

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська дипломна робота на тему:

УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК ПЕРЕРОБНОГО
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛОБІНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»)

Виконав: студент 4 курсу, групи ПЗ-2063
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Бевз Тетяна Олегівна

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Безсмертна О. В.

« 06 » 06 2024 р.

Рецензент: к. н., доцент каф. ЕПБМ

Ратушняк О. Р.

« 07 » 06 2024 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ПЛМ проф. Мороз О. О.

« 8 » 06 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
 Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
 Галузь знань – Управління та адміністрування
 Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
 Освітньо - професійна програма – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 завідувач кафедри ПЛМ
 д.е.н., професор Мороз О. О.
 « 18. 03 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бевз Тетяні Олегівні
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління запасами в ланцюгах поставок переробного підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Глобинський м'ясокомбінат»)

керівник роботи Безсмертна Оксана Владиславівна, к.е.н., доцент,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2004 року № 80.

2. Термін подання студентом роботи: 07 червня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: Підручники, посібники, які містять теоретичні відомості по темі роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК ПІДПРИЄМСТВА

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Основні показники діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; SWOT-аналіз в управління запасами ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; Динаміка запасів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; Виробничі запаси ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; Організаційна структура логістичної системи; Матриця ABC-XYZ аналізу постачальників ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; Загальний рівень КРІ ланцюга постачання ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; Часові витрати на логістичний цикл виробництва продукції ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

(зворотна сторона)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Безсмертна О. В., доцент каф. ПЛМ		

7. Дата видачі завдання 18 березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	11.03. 2024 р.
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	12.04. 2024 р.
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	03.05. 2024 р.
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	24.05. 2024 р.
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	03.06. 2024 р.
6	Рецензування БДР	07.06. 2024 р.
7	Захист БДР	10-27.06. 2024 р.

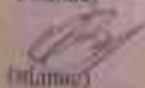
Студент



(підпис)

Бевз Т. О.

Керівник роботи



(підпис)

Безсмертна О. В.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська дипломна робота на тему:

**УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК ПЕРЕРОБНОГО
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛОБІНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»)**

Виконав: студент 4 курсу, групи Пз-20бз
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Бевз Тетяна Олегівна

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ
Безсмертна О. В.

«_____» _____ 2024 р.

Рецензент:

«_____» _____ 2024 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ПЛМ проф. Мороз О. О.

«_____» _____ 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо - професійна програма – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ПЛІМ
д.е.н., професор Мороз О. О.

« « 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Бевз Тетяні Олегівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління запасами в ланцюгах поставок переробного підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Глобинський м'ясокомбінат»)

керівник роботи Безсмертна Оксана Владиславівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2004 року № 80.

2. Термін подання студентом роботи: _07 червня 2024 р._____

3. Вихідні дані до роботи: Підручники, посібники, які містять теоретичні відомості по темі роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ
В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ЛАНЦЮГАХ
ПОСТАВОК ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК ПІДПРИЄМСТВА

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Основні показники діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; SWOT-аналіз в управління запасами ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; Динаміка запасів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; Виробничі запаси ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; Організаційна структура логістичної системи; Матриця ABC-XYZ аналізу постачальників ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; Загальний рівень КРІ ланцюга постачання ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; Часові витрати на логістичний цикл виробництва продукції ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

(зворотна сторона)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Безсмертна О. В., доцент каф. ПЛМ		

7. Дата видачі завдання 18 березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	11.03. 2024 р.	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	12.04. 2024 р.	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	03.05. 2024 р.	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	24.05. 2024 р.	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	03.06 2024 р.	
6	Рецензування БДР	07.06. 2024 р.	
7	Захист БДР	10-27.06. 2024 р.	

Студент

Бевз Т. О.

(підпис)

Керівник роботи

Безсмертна О. В.

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Бевз Т. О. Бакалаврська дипломна робота на тему: Управління запасами в ланцюгах поставок переробного підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Глобинський м'ясокомбінат»).

В першому розділі розглянуті теоретичні та методичні основи управління запасами в ланцюгах поставок переробного підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз системи управління запасами в ланцюгах поставок переробного підприємства.

Третій розділ присвячено розробці щодо удосконалення системи управління запасами в ланцюгах поставок підприємства.

Ключові слова: запаси, поставка, ланцюги поставок, м'ясокомбінат, ефективність, система управління.

ANNOTATION

Bevs T. O. Bachelor's thesis on the topic: Inventory management in the supply chains of a processing enterprise (on the example of the limited liability company «Globynsky meat processing plant»).

In the first chapter, the theoretical and methodological foundations of inventory management in supply chains of a processing enterprise are considered.

In the second chapter, the analysis of the inventory management system in the supply chains of the processing enterprise was carried out.

The third section is devoted to the development of the improvement of the inventory management system in the supply chains of the enterprise.

Key words: stocks, supply, supply chains, meat processing plant, efficiency, management system.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Поняття, функції та види запасів на підприємстві	6
1.2 Системи управління запасами на підприємстві	16
1.3 Методи оцінки оптимальної кількості запасів для забезпечення ефективного управління на підприємстві	16
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	25
2.2 Аналіз системи управління запасами в ланцюгах поставок на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	36
2.3 Дослідження особливостей формування ланцюгів поставок в системі логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	45
3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК ПІДПРИЄМСТВА	49
3.1 SCOR-моделювання та оцінка загальних показників КРІ ланцюга постачання ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	49
3.2 Пропозиції щодо застосування сучасних систем управління запасами на переробному підприємстві	60
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТОК А Фінансова звітність підприємства	79
ДОДАТОК Б Ілюстративний матеріал	83
ДОДАТОК В. Протокол перевірки дипломної роботи	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Запаси є одним із ключових факторів забезпечення безперервної діяльності підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграють всі складові частини запасів, зокрема товарно-матеріальні запаси, що знаходяться на підприємстві.

Детальне вивчення і правильне розуміння сутності товарних запасів, їх значення та ролі на підприємстві, є одними з найважливіших аспектів економії та раціонального використання матеріальних ресурсів. Вирішення цих питань також сприяє вдосконаленню матеріально-технічного постачання. Основною метою підприємств є збільшення прибутку та зменшення витрат на утримання запасів.

Окрім цього, оптимізація управління запасами дозволяє підприємству зменшити ризики, пов'язані з дефіцитом або надлишком матеріалів, що сприяє стабільності виробничих процесів. Впровадження сучасних методів управління допомагає підприємствам більш точно прогнозувати потреби в запасах та забезпечувати їх своєчасне поповнення. Це не лише підвищує ефективність роботи підприємства, але й сприяє більш раціональному використанню фінансових ресурсів. Таким чином, ефективне управління запасами є особливо актуальним.

Питанням управління запасами та ланцюгами поставок присвячені наукові праці Гапека О, Якимишина Л. Я., Крикавського Є., 8. Фаловича Н. М., Луценка І.С., Зінченка Є. В., Скребньова І. В., Шульгиної Л. М., Тюленєвої Ю. В., Майстренко Н.В., Козак Л. С. та інших. Актуальність і важливість питання підвищення ефективності управління управління запасами в ланцюгах поставок бумовили вибір теми, мети і задач дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи полягає у дослідженні системи управління запасами в ланцюгах поставок переробного підприємства та розробленні практичних рекомендацій і напрямів її удосконалення.

Основними задачами, які необхідно виконати для досягнення поставленої мети, є:

1. Розглянути теоретичні та методичні основи управління запасами в ланцюгах поставок переробного підприємства;
2. Надати загальну характеристику та зробити аналіз основних показників ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»;
3. Провести аналіз системи управління запасами в ланцюгах поставок на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»;
4. Провести дослідження особливостей формування ланцюгів поставок в системі логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»;
5. Розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління запасами в ланцюгах поставок підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління запасами в ланцюгах поставок підприємства.

Предметом дослідження є методи і механізми підвищення ефективності управління запасами в ланцюгах поставок підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи було використано такі методи, як метод аналізу і синтезу, метод індукції та дедукції, балансовий метод, метод логічного мислення, методи економічного та статистичного аналізу, факторний аналіз, метод порівняння, графічний метод, метод SCOR-моделі, метод ABC та XYZ- аналізу.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, функції та види запасів на підприємстві

Запаси є одним із факторів забезпечення стабільності та безперервності відтворення діяльності на підприємстві. Актуальність дослідження запасів для переробного підприємства зумовлена кількома ключовими факторами, які визначають ефективність його діяльності та конкурентоспроможність на ринку. Проаналізуємо основні аспекти, що підкреслюють важливість такого дослідження.

Для переробних підприємств важливо забезпечити безперервність виробничого процесу. Наявність необхідних запасів сировини, напівфабрикатів та комплектуючих дозволяє уникнути простоїв та забезпечити стабільність виробництва.

Ефективне управління запасами дозволяє знизити витрати на їх зберігання, транспорт та обробку. Це сприяє зменшенню загальних витрат підприємства і підвищенню його рентабельності.

Наявність достатніх запасів якісної сировини та матеріалів впливає на якість кінцевої продукції. Дослідження запасів допомагає забезпечити належний контроль якості та своєчасне поповнення запасів.

Переробні підприємства часто стикаються з різними ризиками, такими як коливання цін на сировину, перебої у постачанні або зміни попиту. Дослідження запасів допомагає розробити стратегії управління ризиками і зменшити їх вплив на діяльність підприємства.

Управління запасами впливає на обсяг оборотного капіталу підприємства. Надлишкові запаси можуть заморожувати значні фінансові ресурси, тоді як недостатні запаси можуть призвести до зупинки виробництва. Дослідження запасів дозволяє знайти оптимальний баланс між цими крайнощами.

Ринок постійно змінюється, і підприємства мають бути готовими швидко реагувати на ці зміни. Дослідження запасів допомагає підприємству бути гнучким і швидко адаптуватися до нових умов, зокрема змін попиту та пропозиції.

Управління запасами може включати впровадження новітніх технологій та методів, таких як автоматизовані системи обліку та управління запасами, що підвищує ефективність і точність процесів [9].

Отже, дослідження запасів є надзвичайно важливим для переробних підприємств, оскільки воно забезпечує їхню конкурентоспроможність, ефективність та стабільність в умовах мінливої економічної та ринкової кон'юнктури.

Окремо слід наголосити на тому, що дослідження запасів дозволяє вдосконалити логістичні процеси на підприємстві, зокрема управління ланцюгами постачання, зберігання та розподілу продукції. Це сприяє підвищенню ефективності всього логістичного ланцюга.

Зокрема, оптимізація рівня запасів дозволяє зменшити витрати на зберігання, включаючи витрати на оренду складських приміщень, енергоносії, охорону та обслуговування. Це знижує загальні операційні витрати підприємства.

Швидка оборотність запасів зменшує ризик знецінення товарів та втрат через закінчення терміну придатності. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів і капіталу. Ефективне управління запасами передбачає точне прогнозування попиту та своєчасне поповнення запасів, що допомагає уникнути дефіциту продукції і, як наслідок, втрати клієнтів через нездатність задовольнити їхні потреби.

Координація між відділами постачання, виробництва та продажів забезпечує синхронізацію процесів, що зменшує простої виробництва і підвищує його ефективність. Це також зменшує необхідність у підтримці надлишкових запасів. Здатність швидко та точно виконувати замовлення завдяки ефективному управлінню запасами підвищує рівень задоволеності клієнтів і зміцнює їхню лояльність.

Оптимізовані запаси дозволяють краще планувати перевезення, зменшуючи кількість термінових доставок і використання менш ефективних видів транспорту. Це допомагає знизити витрати на транспортування. Впровадження автоматизованих систем управління запасами, таких як ERP (Enterprise Resource Planning) та WMS (Warehouse Management System), підвищує точність обліку та швидкість обробки інформації, що сприяє більш ефективному управлінню всім логістичним ланцюгом [10].

Використання аналітичних інструментів та моделей для прогнозування попиту і планування запасів допомагає приймати більш обґрунтовані рішення щодо обсягів замовлень, частоти поповнення та управління сезонними коливаннями. Ефективне управління запасами дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку та змін у попиті. Це забезпечує гнучкість логістичного ланцюга і зменшує ризики пов'язані з непередбаченими обставинами.

Завдяки зниженню витрат, підвищенню якості обслуговування та швидкості виконання замовлень, підприємство стає більш конкурентоспроможним на ринку.

Отже, ефективне управління запасами є критичним для оптимізації всього логістичного ланцюга, оскільки воно забезпечує безперебійність процесів, зменшує витрати, підвищує рівень обслуговування клієнтів та підвищує загальну ефективність підприємства.

Створення та управління запасами – це одна із найголовніших частин виробничої діяльності підприємства. Важливо зазначити, що обсяги запасів залежать від характеру й масштабу виробництва, рівня насиченості ринку товарами тощо. Наприклад, збільшення розмірів запасів може бути викликано як зростанням масштабів виробництва, так і нерівномірним, недостатнім насиченням ринку матеріальними ресурсами, а також недотриманням постачальниками своїх зобов'язань. Створення більших, ніж це необхідно, виробничих запасів має певні суттєві недоліки, які заважають підвищенню ефективності виробництва, тому слід багато уваги приділяти саме управлінню запасами, аби мати прибуткову та результативну діяльність [11].

Матеріальними запасами називають продукцію виробничо-технічного призначення, яка знаходиться на різних стадіях виробництва і обігу, виробу народного споживання та інші товари, що очікують на вступ у процес виробничого або особистого споживання.

Поняття запасів в економічній літературі має різні трактування, і українські вчені також зробили свій внесок у його дослідження. Розглянемо деякі підходи українських науковців до визначення запасів.

Відомий український економіст Валерій Геєць розглядає запаси як стратегічний ресурс підприємства, який забезпечує його безперервну діяльність. Він наголошує на важливості оптимального управління запасами для підвищення конкурентоспроможності підприємства [4].

Тетяна Ковальчук визначає запаси як сукупність матеріальних ресурсів, які знаходяться на різних стадіях виробничого процесу та в обігу. Вона підкреслює значення ефективного управління запасами для мінімізації витрат та підвищення рентабельності підприємства.

Олександр Тищенко акцентує увагу на класифікації запасів, поділяючи їх на виробничі, товарні та інші види. Він також аналізує різні методи управління запасами, зокрема системи «Just-in-Time» та ABC-аналіз, які допомагають оптимізувати запаси і зменшити витрати [5].

Ірина Макаренко розглядає запаси як частину оборотних активів підприємства, які мають важливе значення для забезпечення його фінансової стабільності. Вона досліджує вплив обсягу та структури запасів на фінансові показники підприємства.

Олексій Кириченко аналізує запаси з точки зору логістики та управління ланцюгами постачання. Він розглядає запаси як ключовий елемент логістичної системи, що забезпечує безперебійність виробничих і торговельних процесів.

Леся Чорна підходить до поняття запасів з точки зору фінансового менеджменту, розглядаючи їх як частину оборотного капіталу. Вона акцентує на важливості фінансового планування та контролю для ефективного управління запасами [6].

Ці підходи демонструють, що запаси є багатогранним поняттям, яке охоплює різні аспекти діяльності підприємства. Українські вчені, досліджуючи це поняття, роблять акцент на різних його аспектах: від стратегічного значення і фінансової стабільності до логістичного управління і раціоналізації витрат.

Однією із найважливіших функцій матеріальних запасів є забезпечення неперервності процесу виробництва. На всіх стадіях виробництва та реалізації ресурси та продукти праці матеріальні потоки виступають як ті або інші запаси [12]. Розглянемо види запасів за функціональним призначенням:

1. Поточні або регулярні запаси- це найбільша частка запасів, оскільки дані запаси необхідні для забезпечення безперервного процесу виробництва та збуду між черговими постачаннями. Поточні запаси утворюються при регулярних постачаннях через невідповідності обсягів для оптимальної діяльності підприємства.

2. Страхові або гарантійні запаси необхідні для безупинного постачання за непередбачених обставин.

3. Підготовчі або буферні запаси характеризуються частиною виробничих запасів, які необхідні для підготовки матеріальних ресурсів до споживання, наявність їх є дуже важливою для здійснення ряду логістичних операцій : приймання, оформлення, завантаження – розвантаження, додаткової підготовки, тощо.

4. Сезонні запаси – матеріальні ресурси або готова продукція, які створюються в певний сезон , оскільки мають великий попит саме в цей час.

5. Спекулятивні запаси створюються в дистрибутивних каналах аби мати швидку реакції на здійснювану фірмою маркетингову політику просування товару на ринок.

6. Застарілі або неліквідні запаси утворюються при розбіжностях логістичних циклів у виробництві та погіршенні якості товарів під час зберігання на складі [13].

У логістиці запаси класифікують (рис 1.1) на виробничі, які пов'язують з безперервністю споживання і постійним надходженням від постачальників, та

товарні, які характеризуються інтервальним надходженням та таким ж випуском товарів. Виробничі запаси, в свою чергу, поділяються на запаси, необхідні безпосередньо на виробництві, та транспортні запаси, тобто ті, що створюються при транспортуванні вантажів.

Торгові ж запаси поділені на ті, які є у торгівельних і посередницьких організаціях, та транспортні [14].

Щодо основних функцій товарно-матеріальних запасів, виділяють п'ять основних [15] :

1. Функція регулювання процесу - стосується запасів, які є важливими, оскільки поки закінчується одна виробнича операція і потрібно достатньо часу для переходу на іншу.

