

ВСТУП

Стан і ефективність використання виробничих запасів, як самої значної частини оборотного капіталу – є одним з основних умов успішної діяльності підприємства. Запаси представляють собою один з найважливіших факторів забезпечення сталості та безперервності відтворення. Запаси - активи, що використовуються в якості сировини, матеріалів при виробництві продукції, призначеної для продажу (виконання робіт, надання послуг), що придбаваються безпосередньо для перепродажу, а також використовуються для управлінських потреб організації. Основна частина матеріально-виробничих запасів використовується в якості предметів праці у виробничому процесі. Вони цілком споживаються в кожному виробничому циклі і повністю переносять свою вартість на вартість виробленої продукції. Запаси можуть формуватися в усіх галузях матеріального виробництва, так як матеріал потік на шляху руху від первинного джерела сировини до конкретного споживача може накопичуватися у вигляді запасу на будь-якій ділянці. Незважаючи на те, що зараз йде тенденція прискорення оборотності запасів на підприємство, а, отже, і зниження розмірів запасів, запаси як і раніше грають головну роль в забезпеченні підприємства нормальними ритмічними умовами роботи.

Стан запасів вплив на конкурентоспроможність підприємства, його фінансовий стан і фінансові результати. Забезпечити високий рівень якості продукції і надійність її поставок споживачам неможливо без створення оптимальної величини запасу готової продукції, а також запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, продукції незавершеного виробництва та інших ресурсів, необхідних для безперервного і ритмічного функціонування виробничого процесу. Занижені запаси матеріальних ресурсів можуть привести до збитків, пов'язаних з простоями, з незадоволеним попитом і, отже, до втрати прибутку, а також втрати потенційних покупців продукції. З іншого боку, накопичення зайвих запасів пов'язує оборотний капітал підприємства, зменшуючи можливість

його вигідного альтернативного використання і уповільнюючи його оборот, що відбивається на величині загальних витрат виробництва і фінансових результатах діяльності підприємства. Економічний збиток завдає як значне наявність запасів, так них недостатня кількість.

Управління запасами являє собою складний комплекс заходів, в якому завдання фінансового менеджменту тісно переплітаються із завданнями виробничого менеджменту та маркетингу. Всі вони підпорядковані єдиній меті - забезпеченню безперебійного процесу виробництва і реалізації продукції при мінімізації поточних витрат по обслуговуванню запасів.

Отже тому, питання удосконалення управління запасами промислового підприємства є сьогодні дуже актуальним та має бути спрямоване на:

забезпечення достовірного та інформативного аналізу стану та ефективності використання запасів;

оптимізацію складу запасів відповідно до їх видів та структури створюваних резервів;

забезпечення мінімізації втрат запасів в процесі їх зберігання та використання;

формування принципів фінансування окремих видів запасів та оптимальної структури джерел їх фінансування.

Вивченням питань стосовно управління запасами підприємства займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як О.І.Волков, В.В.Ковальов, Д.С. Моляков, Р.С. Сайфулін, Г.Б. Поляк, Е.С. Стоянова, М.І. Лівшиц, А.Д. Шеремет, І.А. Бланк та ін.

Об'єктом дипломної роботи бакалавра є управління запасами як основним елементом оборотних активів промислового підприємства. Предметом виступають способи та методи управління запасами. Метою дипломної роботи бакалавра є розробка пропозицій щодо удосконалення управління запасами промислового підприємства. Інформаційною базою написання випускною роботи бакалавра є діяльність ПП «Сідон».

Для досягнення бети роботи бакалавра були вирішені такі завдання:

визначена сутність запасів промислового підприємства, їх позитивні та негативні ознаки, розглянуто склад та етапи формування політики управління запасами;

досліджено методи управління запасами відповідно до етапів формування політики їх управління;

надана загальна характеристика ПП «Сідон», проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;

проаналізовано виробничу та фінансово-економічну діяльність підприємства;

проведено аналіз та надана оцінка стану управління запасами ПП «Сідон»;

розроблено пропозиції щодо напрямів удосконалення управління запасами промислового підприємства.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ У ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття й особливості запасів як основного елементу оборотних активів у діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання для більшості вітчизняних підприємств типовими наслідками їх фінансово-економічної діяльності є: або гостра нестача необхідного обсягу оборотних активів, що приводить до нестабільності операційної діяльності, або надмірне їх накопичення, яке знижує ефективність їх застосування. Для успішної роботи підприємствам необхідні відповідні виробничій програмі запаси сировини, матеріалів, палива, малоцінних і таких, що швидко зношуються предметів. Забезпечуючи потреби ринку, кожне підприємство повинне створювати певні запаси готової продукції. При поставках готової продукції на різних договірних умовах і розрахунках підприємства значні засоби відволікають в розрахунки, тобто дебіторську заборгованість. У свою чергу, в цілях своєчасного погашення кредиторської заборгованості підприємство повинне мати в своєму розпорядженні певні грошові кошти на розрахунковому і інших рахунках в банках і касі. Тому нині одним з найактуальніших завдань у забезпеченні підвищення ефективності операційної діяльності підприємств є суттєве вдосконалення управління їхніми оборотними активами, яке полягає в пошуку компромісу між ризиком втрати ліквідності та ефективності роботи підприємства.

Для початку визначимо сутність оборотних активів, для чого розглянемо підходи різних авторів до самого поняття оборотних активів. Досить часто у різних наукових літературних джерелах як вітчизняних так і зарубіжних авторів термін «оборотні активи» підміняється термінами «поточні активи», «оборотні кошти», «оборотний капітал», «робочий капітал», «оборотні фонди» тощо. Але не всі пропоновані поняття можуть бути застосовані як синонімічні. У

табл. 1.1. наведені підходи авторів до терміну «оборотні активи», а також до інших, пов'язаних з ним.

Таблиця 1.1

Підходи до понять «оборотні активи», «оборотний капітал» та ін.

Автор	Підхід
О.А. Круглова [14]	Оборотні активи - сукупність матеріальних та грошових цінностей, що обслуговують поточний процес підприємства, знаходяться в постійному кругообігу і реалізуються, протягом одного операційного циклу, з метою отримання вигоди.
І.В. Аранчій [1]	Оборотний капітал – це кошти, витрачені на придбання чи виготовлення оборотних активів підприємства, які необхідні для забезпечення на підприємстві безперервності процесу виробництва і реалізації продукції та отримання прибутку.
І.О. Бланк [3]	Поточні активи - сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують поточну виробничо-комерційну діяльність підприємства і споживаються протягом одного операційного циклу.
А.М. Поддєрьогін [18]	Оборотні кошти – це кошти, авансовані в оборотні виробничі фонди й у фонди обігу для забезпечення безперервності процесу виробництва, реалізації продукції та отримання прибутку.
П(с)БО 2 [18]	Оборотні активи - грошові засоби та їх еквіваленти, які не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації або споживання протягом операційного циклу або протягом дванадцяти місяців з дати балансу.

Не всі пропоновані поняття можуть бути застосовані як синонімічні. Так, наприклад, поточні активи – це засоби, які інвестовані підприємством в поточні операції під час кожного операційного циклу, а тому цей термін може бути використано як синонім поняття «оборотні активи». Синонімічність інших понять є хибною, оскільки всі вони мають свої специфічні відмінності.

Оскільки в багатьох випадках зміна в оборотних активах супроводжується певними змінами в поточних зобов'язаннях, то обидві ці економічні категорії розглядаються в межах такого поняття як «робочий або оборотний ка-

пітал». Тобто робочий капітал є різницею між оборотними активами та поточними зобов'язаннями, і на відміну від оборотних активів відображає долю лише тих засобів, які належать підприємству в поточних активах.

Поняття «оборотні кошти» є поняттям набагато вузьчим за оборотні активи, оскільки об'єднує такі складові обігу, як грошові кошти та їх еквіваленти, дебіторську заборгованість та короткострокові фінансові інвестиції з високим ступенем ліквідності.

Використання поняття «оборотні фонди» на сьогодні як організаційної форми руху активів зникає з наукового лексикону. В економічній вітчизняній літературі застосування поняття «фонди» використовується частіше за все на макрорівні для визначення загального джерела коштів покриття.

Отже під оборотними активами виробничого підприємства слід розуміти групу мобільних активів із періодом використання до одного року, що обслуговують операційний та фінансовий цикли підприємства для забезпечення його господарської діяльності з метою отримання додаткового доходу.

Оборотні активи мають як позитивні так і негативні особливості. До позитивних особливостей відносять: високий ступень структурної трансформації, в результаті якої вони легко можуть бути перетворені з одного виду в інший при регулюванні товарного і грошового потоків в операційному процесі; більшу пристосовуваність до змін кон'юнктури товарного і фінансового ринків, що пояснюється легкістю змін у процесі диверсифікації операційної діяльності підприємства; високу ліквідність, завдяки чому за потреби значна їх частина може бути конвертована в грошові активи, які необхідні для поточного обслуговування операційної діяльності в нових її варіаціях; легкість управління, тому що основні управлінські рішення, пов'язані з їх обігом, реалізуються в протязі короткого періоду часу [8.7].

Разом з тим оборотним активам властиві такі недоліки, серед яких виділяють існування частини оборотних активів в грошовій формі та формі дебіторської заборгованості, що приводить до втрати реальної вартості в процесі інфляції; тимчасово вільні (надміру сформовані) оборотні активи практично не

генерують прибуток (крім вільних грошових активів, які можуть бути використані в короткострокових фінансових вкладеннях); більш того, зайві запаси товарно-матеріальних цінностей, не тільки не генерують прибуток, але викликають додаткові операційні витрати щодо їх зберігання; запаси оборотних товарно-матеріальних цінностей у всіх їхніх формах схильні до постійних втрат у зв'язку з природним збитком; значна частина оборотних активів схильна до ризику втрат у зв'язку з недобросовісністю партнерів, а іноді і власного персоналу [6].

За видами оборотні активи поділяють на виробничі запаси (сировина, матеріали, допоміжні матеріали, напівфабрикати, запасні частини та ін.), запаси готової продукції, запаси незавершеного виробництва, дебіторську заборгованість, грошові активи та інші види оборотних активів.

Запаси є значною частиною оборотних активів підприємства, які являють собою економічні ресурси підприємства у формі сукупних майнових цінностей, які використовуються у господарській діяльності з метою отримання прибутку. Більш того, запаси – це матеріальні ресурси (засоби виробництва, предмети споживання, інші цінності), необхідні для забезпечення розширеного відтворення, обслуговування сфери нематеріального виробництва та задоволення потреб населення, які зберігаються на складах або в інших місцях з метою їх наступного використання [33].

Згідно з П (С) БО 9 "Запаси" (7) запаси є активи, які:

утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності;

перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу [продукту виробництва];

утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством.

Визнання — це процес опису, оцінки та включення до фінансового звіту певної статті. Отже, визнання передбачає словесний опис статті та визначення

грошової суми, в якій елементи звітності, а саме такий елемент як активи - запаси можуть бути відображені в балансі.

Запаси визнаються активом, якщо: 1) існує ймовірність того, що підприємство отримає в майбутньому економічні вигоди, пов'язані з їх використанням; 2) їх вартість може бути достовірно визначена.

При цьому передбачається, ймовірні, майбутні економічні вигоди, пов'язані із законами, надходитимуть на підприємство тільки тоді, коли ризики і вигоди, пов'язані з правом власності на запаси, перейдуть до підприємства.

