Асортиментні позиції групи B у матриці ABC-XYZ вимагають розробки командних рішень для підвищення ефективності в групі B з метою максимального переведення можливого обсягу асортиментних позицій у групу A. Загалом, інструменти ABC і XYZ-класифікації підкреслюють важливість якісного управління запасами для забезпечення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Постачання Кришок закаткових СКО-82 (50 шт) для консервації "Овочі" Панночка проводяться один раз на тиждень. З урахуванням того, що на даний момент запаси по цій групі асортименту складають 13 968 034 грн., впроваджені зміни дозволять зменшити інвестиції у запас готової продукції, що свідчить про ефективність ухвалених рішень. Вивільнені інвестиційні

кошти буде доцільно направити на вдосконалення прогнозування та автоматизацію рутинних розрахункових процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Кодекс законів про працю України // Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами (зі змінами і доповненнями). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua> (дата звернення 17.09.2023)
3. Бабчинська О. І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5, 2022.
4. Бедрій Я.І., Тарнавський Є.М., Тригуб С.М., Ходаковський В.Ф. Основи логістики: навчальний посібник. Херсон: Олди плюс. 2019. 260 с.
Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
5. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент : навч. посіб. Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
6. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: [монографія]. К., КНТЕУ, 2009. 280 с.
7. Боровик Т., Даниленко В. Транспортна логістика як фактор забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2022. Вип. 177, С. 35-39.
8. Безсмертна О. В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В. Логістика : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018, 161 с.
9. Біловодська О.А. Логістика: теорія та практика: навч. посібник. Київ: Центр начальної літератури, 2019. 356 с.

10. Буркіна, Н. В., Капітонець, М. В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. Економіка і організація управління, 2020. 3 (39)), 93-103.
11. Бондарчук О. Ситуаційний менеджмент Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 326 с.
12. Болотнов, Д. (2022). Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*, (2), 171-176.
13. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства підручник / В.Г. Васильков Н.В. Василькова. К.: КНЕУ, 2015. 502 с.
14. Дідковська Л.Г. Менеджмент: Навчальний посібник. К.: Алерта, 2016. 516 с.
15. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
16. Вернюк Н.О., Клименко Л.В., Новак І.М. (2021). Операційний менеджмент: навчальний посібник. Умань: Видавець «Сочінський ММ», 254 с.
17. Гук О., Кучма О., Мельник А.. Необхідність застосування інноваційних логістичних процесів для розвитку сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*, 2021, 31.
18. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42-50.
19. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. 143 с.
20. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. *Наука й економіка*. 2010. № 3. С. 69-72.
21. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022, 12: 46-51.

22. Завербний, А., Дзуліт, З., Вуєк, Х. (2022). Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*, (43).
23. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії у торгівлі: монографія. Київ: КНТЕУ, 2016. 432 с.
24. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика. Теорія і практика. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 360 с
25. Кобернюк С. О. Розвиток аграрного маркетингу в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 45–48.
26. Котляр Л.І. Тайм-менеджмент як засіб зниження прокрастинації у професійній діяльності державних службовців. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 31 (70) № 1 2020. С. 31-36.
27. Крикавський Є.В, Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Національного університету «Львівської політехніки», 2017. 804 с.
28. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. К.: Академвидав, 2015. 416 с.
29. Кириченко, І. В., Шленьова, М. Г. (2022). Класичні підходи до тайм-менеджменту в сучасних реаліях. *Міжнародний науковий журнал Науковий огляд*, 1(81), 18-29.
30. Лойко В.В., Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навч. посібн. Київ: КНУТД. 2015. 267 с.
31. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Логістика» спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. І. С. Луценко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.
32. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: ЦНЛ, 2018. 236 с.

33. Мазур К. В.; Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства. : навч. посіб. Вінниця: Твори, 2020. 284 с.
34. Мохненко, А. С., Наумов, О. Б., & Чмут, О. О. (2023). Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», (48), 19-24.
35. Омеляненко, Т.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 478 с.
36. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації: [колект.] монографія / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 182 с.
37. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
38. Очеретенко С.В. До питання управління запасами автомобільних запчастин на торгових підприємствах. Комунальне господарство міст. 2018. Вип. 142. С. 114-118.
39. Очеретенко С.В. Управління складськими запасами та їх оптимізація на підприємствах по ремонту автомобілів. Системи управління, навігації та зв'язку: збірник наукових праць. Вип. 2(64). П.: ПНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2021. С. 50-52.
40. Павлова, Г. Є., Бабій, І. В., Воловик, Д. В. Становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин. Innovation and Sustainability. 2022. № 2: 139–146.
41. Панін А. С.; Бояринова К. О. Економічна диверсифікація як основа розвитку підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи, 2021, 100-101.
42. Пачева, Н., & Подзігун, С. (2022). Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (38).