2. Економічна функція - запаси створюють незалежність виробничим цехам, але зниження їх до мінімального рівня веде за собою змін у фінансуванні та організації.

3. Функція упередження - запаси, які є потрібними у прогнозованому споживанні.

4. Функція захисту від випадковостей - так звані аварійні запаси, які створюються при коливаннях поставок та попиту.

5. Функція «виробництва» - товарно-матеріальні запаси які необхідні для забезпечення виробничого циклу.

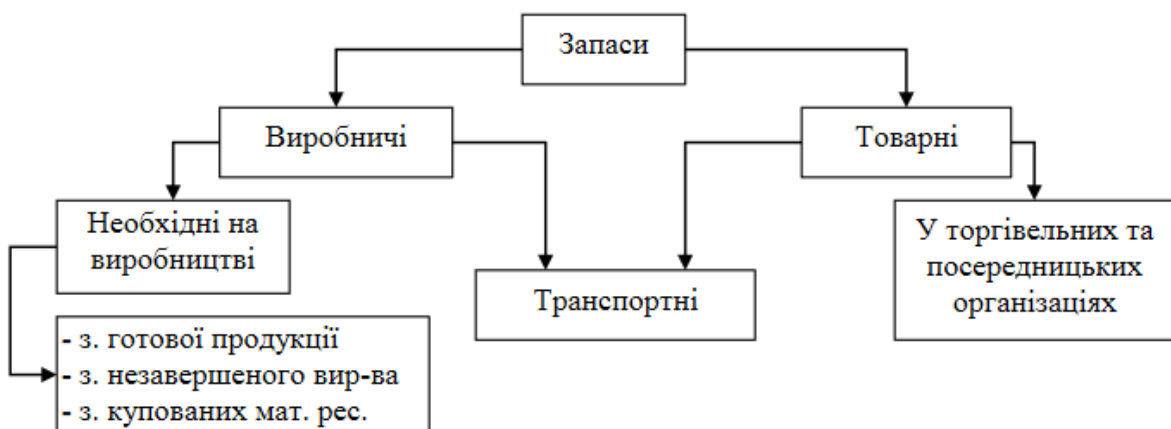


Рисунок 1.1 – Класифікація запасів у логістичній системі

Ефективне використання запасів досягається при правильній організації управління ними, яке включає:

1. Розробку науково-обґрунтованих норм запасів.
2. Планування запасів.
3. Облік, аналіз та контроль за станом запасів.
4. Оперативне (поточне) регулювання запасів [15].

Організація управління запасами на підприємстві є складним і багатогранним процесом, що вимагає чіткого планування, використання сучасних технологій та постійного моніторингу для забезпечення ефективності всього логістичного ланцюга.

1.2 Системи управління запасами на підприємстві

При здійсненні логістичної діяльності перед підприємством стоїть певний перелік питань, в тому числі і грамотне управління запасами. Основними аспектами діяльності управління запасами полягає у забезпеченні оптимальності між витратами, потребі товару чи сировини у потрібний час місці, а також задоволенні потреб споживачів [11].

Управління запасами включає у себе наступні завдання :

1. визначення операційних цілей;
2. планування потреби в запасах;
3. організацію роботи складських працівників;
4. налагодження взаємодії працівників;
5. налагодження зв'язків із постачальниками і споживачами;
6. контроль виконання замовлень та утримання запасів на підприємстві;
7. просування запасів [11].

Оскільки найважливішим аспектом логістичної системи є формування та підтримка розмірів запасів, то існує рішення даного завдання за допомогою формування системи управління запасами.

Організація системи управління запасами на підприємстві охоплює кілька ключових етапів та компонентів.

Спочатку визначається політика управління запасами, яка включає чітке формулювання цілей, таких як зменшення витрат, забезпечення безперебійного виробництва та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Важливим аспектом є категоризація запасів, тобто розподіл їх на категорії, такі як сировина, напівфабрикати та готова продукція, для кращого управління.

Прогнозування попиту здійснюється на основі аналізу історичних даних про продажі та споживання, з урахуванням сезонних коливань та ринкових трендів. Співпраця з відділом маркетингу дозволяє точніше прогнозувати попит, враховуючи маркетингові кампанії, зміни на ринку та поведінку клієнтів.

Планування та контроль запасів включають встановлення мінімальних та максимальних рівнів запасів для запобігання дефіциту та надлишку. Використовуються різні методи планування, зокрема Just-in-Time (JIT), який дозволяє мінімізувати запаси шляхом отримання сировини безпосередньо перед використанням, та Economic Order Quantity (EOQ), що розраховує оптимальний обсяг замовлення для мінімізації витрат на зберігання та замовлення. Автоматизовані системи управління запасами, такі як ERP-системи, дозволяють моніторити та управляти запасами в режимі реального часу [11].

Закупівля та постачання включають оцінку та вибір надійних постачальників, укладення довгострокових договорів для забезпечення стабільних поставок та вигідних умов співпраці, а також регулярний контроль термінів та якості поставок з оперативним вирішенням проблем.

Організація складського господарства передбачає створення ефективної системи зберігання запасів, включаючи розподіл складських площ, автоматизацію обліку та контроль умов зберігання. Використання сучасних систем управління складом (WMS) допомагає у прийманні, зберіганні, переміщенні та відвантаженні товарів. Регулярне проведення інвентаризації забезпечує точний облік запасів та виявлення розбіжностей.

Аналіз та оптимізація управління запасами включають визначення ключових показників ефективності (KPI), таких як оборотність запасів, коефіцієнт сервісного рівня та витрати на зберігання. Постійний аналіз витрат на зберігання та замовлення допомагає виявити можливості для оптимізації, а впровадження змін на основі аналізу даних та отриманих результатів дозволяє вдосконалювати процеси управління запасами [27].

Технологічні рішення та інновації відіграють важливу роль у цьому процесі. Автоматизація обліку, планування та контролю запасів за допомогою сучасних технологій підвищує ефективність управління. Впровадження сенсорів та інших IoT-рішень дозволяє моніторити умови зберігання та відстежувати рух товарів у режимі реального часу. Використання аналітичних інструментів для аналізу великих обсягів даних та прогнозування попиту сприяє точнішому управлінню запасами [28].

Система управління запасами – це комплекс правил та показників, які формують обсяг закупівлі сировини та товару, а також визначають час необхідної поставки.

У логістиці запасів існує чотири основні системи управління запасами [15]:

1. Система управління запасами з фіксованої величиною партії характеризується тим, що замовлення для збільшення запасу має сталу величину та здійснюється за умови вичерпності запасу на складі запасу до встановленого мінімального рівня, який називають «точкою замовлення». Залежно від кількості споживання ресурсів час між поставками може бути різним, а величина замовлення зафіксована і не змінюється ні за яких умов.

Графічна ілюстрація функціонування системи з фіксованим розміром замовлення зображена на рисунку 1.2.

При здійсненні підприємницької діяльності доцільно використовувати дану систему в наступних випадках:

- великі втрати внаслідок відсутності запасу;
- високі витрати на зберігання запасів;
- висока вартість товару, який замовляється;

- високий ступінь невизначеності попиту;
- наявність знижки з ціни залежно від кількості, яка замовляється;
- накладання постачальником обмеження на мінімальний розмір партії постачання.

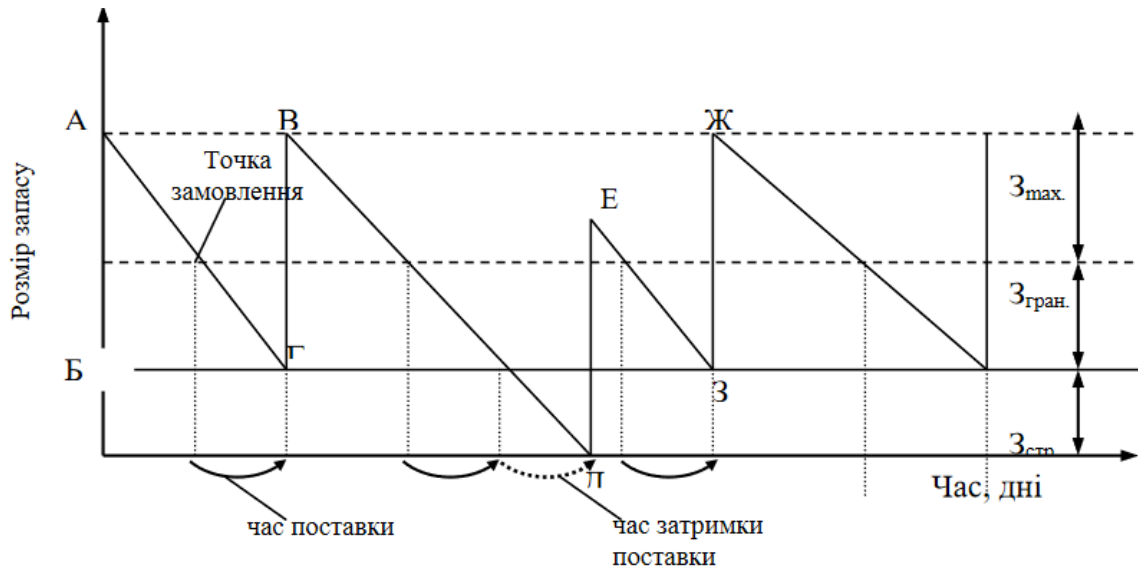


Рисунок 1.2 - Рух запасів у системі управління запасами з фіксованим розміром замовлення [11]

2. Система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між поставками (рис. 1.3). Поставка замовлення здійснюється в чітко визначений час, між якими утворюються рівні інтервали, наприклад, 1 раз у місяць, 1 раз у тиждень, і т.д. Час поставок чітко встановлений, а обсяг замовлення є змінним [8].

Система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення застосовується в таких випадках:

- умови постачання дозволяють змінювати розмір замовлення;
- витрати на замовлення і доставку невеликі;
- втрати при можливому дефіциті малі.

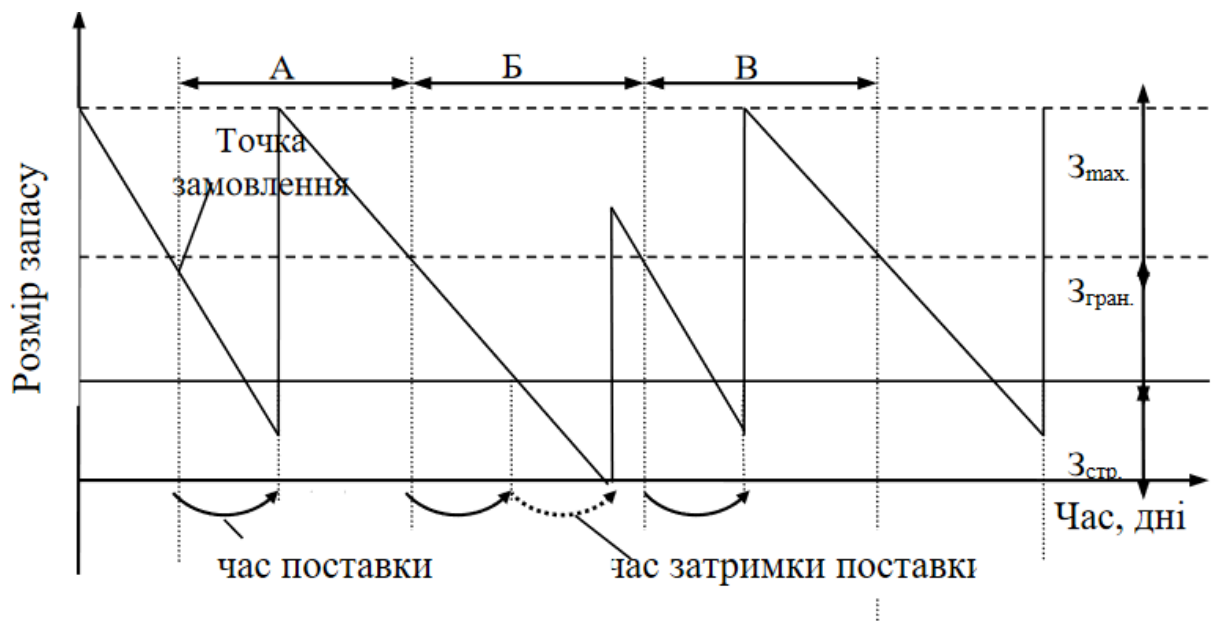


Рисунок 1.3 - Рух запасів у системі управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями

3. Система управління запасами із заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня (рис. 1.4) У цій системі вхідним параметром є період часу між замовленнями. Вона зорієнтована на роботу за умови значних коливань споживання.

Ця система спрямована на забезпечення постійного рівня запасів для уникнення дефіциту та мінімізації витрат на зберігання. Перш за все, визначається періодичність замовлень, тобто фіксовані інтервали часу, наприклад, щотижня або щомісяця, в які проводяться перевірки та поповнення запасів. Одночасно встановлюється рівень замовлення, тобто максимальний рівень запасів, до якого слід поповнити запаси під час кожного циклу замовлень. Регулярний контроль та облік залишків на складах дозволяють визначити потребу в поповненні.

Періодична перевірка запасів проводиться у встановлені дати. Якщо поточний рівень запасів нижчий за встановлений максимальний рівень, визначається обсяг, необхідний для поповнення до цього рівня, після чого оформлюється замовлення на поповнення запасів. Отримані товари приймаються та розміщуються на складах, а облікові дані оновлюються [15] .

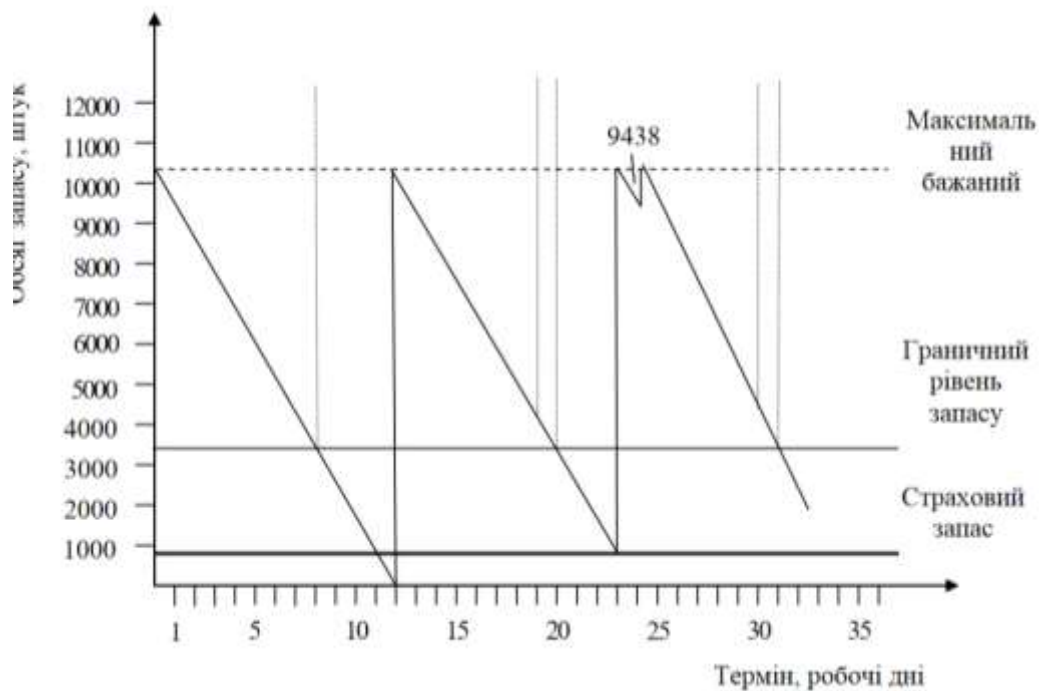


Рисунок 1.4 - Рух запасів у системі управління запасами з заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня [10]

Система періодичного поповнення запасів має свої переваги. Вона спрощує процес управління запасами, роблячи його передбачуваним та легким для планування, знижує адміністративне навантаження завдяки регулярним замовленням та зменшує ризик нестачі товарів. Крім того, фіксовані інтервали замовлень полегшують прогнозування та управління бюджетом.

Однак є і недоліки. Фіксовані інтервали можуть призводити до підтримання більш високого рівня запасів, ніж необхідно, що збільшує витрати на зберігання. Крім того, якщо попит коливається, система може не враховувати ці зміни, що призведе до надлишкових запасів. Несподівані зміни в попиті або постачання також можуть створити проблеми, оскільки система не є достатньо гнучкою для швидкого реагування.

Для оптимізації цієї системи необхідно регулярно аналізувати дані про попит для коригування періодичності та обсягу замовлень. Впровадження автоматизованих систем управління запасами допомагає точному моніторингу та аналізу запасів в режимі реального часу. Налагодження ефективної співпраці з

постачальниками забезпечує гнучкість та надійність поставок, а постійне оновлення політики управління запасами відповідно до змін ринкових умов та вимог підвищує її ефективність [15].

Загалом, система управління запасами із заданою періодичністю поповнення до встановленого рівня є ефективним інструментом для підприємств, що прагнуть спростити управління запасами та забезпечити стабільність виробничих процесів.