Так, при визначенні того, чи відповідає об'єкт запасів першому критерію визнання, підприємству потрібно оцінити ступінь впевненості щодо надходження майбутніх економічних вигід на основі наявних доказів на момент первісного визнання. Наявність достатньої впевненості у тому, що підприємство матиме майбутні економічні вигоди ґрунтується на підтвердженні того, що воно отримає вигоду у зв'язку з використанням активу запасів та погоджується на пов'язаний з цим ризик. Така впевненість може існувати лише тоді, коли ризик та вигода, пов'язані з правом власності на запаси, вже перейшли до підприємства. Перед тим, як це станеться, операцію з придбання активу може бути скасовано, і через це актив не може визнаватися.

Другий критерій визнання, як правило, задовольнити нескладно, оскільки обмінна операція, що підтверджує придбання активу, визначає його собівартість.

Отже, об'єкт запасів слід визнавати як актив у разі задоволення всіх перелічених умов:

суттєві ризики і вигоди, пов'язані з власністю на об'єкт запасів, передані підприємству;

підприємство отримало як подальшу участь керівництва у формі, що, як правило, пов'язана з володінням, так і ефективного контролю за запасами;

собівартість запасів може бути достовірно визначена;

є ймовірність, що економічні вигоди, пов'язані з окремим об'єктом запасів надійдуть на підприємство.

Слід зазначити, що в економічній літературі даний об'єкт обліку різні автори називають по-різному: «запаси», «складські запаси», «виробничі запаси», «матеріально-виробничі запаси», «товарно-матеріальні запаси».

Згідно з П (С) БО 9 до запасів відносяться:

сировина, основні, допоміжні матеріали, комплектуючі вироби;

незавершене виробництво;

товари;

малоцінні та швидкозношувані предмети (МШП);

молодняк тварин на відгодівлі, продукція сільського та лісового господарства (як готова продукція).

Елементи, які включаються до складу запасів, залежать від особливостей підприємства. На рис. 1.1 показано склад запасів промислового підприємства за І.А. Бланком [3].

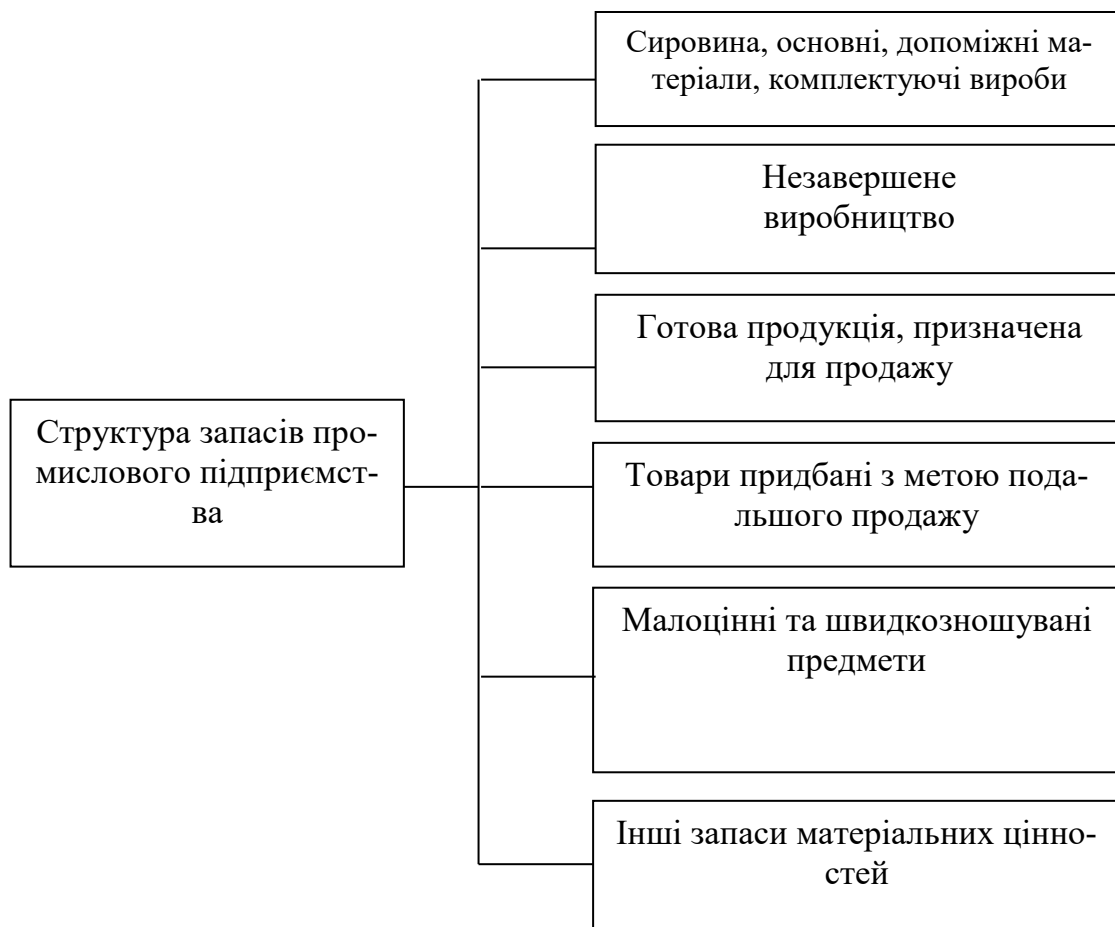


Рис. 1.1. Склад запасів промислового підприємства

Для здійснення безперервного процесу товарного обігу необхідні певні запаси товарів, сировини, готової продукції. Запаси - це товари, придбані для перепродажу або використовуються для виробництва інших товарів з метою їх подальшого перепродажу. Запаси класифікуються як поточні активи. Згідно поняттю «нормального виробничо-комерційного циклу» запаси, що зберігаються більше року відповідно до вимог галузевої специфіки, будуть класифікуватися як поточні запаси, а запаси що перевищують вимоги для поточних активів - не повинні класифікуватися як поточні.

Основними завданнями обліку виробничих запасів є:

правильне та своєчасне документальне оформлення всіх операцій з руху матеріальних цінностей,

виявлення та відображення витрат, пов'язаних з їхньою заготівлею;

контроль за надходженням, заготівлею матеріальних цінностей, їх зберіганням;

одержання точних відомостей про залишки запасів, що знаходяться на складах і в коморах;

правильне та своєчасне виявлення запасів, які не використовуються на підприємстві та підлягають реалізації.

Забезпечення зберігання запасів здійснюють такими методами:

а) через систему матеріальної відповідальності - укладанням договорів із працівниками, які мають доступ до оформлення документів про рух матеріальних цінностей;

б) документальне оформлення всіх операцій руху матеріальних цінностей (прийняття, відпуск, списання);

в) затвердження окремим наказом посадового списку осіб, що мають право підписувати документи з прийняття, відпуску та списання матеріальних цінностей;

г) налагодження складського господарства;

г) проведення інвентаризації (вибіркової та суцільної).

Найбільш поширеними видами запасів є сировина та матеріали, незавершене виробництво, готова продукція, запаси товарів для перепродажу, компоненти готової продукції, наливні чи насипні речовини (нафта, борошно) тощо. Елементи, які включаються до складу запасів, залежать від особливостей підприємства. Машини та обладнання, що є основними засобами для одних підприємств, для підприємства, що їх виготовляє, є готовою продукцією, а для підприємства, що здійснює їх перепродаж – товаром.

Запаси поділяються на виробничі і товарні. Виробничі запаси промислового підприємства дещо відрізняються від товарних запасів торговельного підприємства.

Виробничі запаси – придбані або самостійно виготовлені вироби, які і підлягають подальшій переробці на підприємстві. В процесі виробництва виробничі запаси використовуються неоднаково. Деякі з них повністю споживаються у технологічному процесі (сировина і матеріали), інші – змінюють тільки свою форму і розмір (мастильні матеріали, фарби), треті – входять до складу виробу без будь-яких зовнішніх змін (запасні частини), четверті – лише сприяють виготовленню виробів, але не включаються до їх маси або хімічного складу (МШП).

Товарні запаси – придбані підприємством товари, призначені для подальшого перепродажу. При цьому підприємство, як правило, не вносить суттєвих змін до їх фізичної форми, вже при закупці у постачальника вони є готовою продукцією.

Запаси для кожного підприємства - це також активи, які утримуються для продажу за умови звичайної господарської діяльності (товари); які перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва, (незавершене виробництво); утримуються для використання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг (сировина, матеріали тощо).

При виробництві продукції використовують вже виробничі запаси. Виробничі запаси - це придбані або самостійно виготовлені запаси, що підляга-

ють подальшій переробці на підприємстві або утримуються для іншого споживання у ході нормального операційного циклу.

Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 “Запаси” [23] детально регламентує загальні засади організації бухгалтерського обліку запасів і в принципі по-новому вирішує питання визначення та обліку первісної (балансової) вартості виробничих запасів та товарів, що сприятиме об'єктивному відображенню в бухгалтерському обліку фактичної собівартості використаних виробничих запасів і реалізованих товарів, точному визначенню фінансових результатів господарсько-фінансової діяльності підприємств.

Класифікація кожного явища є дуже важливою ланкою, оскільки від її правильності буде залежати і правильність використання цього явища. До складу виробничих запасів згідно Плану рахунків входять: сировина; матеріали (Основні матеріали і Допоміжні матеріали); купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби; паливо; тара і тарні матеріали; будівельні матеріали; матеріали, передані в переробку; запасні частини; матеріали сільськогосподарського призначення; інші матеріали.

Згідно Господарського Кодексу України [2, ст. 139] сировина, паливо, матеріали, малоцінні предмети та предмети, що швидко зношуються, інше майно виробничого і невиробничого призначення віднесено законодавством до оборотних засобів.

В окрему групу виділяють оборотні малоцінні та швидкозношувані предмети, що використовуються протягом не більше одного року або нормального операційного циклу, якщо він більше одного року.

Запаси відносяться до складу оборотних активів, тому що можуть бути перетворені на грошові кошти протягом року або одного операційного циклу. Оборотні засоби є фінансово-економічною категорією, яка впливає з існування товарно-грошових відносин, дії закону вартості та організації діяльності підприємства.

Застосування терміну "матеріально-виробничі запаси" пов'язано з певними суперечливими моментами, адже матеріальними запасами є не тільки

предмети праці, але й засоби праці. Тому це поняття є ширшим, адже охоплює усі активи, що мають матеріальну форму та використовуються у виробничому процесі.

Терміни «товарно-матеріальні активи» і «товарно-матеріальні запаси» не досить прийнятні для застосування з причини охоплення ними активів, що мають матеріальну форму, які можуть бути як оборотними, так і необоротними. При цьому акцент робиться на можливість продажу таких активів.

Певні протиріччя пов'язані і з використанням терміну "предмети праці". Поняття предметів праці достатньою мірою відповідає сутності елементів виробництва, що піддаються обробці, але традиційно використовується не як облікова категорія, а як економічна.

Термін «товарно-виробничі запаси» найбільшою мірою відображає характерні властивості речових елементів виробництва, основне призначення яких - обробка у процесі виробництва, формування основи виробів, при цьому враховується можливість перебування їх у складі резервів у вигляді виробничих запасів на складі або готових виробів (товарів), що перебувають на складах.

Незавершене виробництво – це не закінчені обробкою і складанням деталі, вузли, вироби та незакінчені технологічні процеси. Незавершене виробництво на підприємствах, що виконують роботи та надають послуги, складається з витрат на виконання не закінчених робіт (послуг), щодо яких підприємством ще не визнано доходу.