43. Перебийніс В.І. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія / В. І. Перебийніс, Я. А. Дроботя. Полтава : ПУЕТ, 2012. 279 с.
44. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / В.М. Приймак. К.: Атіка, 2018. 240 с.
45. Приступа А., Серебряков Д., Пихаленко Є. Управління розвитком фермерського бізнесу. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9.11.2023: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 57-58.
46. Решетнікова О.В., Даниленко В.І., Боровик Т.В. Логістика як чинник забезпечення конкурентоспроможності України у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2021. Том 26. Випуск 1 (86). С. 66–71.
47. Решетнікова О.В., Даниленко В.І., Боровик Т.В. Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. «Економічний простір». 2020. С. 151-154.
48. Системний підхід до управління матеріальними потоками URL: <http://uadocs.exdat.com/docs/index-69066.html? page=2> (дата звернення 10.01.2024)
49. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2013. 348 с.
50. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ. 2020. 392 с.
51. Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія / за заг. ред. В. Я. Брич. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 215 с.
52. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022, 39.
53. Amason, A., & Ward, A. (2020). Strategic management: From theory to practice. Routledge.

54. Ahmadi, E., Mosadegh, H., Maihami, R., Ghalekhondabi, I., Sun, M., & Süer, G. A. (2022). Intelligent inventory management approaches for perishable pharmaceutical products in a healthcare supply chain. *Computers & Operations Research*, 147, 105968.
55. Becerra, P., Mula, J., & Sanchis, R. (2022). Sustainable inventory management in supply chains: Trends and further research. *Sustainability*, 14(5), 2613.
56. Bowersox D. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process* / Donald Bowersox, David Closs. – McGraw Hill Education, 2017. 752 p.
57. Morden, T. (2021). *Principles of Management (Innovative Business Textbooks)*. Routledge; 2nd edition.
58. Qi, M., Shi, Y., Qi, Y., Ma, C., Yuan, R., Wu, D., & Shen, Z. J. (2023). A practical end-to-end inventory management model with deep learning. *Management Science*, 69(2), 759-773.
59. Namir, K., & Labriji, H. (2022). Decision support tool for dynamic inventory management using machine learning, time series and combinatorial optimization. *Procedia Computer Science*, 198, 423-428.
60. Li, M., & Mizuno, S. (2022). Dynamic pricing and inventory management of a dual-channel supply chain under different power structures. *European Journal of Operational Research*, 303(1), 273-285.
61. Teerasoponpong, S., & Sopadang, A. (2022). Decision support system for adaptive sourcing and inventory management in small-and medium-sized enterprises. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 73, 102226.
62. The official site of OpenAI (2024), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 10.01.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Розрахунок проміжних індикаторів для АВС-аналізу матеріальних запасів ТОВ «Метал-Принт»

Частка запасів за обсягом у %:

$$4004155 \times 100 = 9,63$$

$$22004155 \times 100 = 52,95$$

$$1254155 \times 100 = 3,01$$

$$1204155 \times 100 = 2,89$$

$$3504155 \times 100 = 8,42$$

$$3004155 \times 100 = 7,22$$

$$5004155 \times 100 = 12,03$$

$$1204155 \times 100 = 2,89$$

$$124155 \times 100 = 0,29$$

$$14155 \times 100 = 0,02$$

$$24155 \times 100 = 0,05$$

$$104155 \times 100 = 0,24$$

$$154155 \times 100 = 9,63$$

Частка запасів за обсягом Σ :

$$52,95 + 9,63 = 62,58$$

$$3,01 + 62,58 = 65,59$$

$$2,89 + 65,59 = 68,47$$

$$8,42 + 68,47 = 76,90$$

$$7,22 + 76,90 = 84,12$$

$$12,03 + 84,12 = 96,15$$

$$2,89 + 96,15 = 99,04$$

$$0,29 + 99,04 = 99,33$$

$$0,02 + 99,33 = 99,35$$

$$0,05 + 99,35 = 99,40$$

$$0,24 + 99,40 = 99,64$$

$$0,36 + 99,64 = 100,00$$

Частка запасів за вартістю у %:

$$6800001871180 \times 100 = 36,34$$

$$3300001871180 \times 100 = 17,64$$

$$3125001871180 \times 100 = 16,70$$

$$2160001871180 \times 100 = 11,54$$

$$1400001871180 \times 100 = 76,90$$

$$840001871180 \times 100 = 4,49$$

$$800001871180 \times 100 = 4,28$$

$$168001871180 \times 100 = 0,9$$

$$57601871180 \times 100 = 0,31$$

$$30001871180 \times 100 = 0,16$$

$$11601871180 \times 100 = 0,06$$

$$10001871180 \times 100 = 0,05$$

$$9601871180 \times 100 = 0,05$$

Частка запасів за вартістю Σ :

$$17,64 + 36,34 = 53,98$$

$$16,70 + 53,98 = 70,68$$

$$11,54 + 70,68 = 82,22$$

$$7,48 + 82,22 = 89,70$$

$$4,49 + 89,70 = 94,19$$

$$4,28 + 94,19 = 98,47$$

$$0,90 + 98,47 = 99,36$$

$$0,31 + 99,36 = 99,67$$

$$0,16 + 99,67 = 99,83$$

$$0,06 + 99,83 = 99,89$$

$$0,05 + 99,89 = 99,95$$