4. Система «мінімум-максимум» орієнтується на випадки, коли витрати на облік запасів і витрати на оформлення замовлення настільки значні, що стають порівняними з втратами від дефіциту запасів, тому замовлення роблять не через задані інтервали часу, а тільки за умови, що запаси на складі в цей момент виявилися рівними або меншими встановленого мінімального рівня [11].

У цій системі спочатку визначаються мінімальний і максимальний рівні запасів для кожного виду товару. Мінімальний рівень встановлюється таким чином, щоб забезпечити достатню кількість товарів до моменту отримання нової партії, враховуючи час на доставку та можливі затримки. Максимальний рівень визначається на основі максимальної потреби в товарі, з урахуванням обмежень складських приміщень та витрат на зберігання.

Коли рівень запасів досягає мінімального значення, ініціюється замовлення на поповнення запасів до максимального рівня. Це означає, що кожен раз, коли запаси опускаються до мінімального рівня, замовляється така кількість товару, яка забезпечить запаси на рівні максимуму.

Ця система допомагає запобігати дефіциту товарів, підтримуючи необхідний рівень запасів для безперебійної роботи підприємства. Одночасно вона дозволяє уникнути надлишкових запасів, що можуть збільшити витрати на зберігання. Для ефективного функціонування системи «мінімум-максимум» важливо проводити регулярний моніторинг запасів та своєчасно оновлювати рівні мінімуму та максимуму відповідно до змін у попиті та умовах постачання.

Зазначений підхід забезпечує простоту управління, оскільки чітко визначає моменти поповнення запасів і необхідну кількість замовлення, а також допомагає знижувати ризики, пов'язані з нестачею або надлишком товарів. Система «мінімум-максимум» є ефективним інструментом для підтримання оптимального рівня запасів та раціонального використання ресурсів підприємства [9].

1.3 Методи оцінки оптимальної кількості запасів для забезпечення ефективного управління на підприємстві

На будь-якому підприємстві зазвичай завжди створюють оптимальний запас, який може забезпечити постійну роботу при мінімальній кількості витрат. Значне перевищення запасу може призвести до втрату вкладених коштів, а малий запас може спричинити втрату прибутку та клієнтів (рис. 1.5).

Оптимізацію запасів доцільно здійснювати за такими критеріями, як мінімізація витрат та максимізація задоволеного попиту.

Основними методами оцінки оптимального розміру, які найчастіше використовують при управлінні запасами є : економіко-математичні, дослідно-статистичні та техніко-економічні. Розглянемо їх докладніше.

При застосуванні економіко-математичного методу розрахунку оптимального розміру запасів найчастіше застосовують модель Харісона-Уілсона:

$$Z_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2RC_2}{C_1}}, \quad (1.1)$$

де R - розмір купівельного попиту або обсяг товарообороту,

C_1 - витрати, пов'язані зі зберіганням товарних запасів,

C_2 - витрати з замовлення і/або транспортування [4].

Модель Харрісона-Уілсона, відома також як модель економічного замовлення (EOQ - Economic Order Quantity), є класичною моделлю управління запасами, яка визначає оптимальний обсяг замовлення, що мінімізує загальні

витрати на замовлення та зберігання товарів. Ця модель ґрунтується на балансі між витратами на розміщення замовлення і витратами на зберігання запасів.

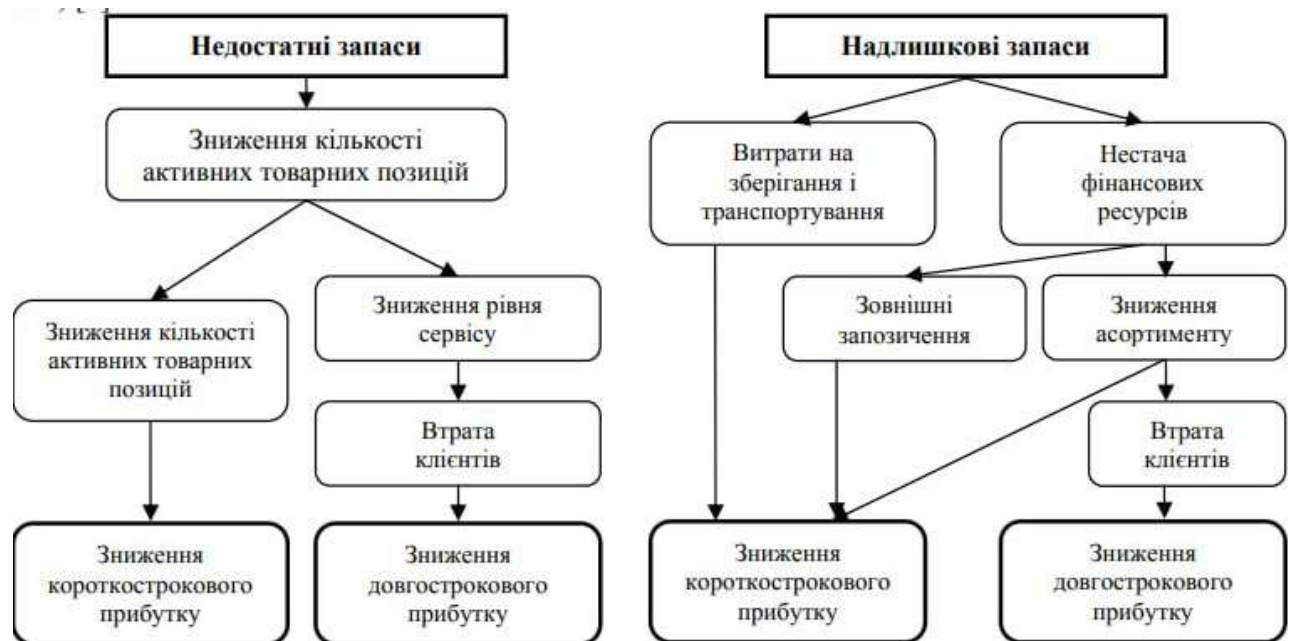


Рисунок 1.5 - Вплив помилок управління запасами на діяльності підприємства

У моделі Харрісона-Уілсона передбачається, що попит на товар є постійним і відомим, а постачання здійснюється миттєво, тобто затримок у доставці немає. Вона також передбачає, що витрати на замовлення і витрати на зберігання є постійними. Основна мета моделі полягає в тому, щоб знайти такий розмір замовлення, який мінімізує сумарні річні витрати [4].

Ці витрати включають дві основні складові: витрати на розміщення замовлень і витрати на зберігання запасів. Витрати на розміщення замовлень включають всі витрати, пов'язані з підготовкою та оформленням замовлення, незалежно від кількості товарів у замовленні. Витрати на зберігання запасів залежать від кількості товарів, що зберігаються, і включають витрати на оренду складських приміщень, страхування, псування товарів та інші пов'язані витрати.

Застосування моделі Харрісона-Уілсона дозволяє підприємствам визначити оптимальний розмір замовлення, який мінімізує загальні витрати на управління

запасами. Це забезпечує ефективніше використання ресурсів, знижує витрати на зберігання та замовлення, і сприяє підтриманню необхідного рівня запасів для безперебійної роботи підприємства. Модель також допомагає виявити оптимальну частоту розміщення замовлень, що додатково сприяє раціоналізації процесів управління запасами.

Модель Харрісона-Уілсона, хоча і є корисним інструментом для управління запасами, має кілька обмежень. Вона передбачає постійний і відомий попит на товар, що не завжди відповідає реальним умовам, оскільки попит може бути змінним і непередбачуваним. Модель також вимагає, щоб поставки були миттєвими, що не враховує можливих затримок у доставці або коливань у постачанні, що часто трапляються в реальному світі.

Витрати на замовлення та зберігання у моделі вважаються постійними, тоді як в реальності вони можуть змінюватися в залежності від різних факторів, таких як коливання цін, зміни в умовах зберігання або зміни у вартості обслуговування. Крім того, модель не враховує обмежень на замовлення або зберігання, таких як мінімальні партії замовлення або обмежений складський простір.

Ще одне обмеження полягає в тому, що модель не враховує можливість об'єднання замовлень для зниження витрат на доставку, а також не передбачає ситуацій, коли обсяг замовлення може залежати від доступності знижок при закупівлі великих партій. Вона також не включає витрати, пов'язані з можливими втратами через псування або застарілість товарів [10].

Загалом, модель Харрісона-Уілсона є спрощеною, і для ефективного застосування в реальних умовах може потребувати модифікації або доповнення іншими методами управління запасами, щоб врахувати всі можливі змінні та обмеження.

Дослідно-статистичний метод здійснюється на основі аналізу статистичної звітності про запаси. При здійсненні максимально детального аналізу, точніше буде уявлення про структуру, динаміку, оборотність та оптимальний рівень запасу. Оптимальний розмір запасу виконують шляхом оцінки стану в минулому і суб'єктивного розуміння перспектив його зміни.

Процес визначення оптимального розміру запасів за цим методом починається зі збору та аналізу історичних даних про попит, включаючи обсяги продажів і частоту замовлень за певний період. Далі проводиться аналіз цих даних з метою виявлення тенденцій і сезонних коливань, що дозволяє передбачити майбутній попит на товари. Зібрані дані також використовуються для оцінки часу виконання замовлень, що є важливим фактором для визначення рівня запасів.

На основі отриманих даних будується статистична модель, яка дозволяє розрахувати оптимальний рівень запасів, враховуючи такі фактори, як середній попит, стандартне відхилення попиту, час виконання замовлень та витрати на зберігання. Модель також враховує можливі ризики дефіциту товарів, встановлюючи рівень страхових запасів, який забезпечує безперебійність постачання у випадку непередбачуваних змін у попиті або затримок у постачанні.

Цей метод дозволяє підприємствам адаптувати управління запасами до реальних умов ринку, забезпечуючи гнучкість і точність в прогнозуванні потреби в запасах. Він також допомагає оптимізувати витрати, пов'язані з утриманням запасів, зменшуючи ризик надлишкових або недостатніх запасів. Однак, для ефективного використання дослідно-статистичного методу необхідно мати достатню кількість якісних даних і володіти навичками аналізу даних та статистичного моделювання [11].

На сучасних підприємствах все частіше застосовують саме техніко-економічний метод розрахунків. При застосуванні даного методу розрахунок оптимального розміру замовлень складається з двох елементів [12]:

1. Поточна реалізація товарів:

Робочий запас у днях визначається :

$$PЗ = \frac{\sum m \cdot Ц_i}{T_n} + 1 + 3 \text{ підг}, \quad (1.2)$$

де m – кількість різновидів товарів;

Ці – середня ціна;

То – середньоденна реалізація товарів.

Розрахунок запасу поточного поповнення здійснюється за формулою 1.3:

$$З_{пп} = \frac{t}{2}; \quad t = r * \frac{m}{n}; \quad (1.3)$$

де t – період заводу товару;

r – середня частота заводу товарів;

m – кількість різновидів товарів, які повинні бути в асортименті магазину;

n – кількість різновидів товару, що надходять в середньому в одній партії.

В управлінні закупкою запасів матеріальних товарів повинні враховуватися два протилежні аспекти: витрати з придбання більшого обсягу ресурсів у розрахунку на одиницю запасів скорочуються, тоді як витрати по зберіганню, а також ризики застарівання і погіршення якості зростаючих запасів збільшуються. Даний підхід, за допомогою якого визначається раціональний обсяг закупаваних товарно-матеріальних цінностей, ілюструє рисунок 1.6.



Рисунок 1.6 – Управління закупкою запасів

Загальна норма запасів у днях обороту розраховується за формулою:

$$Нд = З_{ас} + З_{ор} + З_{підг} + З_{пп} + З_{страх}. \quad (1.4)$$

Норма запасів – це оптимальний обсяг матеріальних ресурсів, які підприємство повинно мати в наявності для забезпечення безперервності виробничих процесів і задоволення попиту. Ця норма визначається таким чином, щоб мінімізувати витрати на зберігання запасів і уникнути дефіциту товарів. Розрахунок норми запасів включає кілька ключових аспектів, таких як середній попит на товар, час виконання замовлень, сезонні коливання попиту та можливі ризики.

Середній попит визначається на основі аналізу історичних даних про продажі за певний період. Це дозволяє виявити середню кількість товарів, необхідну для задоволення попиту. Час виконання замовлень включає період від розміщення замовлення до отримання товару на склад, що впливає на необхідність підтримання достатніх запасів на час очікування доставки.

Для врахування сезонних коливань попиту до норми запасів включають додаткові обсяги, що дозволяють уникнути дефіциту під час пікових періодів. Також розраховується рівень страхових запасів – додаткові запаси, які забезпечують безперебійність постачання у випадку непередбачуваних змін у попиті або затримок у постачанні.

Визначення норми запасів також враховує витрати на зберігання, що включають оренду складських приміщень, страхування, обслуговування та можливі втрати через псування або застарілість товарів. Оптимальна норма запасів досягається балансом між витратами на зберігання та ризиком дефіциту.

Таким чином, норма запасів є важливим елементом управління запасами, забезпечуючи підприємству можливість ефективно планувати та контролювати обсяги матеріальних ресурсів, необхідних для стабільної роботи та задоволення потреб клієнтів [12].

2. Страховий запас створюється для забезпечення безперебійної торгівлі на випадок перебоїв у постачанні або стрімкого росту попиту.

Страховий запас - це додатковий обсяг запасів, який підприємство утримує понад інші типи запасів (наприклад, базовий запас та поповнювальні запаси), з

метою забезпечення безперервності виробництва та відповіді на непередбачені обставини.

Основна мета страхового запасу – це забезпечення безперебійного виробництва та виконання замовлень у випадку непередбачуваних ситуацій, таких як затримки в поставках матеріалів, виробничі збої або негативні зміни на ринку. Це може включати такі непередбачувані події, як припинення постачання від постачальників через стихійні лиха або політичні та економічні кризи.

Страховий запас зазвичай розраховується на основі ризиків та несподіваних подій, які можуть вплинути на постачання або попит на товари. Величина страхового запасу може варіюватися залежно від характеру бізнесу, його ризиків і стратегій управління ризиками [10].

Хоча страховий запас додає додаткові витрати на утримання запасів, він є важливою складовою для забезпечення стійкості підприємства та його здатності ефективно реагувати на непередбачені обставини.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

У ролі об'єкта дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «Глобинський м'ясокомбінат».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобинський м'ясокомбінат» - це стабільно працююче підприємство, що є одним із провідних виробників ковбасних та м'ясних виробів на ринку України. В табл. 2.1 наведено загальну характеристику підприємства.

Основними товарними категоріями є м'ясо, м'ясні вироби та напівфабрикати, понад 250 видів. Зокрема, найбільшого поширення набули пашотовані сиркопчені ковбаси, м'ясні вироби з пашотованих сиркопчених ковбас і пашотованих ковбас, а також сосиски і сардельки. Виробничі потужності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» дозволяють виробляти 30 тис. тонн м'яса та м'ясопродуктів на рік, що є одним із найкращих показників у галузі.

На сьогодні товариство входить до 200 найбільших підприємств України [22]. Популярність та успішність підприємства стала можливою завдяки тому, що Товариство постійно удосконалює виробничий процес. Продукція ТМ «Глобино» добре знайома покупцям, завдяки високій якості, оригінальним фірмовим рецептам власної розробки, а вдале географічне розміщення та представництва в усіх регіонах України допомагають зберігати лідерство на ринку в об'ємі продажів.

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є частиною групи компаній, до якої також входять:

- Торговий дім «Глобино»;
- Глобинський маслосирзавод;
- М'ясомолочний комплекс;

- Глобинський свинокомплекс;
- Глобино Агро.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»
[21]

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	25167451
Дата реєстрації	06.09.2001 (21 рік 4 місяці)
Юридична адреса	Україна, 39000, Полтавська обл., Глобинський р-н, місто Глобине, ВУЛИЦЯ ВОЛОДИМИРІВСЬКА, будинок 17
Уповноважені особи	КУЗЬМІНСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР ВАСИЛЬОВИЧ ПАРХОМЕНКО РОМАН МИХАЙЛОВИЧ
Розмір статутного капіталу	8 278 570,00 грн
Перелік засновників	КУЗЬМІНСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР ВАСИЛЬОВИЧ частка (%) 70,0000 ПАРХОМЕНКО РОМАН МИХАЙЛОВИЧ 30,0000
Види діяльності	10.11 Виробництво м'яса 10.13 Виробництво м'ясних продуктів 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Підприємства групи спеціалізуються на вирощуванні великої рогатої худоби та свиней, переробці молока та виробництві сиру, виробництві цегли та інших будівельних матеріалів, будівельних роботах та торгівлі і становлять єдину систему забезпечення потреб споживачів. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» володіє акціями ВАТ «Глобинський маслозавод» та ТОВ «НВП «Глобинський

свинокомплекс». ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» через власника пов'язане з іншими підприємствами групи.

Історія розвитку Глобинського м'ясокомбінату починалася з малопотужного регіонального виробництва.

У 1998 р. підприємство мало невеликі потужності: бойню потужністю 20-25 голів на день, та ковбасний цех виробничою потужністю до однієї тони на добу. Втім, на Глобинському м'ясокомбінаті усвідомлювали, що інвестиції у розвиток - необхідна умова стабільного успіху компанії у майбутньому. Сьогодні підприємство повністю перебудовано. Його виробничі площі зросли більш ніж у 10 разів, а кількість працівників зросла до 2700 осіб.