Товари – це матеріальні цінності, що придбані (одержані) та утримуються підприємством з метою подальшого продажу. Підприємство-покупець, як правило, не вносить суттєвих змін до фізичної форми товарів, які придбаває. Але в деяких випадках, наприклад, коли підприємство-покупець займається перепродажем, може здійснюватися комплектація таких товарів, їх компонування в яку-небудь систему (об'єднання декількох станків у виробничу лінію). Товарні запаси складають основну частину запасів у торговельно-закупівельних підприємств, у підприємств, що спеціалізуються на комплектації, тощо [50].

Готова продукція – це продукція, що виготовлена на підприємстві, призначена для продажу і відповідає технічним та якісним характеристикам, передбаченим договором або іншим нормативно-правовим актом; це продукція, обробка якої закінчена та яка пройшла випробування, приймання, укомплектування згідно з умовами договорів із замовниками і відповідає технічним умовам і стандартам [50].

Норми П(С)БО 9 "Запаси" [23] не поширюються на такі запаси:

незавершені роботи за будівельними контрактами, включаючи контракти з надання послуг, що безпосередньо пов'язані з ними;

фінансові активи (цінні папери, що утримуються з метою продажу тощо);

молодняк тварин і тварин на відгодівлі, продукцію сільського і лісового господарства, корисні копалини. якщо вони оцінюються за чистою вартістю реалізації відповідно до інших положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

Запаси можна класифікувати за ознаками, що зведені у табл. 1.2 [19].

Наведена класифікація запасів забезпечує виконання основних завдань обліку та контролю запасів, серед яких: раціональне визначення одиниці обліку запасів та формування номенклатури-цінника; організація складського господарства; достовірне визначення первісної вартості запасів; визначення умов переоцінки запасів на дату балансу та методів їх оцінки вразі вибуття; розкриття інформації про запаси у примітках до фінансової звітності.

Усі перераховані завдання сприяють формуванню інформації для управління запасами. Загальноприйнята класифікація впроваджується на підприємствах на території України, проте не виключено те, що на певний виробничий запас на різних підприємствах може даватись різна назва, це зумовлено тим що кожен регіон має свою специфічну вимову, а також не обходиться і без непрофесійності робочих, які не вправі дати правильну класифікацію через свою не кваліфікованість. Отже, роблячи узагальнення даного розділу ми можемо сказати, що від правильної класифікації залежить і правильність подальшого обліку виробничих запасів [19].

Таблиця 1.2

Характеристика основних видів запасів за певними класифікаційними групами

Класифікація групи	Вид запасів	Характеристика
За призначенням і причинами утворення	Постійні	Частина виробничих запасів і товарних запасів, що забезпечують безперервність виробничого процесу між двома черговими поставками
	Сезонні	Запаси, що утворюються при сезонному виробництві продукції чи сезонному транспортуванні
За місцем знаходження	Складські	Запаси, що знаходяться на складах підприємства
	У виробництві	Запаси, що знаходяться в процесі обробки
	В дорозі	Продукція, що відвантажена споживачу і ще ним не отримана, знаходиться в дорозі
За рівнем наявності на підприємстві	Нормативні	Запаси, що відповідають запланованим обсягам запасів, необхідним для забезпечення безперебійної роботи підприємства
	Понаднормативні	Запаси, що перевищують їх нормативну кількість
За наявністю на початок і кінець звітної періоду	Початкові	Величина запасів на початок звітної періоду
	Кінцеві	Величина запасів на кінець звітної періоду
По відношенню до балансу	Балансові	Запаси, що є власністю підприємства і відображаються в балансі
	Позабалансові	Запаси, що не належать підприємству і знаходяться на ньому через визначені обставини
За ступенем ліквідності	Ліквідні	Виробничі та товарні запаси, що легко перетворюються на грошові кошти у короткий термін без значних витрат первісної вартості таких запасів
	Неліквідні	Виробничі та товарні запаси, які неможливо легко перетворити на грошові кошти у короткий термін і без значних витрат первісної вартості таких запасів
За походженням	Первинні	Запаси, що надійшли на підприємство ззовні від інших підприємств і не підлягли обробці на даному підприємстві
	Вторинні	Матеріали і вироби, що після первинного використання можуть застосовуватись вдруге на підприємстві (відходи виробництва)
За обсягом	Вільні	Запаси, що знаходяться у надлишку на підприємстві
	Обмеженні	Запаси, що знаходяться в обмеженій кількості на підприємстві
За сферою використання	У сфері виробництва	Запаси, що знаходяться у процесі виробництва (виробничі запаси, незавершене виробництво)
	У сфері обігу	Запаси, що знаходяться в сфері обігу (готова продукція, товари)
	У невиробничій сфері	Запаси, що не використовуються у виробництві

Визначати облікову оцінку запасів можлива за різною вартістю.

Придбані або вироблені запаси зараховуються на баланс підприємства за первісною вартістю. Первісною вартістю запасів, що придбані за плату, є собівартість запасів, яка складається з таких фактичних витрат: суми, що сплачується за інформаційні, посередницькі послуги у зв'язку з пошуком і придбанням запасів; суми ввізного мита; суми непрямих податків у зв'язку з придбанням запасів, які не відшкодовуються підприємству; витрати на заготівлю, вантажно-розвантажувальні роботи, транспортування запасів до місця їх використання. Купівельними цінами можуть бути: преїскурантні або договірні, преїскурантні зі скидкою або націнкою. До купівельних цін можна віднести й фактурні ціни, тобто вартість матеріальних цінностей, що впливає з рахунка-фактури постачальника. Фактурні ціни визначаються за преїскурантом або договором із включенням різних націнок, скидок, вартості допоміжних послуг, транспортних витрат. Те підприємство, що використовує оцінку запасів за купівельними цінами, відображає їх на відповідних рахунках бухгалтерського обліку за фактурними цінами, а всі інші витрати, що виникають додатково, відносяться до накладних витрат того періоду, в якому вони виникли.

Облікові ціни визначаються або як середня зважена величина фактичної заготівельної собівартості за тривалий минулий період, або як планово-заготівельна собівартість, що визначається на основі преїскурантних цін і запланованого розміру транспортно-заготівельних витрат. Облікові ціни на рівні преїскурантних або договірних цін використовуються в системі внутрішнього господарського розрахунку для стабільної оцінки матеріальних затрат.

За міжнародними стандартами бухгалтерського обліку використовуються такі методи оцінки [39]:

- 1) первісна вартість являє собою грошовий вираз ціни придбання конкретного предмета;
- 2) відновлена вартість являє собою суму коштів, яку потрібно було б виплачувати на даний момент за необхідності заміни предмета іншим таким самим;

3) чиста вартість реалізації – це ціна продажу за вирахуванням торговельних витрат у розумних межах прибутку;

4) приведена вартість – дисконтова на величина майбутніх надходжень коштів, яку може принести реалізація даного предмета у процесі звичайної комерційної операції.

У міжнародній практиці користуються такими методами оцінки матеріальних цінностей:

метод Fifo – це метод, за яким матеріальні цінності оцінюються за ціною придбання, якщо вона менша від ціни продажу. Різниця відображає можливий прибуток. Ціна придбання визначається як середня зважена величина з усіх партій закуплених матеріальних цінностей або вартістю першої придбаної одиниці товару;

метод Lifo (діяв до 2004 року) – це метод оцінки за відновленою вартістю, тобто коли матеріальні цінності оцінюються за ціною реалізації, якщо вона менша від ціни придбання. Різниця відображає прихований збиток підприємства. При цьому ціна придбання визначається як середня зважена або як вартість останньої одиниці придбаного товару.

метод середньозваженої собівартості. Цей метод передбачає розрахунок вартості одиниці товару, виходячи з середніх цін. Такий розрахунок робиться по кожній одиниці товару. Розрахунок можна проводити за формулою:

$$C_c = \frac{C_n + C_n}{K_n + K_n}, \text{ де (7.1)}$$

C_c - середньозважена собівартість; C_n - собівартість запасів на початок періоду; K_n - кількість запасів на початок періоду; C_n - собівартість запасів на кінець періоду; K_n - кількість запасів на кінець періоду;

метод ідентифікованої собівартості застосовується у випадку виконання спеціальних заказів, проектів, а також при невеликій номенклатурі товарів. Цей метод передбачає облік фактичної собівартості по кожній конкретній одиниці товару. Його зручно застосовувати до товарів з великою кількістю.

У діяльності підприємства запаси виконують певні функції: забезпечують безперервність розширеного виробництва і обігу, в процесі яких відбуваються їхнє систематичне утворення і витрачання; задовольняють платоспроможний попит населення, оскільки є формою товарної пропозиції; характеризують співвідношення між обсягом і структурою попиту і товарної пропозиції. Необхідність утворення товарних запасів викликана наступними причинами: безперервністю процесів обертання; сезонністю виробництва і споживання; нерівномірністю розміщення виробництва і районів споживання; непередбаченими коливання попиту і ритму виробництва; необхідністю перетворення виробничого асортименту в торговий; необхідністю утворення страхових резервів, та іншими причинами.

Якщо продукції певного виду тимчасово немає в запасі, то можна втратити нинішні і можливо майбутні продажі цьому покупцеві. Все це змушує підприємство підтримувати зазначені види запасів. Існують як переваги підтримання підвищеного обсягу запасів так і недоліки. До переваг відносять: економію часу за рахунок можливості швидко налагодити виробництво; свободу у здійсненні закупівель; своєчасність виконання замовлень. До недоліків можна віднести існування очевидних витрат: загальних витрат з утримання запасів, включаючи витрати на зберігання і перевезення, а також упущену вигоду від коштів, вкладених в надлишкові запаси. Додатковий збиток – загроза старіння, природного зменшення, усушки та інше. У цьому випадку підприємству слід утриматися від надмірних запасів. З цього слідує, що метою управління товарно-матеріальними запасами є забезпечення безперебійного процесу виробництва продукції в потрібній кількості та у встановлені терміни та досягнення на основі цього повної реалізації випуску при мінімальних витратах на утримання запасів.

Таким чином, запаси є значною частиною оборотних активів підприємства, які являють собою економічні ресурси підприємства у формі сукупних майнових цінностей, які використовуються у господарській діяльності з метою отримання прибутку. Більш того, запаси – це матеріальні ресурси (засоби ви-

робництва, предмети споживання, інші цінності), необхідні для забезпечення розширеного відтворення, обслуговування сфери нематеріального виробництва та задоволення потреб населення, які зберігаються на складах або в інших місцях з метою їх наступного використання. Запаси є оборотними активами, які: утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності; перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва; утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством. Запаси визнаються активом, якщо: 1) існує ймовірність того, що підприємство отримає в майбутньому економічні вигоди, пов'язані з їх використанням; 2) їх вартість може бути достовірно визначена. До складу запасів відносять: сировину, основні, допоміжні матеріали, комплектуючі вироби; незавершене виробництво; товари; малоцінні та швидкозношувані предмети (МШП); молодняк тварин на відгодівлі, продукція сільського та лісового господарства (як готова продукція) та інші оборотні активи. Елементи, які включаються до складу запасів, залежать від особливостей підприємства. У діяльності підприємства запаси виконують певні функції, такі як: забезпечення безперервності розширеного виробництва і обігу, в процесі яких відбуваються їхнє систематичне утворення і витрачання; задоволення платоспроможного попиту населення, оскільки є формою товарної пропозиції (характеризують співвідношення між обсягом і структурою попиту і товарної пропозиції). Необхідність створення товарних запасів викликана наступними причинами: безперервністю процесів обертання; циклічністю, а подекуди і сезонністю виробництва і споживання; не рівномірністю розміщення виробництва і районів споживання; непередбаченими коливаннями попиту і ритму виробництва; необхідністю перетворення виробничого асортименту в торговий; необхідністю утворення страхових резервів, та іншими причинами та ін. Запаси мають значний класифікаційний поділ та особливий механізм вартісної оцінки при надходженні на підприємство та вибутті з нього. А отже актуальності набуває питання організації ефективного управління цією групою оборотних активів підприємства.

1.2. Управління запасами підприємства: поняття, етапи та методи.

Під самим управлінням запасами розуміється контроль та прийняття рішень, націлених на економію часу та коштів за рахунок оптимізації загального розміру і структури запасів товарно-матеріальних цінностей та мінімізації витрат з їх обслуговування [22].

Управління запасами на підприємстві є частиною системи управління оборотними активами. Це, насамперед, пов'язано з комплексом елементів оборотних активів, які тісно пов'язані між собою, їх внутрішнім матеріально-речовинним та фінансовим складом, високою динамікою трансформації окремих видів та значною роллю в забезпеченні платоспроможності та рентабельності діяльності підприємств [12].

Для початку розглянемо сутність поняття управління оборотними активами. А. Левицька визначає управління оборотними активами як цілеспрямовану діяльність, пов'язану з плануванням оптимальної величини оборотних активів, визначенням величини ризику виникнення збитків, одержуваних у результаті нестачі тих чи інших складових оборотних активів, а також пов'язану з контролем за виконанням планових показників і створенням організаційної структури управління [8].

За В. Буряковським управління оборотними активами – це частина фінансового менеджменту, яка включає в себе визначення потреби в оборотних коштах, їх складу, структури, джерел формування, а також регулювання і управління використанням оборотних коштів [7].

Отже, управління оборотними активами – це сукупність заходів, спрямованих на раціоналізацію і оптимізацію обсягу, складу і джерел фінансування оборотних активів з метою підвищення ефективності їх використання. Головною метою управління оборотними активами підприємства є максимізація прибутку (рентабельності оборотних активів) при забезпеченні стійкої і достатньої платоспроможності організації.

Використання оборотних активів на підприємстві пов'язано з конкретними особливостями формування його операційного циклу, під яким розуміють період повного обігу всієї суми оборотних активів, в процесі якого відбувається зміна окремих їх видів. Схема операційного циклу підприємства зображена на рис. 1.2 [14].

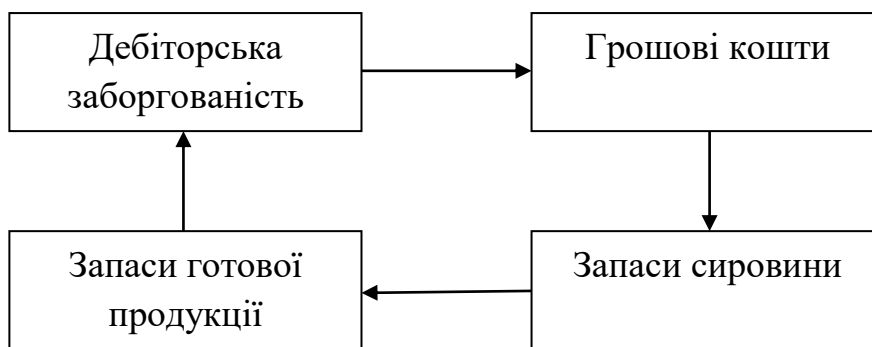


Рис. 1.2. Характеристика руху оборотних активів в процесі операційного циклу

Як видно з наведеного рисунка рух оборотних активів підприємства в процесі операційного циклу проходить чотири основних стадії, послідовно змінюючи свої форми. На першій стадії грошові активи (включаючи їх субститути у формі короткострокових фінансових вкладень) використовуються для придбання сировини і матеріалів, тобто вхідних запасів матеріальних оборотних активів. На другій стадії вхідні запаси матеріальних оборотних активів у результаті безпосередньої виробничої діяльності перетворюються в запаси готової продукції. На третій стадії запаси готової продукції реалізуються споживачам і до настання їх оплати перетворюються в дебіторську заборгованість. На четвертій стадії інкасована (тобто оплачена) дебіторська заборгованість знову перетвориться в грошові активи (частина яких до їх виробничого запитання може зберігатися у формі високоліквідних короткострокових фінансових вкладень) [17].

Найважливішою характеристикою операційного циклу, що істотно впливає на обсяг, структуру та ефективність використання оборотних активів, є його тривалість. Вона включає період часу від моменту витрачання підприємст-

вом грошових коштів на придбання вхідних запасів матеріальних оборотних активів до надходження грошей від дебіторів за реалізовану їм продукцію [6].

У процесі управління оборотними активами в рамках операційного циклу виділяють дві основні його складові: виробничий та фінансовий цикл (або цикл грошового обороту) підприємства. Виробничий цикл підприємства характеризує період повного обороту матеріальних елементів оборотних активів, що використовуються для обслуговування виробничого процесу, починаючи з моменту надходження сировини, матеріалів і напівфабрикатів на підприємство та закінчуючи моментом відвантаження виготовленої з них готової продукції покупцям. Фінансовий цикл підприємства являє собою період повного обороту грошових коштів, інвестованих в оборотні активи, починаючи з моменту погашення кредиторської заборгованості за одержані сировину, матеріали та напівфабрикати, і закінчуючи інкасацією дебіторської заборгованості за поставлену готову продукцію [11].

Ефективне управління запасами дозволяє знизити тривалість виробничого та всього операційного циклу, зменшити поточні витрати на їх зберігання, визволити з поточного господарського обороту частину фінансових засобів, реінвестуючи їх в інші активи. Забезпечення цієї ефективності досягається за рахунок розробки й реалізації спеціальної фінансової політики управління запасами. Політика управління запасами представляє собою частину загальної політики управління оборотними активами підприємства, що полягає в оптимізації загального розміру й структури запасів товарно-матеріальних цінностей, мінімізації витрат з їх обслуговування та забезпечення ефективного контролю за їх рухом. Розробка політики управління запасами охоплює ряд послідовно виконуваних етапів робіт (рис. 1.3.).

Перший етап – аналіз запасів товарно-матеріальних цінностей у попередньому періоді. Основне завдання цього аналізу є виявлення рівня забезпеченості виробництва і реалізації продукції відповідними запасами товарно-матеріальних цінностей у попередньому періоді й оцінка ефективності їх використання. Аналіз проводиться в розрізі основних видів запасів та складається з чотирьох стадій [3]. На першій стадії аналізу розглядаються показники за-

гальної суми запасів товарно-матеріальних цінностей - темпи її динаміки, питома вага в обсязі оборотних активів тощо. На другій стадії аналізу вивчається структура запасів у розрізі їх видів і основних груп, виявляються сезонні коливання їх розмірів. На третій стадії аналізу вивчається ефективність використання різних видів і груп запасів, а також їх обсягу в цілому, яка характеризується показниками їх оборотності і рентабельності. На четвертій стадії аналізу вивчаються обсяг і структура поточних витрат з обслуговування запасів у розрізі окремих видів цих витрат.



Рис. 1.3. Етапи формування політики управління запасами

На другому етапі визначаються цілі формування запасів. Запаси товарно-матеріальних цінностей, що включаються до складу оборотних активів, можуть створюватися на підприємстві з різними цілями: забезпечення поточної виробничої діяльності (поточні запаси сировини і матеріалів); забезпечення поточної збутової діяльності (поточні запаси готової продукції); накопичення сезонних запасів, що забезпечують господарський процес у майбутньому періоді (сезонні запаси сировини, матеріалів і готової продукції) та ін.

На третьому етапі відбувається оптимізація розміру основних груп поточних запасів. Така оптимізація пов'язана з попередніми поділом усієї сукупності запасів товарно-матеріальних цінностей на два основних види - виробничі (запаси сировини, матеріалів і напівфабрикатів) та запаси готової продукції. У розрізі кожного з цих видів виділяються запаси поточного зберігання - постійно обновлювана частина запасів, які формуються на регулярній основі і рівномірно споживаних у процесі виробництва продукції або її реалізації покупцям.

Четвертий етап – оптимізація загальної суми запасів товарно-матеріальних цінностей, що включаються до складу оборотних активів. На ньому проводиться розрахунок оптимальної суми запасів кожного виду (у цілому і по основних групах обліковується їх номенклатури) здійснюється за формулою:

$$Z_k = (N_{пз} + O_o) + Z_{сз} + Z_{цп} \quad (2.1), \text{ де}$$

Z_k - оптимальна сума запасів на кінець аналізованого періоду; $N_{пз}$ - норматив запасів поточного зберігання в днях обороту; O_o - односторонній обсяг виробництва (для запасів сировини та матеріалів) або реалізації (для запасів готової продукції) у майбутньому період; $Z_{сз}$ - планована сума запасів сезонного зберігання; $Z_{цп}$ - планована сума запасів цільового призначення інших видів.

Забезпечення високої оборотності і ефективних форм руху запасів на п'ятому етапі здійснюється шляхом оптимізації матеріальних потоків всіх видів запасів. Оптимізація матеріальних потоків являє собою процес вибору най-

кращих форм їх організації на підприємстві з урахуванням умов та особливостей здійснення технологічного циклу його операційної діяльності. Основною метою оптимізації матеріальних потоків підприємства є забезпечення своєчасної доставки різних матеріальних активів в необхідній кількості в потрібні пункти з мінімумом витрат на здійснення цього процесу. Методологічну основу оптимізації матеріальних потоків становлять концепції, методи та прийоми логістики.

Шостий етап - обґрунтування облікової політики оцінки запасів. При відпуску запасів у виробництві, продажу та іншому вибутті підприємство може здійснювати їх оцінку одним з таких методів: ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів, середньозваженої собівартості, собівартості перших за часом надходження запасів, собівартості останніх за часом надходження запасів, нормативних витрат, ціни продажу. Для всіх видів і різновидів запасів, що мають однакове призначення та однакові умови використання, може застосовуватися тільки один із наведених методів їх оцінки. На дату балансу запаси можуть відображатися у звітності за найменшою з двох оцінок - первісною вартістю або чистою вартістю реалізації. Первісна вартість запасів включає суму, що сплачується постачальнику (за вирахуванням непрямих податків); суму ввізного мита; суму непрямих податків, які не відшкодовуються підприємству; транспортно-заготівельні витрати, інші витрати, безпосередньо пов'язані з придбанням запасів і доведенням їх до стану, придатного для використання у передбачених цілях. Чиста вартість реалізації являє собою очікувану ціну реалізації запасів в умовах звичайної операційної діяльності за вирахуванням очікуваних витрат на завершення їх виробництва та реалізацію.

Слід також пам'ятати, що вибір облікової політики оцінки запасів обґрунтовується особливостями управління ними на підприємстві.

А отже, управління запасами представляє складний комплекс заходів, в якому завдання фінансового менеджменту тісно переплітаються із завданнями виробничого менеджменту і маркетингу. Всі ці завдання підпорядковані єдиній меті - забезпеченню безперебійного процесу виробництва і реалізації про-

дукції при мінімізації поточних витрат по обслуговуванню запасів. Система управління запасами включає в себе політику їх управління, яка складається з декількох етапів, на кожному з котрих використовуються певні методи управління запасами [22].

Ефективне управління товарно-матеріальними запасами дозволяє: знизити тривалість виробничого та всього операційного циклу; зменшити поточні витрати на їх зберігання; вивільнити з поточного господарського обороту частину фінансових засобів, реінвестуючи їх в інші активи; зменшити виробничі втрати через дефіцит матеріалів; прискорити оборотність цієї категорії оборотних коштів; звести до мінімуму лишки товарно-матеріальних запасів, які збільшують вартість операцій і «заморожують» дефіцитні грошові кошти; знизити ризик старіння і псування товарів; знизити витрати на зберігання товарно-матеріальних запасів.