Сьогодні це велике та потужне підприємство з місячним обсягом реалізації понад 1700 тонн ковбасних виробів.

Загальна промислова площа земель Глобинського м'ясокомбінату становить 25,2 га, до якої входять:

1. Машинне відділення та відділення обвалки, де відокремлюють м'ясо від кісток і сухожилів, а також безпосередньо виробляють ковбасні вироби.
2. Морозильна камера та камера охолодження ємністю 10 тонн кожна.
3. Цех термічної обробки ковбасних виробів, який відповідає за запікання, варіння та копчення ковбасних виробів.
4. Сушка сиркопчених ковбас.
5. Механічна майстерня.
6. Сховище для допоміжної сировини (шпагати, спеції, оболонки).
7. Є своя стаціонарна електростанція, водонапірна башта, котельня, газ для опалення.

Основними покупцями Товариства є: ТОВ «Сільпо-Фуд2, ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Фора», ТОВ «ЕКО» [22].

Після першого місяця відповіді на повномасштабне вторгнення Росії, до квітня 2022 року група компаній «Глобино», оголосила про повний робочий режим, виробляючи понад 150 тонн продукції щоденно.

Проте, як підприємство повного циклу та враховуючи відмінності у роботі з швидко псуваючою сировиною, компанія відчувала підвищені ризики через відключення електроенергії через атаки Росії на енергетичну інфраструктуру.

Восени 2022 року було оголошено, що «Глобино» планує переходити на альтернативні твердопаливні котельні для зниження витрат на опалення і створення безперебійного джерела палива. Крім того, компанія провела помірну оптимізацію виробничих процесів і вклалася в енергоефективність будівель.

З урахуванням актуальних реалій було перейменовано два найпопулярніші продукти компанії - ковбасу «Московську» та сир «Російський».

Вищим органом товариства є збори його засновників. Вони складаються з засновників товариства, або призначених ними представників. Виконавчим органом є директор, що призначається зборами засновників. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» має децентралізовану функціональну-організаційну структуру управління. Її структуру подано на схемі (рис. 2.1).

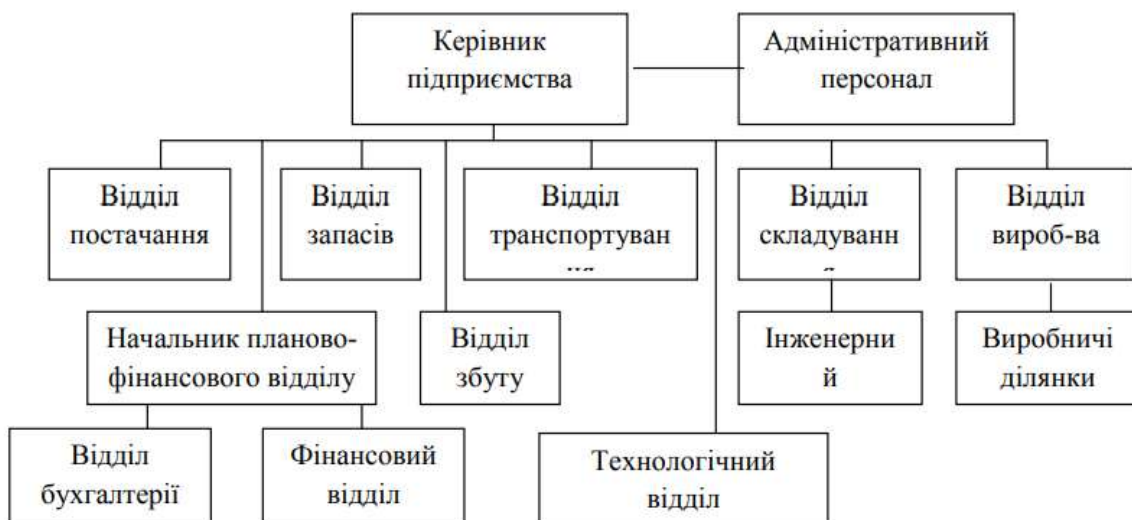


Рисунок 2.1 – Функціонально-організаційна структура управління
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Сутність функціонально-організаційної структури управління Товариства полягає в тому, що окремі функції здійснюються спеціалізованими органами управління та експертними особами зі значними управлінськими повноваженнями. В управлінських організаціях однотипні фахівці здебільшого

зосереджені в структурних підрозділах (відділах), таких як відділ маркетингу, відділ фінансів, бізнес-відділ. Тому загальне завдання управління підприємством починається із середнього рівня і поділяється за функціональними стандартами.

Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства. Фінансові показники товариства високі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Показник, грн.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
				Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3378716,0	4037752,0	5722510,0	659036	19,5	1684758	41,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2547724,0	3014409,0	4347042,0	466685	18,3	1332633	44,2
Чистий фінансовий результат	213445,0	120044,0	216463,0	-93401	-43,8	96419	80,3

Аналізуючи дані фінансових показників за 2020, 2021 та 2022 роки, можна спостерігати значні зміни у чистому доході від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та чистому фінансовому результаті підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 19,5% у 2021 році порівняно з 2020 роком, що свідчить про збільшення обсягів продажу та підвищення цін на товари та послуги. У 2022 році цей показник ще більше зріс (на 41,7%) у порівнянні з 2021 роком. Такий значний ріст пов'язаний із розширенням ринків збуту, ефективною маркетинговою стратегією та впровадженням нових продуктів.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 18,3% у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 44,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це зростання є результатом підвищення цін на сировину, енергоносії, логістичні витрати та інші

виробничі витрати. Збільшення собівартості в більшому відсотковому співвідношенні у 2022 році свідчить про інфляційні процеси та проблеми з постачанням.

Чистий фінансовий результат у 2021 році знизився на 43,8% порівняно з 2020 роком, що є наслідком зростання собівартості продукції, яке майже перевищило зростання доходів. Однак, у 2022 році чистий фінансовий результат зріс на 80,3% порівняно з 2021 роком, що вказує на підвищення рентабельності підприємства. Це стало результатом оптимізації витрат, підвищення ефективності виробничих процесів та збільшення маржі за рахунок підвищення цін на кінцеву продукцію.

Загалом, позитивна динаміка чистого доходу та чистого фінансового результату у 2022 році свідчить про успішні заходи, впроваджені підприємством для підвищення своєї фінансової стійкості та конкурентоспроможності, незважаючи на збільшення виробничих витрат.

Далі проаналізуємо основні відносні показники діяльності підприємства (табл. 2.3). Можна помітити різкі зміни в економічних параметрах підприємства. Фондомісткість зросла на 26,83% у 2021 році і на 50% у 2022 році, що вказує на збільшення вартості основних засобів для виробництва одиниці продукції. Причиною є значне інвестування в основні засоби та їх подорожчання. Наслідком цього є зростання витрат на виробництво, що може вплинути на загальну рентабельність.

Фондоозброєність показала зниження на 28,50% у 2021 році, але зросла на 89,09% у 2022 році. Це пов'язано зі змінами у кількості працюючих і вартості основних засобів. Зниження у 2021 році вказує на скорочення персоналу та зменшення інвестицій, тоді як різке зростання у 2022 році свідчить про збільшення обсягів основних засобів без пропорційного зростання чисельності персоналу.

Таблиця 2.3 - Основні відносні показники діяльності підприємства

Показник	Значення показника			Відхилення		Відхилення	
				2021/2020		2022/2021	
	2020	2021	2022	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Фондомісткість	0,41	0,52	0,78	0,11	26,83	0,26	50,00
Фондоозброєність	729,83	521,85	986,78	-207,98	-28,50	464,93	89,09
Фондовіддача	4,23	4,10	4,47	-0,13	-3,07	0,37	8,91
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,23	0,31	0,07	0,08	34,94	-0,24	-78,34
Рентабельність основних засобів, в.од.	0,23	0,13	0,17	-0,10	-44,02	0,04	33,22
Середній період оборотності	94,25	91,10	77,69	-3,15	-3,34	-13,41	-14,72
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,82	3,95	4,63	0,13	3,45	0,68	17,26
Рентабельність оборотних активів, в.од.	0,24	0,12	0,18	-0,12	-51,31	0,06	49,19

Фондовіддача спочатку знизилася на 3,07% у 2021 році, а потім зросла на 8,91% у 2022 році. Це відображає ефективність використання основних засобів для генерування доходів. Зниження є результатом недоотримання прибутків від нових інвестицій, а зростання – свідченням підвищення продуктивності.

Коефіцієнт зносу основних засобів зріс на 34,94% у 2021 році, але потім знизився на 78,34% у 2022 році. Це свідчить про суттєве оновлення основних засобів та списання старих. Рентабельність основних засобів знизилася на 44,02% у 2021 році, але зросла на 33,22% у 2022 році, що вказує на поліпшення використання основних засобів у 2022 році після падіння.

Середній період оборотності скоротився на 3,34% у 2021 році і на 14,72% у 2022 році, що свідчить про прискорення обороту активів. Це позитивний сигнал, оскільки швидший оборот активів може покращити ліквідність підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 3,45% у 2021 році та на 17,26% у 2022 році. Це показує покращення ефективності використання оборотних активів. Рентабельність оборотних активів знизилася на 51,31% у 2021

році, але зросла на 49,19% у 2022 році, що свідчить про різке покращення в прибутковості цих активів після значного падіння.

Загалом, підприємство показало значне покращення показників ефективності у 2022 році після деяких труднощів у 2021 році. Основними причинами таких змін є інвестиції в основні засоби, оптимізація витрат та покращення ефективності використання активів.

2.2 Аналіз системи управління запасами в ланцюгах поставок на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

При аналізі системи управління запасами в ланцюгах поставок важливо дослідити саму організацію ланцюгів поставок. Щоб швидко реагувати на змінні умови попиту, пропозиції та ринку в цілому багато компаній сьогодні звертаються до SCM (Supply Chain Management). За своєю суттю це прикладне програмне забезпечення, що розроблене з метою автоматизації всіх етапів ланцюга постачання підприємства (планування, управління запасами, обробка замовлень, трансфери та відправлення, моніторинг та контроль непередбачуваних подій, обслуговування клієнтів, адміністрування гарантій, обробка платежів), а також для управління цими процесами та ретельного контролю за всім рухом товарів.

В організації діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» особливу увагу приділяють ланцюгу постачань, оскільки він є зв'язковою ланкою між агентами на різних рівнях виробництва: від постачальників постачальників до споживачів споживачів. Інтегрований логістичний ланцюг товариства вимагає цілісного підходу до управління його логістичними системами. Він, звичайно ж містить проектування, координацію, мотивацію взаємовідносин між логістичними системами і передбачає інтеграцію основних логістичних бізнес-процесів.

Інтегрованість логістичного ланцюга вказує на те, що всі процеси в ньому взаємопов'язані, а отже належне виконання одних задач призводить до безумовного успіху інших. Тому з метою створення безперебійного та

ефективного ланцюга постачання потрібно ефективно керувати запасами. Це важливо, оскільки запаси складають найбільш питому вагу у собівартості реалізованої продукції, робіт, послуг тощо. Тому правильна організація управління ними призводить не лише до зростання прибутку підприємства, але й збереження самих запасів.

На ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» працівники, відповідальні за організацію управління запасами, слідкують за тим, щоб сировина та матеріали, готова продукція, запасні або додаткові запчастини зберігалися належним чином, у потрібних кількостях та у потрібний час надходили до місця призначення.

При цьому важливо слідкувати за тим, щоб:

- по-перше, рівень запасів (сировини, виготовленої продукції) не був надто великим, адже зайві невикористовувані запаси – це марна витрата грошових ресурсів, і до того ж ці накопичення потребують додаткових активів на їх утримання;
- по-друге, рівень запасів (сировини, запчастин) був достатнім для задоволення вимог виробництва.

Можливості управління запасами допомагають оптимізувати рівні запасів, щоб підприємству ніколи не доводилося зіштовхуватися з такими проблемами, як: затовареність, нестача запасів тощо. На рисунку 2.2 видно, що як перенасичення, так і нестача запасів призводять до економічного збитку, що ще раз наголошує на важливості ефективного управління запасами ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Ціль діяльності відділу запасів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – розробка заходів визначення поточного стану запасів й ефективного управління ними. Ця ціль реалізовується на основі:

- встановлення небажаних характеристик стану управління запасами на підприємстві (щоб розробити систему заходів для уникнення таких ситуацій – метод «від супротивного»);

- передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на мету (власне впровадження обраних методів для запобігання додаткових витрат у процесі управління запасами);
- виявлення можливих та бажаних характеристик управління запасами (щоб розробити систему заходів для покращення вже встановлених показників – метод «до позитивного»).



Рисунок 2.2 – Ризики, що пов'язані з неефективним управлінням запасами
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Оцінку бажаних і не бажаних обставин в управління запасами на підприємстві можна зробити на основі SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Управління запасами є однією із засад ефективної логістики ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», оскільки використовуючи методи управління запасами для завчасного планування зростання попиту на сезонні або трендові продукти, товариство може підтримувати більш високий прибуток і прискорювати оборот запасів, що означає співвідношення кількості продажів і заміни запасів за встановлений період. І навпаки, відзначаючи уповільнення

оборотності запасів інших продукти, можна краще визначити, коли пропонувати знижки або інші стимули, що допомагають звільнити капітал для реінвестування в товари, що мають підвищений попит.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз в управлінні запасами ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Здійснюється достовірний аналіз попиту та рівня запасів готової продукції Стабільне сприятливе фінансове становище Постійний контроль якості, висока якість пропонованої продукції Систематичний аналіз споживчих переваг Висококваліфікований виробничий та складський персонал Потужні внутрішні джерела фінансування Чітко сформульована стратегія подальшого управління запасами Використання інноваційних розробок та патентування технологій і продукції Надійна мережа розподілу, гнучка політика продажів та обліку запасів	Стратегія компанії управління запасами може стати частково нездійсненою Висока собівартість продукції Кінцева вартість продукції вища за середню на ринку Негнучкість збуту та контролю запасів Велика частка неунікальної продукції Недостатня увага до маркетингових стратегій
Можливості	Загрози
Розширення асортименту, впровадження нових розробок Зростання рівня попиту на продукцію Удосконалення технологій виробництва Зниження цін через покращення умов внутрішнього середовища Завоювання частки ринку у конкурентів Послаблення торгових бар'єрів при виході на іноземний ринок Розробка товарів для нової групи споживачів	Послаблення зростання ринку, обумовлене його насиченням Недостатньо досконала законодавча база Існування великої кількості конкурентів Нестабільність економічного стану країни Втрата деякого відсотку частки ринку та старіння запасів Швидкий розвиток слабких конкурентів Поява великої кількості товарів-замінників Підвищення цін на сировину

Крім того, роздрібні продажі часто мають регіональні відмінності (тобто в одній частині міста чи країни може бути збільшений попит на окрему групу продукції, в той час як в інших регіонах ця продукція може не продаватися взагалі). Добре управління запасами дозволяє бізнесу вирішити відвантажувати товари, які погано працюють в одному магазині або регіоні, в інший, замість того, щоб зазнавати збитків через зниження цін, щоб позбутися від запасів.

Інструменти, впроваджені у діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (такі, як SCM), що працюють в режимі реального часу, дозволяють власнику бізнесу знати, де знаходиться товарний запас будь-якої миті, і дозволяють точно керувати ним. Тобто логістична система ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» розроблена так, щоб максимально швидко приймати рішення про переміщення запасів туди, де вони можуть бути найбільш вигідними. При цьому в управлінні запасами товариства враховуються й оптимально поєднуються такі процеси:

- маркетингові дослідження ринків і попиту споживачів;
- впровадження сучасних логістичних методів управління запасами;
- забезпечення ефективної взаємодії всіх підрозділів підприємства.

Проаналізуємо динаміку запасів підприємства табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка запасів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення		Відхилення	
				Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Запаси	219708	244855	341952	25147,0	11,4	97097,0	39,7
Виробничі запаси	152371	170880	261957	18509,5	12,1	91077,0	53,3
Незавершене виробництво	32091,5	35512,5	44662,5	3421,0	10,7	9150,0	25,8
Готова продукція	34132	37095,5	32512	2963,5	8,7	-4583,5	-12,4
Товари	1114	1367	2820,5	253,0	22,7	1453,5	106,3

Аналізуючи динаміку запасів підприємства, можна відзначити наступні тенденції та динаміку у показниках запасів, виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції та товарів за 2020-2022 роки.

Запаси в цілому зросли на 11,4% у 2021 році порівняно з 2020 роком та ще більше збільшились на 39,7% у 2022 році. Такий значний приріст запасів пов'язаний зі зростанням попиту та підготовкою до можливих економічних коливань. Виробничі запаси також показали помітне збільшення: на 12,1% у 2021 році та на 53,3% у 2022 році. Це свідчить про нарощування виробничих

потужностей та підготовку до збільшення виробництва у зв'язку зі зростаючим попитом на продукцію.

Незавершене виробництво зросло на 10,7% у 2021 році та на 25,8% у 2022 році, що вказує на збільшення обсягів виробництва, яке ще не було завершене. Це може бути наслідком розширення виробничих ліній та впровадження нових технологій, які потребують більше часу для завершення циклу виробництва.

Слід відзначити, що готова продукція зросла на 8,7% у 2021 році, але зменшилася на 12,4% у 2022 році. Зменшення залишків готової продукції в 2022 році є наслідком збільшення попиту на продукцію та вирішення проблем із логістикою та постачанням, а отже пришвидшення вивезення готової продукції на ринок.

Товари показали значний приріст: на 22,7% у 2021 році та на 106,3% у 2022 році. Така динаміка вказує на активну закупівельну політику компанії, спрямовану на розширення переліку товарів, які закупаються підприємством.

Загалом, аналіз показує, що компанія активно нарощувала свої виробничі потужності впродовж аналізованого періоду. Це може бути результатом стратегічного планування на довгострокову перспективу, з урахуванням можливих ризиків і зростаючого попиту на продукцію. Зменшення обсягів готової продукції у 2022 році вказує на те, що попит міг перевищувати пропозицію, що є позитивним сигналом для компанії, адже це свідчить про її затребуваність на ринку.

Окремо проаналізуємо структуру виробничих запасів підприємства (табл. 2.6).

Аналізуючи представлену таблицю, можна відзначити суттєві зміни у виробничих запасах за період з 2020 по 2022 роки, що відображає динаміку запасів м'ясної сировини, матеріалів для пакування, іншої сировини, запчастин та інших запасів.

У 2021 році спостерігається зростання запасів м'ясної сировини на 13,5% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році – на 47,5% порівняно з 2021 роком. Це

значне зростання викликане збільшенням попиту на продукцію, що потребує м'ясної сировини, або підготовкою до можливих перебоїв у постачанні.

Таблиця 2.6 – Виробничі запаси ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення		Відхилення	
				Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
М'ясна сировина	44784,60372	50825,97392	74959,7	6041,4	13,5	24133,7	47,5
Пакування	28105,51074	34863,16191	45353,77	6757,7	24,0	10490,6	30,1
Інша сировина	15774,45304	31940,34567	32119,61	16165,9	102,5	179,3	0,6
Запчастини	54901,07873	47997,14983	94386,52	-6903,9	-12,6	46389,4	96,7
Інші запаси	8804,85261	5253,368678	15137,4	-3551,5	-40,3	9884,0	188,1
Всього виробничих запасів	152370,5	170880	261957	18509,5	12,1	91077,0	53,3

Запаси матеріалів для пакування зросли на 24% у 2021 році та на 30,1% у 2022 році. Це свідчить про збільшення виробничих обсягів та зміну в упаковочних матеріалах, що потребувало більше ресурсів.

Інша сировина продемонструвала найбільше відносне зростання у 2021 році – на 102,5%, але в 2022 році збільшення було незначним – лише на 0,6%. Така динаміка може бути пов'язана з тим, що в 2021 році компанія накопичила значні запаси сировини, щоб забезпечити безперервність виробничого процесу, і в 2022 році потреба в додаткових закупівлях сировини була мінімальною.

Запаси запчастин зменшились на 12,6% у 2021 році, але значно зросли на 96,7% у 2022 році. Спад у 2021 році викликаний оптимізацією використання наявних ресурсів, тоді як у 2022 році було вирішено збільшити запаси для модернізації обладнання та підготовки до розширення виробництва.

Інші запаси значно зменшилися у 2021 році на 40,3%, але збільшилися на 188,1% у 2022 році. Це пов'язано з корекцією залишків на складах у 2021 році та необхідністю накопичення цих запасів у 2022 році для забезпечення стабільної роботи підприємства.

Загалом, виробничі запаси зросли на 12,1% у 2021 році та на 53,3% у 2022 році. Це свідчить про стратегічне нарощування запасів, що викликане підготовкою до зростаючого попиту, можливими перебоями у постачанні або

розширенням виробничих потужностей. Таке зростання запасів є позитивним сигналом, який свідчить про активний розвиток компанії та її готовність до можливих ринкових викликів.

2.3 Дослідження особливостей формування ланцюгів поставок в системі логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» приділяє багато часу та уваги логістичній діяльності підприємства, адже саме вона налагоджує стосунки з навколишнім оточенням компанії та створює зв'язки в середині виробництва.

Логістика з виробництва на самперед займається усіма процесами контролю та підтримки виробництва ковбас, сирів, напівфабрикатів за допомогою комплексного інтеграційного процесу. Логістичний відділ компанії опрацьовує всі фактори, від яких залежить забезпечення постачання виробничого процесу сировиною, напівфабрикатами, допоміжними та експлуатаційними матеріалами, а також передачею напівфабрикатів і готової продукції до складу збуту.

Одне з найважливіших завдань логістики на комбінаті є покращення управління внутрішньовиробничими процесами при виробництві продуктів харчування. Структура виготовлення продукції складається з окремих підсистем, певних вимог та засобів здійснення комунікації:

- підсистема постачання сировини, здійснює придбання сировини, харчових продуктів та необхідних матеріалів;
- підсистема, яка здійснює дослідження ринку постачання;
- підсистема, яка здійснює процеси постачання складських запасів і процесів зберігання;
- виробнича підсистема, що включає в себе процеси переміщення сировини і напівфабрикатів і зберігання на виробництві, а також процеси зберігання готової продукції;

- підсистема розподілу, що включає процеси зберігання продукції на етапі обороту.

Конкурентною перевагою ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є власна система збуту, яка налічує 26 регіональних відділів продажу та забезпечує якісну доставку товару у всі регіони України. Над збутовою діяльністю працюють понад 700 співробітників. Компанія забезпечена власним автопарком, який налічує більше 300 автомобілів для доставки в будь-яку торговельну точку на території України.

Щоб робота з клієнтами в здійснювалась швидше та якісніше, було створено розподільчий логістичний цент в місті Тернопіль. Територіальне розміщення ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» в центральній частині України значно полегшує заготівлю основної сировини – м'ясо в живій вазі, зменшує строки доставки готової продукції та витрати на перевезення вантажу.

Товар, представлений ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», має попит у національних мережах супермаркетів («Фоззі», «Метро Кеш енд Кері», «Велика кишеня», «Ашан», «Амстор», «Фуршет», «Білла» та інші), у регіональних мережах та роздрібних клієнтів . Загальна кількість клієнтів (агетнів) становить більше 10 000 [23].

Логістичний ланцюг доведення продукції підприємства ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» представлений на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 - Логістичний ланцюг доведення продукції ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Організаційна структура управління логістичною системою підприємства визначається метою максимізації прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі в здійсненні логістичних функцій. Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» постійно розвивається і вдосконалюється, пристосовується до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління (рис. 2.4).

Компанія ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» розширює свою збутову діяльність не лише в Україні, а й за межами неї. 15 вересня 2021 року ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» збільшив експорт продукції на Республіку Молдова.



Рисунок 2.4- Організаційна структура логістичної системи

Фахівці Головного управління Держпродспоживслужби в Полтавській області разом з інспекторами Національного агентства з безпечності харчових продуктів (ANSA) Республіки Молдова здійснили спільне інспектування оператора ринку ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», що у Полтавській області, Глобинського району.

За результатами проведеного інспектування, підприємство «Глобинський м'ясокомбінат», отримало найвищу оцінку відповідності до встановлених вимог та позитивні враження від виробничої потужності як однієї з найкращих, зразкових, передових в Україні і за її межами. Потужність повністю відповідає нормам чинного харчового законодавства.

На рис. 2.5 наведено схему ланцюга постачання продукції ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

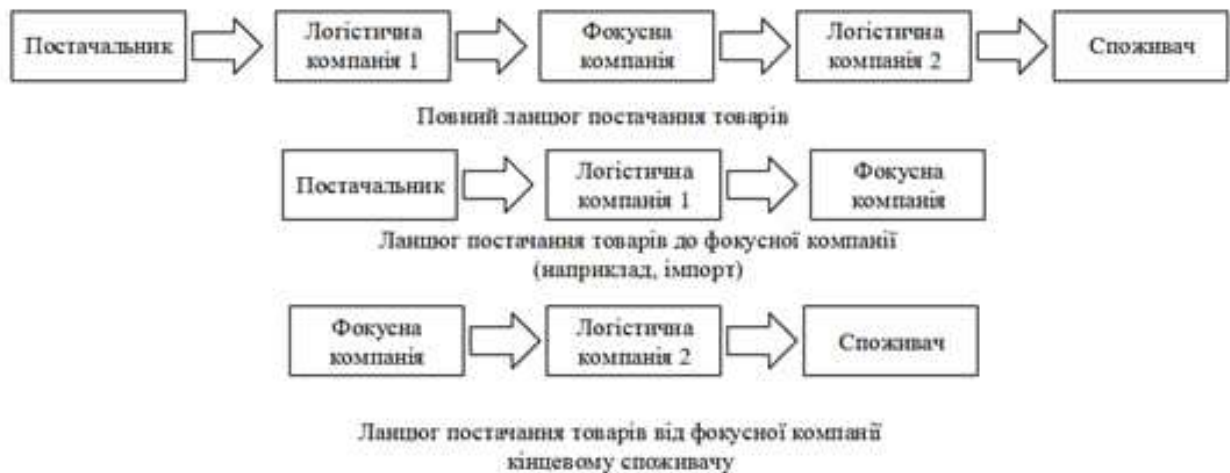


Рисунок 2.5 – Налагоджені схеми ланцюга постачання продукції ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» використовує тільки високоякісну сировину, залучає найсучасніші технології. Основною сировиною є свинина; яловичина; м'ясо птиці.

Основними постачальниками сировини на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є українські агропромислові компанії, які займаються вирощуванням та забоєм худоби та свинини. Серед них такі підприємства: Агро-Овен (Дніпропетровськ), Глобінський м'ясокомбінат, Амбар (Київ), Житомирська обл. (ТОВ Екопродукт), Гетьман (Київ), Волинська обл. (ТОВ Юстус), Львівська обл. (ТОВ КП Інтер Комерс), м'ясо птиці постачається з Київської обл. Баришівського району (ТОВ Рубі Роз Агріколь Ко ЛТД) та м'ясо яловиче постачається «Козятинський м'ясокомбінат», «Рачинм'ясопром», «Пустомити м'ясо» та «Агро-Продукт». Постачальниками високоякісних харчових добавок є такі всесвітньовідомі компанії: Шаллер, Проксіма, Арома, Матимекс, Могунція, Біарс [21].

Проаналізуємо постачальників підприємства за допомогою ABC (таблиця 2.7) та XYZ-аналізу (таблиця 2.8). ABC-аналіз що дозволяє класифікувати ресурси

фірми за ступенем їх важливості. У його основі лежить принцип Парето відповідно до цього законом 20% числа елементів будь-якого масиву товарів обумовлює 80% його загальної вартості.

Аналіз XYZ проводиться для визначення стабільності споживання товарів.

Таблиця 2.7 - ABC-аналіз постачальників ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Постачальник	Витрати на закупівлю у 2022 році, тис.грн	Питома вага у загальному товарообігу, %	Питома вага нарастаючим чином, %	Група ABC
Агро-Овен (Дніпропетровськ)	150920	22,45	22,45	A
Глобинський м'ясокомбінат	94976	14,13	36,58	A
Амбар (Київ)	69950	10,41	46,98	A
Житомирська обл. (ТОВ Екопродукт)	47970	7,14	54,12	A
Гетьман (Київ)	43188	6,42	60,54	A
Волинська обл. (ТОВ Юстус)	33485	4,98	65,52	B
Львівська обл. (ТОВ КП Інтер Комерс)	31984	4,76	70,28	B
Київської обл. Баришівського району (ТОВ Рубі Роз Агріколь Ко ЛТД»)	31188	4,64	74,92	B
Шаллер	20985	3,12	78,04	B
Проксіма	19990	2,97	81,02	B
Арома	19980	2,97	83,99	B
Матимекс	19950	2,97	86,96	B
Могунція	17988	2,68	89,63	C
Біарс	17475	2,60	92,23	C
Козятинський м'ясокомбінат	14985	2,23	94,46	C
Рачинм'ясопром	13777	2,05	96,51	C
Пустомити м'ясо	12475	1,86	98,37	C
Агро-Продукт	10980	1,63	100	C
Всього	674266	100	-	-

Згідно аналізу до категорії А потрапили товари, які приносять 61% товарообігу; до категорії В, які приносять 26% товарообігу та до категорії С потрапили товари, які в сумі приносять 13% товарообігу.

Таблиця 2.8 - XYZ-аналіз постачальників ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат»

Постачальник	Середній товарообіг за 3 роки	Коефіцієнт варіації у порядку зростання, %	Група XYZ
Гетьман (Київ)	43722	7,52	X
Волинська обл. (ТОВ Юстус)	33983	7,88	X
Амбар (Київ)	67950	8,66	X
Глобінський м'ясокомбінат	91817	9,34	X
Львівська обл. (ТОВ КП Інтер Комерс)	34496	14,73	Y
Арома	21313	15,95	Y
Агро-Овен (Дніпропетровськ)	150920	16,23	Y
Агро-Продукт	10412	17,28	Y
Пустомити м'ясо	12807	19,23	Y
Житомирська обл. (ТОВ Екопродукт)	46303	25,7	Z
Проксіма	22389	28,73	Z
Матимекс	21617	28,85	Z
Шаллер	19152	31,64	Z
Біарс	17475	35,04	Z
Могунція	17989	36,30	Z
Рачинм'ясопром	14145	36,69	Z
Київської обл. Баришівського району (ТОВ Рубі Роз Агріколь Ко ЛТД»)	27055	43,61	Z
Козятинський м'ясокомбінат	17985	49,11	Z

Згідно аналізу були отримані такі результати:

- До групи X відносяться товарні групи, споживання яких мають стабільний характер та легко прогножуються ($0\% < v \leq 10\%$);
- До групи Y відносяться товарні групи, споживання яких мають деякі коливання ($10\% < v \leq 25\%$);
- До групи Z відносяться товарні групи, споживання яких мають непередбачуваний характер ($v > 25\%$) [19].

Для більш зрозумілого сприйняття інформації сформуємо матрицю по двом аналізам (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Матриця ABC-XYZ аналізу постачальників ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат»

	А	В	С
X	Глобінський м'ясокомбінат, Амбар (Київ)	Волинська обл. (ТОВ Юстус) Гетьман (Київ)	
Y	Агро-Овен (Дніпропетровськ)	Львівська обл. (ТОВ КП Інтер Комерс)	Пустомити м'ясо, Агро-Продукт, Житомирська обл. (ТОВ Екопродукт)
Z	Житомирська обл. (ТОВ Екопродукт)	Київської обл. Баришівського району (ТОВ Рубі Роз Агріколь Ко ЛТД»)	Рачинм'ясопром, Проксіма, Біарс, Шаллер, Козятинський м'ясокомбінат, Матимекс

Для аналізу постачальників підприємства за методикою ABC-XYZ ми розділили постачальників на групи залежно від їхньої важливості та стабільності постачання. ABC-аналіз класифікує постачальників за обсягом постачання (кількість, вартість), а XYZ-аналіз - за стабільністю (постійність та надійність постачання). На основі складеної таблиці 2. 9 проведемо загальний аналіз:

1. Категорія AX (найважливіші та найбільш стабільні постачальники):
 - Глобінський м'ясокомбінат;
 - Амбар (Київ).
2. Категорія AY (найважливіші постачальники із середньою стабільністю постачання):

- Агро-Овен (Дніпропетровськ).

3. Категорія AZ (найважливіші постачальники з низькою стабільністю постачання):

- Житомирська обл. (ТОВ Екопродукт)

4. Категорія BX (середньої важливості постачальники з високою стабільністю постачання):

- Волинська обл. (ТОВ Юстус);

- Гетьман (Київ).

5. Категорія BY (середньої важливості постачальники із середньою стабільністю постачання):

- Львівська обл. (ТОВ КП Інтер Комерс).

6. Категорія BZ (середньої важливості постачальники з низькою стабільністю постачання):

- Київської обл. Баришівського району (ТОВ Рубі Роз Агріколь Ко ЛТД).

7. Категорія CX (найменш важливі постачальники з високою стабільністю постачання): немає.

8. Категорія CY (найменш важливі постачальники із середньою стабільністю постачання):

- Пустомити м'ясо, Агро-Продукт;

- Житомирська обл. (ТОВ Екопродукт).

9. Категорія CZ (найменш важливі постачальники з низькою стабільністю постачання):

- Рачинм'ясопром;

- Проксіма;

- Біарс;

- Шаллер;

- Козятинський м'ясокомбінат;

- Матимекс.

Таким чином, підприємству слід зосередитися на підтримці відносин з постачальниками категорії AX, оскільки вони є найбільш важливими та

стабільними. Постачальники категорій АУ та АZ також потребують уваги, але слід працювати над покращенням стабільності їх постачання. Постачальників категорії В слід розглядати як резервних або додаткових, звертаючи увагу на їхню стабільність.

3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК ПІДПРИЄМСТВА

3.1 SCOR-моделювання та оцінка загальних показників KPI ланцюга постачання ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Модель операцій ланцюга постачань (SCOR) – це модель, яка надає інструменти методології, діагностики та порівняльного аналізу, які допомагають організаціям значно та швидко вдосконалювати процеси ланцюга постачання. Світ управління ланцюгами поставок ніколи не зупиняється в розвитку, як і фахівці з ланцюга поставок та їхні організації. Для ланцюгів постачання потрібні кмітливі оператори, керівники та керівники, які володіють знаннями про глобальні стандарти та практики, які впливають на продуктивність ланцюга постачання [27].