На різних етапах політики управління запасами для реалізації таких завдань як: визначення реальної оцінки поточного стану запасів; встановлення необхідних строків розміщення замовлень; визначення доцільного обсягу партії товарів замовляється; визначення необхідного обсягу страхових запасів; оцінка витрат управління запасами і засобів їх мінімізації, використовують певні методи управління запасами.

При аналізі запасів у попередньому періоді використовують такі показники як: період оборотності запасів, ефективність використання запасів, при якій розглядаються матеріаломісткість, матеріаловіддача, відносна та абсолютна економія матеріальних ресурсів. Наприклад значення тривалості періоду, протягом якого зберігаються запаси можна використовувати як базисне для порівняння. Період оборотності запасів розраховується за формулою:

$$T = O_z / C_{\Pi} * 365 \quad 1.1$$

де O_z – об'єм наявних товарних запасів; C_{Π} – собівартість реалізованої продукції.

Методика процесу формування цілей укрупнено представляється трьома етапами:

аналіз вихідної інформації. Аналізу підлягають, нормативні документи, що свідчать про стан запасів за поточний або попередні періоди;

написання сценарію. Сценарій як модель містить два важливих аспекти: опис існуючих позитивних і негативних тенденцій, тобто розробляється модель сучасного стану; розробка модель майбутнього стану. Це аналіз тенденцій майбутнього в залежності від ситуацій які можуть виникнути і вплинути на розвиток системи. Загальні цілі управління запасами задаються в якісному вигляді і визначаються, якими шляхами підприємство буде досягати поставленої мети;

декомпозиція цілей. Ґрунтуючись на головних властивостях цілей, здатності до швидкого розгортання і підпорядкованості, кінцева мета розкладається на складові підцілі, таким чином, щоб кон'юнкція цих підцілей визначалася в кінцеву мету. Інструментом за допомогою якого здійснюється систематизація цілей є модель - "дерево цілей".

Третім етапом в політиці управління запасами є оптимізація розміру поточних запасів. Для оптимізації розміру поточних запасів товарно-матеріальних цінностей використовується ряд моделей, серед яких найбільшого поширення набула "Модель економічно обґрунтованого розміру замовлення [Economic ordering quantity – EOQ model]. Вона може бути використана для оптимізації розміру як виробничих запасів, так і запасів готової продукції.

У відповідності з моделлю EOQ, дослідження по якій вперше були проведені Фордом В. Харрісом в 1915 році, при розрахунку оптимального розміру запасів передбачається виконання наступних основних допущень: попит на товари відомий і на даному проміжку часу залишається постійним; ціна закупівлі товарів у постачальників не залежить від обсягу закупівель; час поставки, тобто час між розміщенням замовлення і надходженням товарів на склад відомий і є постійною величиною; при даному рівні запасів, витрати не змінюються в часі; поставка товарів відбувається однаковими партіями в дискретні проміжки часу.

Розрахунковий механізм моделі ЕОQ заснований на мінімізації операційних витрат із закупівлі та зберігання запасів на підприємстві. Ці операційні витрати попередньо поділяються на дві групи: а) сума витрат з розміщення замовлень (які включають витрати по транспортуванню і прийманню товарів), б) сума витрат на зберігання товарів на складі.

Розглянемо механізм моделі ЕОQ на прикладі формування виробничих запасів. З одного боку, підприємству вигідно завозити сировину та матеріали як можна більш високими партіями. Чим вище розмір партії поставки, тим нижче сукупний розмір операційних витрат по розміщенню замовлень у визначеному періоді (оформлення замовлень, доставкою замовлених товарів на склад і їх приймання на складі).

Графічно це може бути представлено в такий спосіб (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Залежність витрат по розміщенню від розміру партії постачання

Сума сукупних операційних витрат по розміщенню замовлень при цьому визначається за наступною формулою:

$$ОВ_{рз} = (ОВС / РПП) * В_{рз} \quad 1.2$$

де $ОВрз$ — сума сукупних операційних витрат по розміщенню замовлень; $ОВС$ — обсяг виробничого споживання товарів (сировини або матеріалів) в аналізованому періоді; $РПП$ — середній розмір однієї партії постачання товарів; $Врз$ — середня вартість розміщення одного замовлення.

З наведеної формули видно, що при незмінному обсязі виробничого споживання й середньої вартості розміщення одного замовлення загальна сума операційних витрат з розміщення замовлень мінімізується з ростом середнього розміру однієї партії постачання товарів [3].

З іншого боку, високий розмір однієї партії постачання товарів викликає відповідне зростання операційних витрат по зберіганню товарів на складі, так як при цьому збільшується середній розмір запасу в днях обороту (період їх зберігання). Якщо закуповувати сировину один раз на два місяці, то середній розмір його запасу (період зберігання) складе 30 днів, а якщо розмір партії поставки знизити вдвічі, тобто закуповувати сировину один раз на місяць, то середній розмір його запасу (період зберігання) складе 15 днів (див. рис. 1.5).

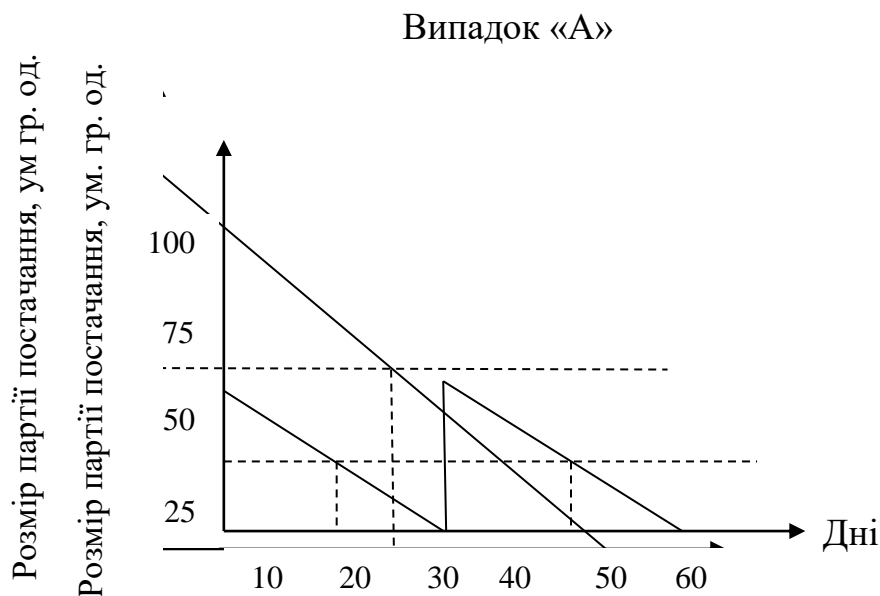


Рис. 1.5. Залежність розміру партії постачання від середнього розміру запасу

Випадок «Б»

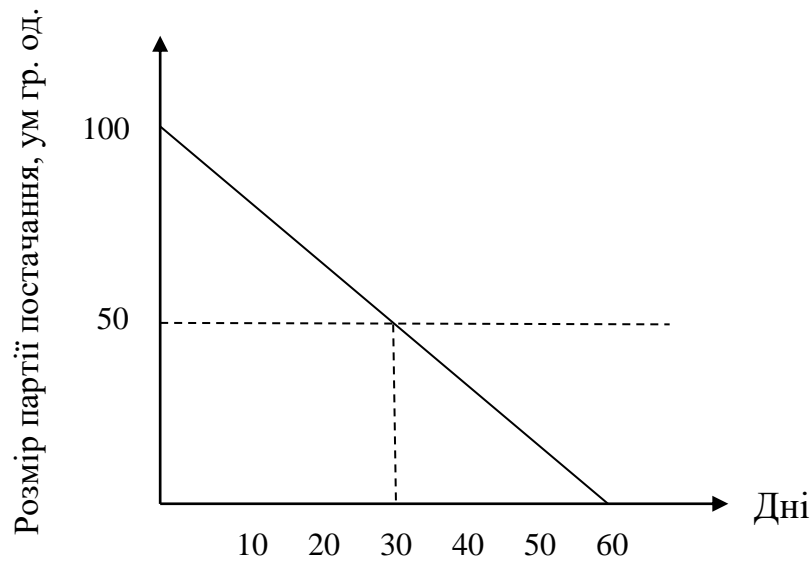


Рис. 1.5. Залежність розміру партії постачання від середнього розміру запасу

З урахуванням цієї залежності сума операційних витрат по зберіганню запасів на складі може бути визначена за наступною формулою:

$$ОВз = (РПП / 2) * Вз \quad 1.3$$

де ОВз - сума операційних витрат по зберіганню запасів на складі; РПП – розмір однієї партії постачання товарів; Вз - вартість зберігання одиниці товару в аналізованому періоді.

З наведеної формули видно, що при незмінній вартості зберігання одиниці товару в аналізованому періоді загальна сума операційних витрат із зберігання товарних запасів на складі мінімізується при зниженні середнього розміру однієї партії постачання товарів.

Таким чином, з ростом середнього розміру однієї партії постачання товарів знижуються операційні витрати з розміщення замовлення та зростають операційні витрати зі зберігання товарних запасів на складі підприємства (і навпаки). Модель EOQ дозволяє оптимізувати пропорції між цими двома група-

ми операційних витрат таким чином, щоб сукупна їх сума була мінімальною. Графічно це представлено на рис. 1.6.

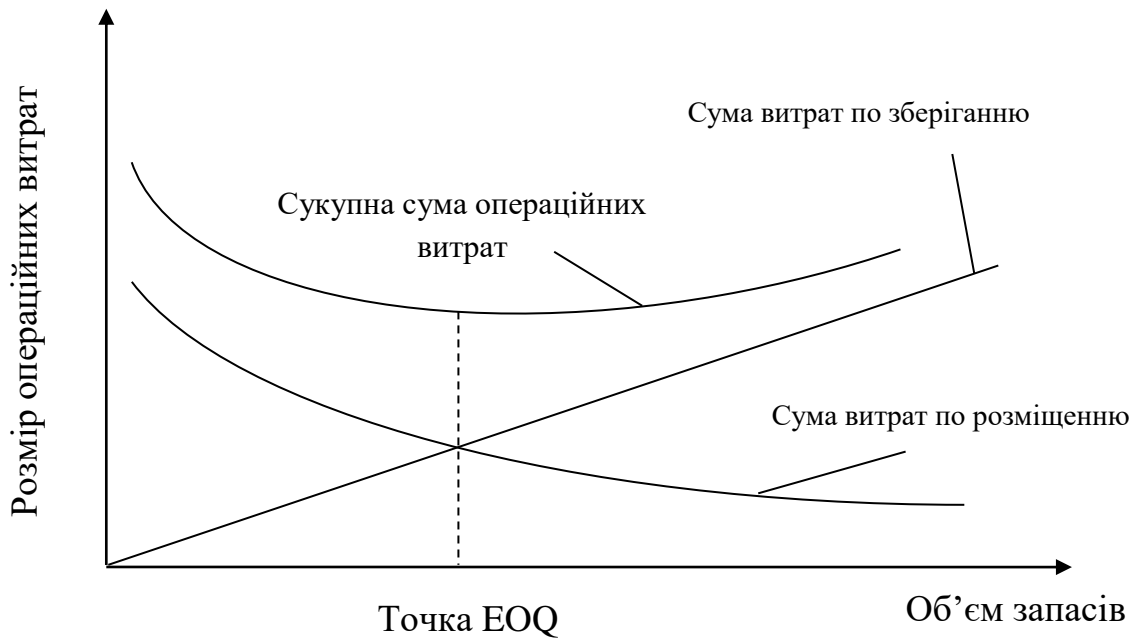


Рис. 1.6. Графік мінімізації сукупних операційних витрат при оптимальному розмірі партії постачання.

Математично Модель EOQ виражається наступною принципіальною формулою:

$$РППо = \sqrt{\frac{2 * ОПП * Врз}{Вз}} \quad 1.4$$

де РППо - оптимальний середній розмір партії поставки товарів; ОПП - обсяг виробничого споживання товарів (сировини або матеріалів) в аналізованому періоді; Врз - середня вартість розміщення одного замовлення; Вз - вартість зберігання одиниці товару в аналізованому періоді.

Відповідно оптимальний середній розмір виробничого запасу визначається за наступною формулою:

$$ВЗо = РППо / 2 \quad 1.5$$

де ПЗо — оптимальний середній розмір виробничого запасу (сировини, матеріалів); РППо — оптимальний середній розмір партії поставки товарів;

Для запасів готової продукції завдання мінімізації операційних витрат з їх обслуговування полягає у визначенні оптимального розміру партії виробленої продукції (замість середнього розміру партії постачання). Якщо виробляти певний товар дрібними партіями, то операційні витрати за зберігання його запасів у вигляді готової продукції (Вз) будуть мінімальними. Разом з тим, при такому підході до операційного процесу суттєво зростуть операційні витрати, пов'язані з частою переналадкою обладнання, підготуванням виробництва та інші (Врз). Використовуючи замість показника обсягу виробничого споживання (ОВС) показник плануємого обсягу виробництва продукції, ми на основі Моделі EOQ аналогічним чином можемо визначити оптимальний середній розмір партії виробленої продукції й оптимальний середній розмір запасу готової продукції.

Методологічну основу оптимізації матеріальних потоків на п'ятому етапі управління запасами становлять концепції, методи і прийоми логістики.

Інтегральна оцінка економічної ефективності оптимізації матеріальних потоків може бути отримана шляхом застосування "методу сукупних витрат" [total distribution cost method; TDS], в основі якого лежить порівняння суми повних витрат на організацію матеріальних потоків оборотних активів до і після проведення їх оптимізації. Алгоритм розрахунків інтегральної економічної ефективності цього процесу має такий вигляд:

$$IE_o = (PB1 - PB2) / OMP_p * 100\% \quad 2.6$$

де IE_o – інтегральна економічна ефективність оптимізації матеріальних потоків оборотних активів підприємства, у%; $PB1$ - фактична сума повних витрат на організацію матеріальних потоків до проведення їх оптимізації в певному періоді; $PB2$ - очікувана сума повних витрат на організацію матеріального потоку аналогічного обсягу після проведення його оптимізації в аналогічному періоді; OMP_p - планований обсяг матеріального потоку оборотних активів в аналогічному періоді.

Результати оптимізації матеріальних потоків оборотних активів отримують відображення в системі відповідних поточних та оперативних планів підприємства за операційною діяльністю.

На шостому етапі, при обґрунтуванні облікової політики оцінки запасів. При відпуску запасів у виробництві, продажу та іншому вибутті підприємство може здійснювати їх оцінку одним з таких методів: ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів, середньозваженої собівартості, собівартості перших за часом надходження запасів, собівартості останніх за часом надходження запасів, нормативних витрат, ціни продажу.

Метод ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів може використовуватися за відпускається запасам готової продукції при виконанні спеціальних замовлень і проектів.

При використанні методу середньозваженої собівартості проводиться оцінка по кожній одиниці запасів діленням сумарної вартості їх залишку на початок звітного місяця і вартості отриманих у звітному місяці запасів на сумарну кількість запасів (у натуральному виразі) на початок звітного місяця і одержаних у даному місяці запасів.

Метод визначення собівартості перших за часом надходження запасів передбачає оцінку запасів за методом ФІФО, яка базується на точці зору, що запаси використовуються у тій послідовності, в котрій вони надходили на підприємство (тобто запаси, першими відпускаються у виробництво або продаж, оцінюються за собівартістю перших за часом надходження вхідних запасів).

Метод визначення собівартості останніх за часом надходження запасів, передбачає оцінку запасів за методом ЛІФО і базується на думці, що запаси використовуються в послідовності, протилежності їх надходженню на підприємство (тобто запаси, першими відпускає у виробництво або продаж, оцінюються за собівартістю останніх за часом надходження вхідних запасів) [17].

Оцінка за нормативними затратами міститься у застосуванні норм витрат на одиницю продукції, встановлених підприємством з урахуванням нормальних рівнів використання запасів, праці, виробничих потужностей і діючих цін.

Для забезпечення максимального наближення нормативних витрат до фактичних норми і ціни в нормативній базі повинні регулярно перевірятися і при необхідності переглядатися.

Оцінка запасів за цінами продажу використовується на підприємствах роздрібною торгівлі шляхом застосування середнього відсотка торговельної націнки на реалізовані товари. Цей метод можуть застосовувати торговельні підприємства, що реалізують великий і змінний асортимент товарів з приблизно однаковим рівнем торгової націнки. Собівартість реалізованих товарів визначається як різниця між продажною (роздрібною) вартістю цих товарів і сумою торговельної націнки на них. У свою чергу, сума торгової націнки на реалізовані товари розраховується як добуток продажною (роздрібною) вартості цих товарів і середнього відсотка торгової націнки.

Існуючі системи контролю рівня запасів на останньому етапі політики управління запасами варіюють від найбільш простих до достатньо складних в залежності від розміру підприємства, політики і технології менеджменту, обсягу, видів і інших особливостей запасів.

У зарубіжній практиці фінансового менеджменту рекомендується здійснювати контроль за станом запасів, використовуючи метод аналізу АВС. Цей метод базується на законі Каретто "Закон 80-20".

Тобто, за законом Каретто фінансовим менеджером доцільно сконцентрувати свою увагу на тих 20% статей запасів, у яких пов'язано до 80% фінансових ресурсів фірми цього цільового призначення [22,23]. Його ідея полягає в використанні класифікації запасів і виділенні трьох груп – А, В, і С, в залежності від ступеня впливу даного виду запасів на зростання товарообороту підприємства (табл. 1.3). До групи А відносять запаси, реалізація яких вносить найбільший вклад в обсяг товарообороту в грошовому вираженні. До цієї групи відносяться запаси, що забезпечують 70% обсягу реалізації. Як правило, це найбільш дорогі товари, і їхня питома вага в об'єму запасів в натуральному вираженні не перевищує 10%. Запаси цього вигляду вимагають особливої уваги менеджерів і використання кількісних засобів і моделей для оптимізації

прийняття рішень. До групи В відносять запаси середнього рівня важливості, що забезпечують 20% обсягу реалізації підприємства. Їхня питома вага в натуральному вираженні, як правило, складає біля 20%. Вибір засобів управління запасами групи В повинен бути заснований на зіставленні витрат на управління і економічного ефекту від їхнього використання. Товарні запаси, реалізація яких має незначний вклад в обсяг товарообороту, порядку 10%, відносять до групи С.

Таблиця 1.3

Класифікація запасів (ABC system).

Групи запасів	Доля в об'ємі товарообороту в грошовому вимірі	Доля в об'ємі запасів в натуральному вимірі	Чи варто використовувати складні кількісні методи управління
Група А	70%	10%	Так.
Група В	20%	20%	В деяких випадках.
Група С	10%	70%	Не варто.

Достатньо часто вони складають значну частину в обсязі запасів в натуральному вираженні, біля 70%. До управління запасами групи С недоцільно застосовувати складні кількісні методи управління, бо при цьому, витрати на управління можуть бути більше економічного ефекту від їхнього використання.

Відносно новим підходом до контролю запасами є принцип управління Just-In-Time ("просто вчасно"). Цей підхід вперше був використаний японськими корпораціями, а після цього знайшов розповсюдження в всьому мирі. Основна ідея полягає в тому, що запаси практичні не створюються, а процес доставки товарів постачальниками жорстко погоджений з технологічним процесом на підприємстві. В нинішній час такий підхід ефективно використовується компаніями Toyota, General Motors і багатьма іншими. Замовлення містяться з інтервалом 3-4 години і негайно реалізуються постачальниками. Ця

система дозволяє отримати значний економічний ефект за рахунок доведення витрат зберігання до нуля. Однак, високий рівень вимог до точності функціонування системи постачань і ризик можливих помилок, що призведуть до порушенню технології, не дозволяє використати цей підхід в країнах з нерозвинутою інформаційною і комунікаційною інфраструктурою. Певне поширення у зарубіжній практиці контролю запасів отримала і "Система рівня повторного замовлення". Вона застосовується зазвичай спеціалізованими підприємствами торгівлі з відносно вузьким асортиментом товарів, але з досить великим контингентом покупців. В основі цієї системи лежить попереднє встановлення трьох нормативних елементів рівня запасу по певній товарній позиції: середній період виконання замовлення, в днях; страховий запас на можливе порушення строку поставки товару; страховий запас на можливе перевищення середнього рівня попиту покупців на товар. На основі підсумовування цих трьох нормативних елементів визначається "рівень повторного замовлення". При зниженні фактичного розміру запасів до цього рівня, здійснюється повторне замовлення даного товару у постачальників. Ця система контролю дозволяє мінімізувати витрати по зберігання запасів на підприємстві.

Таким чином, ефективне управління запасами дозволяє знизити тривалість виробничого та всього операційного циклу, зменшити поточні витрати на їх зберігання, визволити з поточного господарського обороту частину фінансових засобів, реінвестуючи їх в інші активи. Забезпечення цієї ефективності досягається за рахунок розробки й реалізації спеціальної фінансової політики управління запасами. Існують декілька методів, завдяки яким відбувається управління запасами на різних етапах політики управління ними. Найважливішим етапом є оптимізація розміру основних груп запасів, на якому на якому використовується модель EOQ. Наведена базова модель EOQ є найбільш розповсюдженою і застосовується більшістю компаній розвинених країн в якості основи прийняття рішень по управлінню товарними запасами. Недоліком цієї моделі є досить жорстка система вхідних передумов, в частковості, припущення про незмінність попиту, незалежності оптових цін від обсягу закуповуваної

партії товарів і інші гіпотези. Ці припущення в реальній практиці, особливо в умовах нестабільної ринкової середовища України, не завжди виконуються. Тому в кожному конкретному випадку, базова модель EOQ повинна бути доопрацьована в відповідності з зміною вхідних допусків.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Запаси є значною частиною оборотних активів підприємства, які являють собою економічні ресурси підприємства у формі сукупних майнових цінностей, які використовуються у господарській діяльності з метою отримання прибутку. Більш того, запаси – це матеріальні ресурси (засоби виробництва, предмети споживання, інші цінності), необхідні для забезпечення розширеного відтворення, обслуговування сфери нематеріального виробництва та задоволення потреб населення, які зберігаються на складах або в інших місцях з метою їх наступного використання. Запаси є оборотними активами, які: утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності; перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва; утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством. Запаси визнаються активом, якщо: 1) існує ймовірність того, що підприємство отримає в майбутньому економічні вигоди, пов'язані з їх використанням; 2) їх вартість може бути достовірно визначена. До складу запасів відносять: сировину, основні, допоміжні матеріали, комплектуючі вироби; незавершене виробництво; товари; малоцінні та швидкозношувані предмети (МШП); молодняк тварин на відгодівлі, продукція сільського та лісового господарства (як готова продукція) та інші оборотні активи. Елементи, які включаються до складу запасів, залежать від особливостей підприємства. У діяльності підприємства запаси виконують певні функції, такі як: забезпечення безперервності розширеного виробництва і обігу, в процесі яких відбуваються їхнє систематичне утворення і витрачання; задоволення платоспроможного попиту населення, оскільки є

формою товарної пропозиції (характеризують співвідношення між обсягом і структурою попиту і товарної пропозиції). Необхідність створення товарних запасів викликана наступними причинами: безперервністю процесів обертання; циклічністю, а подекуди і сезонністю виробництва і споживання; не рівномірністю розміщення виробництва і районів споживання; непередбаченими коливання попиту і ритму виробництва; необхідністю перетворення виробничого асортименту в торговий; необхідністю утворення страхових резервів, та іншими причинами та ін. Запаси мають значний класифікаційний поділ та особливий механізм вартісної оцінки при надходженні на підприємство та вибутті з нього. А отже актуальності набуває питання організації ефективного управління цією групою оборотних активів підприємства.