Еталонна модель операцій ланцюга постачань (SCOR) є продуктом Supply Chain Council, Inc. (SCC), глобального некомерційного консорціуму, чия методологія, інструменти діагностики та порівняльного аналізу допомагають організаціям значно та швидко покращувати процеси ланцюга поставок. SCC створив еталонну модель процесу SCOR для оцінки та порівняння діяльності та продуктивності ланцюга поставок. SCOR-модель відображає консенсусний погляд SCC на управління ланцюгом поставок. Модель надає унікальну структуру, яка об'єднує бізнес-процеси, показники, найкращі практики та технології в єдину структуру для підтримки зв'язку між партнерами ланцюга постачання та підвищення ефективності управління ланцюгом постачання та відповідної діяльності з удосконалення ланцюга постачання.

SCOR-модель розроблена для опису бізнес-діяльності, пов'язаної з усіма етапами задоволення попиту споживача. Сама модель містить кілька розділів і організована навколо шести основних процесів керування: «Планування», «Пошук джерел», «Виготовлення», «Доставка», «Повернення» та «Активіація» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Основні управлінські процеси, на яких організована SCOR-модель

Короткий опис кожного з цих управлінських процесів подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Головні процеси SCOR-моделі [27]

SCOR-процес	Опис
Планування	Процеси, які збалансовують сукупний попит і пропозицію з метою розробки ряду дій, які можуть оптимально задовольнити потреби в доставці, виробництві та пошуку в оптимальний спосіб.
Пошук джерел (постачання)	Процеси закупівлі товарів і послуг, спрямовані на задоволення запланованого або фактичного попиту.
Виготовлення	Процеси, які перетворюють продукт у кінцевий стан для задоволення запланованого чи фактичного попиту
Доставка	Процеси, які забезпечують готову продукцію/послуги для задоволення запланованого або фактичного попиту, зокрема, включаючи управління замовленнями, а також управління транспортуванням і розподілом.
Повернення	Процеси, пов'язані з поверненням отримання поверненої продукції. Цей процес поширюється на частину служби підтримки споживачів, що стосується доставки.
Активізація	Процеси підвищення ефективності ланцюгів постачання, включаючи використання інформації та технологій, а також діяльність з вимірювання ефективності ланцюга постачання

Розроблення SCOR-моделі надає можливості для покращення процесів логістичного ланцюга. А за основу оцінки беруться показники KPI у таких сферах як: управління активами, оперативність, гнучкість, надійність доставки, витрати у ланцюзі постачань (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Класифікація загальних KPI за атрибутами SCOR [28]

Атрибут	KPI	Опис
Управління активами	Прибуток на інвестиції (ROI)	Вимірює прибутковість організації. Рентабельність інвестицій зазвичай визначається співвідношенням чистого прибутку до загальних активів.
Оперативність	Ймовірність вичерпання запасів	Миттєва ймовірність того, що запитаного товару немає в наявності.
	Кількість незавершених замовлень	Кількість незамовлених товарів через відсутність товару
	Середній рівень не виконаних замовлень	Кількість незамовлених товарів, поділена на кількість товарів
	Час відповіді на запит клієнта	Проміжок часу між замовленням і його відповідною доставкою.
	Термін виготовлення	Загальний час, необхідний для виробництва конкретного товару або партії
	Персональність продукту	Орієнтація на запит конкретного клієнта.
Гнучкість	Гнучкість обсягу	Можливість зміни рівня виходу виробленої продукції
	Гнучкість доставки	Можливість зміни запланованих дат доставки
	Гнучкість комплектації	Можливість змінювати асортимент виробленої продукції
	Гнучкість нового продукту	Здатність впроваджувати та виробляти нові продукти
Надійність доставки у ланцюзі поставок	Повторне замовлення	Відсоток замовлень від старих клієнтів порівняно з усіма отриманими замовленнями
	Запізнення товару.	Дата доставки мінус термін виконання
	Середнє запізнення замовлень	Сукупне запізнення, поділене на кількість замовлень
	Середня завчасність замовлень	Сумарна достроковість поділена на кількість замовлень.
	Відсоток своєчасних поставок	Відсоток замовлень, доставлених у встановлений термін або раніше
	Скарги клієнтів	Кількість зареєстрованих скарг клієнтів
Витрати у ланцюзі постачань	Витрати на збут.	Загальна вартість дистрибуції, включаючи витрати на транспортування та обробку.
	Вартість виготовлення	Загальна вартість виробництва, включаючи витрати на оплату праці, обслуговування та ремонт
	Витрати на запаси	Інвестиції в запаси – інвестиційна вартість утримуваних запасів. Зношення запасів – витрати, пов'язані із застарілими запасами; іноді включає псування. Робота в процесі – витрати, пов'язані з запасами незавершеного виробництва. Готові вироби – витрати, пов'язані з утримуваними запасами готової продукції
	Коефіцієнт продажів запасів	Відношення загальних запасів готових товарів до загального обсягу продажів

Провівши аналіз стратегії управління запасами в ланцюзі постачання ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» та чинників, що впливають на її розробку, що наведені в попередньому розділі, складемо карту SCOR-моделі для логістичної структури цього підприємства, де виділимо основні метрики якості в ланцюгу постачання та розробимо пропозиції можливих заходів з покращення цих метрик. Результати оцінки та поради подано в таблиці 3.3.

Таблиця відображає результати порівняльного аналізу показників управління активами, оперативності, гнучкості та надійності доставки в ланцюзі постачань, а також витрат у цьому ланцюзі. Порівняння здійснюється за фактичними даними, середніми показниками в галузі, найкращими в напрямку та показниками лідерів.

У сфері управління активами фактичні показники відображають запас товарів на 40 днів, час обороту готівки – 81 день, та кількість оборотів активів – 73%. Ці показники близькі до середніх галузевих значень, однак відстають від лідерів. Щоб досягти рівня лідерів, рекомендовано визначити точну кількість необхідних запасів товару, підвищити точність прогнозів та надійність постачальників, а також автоматизувати розклади плану постачань та закупівель.

Щодо оперативності, фактичний рівень правильності прогнозування продажів становить 51%, відсоток відреагованих запитів – 72%, а собівартість гарантій та повернень отримала оцінку 38%. Ці показники також потребують покращення до рівня лідерів, які мають відповідно 68%, 78% та 27%. Запровадження нових маркетингових стратегій та перегляд контрактів з учасниками процесу взаємодії допоможуть досягти цієї мети.

Гнучкість виробництва та реалізації постачань має фактичні показники на рівні 87% та 79% відповідно, що є наближеним до середніх галузевих значень, але не до лідерів. Для досягнення найкращих результатів потрібно забезпечити оновлення обладнання та підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Таблиця 3.3 – Карта SCOR-моделі для ланцюга постачання
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Група показників	Метрики	Фактичне	Середні в галузі	Найкращі в напрямку	Лідери	Рекомендації для покращення
Управління активами	Запаси в днях поставок Час обороту готівки Кількість оборотів активів (рівень якості показника)	40 днів 81 днів 73%	43 днів 78 днів 78%	35 днів 60 днів 84%	28 днів 57 днів 89%	Визначити точну кількість необхідних запасів товару. Підвищити точність прогнозів та надійність постачальників. Автоматизувати розклади плану постачань та закупівель
Оперативність	Правильність прогнозування продажів Відсоток відреагованих запитів Собівартість гарантій, повернень	51% 72% 38%	53% 73% 31%	63% 75% 30%	68% 78% 27%	Запровадити нові маркетингові стратегії. Переглянути контракти з усіма учасниками процесу взаємодії
Гнучкість	Гнучкість виробництва Гнучкість у реалізації поставань	87% 79%	88% 71%	89% 75%	90% 81%	забезпечити оновлення обладнання Підвищення рівня кваліфікації персоналу
Надійність доставки У ланцюзі поставки	Виконання до погодженої дати Коефіцієнт задоволеності Відсоток виконаних замовлень	70% 83% 91%	68% 83% 90%	74% 85% 91%	75% 86% 92%	Індивідуальний підхід до кожного клієнта Підвищити рівень інформаційної взаємодії між учасниками процесу;
Витрати ланцюзі поставань	Правильність прогнозу продажів; Загальні витрати в обсязі продажів товарів. Витрати на управління поверненнями.	71% 25% 4%	73% 18% 5%	84% 23% 3%	91% 17% 2%	забезпечення коректності даних про запаси; вдосконалити комунікацію з постачальниками; провести детальне маркетингове дослідження;

Надійність доставки у ланцюзі постачань оцінюється виконанням до погодженої дати на рівні 70%, коефіцієнтом задоволеності – 83%, та відсотком виконаних замовлень – 91%. Для досягнення рівня лідерів рекомендується індивідуальний підхід до кожного клієнта та підвищення рівня інформаційної взаємодії між учасниками процесу.

Щодо витрат у ланцюзі постачань, правильність прогнозу продажів становить 71%, загальні витрати в обсязі продажів товарів – 25%, а витрати на управління поверненнями – 4%. Ці показники також потребують покращення до рівня лідерів, які мають відповідно 91%, 17% та 2%.

Як вже зазначалося вище, SCOR-модель складається, спираючись на ключові показники ефективності (KPI). Провівши аналіз, ми узагальнили свої результати у діаграмі (рис. 3.2).

***Загальний рівень KPI ланцюга постачання
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»***

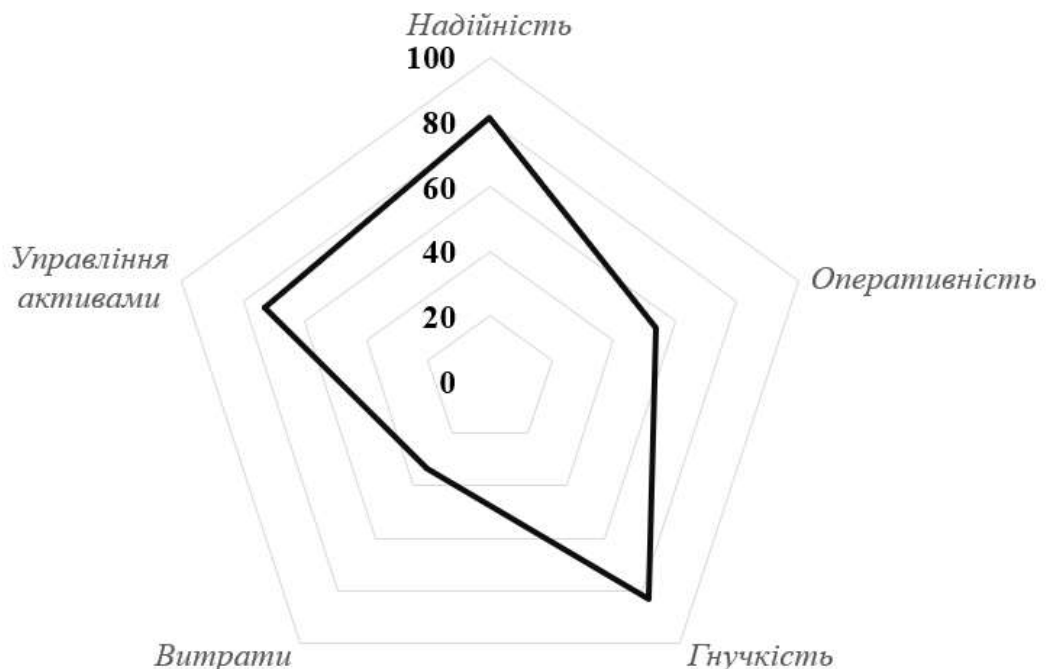


Рисунок 3.2 – Загальний рівень KPI ланцюга постачання ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

3.2 Пропозиції щодо застосування сучасних систем управління запасами на переробному підприємстві

Ефективність використання ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» свого ресурсу визначається виробничою стратегією. З її допомогою вдається керувати ланцюгом постачання, зменшувати простої як техніки, так і персоналу (що допомагає підвищити продуктивність праці), зменшувати кількість витрат (тих, що пов'язані зі зберіганням та транспортуванням запасів, а також їх контролем на необхідному рівні) і відповідно збільшувати прибуток від продажу продукції.

Ця стратегія проявляється на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у реалізації таких кроків:

- 1) Визначення місця зберігання та обробки запасів;
- 2) Вибір програми для інвентаризації;
- 3) Укладання договору з постачальниками;
- 4) Встановлення чіткого процесу позбавлення від зайвих запасів;
- 5) Розгляд стратегії управління як частини бізнес-плану;
- 6) Установлення точки повторного замовлення для нового поповнення запасів.

Розмір і точка замовлення визначаються з умов мінімізації сумарних витрат системи управління запасами (рисунок. 3.3).

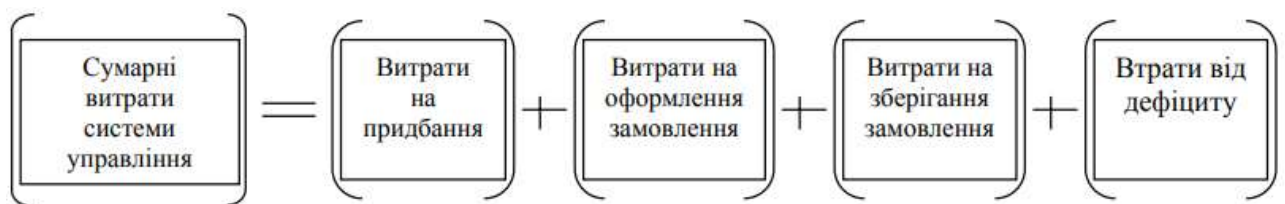


Рисунок 3.3 – Основні компоненти системи управління запасами

Покращення цих показників на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» здійснюється шляхом впровадження додаткових технологій ефективного управління запасами. Наразі це реалізовується через MRP-1 (Material Requirements

Planning), що є моделлю управління запасами, в якій виробництво і самі запаси плануються з огляду на показники попиту на кінцеву продукцію та здатність підприємства задовольнити цей попит.

Ця система є достатньо ефективною, оскільки при її організації враховуються показники, які здійснюють найбільший вплив на формування запасів і найбільше залежать від рівня запасів:

- 1) виробничі потужності;
- 2) обсяг виробленої продукції за певний період часу (день, тиждень, місяць);
- 3) поточний рівень запасів;
- 4) необхідний розмір гарантійного запасу;
- 5) періодичність доставки.

Однак використання моделі MRP-1 має також і деякі недоліки й обмеження [28]:

- збільшена тривалість виробничого процесу (порівняно з іншими моделями), що спричинена значним обсягом обчислень, підготовки і попередньої обробки вихідної інформації;
- зростання витрат на обробку замовлень, якщо після проведення аналізу виявляється необхідність зменшити рівень запасів, що потребує додаткового транспортування;
- таке ж зростання витрат за потреби перейти на випуск готової продукції в малих обсягах з високою періодичністю;
- нечутливість до короткочасних змін;
- часті збої в системі через складність її роботи і ємність обчислень.

З метою підвищення ефективності і якості планування матеріальних потоків, зниження рівня запасів матеріальних ресурсів, вдосконалення процедур контролю за рівнем запасів і зменшення витрат, пов'язаних з цими функціями на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» можна впровадити систему MRP-2. Витрати на перехід до цієї системи будуть незначними, оскільки це за своєю суттю вдосконалена система планування потреб в матеріальних ресурсах, що

функціонує на базі MRP-1, але з деякими надбудовами, що дозволяють прибрати частину недоліків уже існуючої системи.

Значне місце в підсистемі MRP-2 відводиться алгоритмам прогнозування попиту, визначення потреби в матеріальних ресурсах, управління рівнем запасів, а також вирішенню комплексних завдань контролю та регулювання цих запасів, кількості незавершеного виробництва та готової продукції. Основні завдання управління запасами включають вибір стратегії поповнення запасів, розрахунок критичної точки та точки замовлення, аналіз структури запасів за методом ABC, а також управління надлишковими запасами.

Отже, підвищення ефективності господарювання ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» здійснюється шляхом ефективного управління запасами. Тому подальше підвищення ефективності управління запасами на підприємстві сприятиме скороченню всіх видів запасів у постачанні і збуті, прискоренню оборотності оборотного капіталу, зниженню собівартості виробництва, забезпеченню повного задоволення споживачів продукції [25].

Внутрішньовиробнича логістика стикається з численними проблемами, зокрема, з розташуванням наступних етапів виробничого процесу. Хоча мінімальні витрати часу на сполучення виробничих процесів можуть здаватися незначними, їх накопичення в довгостроковій перспективі може призвести до втраченої вигоди. Це може вплинути на кількість виробленої продукції, яку можна було б виготовити за цей час. Для вирішення цієї проблеми необхідно оптимізувати перехід продукції між виробничими етапами, скорочуючи час на цей перехід.

Одним із можливих рішень є використання логістичної концепції JIT (Just-In-Time, «точно в час»). Ця система була розроблена японською автомобільною компанією Toyota у кінці 50-х років XX століття. Прийняття цієї концепції в Японії було зумовлене перенаселеністю країни та обмеженими ресурсами. У японській практиці надмірні запаси вважаються необґрунтованими витратами, оскільки вони займають простір та зв'язують ресурси. Система «точно в термін» є філософією, яка охоплює всі аспекти виробничого процесу – від розробки і

продажу продукції до післяпродажного обслуговування. Для досягнення результатів у цій системі необхідно досягнути додаткових цілей: усунення збоїв і порушень у всіх виробничих процесах, мінімізація запасів і усунення всіх необґрунтованих витрат.

Впровадження концепції «точно в термін» має свої переваги та недоліки. Серед переваг можна виділити зменшення рівня матеріальних запасів у процесі виробництва, закупівель і готових виробів; зменшення розмірів виробничих приміщень та витрат на складування і переміщення матеріалів; зниження браку, простоїв устаткування і персоналу; підвищення якості продукції та рівня продуктивності; участь робочих у вирішенні проблем і більшу гнучкість при зміні асортименту продукції. Недоліки ж включають низькі запаси, що робить будь-які збої в роботі логістичної системи критичними, та складність у запровадженні системи, що може вимагати значних змін.

Стратегія ЛТ не є універсальною і не завжди застосовується, оскільки її реалізація залежить від таких факторів, як якість продукції, дотримання термінів постачання й оплати за товар, а також точність передачі інформації між замовником і постачальниками. Реалізація методу закупівель «точно в термін» ефективна тільки в стабільно працюючих економічних системах за умов довгострокових господарських зв'язків. Серед українських компаній, що практикують концепцію ЛТ, спостерігається значна економія логістичних витрат (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Економія логістичних витрат на підприємствах України за допомогою концепції ЛТ [28]

Підприємство	%
Сармат	25
ЗАТ "АВК"	20
"Торговий дім Харківський жирокомбінат"	18
"Торговий дім Львівський жирокомбінат"	17
Арокосм	15
Сан Інтербрю Україна	15

Ніссан Мотор Україна	13
Криорізький завод гірничого обладнання	10
Крафт Фудз Україна	9
Неміров	9

Впровадження системи «точно в термін» на зазначених підприємствах спричинило виробництво невеликих партій продукції, скорочення часу підготовки до виробництва та зменшення обсягу незавершеного виробництва. Відтак, аналізуючи концепцію управління «точно в термін», можна зробити висновок, що вона широко використовується для ефективного управління виробничими системами, особливо при виготовленні великої кількості різноманітної продукції. Основні функціональні сфери цієї системи включають покращення якості, скорочення часу роботи обладнання, зміну технології виробництва, зниження матеріальних запасів та зменшення витрат.

Оптимізація витрат за рахунок впровадження логістичної концепції ЛІТ (Just In Time) призводить до зменшення запасів, тобто оборотних активів, що позитивно впливає на фінансову стійкість та платоспроможність підприємства. Це суттєво підвищує конкурентоспроможність компанії та покращує показники логістичної ефективності та надійності. Впровадження системи ЛІТ зменшує кількість рекламаций, що підвищує якість поставок та рівень надійності компанії, сприяючи підвищенню її конкурентоспроможності на ринку харчової промисловості.

Перспективи підприємства від впровадження системи ЛІТ включають вихід на нові ринки, розширення збуту, збільшення асортименту продукції та підвищення продуктивності. Однією з слабких сторін компанії є висока вартість продукції на місцевих ринках. Впровадження системи ЛІТ зменшить логістичні витрати, що дозволить знизити вартість продукції і залучити більше споживачів.

Основним фактором впровадження концепції ЛІТ є зменшення часових та фінансових затрат на виробництво, скорочення часу логістичного циклу та збільшення прибутків за рахунок оптимізації витрат на запаси і уникнення штрафів за несвоєчасне виконання умов договорів.

Аналіз таблиці 3.5 показує, що логістичний процес виробництва ковбасних виробів займає майже 30 діб. Головна проблема на початку циклу полягає у затримці автотранспорту під час завантаження сировини, що потребує 1 годину простою. Для вирішення цієї проблеми варто переглянути договори з контрагентами та впровадити концепцію ЛІТ, щоб скоротити час доставки сировини.

Крім того, під час отримання сировини на підприємстві не завжди є можливість одразу розвантажити авто, що спричиняє простої тривалістю від 30 хвилин до 1 години. Враховуючи впровадження концепції ЛІТ, необхідно зазначити, що вона передбачає ліквідацію складів. Скорочення витрат на складські приміщення дозволить знизити загальні витрати підприємства.

Таблиця 3.5 - Часові витрати на логістичний цикл виробництва продукції ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Показник	Час, год.	Час після оптимізації, год.	ЛІТ, год.	Оптимізація циклу, год
Логістичний цикл виробництва м'ясопродуктів	582	485	1,5	97
Доставка сировини	4	2,5	-	1,5
Механічну обвалка м'яса	3	3	-	0
Час на сортування	1,5	1	-	0,5
Засолення м'яса	159	63	-	96
Фарширування	0,88	0,88	-	0
Наповнення фаршу в оболонки	1,2	1,2	1	0
Витримки ковбас	129	128	1	1
Сушіння та охолодження ковбас	256	255		1

Варто зазначити, що автомобіль підприємства на шляху до сировинної бази їде без вантажу, що призводить до холостого пробігу. Це викликає зайві витрати на паливе та амортизацію транспортного засобу. Для вирішення цієї проблеми необхідно знайти додаткового партнера, якому потрібні транспортні засоби такого типу для перевезення власної продукції. Отриманий фрахт дозволить частково покрити транспортні витрати.

Розглядаючи етапи механічної обвалки м'яса та сортування, є можливість скоротити часові витрати на сортування сировини, проводячи цю роботу під час обвалки. Це дозволить зменшити час сортування на 30 хвилин.

На етапі засолення м'яса можна скоротити час до 96 годин шляхом нарізання м'яса на менші частини, що значно скоротить логістичний цикл виробництва.

На етапах витримки, охолодження та сушіння ковбас та іншої продукції виникає проблема затримки через чергу, яка може тривати 1-2 години. Впровадження концепції ЛТ дозволить відмовитися від складських приміщень, зменшивши складські витрати до нуля. Це можна досягти шляхом перегляду договорів з партнерами.

Проаналізувавши скорочення часу логістичного циклу після впровадження концепції ЛТ та оптимізації внутрішньологістичних процесів, видно, що загальне зменшення часових витрат відбувається завдяки оптимізації етапу засолення м'яса через зміну розміру нарізки. Це потребує встановлення нової запчастини вартістю 56 тис. грн, термін окупності якої складе 0,45 року.

Порівняння часових витрат показує, що максимальне скорочення часу досягається за рахунок оптимізації логістичного процесу на 97 годин, тоді як концепція ЛТ скорочує логістичний цикл на 3,5 години.

Загалом, після оптимізації логістичного циклу та впровадження концепції ЛТ, підприємство зможе підвищити свій прибуток на 13%, навіть з урахуванням витрат на закупівлю дороговартісних запчастин.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі розглянуто питання управління запасами в ланцюгах поставок переробного підприємства. Розглянуто теоретичні та методичні основи управління запасами в ланцюгах поставок переробного підприємства.

Управління запасами є критично важливим для забезпечення безперервного виробничого процесу та задоволення попиту клієнтів. Ефективне управління дозволяє знизити витрати на зберігання і мінімізувати ризики надмірного запасу або дефіциту продукції. Завдяки оптимізації запасів підприємства можуть підвищити свою операційну ефективність та конкурентоспроможність на ринку.

У ролі об'єкта дослідження обрано ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», яке є одним із провідних виробників ковбасних та м'ясних виробів на ринку України.

Аналіз фінансових показників за 2020-2022 роки показує значні зміни в чистому доході від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та чистому фінансовому результаті. Чистий дохід від реалізації зріс на 19,5% у 2021 році порівняно з 2020 роком, що свідчить про збільшення продажів і підвищення цін. У 2022 році дохід зріс ще на 41,7%, що пов'язано з розширенням ринків збуту, ефективною маркетинговою стратегією та впровадженням нових продуктів.

Собівартість продукції збільшилася на 18,3% у 2021 році та на 44,2% у 2022 році через підвищення цін на сировину, енергоносії та логістичні витрати.

Чистий фінансовий результат у 2021 році знизився на 43,8% порівняно з 2020 роком через збільшення собівартості, яке майже перевищило зростання доходів. Однак у 2022 році чистий фінансовий результат зріс на 80,3% завдяки оптимізації витрат, підвищенню ефективності виробництва та збільшенню маржі.

Загалом позитивна динаміка доходу та фінансового результату у 2022 році свідчить про успішні заходи для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності, незважаючи на збільшення виробничих витрат.

Аналізуючи основні відносні показники діяльності, фондомісткість зросла на 26,83% у 2021 році та на 50% у 2022 році, вказуючи на збільшення вартості основних засобів для виробництва одиниці продукції через значні інвестиції та їх

подорожчання. Фондоозброєність спочатку знизилася на 28,50% у 2021 році, а потім зросла на 89,09% у 2022 році, що пов'язано зі змінами у кількості працюючих і вартості основних засобів. Фондовіддача знизилася на 3,07% у 2021 році, але зросла на 8,91% у 2022 році, відображаючи ефективність використання основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів зріс на 34,94% у 2021 році, але знизився на 78,34% у 2022 році, що вказує на суттєве оновлення основних засобів. Рентабельність основних засобів знизилася на 44,02% у 2021 році, але зросла на 33,22% у 2022 році, вказуючи на покращення використання основних засобів.

Середній період оборотності скоротився на 3,34% у 2021 році та на 14,72% у 2022 році, що свідчить про прискорення обороту активів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 3,45% у 2021 році та на 17,26% у 2022 році, показуючи покращення ефективності їх використання. Рентабельність оборотних активів знизилася на 51,31% у 2021 році, але зросла на 49,19% у 2022 році, свідчаючи про значне покращення їх прибутковості.

Загалом підприємство показало значне покращення ефективності у 2022 році після деяких труднощів у 2021 році, що зумовлено інвестиціями, оптимізацією витрат та підвищенням ефективності використання активів.

Управління запасами є ключовим елементом ефективної логістики ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Оцінку різних обставин в управлінні запасами на підприємстві було зроблено на основі SWOT-аналізу.

Аналізуючи динаміку запасів підприємства за 2020-2022 роки, можна відзначити значне зростання усіх показників. Загальні запаси зросли на 11,4% у 2021 році та ще більше, на 39,7%, у 2022 році, що свідчить про підготовку до економічних коливань та збільшення попиту. Виробничі запаси також збільшилися на 12,1% у 2021 році та на 53,3% у 2022 році, відображаючи нарощування виробничих потужностей у зв'язку зі зростаючим попитом.

Незавершене виробництво показало зростання на 10,7% у 2021 році та на 25,8% у 2022 році, що може бути наслідком розширення виробничих ліній та впровадження нових технологій. Готова продукція зросла на 8,7% у 2021 році, але

зменшилася на 12,4% у 2022 році через збільшення попиту та покращення логістики.

Товари показали значний приріст: на 22,7% у 2021 році та на 106,3% у 2022 році, що вказує на активну закупівельну політику підприємства. Загалом, підприємство активно нарощувало виробничі потужності, плануючи на довгострокову перспективу та враховуючи зростаючий попит. Зменшення обсягів готової продукції у 2022 році свідчить про те, що попит міг перевищувати пропозицію, що є позитивним сигналом для компанії, адже це свідчить про її затребуваність на ринку.

Аналіз структури виробничих запасів підприємства за період з 2020 по 2022 роки показує значні зміни в запасах м'ясної сировини, пакувальних матеріалів, іншої сировини, запчастин та інших запасів. У 2021 році запаси м'ясної сировини зросли на 13,5% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році – на 47,5% порівняно з 2021 роком. Це збільшення зумовлене зростаючим попитом на продукцію або підготовкою до можливих перебоїв у постачанні.

Запаси пакувальних матеріалів зросли на 24% у 2021 році та на 30,1% у 2022 році, що свідчить про збільшення виробничих обсягів та зміну в упаковочних матеріалах. Інша сировина зросла на 102,5% у 2021 році, але в 2022 році зростання було мінімальним – 0,6%, що може вказувати на накопичення запасів у 2021 році для безперервності виробництва.

Запаси запчастин зменшилися на 12,6% у 2021 році через оптимізацію ресурсів, але в 2022 році зросли на 96,7%, що свідчить про підготовку до модернізації обладнання та розширення виробництва. Інші запаси зменшилися на 40,3% у 2021 році, але збільшилися на 188,1% у 2022 році, що пов'язано з корекцією залишків та необхідністю накопичення для стабільної роботи.

Загалом, виробничі запаси зросли на 12,1% у 2021 році та на 53,3% у 2022 році, що свідчить про стратегічне нарощування запасів для підготовки до зростаючого попиту, можливих перебоїв у постачанні або розширення виробничих потужностей. Це позитивний сигнал про активний розвиток компанії та її готовність до ринкових викликів.

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» приділяє багато часу та уваги логістичній діяльності та формуванню ланцюгів поставок. Для цього створена організаційна структура управління логістичною діяльністю товариства.

Підприємство використовує тільки високоякісну сировину, залучає найсучасніші технології. Основною сировиною є свинина; яловичина; м'ясо птиці. В роботі було проаналізовано постачальників підприємства за допомогою ABC та XYZ-аналізу та виділено постачальників категорії AX, які є найбільш важливими та стабільними в поставках. Постачальники категорій AY та AZ також потребують уваги, але слід працювати над покращенням стабільності їх постачання. Постачальників категорії B слід розглядати як резервних або додаткових, звертаючи увагу на їхню стабільність.

В роботі було розроблено карту SCOR-моделі для ланцюга постачання ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» та оцінено ключові показники ефективності ланцюга постачання. Щодо логістичних витрат у ланцюзі постачань, ці показники потребують покращення до рівня лідерів.

Для покращення показників управління запасами на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» пропонуємо впровадити додаткові технології ефективного управління запасами, зокрема за допомогою MRP-1 (Material Requirements Planning) – моделі, яка планує виробництво і запаси, враховуючи показники попиту на кінцеву продукцію та здатність підприємства його задовольнити.

Також було запропоновано впровадити логістичну концепцію JIT (Just In Time - «точно в термін»). Аналіз скорочення часу логістичного циклу після впровадження концепції та оптимізації внутрішніх логістичних процесів показує, що загальне зменшення часових витрат досягається завдяки зміні розміру нарізки м'яса на етапі засолення. Це потребує встановлення нової запчастини вартістю 56 тис. грн з терміном окупності 0,45 року. Максимальне скорочення часу – 97 годин – досягається завдяки оптимізації логістичного процесу, тоді як концепція JIT скорочує цикл на 3,5 години. Загалом, ці заходи дозволять підвищити прибуток підприємства на 13%, незважаючи на витрати на нові запчастини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гапека О. Основні принципи та завдання управління виробничими запасами на підприємстві. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2488>

2. Якимишин Л. Я. Логістичний підхід до управління матеріальними потоками: сучасні тенденції та виклики для підприємств / Лілія Якимишин, Ярослав Федорук // Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі», 30 листопада 2023 року. Т. : ТНТУ, 2023. С. 150–151.

3. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: Підручник / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.

4. Логістика запасів. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/3_Logistika_L7.pdf

5. Матеріальні запаси: види та системи управління. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14616/>

6. Сутність, види, функції запасів. URL: <https://studfile.net/preview/7747699/page:24/>

7. Виробничі запаси: Характеристика та склад. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19554/

8. Фалович Н. М. Засади розвитку координування як емерджентної якості ланцюга поставок інвестиційних товарів / Володимир Фалович, Наталія Фалович, Світлана Семенюк. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2021. Том 69. № 2. С. 146–152.

9. Управління виробничими запасами підприємства. URL: <https://referatss.com.ua/work/upravlinnja-virobnichimi-zapasami-pidpriemstva/>

10. Луценко І.С. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41161/1/Log_Upr_Zapas_Lutsenko.docx.pdf
11. Зінченко Є. В. Переваги та недоліки основних систем управління запасами підприємства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16470/1/%D0%97%D1%96%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>
12. Нормування запасів і система контролю за їх станом. URL: <https://studfile.net/preview/8859252/page:25/>
13. Управління бізнес-процесами у ланцюгах постачання. Управління запасами. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u129/tema_3.2_zagurskiy.pdf
14. Нормування і планування товарних запасів. URL: <https://buklib.net/books/24639/>
15. Скребньов І.В., Шульгина Л.М. Розроблення системи управління запасами підприємства. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25093/1/Skrebnjov_magistr.pdf
16. Проспект облігацій Товариства з обмеженою відповідальністю «Глобинський м'ясокомбінат». URL: <https://smida.gov.ua/files/prospects/24635de09dc6414af6cc951d351a6e08.pdf>
17. Вимоги до якості м'яса. URL: <https://studfile.net/preview/9609420/page:4/>
18. Застосування ABC-аналізу в маркетингу. URL: https://ua-referat.com/%D0%97%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_ABC-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D1%83_%D0%B2_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83
19. Аналіз ABC-XYZ в управлінні матеріальними запасами. URL: <https://ukrreferat.com/chapters/menejment/analiz-abc-xyz-v-upravlinni-materialnimi-zapasami-referat.html>

20. Тюленева Ю.В., Майстренко Н.В. Застосування методу ABC-XYZ-аналізу під час управління логістичними процесами аграрного підприємства. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/122.pdf> .