Ефективне управління запасами дозволяє знизити тривалість виробничого та всього операційного циклу, зменшити поточні витрати на їх зберігання, визволити з поточного господарського обороту частину фінансових засобів, реінвестуючи їх в інші активи. Забезпечення цієї ефективності досягається за рахунок розробки й реалізації спеціальної фінансової політики управління запасами. Існують декілька методів, завдяки яким відбувається управління запасами на різних етапах політики управління ними. Найважливішим етапом є оптимізація розміру основних груп запасів, на якому на якому використовується модель EOQ. Наведена базова модель EOQ є найбільш розповсюдженою і застосовується більшістю компаній розвинених країн в якості основи прийняття рішень по управлінню товарними запасами. Недоліком цієї моделі є досить жорстка система вхідних передумов, в частковості, припущення про незмінність попиту, незалежності оптових цін від обсягу закупуваної партії товарів і інші гіпотези. Ці припущення в реальній практиці, особливо в умовах нестабільної ринкової середовища України, не завжди виконуються. Тому в кожному конкретному випадку, базова модель EOQ повинна бути доопрацьована в відповідності з зміною вхідних допущень.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «СІДОН»

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічної діяльності ПП «Сідон».

Підприємство ПП «Сідон» розпочало свою виробничу діяльність ще в 1994 році. Воно було засноване 11.05.1994. З початку функціонування підприємство виробляло чоловічий білизняний трикотаж а також готовий чоловічий одяг і одяг для хлопчиків. В 2002 році пройшла перереєстрація підприємства на ПП «Сідон». Приватне підприємство «Сідон» зареєстровано виконавчим комітетом Ужгородської міської ради 11.09.2002. №138212000000000514. Підприємство розташовано у м. Ужгород.

Предметом діяльності ПП «Сідон» є виготовлення одягу для дітей ясельного, шкільного та підліткового віку, нанесення штучного друку на деталі крою та вироби з тканини, оптова та роздрібна реалізація одягу для дітей ясельного, шкільного та підліткового віку. Підприємство виготовляє та реалізує як перший шар одягу (повзунки, майки, труси, піжами), які підлягають державній сертифікації, так і другий шар одягу (джемпери, сукні, спідниці, шорти, штани, куртки).

За 16 років роботи на українському ринку підприємство майже на 100% змінило асортимент продукції, що випускається. Продукція, що реалізується підприємством – це близько двох тисяч артикулів виробів для новонароджених дітей, дітей ясельного, шкільного і підліткового віку, а так само спортивні та купальні костюми для дітей. Підприємство випускає як перший шар одягу (повзунки, майки, труси, піжами), які підлягають державній сертифікації, так і другий шар одягу (джемпери, сукні, спідниці, шорти, штани, куртки).

На деталі крою та вироби з тканини наноситься пігментний друк згідно нормативної та технологічної документації, яка на них поширюється.

Продукція, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні, сертифіко-

вана і відповідає нормативним документам: ГОСТ 12694-90 «Вироби трикотажні білизняні для дітей та новонароджених, ясельного та дошкільного віку. Загальні технічні умови»; ГОСТ 20462-87 «Вироби трикотажні білизняні для чоловіків і хлопчиків. Загальні технічні умови »; – Сан ПН № 42-125-4390-87; ДСПУ 38 23-98 «Полотна трикотажні. Норми та методи оцінки якості». По міцності забарвлення, друку продукція випробовується згідно ГОСТу 9733-0-83 - ГОСТу 9733-27-83 «Методи випробувань стійкості забарвлень до фізико-хімічних впливів» і відповідає нормам стійкості забарвлення згідно ГОСТу 2351-88 «Вироби та полотна трикотажні. Норми стійкості забарвлень і методи її визначення ».

На виробництві використовуються пластізолеві барвники та барвники на водній основі таких фірм-виробників, як: «Clariant», «Sorim», «BASF», «Sericol». Вони легко друкуються на бавовні та його сумішах. Відбитки добре переносять багаторазову прання, не вигорають.

Існуючий стан ринку трикотажних виробів та текстильних товарів для дітей ясельного та підліткового віку можна охарактеризувати як стабільний. У галузі спостерігається стійке зростання обсягів товарів внутрішнього виробництва. За рахунок незначного зростання споживчої здатності населення спостерігається тенденція до динамічного розвитку галузі в цілому, і ТОВ ПП «Сідон» зокрема. Стійке положення підприємства на ринку склалося завдяки випуску асортименту продукції, необхідного щодня, розширення власних виробничих потужностей, впровадження нових технологій пошиття, оптимізуючи виробничі витрати, застосовуючи вдосконалені схеми менеджменту та маркетингу.

Стабільне фінансове становище, незмінний склад засновників та керівного складу, постійний персонал фірми, освоєння нових напрямків у швейному виробництві, застосування сучасної фурнітури та оздоблення продукції, освоєння нових напрямків у стратегії обслуговування підприємств - клієнтів разом із встановленими схемами постачання товару, дають підставу прогнозувати зміцнення позицій ТОВ ПП «Сідон» в конкурентній сфері і в нарощуван-

ні фінансової потужності.

Розглядаючи технічну забезпеченість слід зазначити, що підприємство повністю забезпечене сучасним швейним обладнанням, гудзикової і петельні машинами, розкрійним обладнанням.

До 2017 року було придбано нове швейне обладнання: настільний комплекс "Камет-Автоматик"; універсальні швейні машини фірми "Pfaff"; гудзикові напівавтомати фірми "Pfaff"; праски, парової тунель фірми "Суссман-Електроматик"; дублюючі преси; петельні напівавтомати фірми "Pfaff". Для нанесення на вироби пігментного друку був придбаний принтер для друку по текстилю Brother GT – 782. Це дозволило поліпшити зовнішній вигляд продукції, що випускається та підвищити її якість.

На підприємстві працює на кінець 2017р. 269 осіб. 100% керівного складу підприємства, включаючи керівництво цехом, має вищу освіту. Всі робітники мають середню спеціальну освіту. Режим роботи на підприємстві – одноступінчастий. Високий інтелектуальний потенціал ТОВ ПП «Сідон» у сукупності з постійним зростанням професійної підготовки дозволяє домагатися позитивних результатів.

Постійне зростання заробітної плати, система премій і застосування нематеріальних механізмів заохочення, а також підтримування товариського духу складають основу стабільності роботи підприємства.

ПП «Сідон» активно проводить рекламні кампанії, метою яких є залучення нових клієнтів. Для досягнення цієї мети використовують кілька видів інструментів просування. Серед них: реклама, стимулювання збуту, спонсорство. Можна виділити наступні засоби поширення реклами: газети, радіо, рекламні щити, плакати та листівки, буклети та прайс – листи, інтернет. Підприємство прагне задовольнити існуючий попит, не допустити зменшення частки займаного їм ринку, провести якісну продукцію, повністю її реалізувати з прибутком для себе. На підприємстві постійно проводиться робота з покупцями і замовниками про коливання цін і зміну асортименту продукції. Підприємство має свій сайт в Інтернеті, де покупці бачать весь асортимент продукції та мо-

жуть безпосередньо замовити товар, який сподобався.

Підприємство має повний цикл виробництва, який закінчується випуском готового виробу. Виготовлення проходить чотири виробничих ділянки: експериментальну, підготовчу, розкрійну, швейну.

Основним завданням експериментального цеху є своєчасна і якісна підготовка моделей до запуску у виробництво, до якої належать: розробка перспективного і поточного асортименту виробів з урахуванням вивчення попиту, кон'юнктури ринку та напрями моди, моделювання – конструкторське і технологічне опрацювання нових моделей, розробка оптимальних режимів технологічного процесу, виготовлення лекал, трафаретів і світлокопії, нормування витрат усіх матеріалів. Експериментальний цех безпосередньо пов'язаний з усіма основними цехами, хоча сам у випуску виробів не бере участь. Так, підготовчий цех отримує з експериментального лекала, норми матеріалів для розрахунку шматків, замальовки експериментальних розкладок лекал. У розкрійний цех з експериментального надходять лекала, трафарети й світлокопії контурів лекал для розкрою настилів і полотен з дефектами, для вирізання деталей на стаціонарних стрічкових машинах. Швейний цех отримує з експериментального допоміжні лекала, зразок-еталон, технічний опис на модель і технологічну документацію. Комплектування деталей крою з усіх видів тканин для подачі в швейний цех здійснюється на основі маршрутних листів. Скомплектований крій обов'язково супроводжується заповненими картонними товарними і контрольними тканинними ярликами. Скомплектований крій із супровідною документацією передається в комору крою, а потім у швейний цех.

Головною метою підприємства ПП «Сідон» є підвищенню ефективності функціонування організації і завдяки цьому задоволення попиту населення. Але реалізація цієї мети неможлива без періодичного проведення фінансово-економічного аналізу. Фінансово-економічний аналіз ПП «Сідон» слід почати з аналізу виробничої діяльності, до якого віднесено аналіз основних засобів виробничої діяльності та аналіз витрат підприємства.

Аналіз стану основних засобів надано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз стану основних засобів ПП «Сідон»

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення	
				2016р./ 2015р	2017 р./ 2016 р.
Первинна вартість основних засобів, тис. грн.	7371,00	8212,00	8513,00	841,00	301,00
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	3414,00	3993,00	4087,00	579,00	94,00
Амортизація основних засобів, тис. грн.	3957,00	4219,00	4426,00	262,00	207,00
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1625,00	1503,00	1402,00	-122,00	-101,00
Коефіцієнт фондовіддачі основних засобів операційної діяльності	0,48	0,38	0,34	-0,10	-0,03
Коефіцієнт фізичного зносу основних засобів операційної діяльності	0,54	0,51	0,52	-0,02	0,01
Коефіцієнт фондорентабельності	0,013	0,01	0,011	-0,003	0,001
Коефіцієнт оновлення основних засобів операційної діяльності	-	-	-		

Дані аналізу основних засобів свідчать про те, що такі коефіцієнти як фондорентабельність та фондовіддача дуже низькі та мають тенденцію до зменшення. Таким чином, коефіцієнт фондовіддачі основних засобів склав у 2015 р. 0,48, у 2016 р. – 0,38, у 2017 р. – 0,34. Коефіцієнт фондорентабельності у 2016 році зменшився на 0,003 у порівнянні з 2015, а в 2017 збільшився на 0,001 у порівнянні з 2016 р. Коефіцієнт фізичного зносу, що є негативним чинником, дуже високий та складає 0,51-0,54 протягом останніх трьох років. Що стосується відновлення основних засобів, то протягом досліджуваного періоду відновлення не відбувалось. А отже, незадовільний стан виробничих засобів та відсутність їх оновлення на протязі досліджуваного періоду негативно впливає на результати діяльності ПП «Сідон».

Аналіз операційних витрат ПП «Сідон» подано у табл. 2.2.