21. Глобинський м'ясокомбінат URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25167451/

22. Офіційний сайт ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». URL: <https://corp.globino.ua/>

23. «Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобинський м'ясокомбінат»:бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз 2020р. URL: https://zvitnist.com/25167451_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDALNS_TU_HLOBYNSKYY_M

24. Haryadi Sarjono, Adi Teguh Suprpto, Adinda Hanna Setyorini, Dyah Rosita Nurjannah and Fara Fisabilla. Supply Chain Performance Measurement with Method SCOR Model in Service Company. URL: <http://ieomsociety.org/proceedings/2021indonesia/504.pdf>

25. Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобинський м'ясокомбінат». Окрема фінансова звітність. URL: <http://ua.globino.ua/userfiles/files/FS%20GMK%202020%20signed.pdf>

26. Козак Л.С. Сутність і методи логістичного консалтингу. URL: http://publications.ntu.edu.ua/upravl_proget/2014_14_econom/078.pdf

27. The Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model: A Systematic Review of Literature from the Apparel Industry. URL: https://www.researchgate.net/publication/314540298_The_Supply_Chain_Operations_Reference_SCOR_Model_A_Systematic_Review_of_Literature_from_the_Apparel_Industry

28. Чуприна Л.В., Намазова В.М. Роль управління запасами у підвищення ефективності управління підприємством. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/182.pdf>

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Фінансова звітність за 2020 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

2020

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 212	2 251
первісна вартість	1001	10 156	11 632
накопичена амортизація	1002	7 944	9 381
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 581	20 629
Основні засоби	1010	926 738	957 914
первісна вартість	1011	1 129 694	1 322 304
знос	1012	202 956	364 390
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	149 659	149 659
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	882	14 689
Усього за розділом I	1095	1 087 072	1 145 142
II. Оборотні активи Запаси	1100	222 659	216 757
Виробничі запаси	1101	150 896	153 845
Незавершене виробництво	1102	36 163	28 020
Готова продукція	1103	34 317	33 947
Товари	1104	1 283	945
Поточні біологічні активи	1110	0	0

Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	446 574	430 377
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 799	10 111
з бюджетом	1135	469	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	894	90 173
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14 289	138 506
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	122 911	63 141
Готівка	1166	1 941	1 016
Рахунки в банках	1167	120 970	62 125
Витрати майбутніх періодів	1170	1 365	1 461
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	579
Усього за розділом II	1195	817 960	951 105
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 905 032	2 096 247

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 795	5 795
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	582 272	578 447
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-298 388	-91 755
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	289 679	492 487

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	84 143	84 143
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	118 400	19 459
Інші довгострокові зобов'язання	1515	41 097	47 390
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	243 640	150 992
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 540	2 456
товари, роботи, послуги	1615	1 276 691	1 304 149
розрахунками з бюджетом	1620	19 882	39 029
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 776	16 983
розрахунками зі страхування	1625	4 974	5 981
розрахунками з оплати праці	1630	20 719	25 237
за одержаними авансами	1635	9 896	10 738
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	33 686	34 673
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1 325	30 505
Усього за розділом III	1695	1 371 713	1 452 768
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 905 032	2 096 247

JO900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 378 716	3 236 743
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 548 204	2 488 116
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	830 512	748 627
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	25 913	16 454
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	43 190	50 009
Витрати на збут	2150	738 558	647 954
Інші операційні витрати	2180	62 266	47 850
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12 411	19 268
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	294 053	37 532
Інші доходи	2240	8 078	40 589
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	10 915	26 719
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	33 025	3 433

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	270 602	67 237
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-67 025	-23 793
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	203 577	43 444
збиток	2355	0	0

Фінансова звітність за 2021 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

2021

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 252	976
первісна вартість	1001	11 633	11 674
накопичена амортизація	1002	9 381	10 698
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 629	32 922
Основні засоби	1010	957 795	935 770
первісна вартість	1011	1 322 303	1 430 877
знос	1012	364 508	495 107
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	149 659	149 659
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	18 743	
Усього за розділом I	1095	1 149 078	1 119 327
II. Оборотні активи Запаси	1100	216 758	272 952
Виробничі запаси	1101	153 844	187 916
Незавершене виробництво	1102	28 020	43 005
Готова продукція	1103	33 947	40 244

Товари	1104	947	1 787
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	433 216	573 047
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 546	63 804
з бюджетом	1135	615	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	80 001
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	226 359	22 795
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	63 141	74 906
Готівка	1166	1 016	1 355
Рахунки в банках	1167	62 125	73 551
Витрати майбутніх періодів	1170	1 460	1 927
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	4 026
Усього за розділом II	1195	950 095	1 093 458
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	2 099 173	2 212 785

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 795	8 279
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	578 447	573 373
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-81 887	55 286
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	

Усього за розділом I	1495	502 355	636 938
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	72 109	72 109
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	19 459	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	48 785	55 805
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	140 353	127 914
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	399 216
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 456	611
товари, роботи, послуги	1615	1 304 149	927 649
розрахунками з бюджетом	1620	39 029	24 045
у тому числі з податку на прибуток	1621	16 983	
розрахунками зі страхування	1625	5 980	4 533
розрахунками з оплати праці	1630	25 237	29 753
за одержаними авансами	1635	11 731	15 484
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	34 673	42 809
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	33 210	3 833
Усього за розділом III	1695	1 456 465	1 447 933
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	2 099 173	2 212 785

JO900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 037 745	3 377 807
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	
Премії, передані у перестраховування	2012	0	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 014 409	2 547 724
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
Валовий: прибуток	2090	1 023 336	830 083
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	
Інші операційні доходи	2120	21 788	24 014
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	
Адміністративні витрати	2130	49 373	46 761
Витрати на збут	2150	829 445	734 981
Інші операційні витрати	2180	70 175	64 938
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	96 131	7 417
Дохід від участі в капіталі	2200	0	
Інші фінансові доходи	2220	80 597	294 053
Інші доходи	2240	11 751	8 078
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	
Фінансові витрати	2250	16 252	12 404
Втрати від участі в капіталі	2255	0	
Інші витрати	2270	5 229	28 708
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	166 998	268 436
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-33 822	-54 991
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	133 176	213 445

Фінансова звітність за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

2022

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	976	19 269
первісна вартість	1001	11 669	31 817
накопичена амортизація	1002	10 693	12 548
Незавершені капітальні інвестиції	1005	33 526	77 129
Основні засоби	1010	1 254 316	1 308 799
первісна вартість	1011	1 260 770	1 488 291
знос	1012	6 454	179 492
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	149 659	149 659
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	607	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	49 373	136 345
Усього за розділом I	1095	1 488 457	1 691 201
II. Оборотні активи Запаси	1100	275 471	408 433
Виробничі запаси	1101	190 431	333 483
Незавершене виробництво	1102	43 003	46 322
Готова продукція	1103	40 249	24 775
Товари	1104	1 788	3 853
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	567 260	692 393
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	22 013	78 717
з бюджетом	1135	4 359	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	

з нарахованих доходів	1140	1	100 000
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	93 423	35 880
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	74 905	96 403
Готівка	1166	1 355	2 890
Рахунки в банках	1167	73 550	93 513
Витрати майбутніх періодів	1170	1 927	3 156
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	15 651
Усього за розділом II	1195	1 039 359	1 430 633
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	2 527 816	3 121 834

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 279	8 279
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	839 506	834 810
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	42 305	253 032
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	890 090	1 096 121
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	115 971	115 971
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	275 389	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	5 230	37 244
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	

Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	396 590	153 215
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	95 583	452 505
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	79 189	1 149
товари, роботи, послуги	1615	934 852	1 226 283
розрахунками з бюджетом	1620	34 543	71 583
у тому числі з податку на прибуток	1621	10 498	26 985
розрахунками зі страхування	1625	4 533	7 576
розрахунками з оплати праці	1630	29 753	34 358
за одержаними авансами	1635	16 370	14 163
за розрахунками з учасниками	1640	0	1 864
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	44 538	61 659
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 775	1 358
Усього за розділом III	1695	1 241 136	1 872 498
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	2 527 816	3 121 834

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 722 510	4 037 752
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	

Премії, передані у перестраховання	2012	0	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 347 042	3 014 409
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
Валовий: прибуток	2090	1 375 468	1 023 343
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	
Інші операційні доходи	2120	15 395	20 065
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	
Адміністративні витрати	2130	63 118	53 171
Витрати на збут	2150	1 019 999	825 474
Інші операційні витрати	2180	75 386	79 313
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	232 360	85 450
Дохід від участі в капіталі	2200	0	
Інші фінансові доходи	2220	213 539	80 624
Інші доходи	2240	7 182	11 672
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	
Фінансові витрати	2250	27 119	16 578
Втрати від участі в капіталі	2255	0	
Інші витрати	2270	133 012	11 362
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	292 950	149 806
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-76 487	-29 762
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	216 463	120 044

ДОДАТОК Б

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської дипломної роботи на тему:

**УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК ПЕРЕРОБНОГО
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛОБІНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»)**

Виконав: студент 4 курсу, групи Пз-20бз
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

Бевз Тетяна Олегівна

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Безсмертна О. В.

Вінниця-2024

Слайд 1 – Основні показники діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Показник, грн.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
				Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3378716,0	4037752,0	5722510,0	659036	19,5	1684758	41,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2547724,0	3014409,0	4347042,0	466685	18,3	1332633	44,2
Чистий фінансовий результат	213445,0	120044,0	216463,0	-93401	-43,8	96419	80,3

Продовження Слайда 1

Показник	Значення показника			Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
	2020	2021	2022	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Фондомісткість	0,41	0,52	0,78	0,11	26,83	0,26	50,00
Фондоозброєність	729,83	521,85	986,78	-207,98	-28,50	464,93	89,09
Фондовіддача	4,23	4,10	4,47	-0,13	-3,07	0,37	8,91
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,23	0,31	0,07	0,08	34,94	-0,24	-78,34
Рентабельність основних засобів, в.од.	0,23	0,13	0,17	-0,10	-44,02	0,04	33,22
Середній період оборотності	94,25	91,10	77,69	-3,15	-3,34	-13,41	-14,72
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,82	3,95	4,63	0,13	3,45	0,68	17,26
Рентабельність оборотних активів, в.од.	0,24	0,12	0,18	-0,12	-51,31	0,06	49,19

Слайд 2 – SWOT-аналіз в управління запасами ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Здійснюється достовірний аналіз попиту та рівня запасів готової продукції Стабільне сприятливе фінансове становище Постійний контроль якості, висока якість пропонованої продукції Систематичний аналіз споживчих переваг Висококваліфікований виробничий та складський персонал Потужні внутрішні джерела фінансування Чітко сформульована стратегія подальшого управління запасами Використання інноваційних розробок та патентування технологій і продукції Надійна мережа розподілу, гнучка політика продажів та обліку запасів	Стратегія компанії управління запасами може стати частково нездійсненою Висока собівартість продукції Кінцева вартість продукції вища за середню на ринку Негнучкість збуту та контролю запасів Велика частка неунікальної продукції Недостатня увага до маркетингових стратегій
Можливості	Загрози
Розширення асортименту, впровадження нових розробок Зростання рівня попиту на продукцію Удосконалення технологій виробництва Зниження цін через покращення умов внутрішнього середовища Завоювання частки ринку у конкурентів Послаблення торгових бар'єрів при виході на іноземний ринок Розробка товарів для нової групи споживачів	Послаблення зростання ринку, обумовлене його насиченням Недостатньо досконала законодавча база Існування великої кількості конкурентів Нестабільність економічного стану країни Втрата деякого відсотку частки ринку та старіння запасів Швидкий розвиток слабких конкурентів Поява великої кількості товарів-замінників Підвищення цін на сировину

Слайд 3 – Динаміка запасів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення		Відхилення	
				Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Запаси	219708	244855	341952	25147,0	11,4	97097,0	39,7
Виробничі запаси	152371	170880	261957	18509,5	12,1	91077,0	53,3
Незавершене виробництво	32091,5	35512,5	44662,5	3421,0	10,7	9150,0	25,8
Готова продукція	34132	37095,5	32512	2963,5	8,7	-4583,5	-12,4
Товари	1114	1367	2820,5	253,0	22,7	1453,5	106,3

Слайд 4 – Виробничі запаси ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення		Відхилення	
				Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
М'ясна сировина	44784,60372	50825,97392	74959,7	6041,4	13,5	24133,7	47,5
Пакування	28105,51074	34863,16191	45353,77	6757,7	24,0	10490,6	30,1
Інша сировина	15774,45304	31940,34567	32119,61	16165,9	102,5	179,3	0,6
Запчастини	54901,07873	47997,14983	94386,52	-6903,9	-12,6	46389,4	96,7
Інші запаси	8804,85261	5253,368678	15137,4	-3551,5	-40,3	9884,0	188,1
Всього виробничих запасів	152370,5	170880	261957	18509,5	12,1	91077,0	53,3

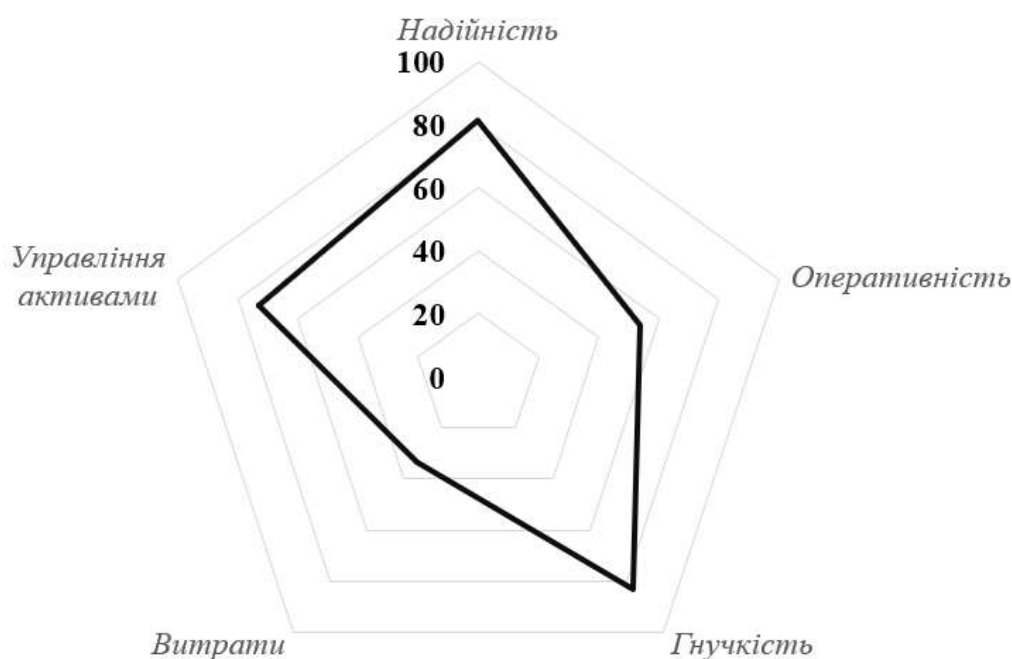


Слайд 5 - Організаційна структура логістичної системи

Слайд 6 - Матриця ABC-XYZ аналізу постачальників ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

	А	В	С
Х	Глобінський м'ясокомбінат, Амбар (Київ)	Волинська обл. (ТОВ Юстус) Гетьман (Київ)	
У	Агро-Овен (Дніпропетровськ)	Львівська обл. (ТОВ КП Інтер Комерс)	Пустомити м'ясо, Агро-Продукт, Житомирська обл. (ТОВ Екопродукт)
З	Житомирська обл. (ТОВ Екопродукт)	Київської обл. Баришівського району (ТОВ Рубі Роз Агріколь Ко ЛТД»)	Рачинм'ясопром, Проксіма, Біарс, Шаллер, Козятинський м'ясокомбінат, Матимекс

**Загальний рівень KPI ланцюга постачання
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»**



Слайд 7 – Загальний рівень KPI ланцюга постачання ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Слайд 8 - Часові витрати на логістичний цикл виробництва продукції ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Показник	Час, год.	Час після оптимізації, год.	ЛП, год.	Оптимізація циклу, год
Логістичний цикл виробництва м'ясопродуктів	582	485	1,5	97
Доставка сировини	4	2,5	-	1,5
Механічну обвалка м'яса	3	3	-	0
Час на сортування	1,5	1	-	0,5
Засолення м'яса	159	63	-	96
Фарширування	0,88	0,88	-	0
Наповнення фаршу в оболонки	1,2	1,2	1	0
Витримки ковбас	129	128	1	1
Сушіння та охолодження ковбас	256	255		1

ДОДАТОК В

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ БАКАЛАВРСЬКОЇ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК
ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛОБІНСЬКИЙ
М'ЯСОКОМБІНАТ»)_____

Тип роботи: Бакалаврська дипломна робота _____
(дипломна робота, курсовий проект (робота), реферат, аналітичний огляд, інше (зазначити))

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту факультету
менеджменту та інформаційної безпеки _____
(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність __ 86,8% __ Схожість __ 13,2% __

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку _____ к.е.н., доц. Пілявоз Т. М.

(підпис) (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

Бевз Т. О.

(підпис)

Керівник роботи

Безсмертна О. В.

(підпис)