Дані аналізу табл. 1.6 показують, що майже всі витрати у 2016 р. збільшились, тільки інші операційні зменшились на 90 тис. грн. у порівнянні з 2015 роком. Разом операційні витрати у 2016 р. збільшились на 77 тис. грн. У

2017р. спостерігається зменшення суми всіх витрат, зокрема інших операційних, які збільшились на 33 тис. грн. Разом, у 2017 році сума операційних витрат зменшилась на 104 тис. грн., що дало змогу з одного боку зменшити собівартість продукції, а з другого – це спричинено падінням обсягу виробництва.

Таблиця 2.2

Аналіз операційних витрат ПП «Сідон» за елементами

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення	
				2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.
Матеріальні затрати	472	488	462	16	-26
Витрати на оплату праці	493	545	522	52	-23
Відрахування на соціальні заходи	187	196	183	9	-13
Амортизація	193	283	208	90	-75
Інші операційні витрати	341	251	284	-90	33
Разом	1686	1763	1659	77	-104

Вертикальний аналіз операційних витрат ПП «Сідон» за елементами наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Вертикальний аналіз операційних витрат ПП «Сідон» за елементами

Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.		Відхилення, %	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	2016р./ 2015 р.	2017р./ 2016 р.
Матеріальні витрати	472	28,0	488	27,7	462	27,8	-0,31	0,168
Витрати на оплату праці	493	29,2	545	30,9	522	31,5	1,67	0,55
Відрахування на соціальні заходи	187	11,1	196	11,1	183	11,0	0,026	-0,086
Амортизація	193	11,4	283	16,1	208	12,5	4,60	-3,51
Інші операційні витрати	341	20,2	251	14,2	284	17,1	-5,9	2,88
Разом	1686	100	1763	100	1659	100		

По даним аналізу можна зробити висновок, що найбільш питому вагу

складають матеріальні витрати та витрати на оплату праці. Але якщо питома вага матеріальних витрат майже не збільшувалась протягом досліджуваного періоду, питома вага витрат на оплату праці мала тенденцію до збільшення та склала у 2017 р. 31,4% від суми загальних операційних витрат. Тому можна зробити висновок, що виробництво є матеріало- та трудомістким. Загальна сума операційних витрат у 2017 р. зменшилась та склала 1659 тис. грн. (у 2016 році вона склала 1763 тис. грн.).

Вертикальний аналіз операційних витрат за видами діяльності подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Вертикальний аналіз операційних витрат ПП «Сідон»

Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.		Відхилення, %	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	2016р./2015 р.	2017р./2016 р.
Собівартість реалізованої продукції	1078	63,3	1051	62,0	776	54,8	-1,258	-7,31
Адміністративні витрати	484	28,5	487	28,8	507	35,8	0,3284	7,01
Витрати на збут	111	6,5	134	7,9	113	8,0	1,3932	0,059
Інші операційні витрати	29	1,7	21	1,3	21	1,4	-0,463	0,24
Разом	1702	100	1693	100	1417	100	-	-

Дані вертикального аналізу свідчать, що найбільшу питому вагу у сумі всіх операційних витрат займає собівартість реалізованої продукції, що є характерним для промислового підприємства, оскільки більшість витрат пов'язана з виробництвом. Однак на кінець досліджуваного періоду питома вага собівартості реалізованої продукції у загальній сумі витрат підприємства зменшується, що говорить про падіння обсягів діяльності ПП «Сідон».

Аналіз фінансових результатів представлено в табл. 2.5. Дані аналізу свідчать, чистий дохід поступово зменшувався: у 2016 р. він зменшився на 122 тис. грн. в порівнянні з 2015 р., а в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. на 101 тис. грн.

Але зменшувалась також і собівартість продукції: у 2016 р. вона зменшилась на 27 тис. грн. , а в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. зменшилась на 275 тис. грн. Це дало змогу збільшити валовий прибуток, який збільшився у 2017 р. в порівнянні з 2016 р. на 174 тис. грн. , хоча у 2016 р. в порівнянні з 2015 він зменшився на 95 тис. грн. Незважаючи на те, що інші операційні доходи у 2016 р. збільшились у порівнянні з 2015 р. на 110 тис. грн. збільшились також адміністративні витрати та витрати на збут на 3 тис. грн. та 23 тис. грн. відповідно, що вплинуло на розмір отриманого прибутку, який склав у 41 тис. грн. (на 3 тис. грн. менше ніж у 2015 р.).

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових результатів діяльності ПП «Сідон»

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення	
				2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1625	1503	1402	-122	-101
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1078	1051	776	-27	-275
Валовий прибуток	547	452	626	-95	174
Інші операційні доходи	121	231	61	110	-170
Адміністративні витрати	484	487	507	3	20
Витрати на збут	111	134	113	23	-21
Інші операційні витрати	29	21	21	-8	0
Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток)	44	41	46	-3	5
Чистий прибуток	44	41	46	-3	5

У 2017 році в порівнянні з 2016 витрати на збут зменшились на 21 тис. грн. , а інші операційні доходи зменшились на 170 тис. грн. Отже завдяки збільшенню валового прибутку вдалось збільшити чистий прибуток на 5 тис. грн. у порівнянні з 2016 роком. В цілому, чистий прибуток є стабільним протягом трьох років, спостерігаються незначні відхилення

Аналіз фінансової стійкості представлено у табл. 2.6.

За даних аналізу видно, що коефіцієнт автономності підприємства знаходиться на високому рівні протягом всього досліджуваного періоду та скла-

дає 0,98-0,99.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансової стійкості ПП «Сідон»

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення	
				2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.
Коефіцієнт автономності	0,98	0,99	0,98	0,01	-0,01
Коефіцієнт фінансування	0,02	0,01	0,02	-0,01	0,01
Коефіцієнт заборгованості	0,02	0,01	0,02	-0,01	0,01
Коефіцієнт поточної заборгованості	0,02	0,01	0,02	-0,01	0,01
Коефіцієнт довгострокового фінансування	0,98	0,99	0,98	0,01	-0,01

Оскільки сума зобов'язань дуже мала у порівнянні з власним капіталом, коефіцієнт фінансування у 2015 р. склав 0,2, у 2016 р. 0,1, у 2017 р. 0,2. Коефіцієнт заборгованості є також дуже низьким завдяки відсутності довгострокових кредитів та зобов'язань та дорівнює 0,02 у 2015 р., 0,01 у 2016 р. та 0,02 у 2017 р. За даними фінансової звітності у ПП «Сідон» не має довгострокових зобов'язань, тому коефіцієнт поточної заборгованості та коефіцієнт довгострокового фінансування у періоду, що аналізується дорівнюють коефіцієнту заборгованості та коефіцієнту автономності відповідно. А отже підприємство володіє достатньою фінансовою стійкістю та не залежить від зовнішніх залучених джерел.

Аналіз платоспроможності представлено в табл. 2.7.

Дані аналізу показують, що коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію до збільшення. У 2016 р. він збільшився на 0,39 порівняно з 2015 р. та склав 0,66, у 2017 р. збільшився на 0,45 порівняно з 2016 р. та склав 1,10, що є тривожним моментом, оскільки у підприємства з'явилися зайві кошти, які не використовуються. Коефіцієнт проміжної ліквідності досить високий, у 2016 р. порівняно з 2016 р. збільшився на 2,53 та склав 6,58, а у 2017 р. зменшився на 0,40. Зростаюче значення коефіцієнту протягом трьох років свідчить про те, що підприємство є платоспроможним.

Таблиця 2.7

Аналіз платоспроможності ПП «Сідон»

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення	
				2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,66	1,10	0,39	0,45
Коефіцієнт проміжної ліквідності	4,05	6,58	6,18	2,53	-0,40
Коефіцієнт поточної платоспроможності	21,18	28,43	23,93	7,25	-4,50
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	3,78	5,92	5,08	2,14	-0,85

Коефіцієнт поточної платоспроможності є дуже високим, у 2015 р. він склав 21,18, у 2016 р. збільшився на 7,25 та склав 28,43, у 2017 р. зменшився на 4,5. Високий рівень коефіцієнту поточної платоспроможності свідчить про те що, загальна сума оборотних активів набагато перевищує суму короткострокових зобов'язань. Отже, підприємство є абсолютно платоспроможним.

Аналіз рентабельності ПП «Сідон» представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз рентабельності ПП «Сідон»

Показники, %	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення	
				2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.
Коефіцієнт рентабельності активів	0,74	0,61	0,66	-0,12	0,04
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,75	0,62	0,67	-0,13	0,04
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	2,71	2,73	3,28	0,02	0,55
Коефіцієнт рентабельності виробництва	4,08	3,90	5,93	-0,18	2,03

Дані аналізу свідчать, що коефіцієнт рентабельності активів у 2016 р. зменшився на 0,12% порівняно з 2015 р. та склав 0,61%, у 2017 р. збільшився на 0,04% та склав 0,66%. Подібна тенденція спостерігається стосовно рентабельності власного капіталу. Але коефіцієнти рентабельності реалізованої про-

дукції протягом досліджуваного періоду збільшуються. Так коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції у 2016 р. порівняно з 2015 р. збільшився на 0,02% та склав 2,73%, а в 2017 р. порівняно з 2016 р. збільшився на 0,55% та склав 3,28%. У свою чергу коефіцієнт рентабельності виробництва спочатку зменшився на 0,18% у 2016 р. та склав 3,9% , а у 2017 р. збільшився на 2,03% та склав 5,93%. Незважаючи на це, коефіцієнти залишаються низькими, наприклад на 100 грн. витрат на виробництво та реалізацію, підприємство мало 5,93 грн. прибутку.

Таким чином, предметом діяльності ПП «Сідон» є виготовлення одягу для дітей ясельного, шкільного та підліткового віку, нанесення штучного друку на деталі крою та вироби з тканини, оптова та роздрібна реалізація одягу для дітей ясельного, шкільного та підліткового віку. Підприємство виготовляє та реалізує як перший шар одягу (повзунки, майки, труси, піжами), які підлягають державній сертифікації, так і другий шар одягу (джемperi, сукні, спідниці, шорти, штани, куртки).

За результатами фінансово-економічного аналізу було виявлено, що в цілому підприємство працює стабільно та має прибуток. Підприємство є абсолютно платоспроможним, але підвищення коефіцієнту ліквідності до 1,1 у 2017 р., є тривожним моментом, на який слід звернути увагу. Коефіцієнт автономності складає 0,98 – 0,99, а коефіцієнт заборгованості дорівнює 0,01 – 0,02, це свідчить про те, що підприємство в змозі фінансувати само себе, не використовуючи кредити. Матеріальні витрати та витрати на оплату праці мають найбільш питому вагу, що свідчить про те, що виробництво є матеріало- та трудомістким. Протягом досліджуваного періоду також спостерігається зниження темпів виробництва, про що свідчить зменшення загальної суми витрат у розмірі 104 тис. грн. Коефіцієнти рентабельності дуже низькі, підприємство має невеликий прибуток та зрівняно великі витрати на виробництво. Активи та капітал підприємства використовуються нераціонально, про що також свідчать відповідні коефіцієнти рентабельності.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «Сідон»

Під середовищем діяльності підприємства розуміється сукупність умов та чинників, що оточують підприємство та роблять на діяльність підприємства визначає або значний вплив. Виділяють зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

Одним із способів визначення оточення і полегшення обліку його впливу на організацію полягає в розділенні зовнішніх чинників на дві основні групи - сили прямого і непрямого впливу (рис. 2.1). Чинники непрямого впливу – це всі ті чинники, які можуть впливати на організацію, але опосередковано. Такі непрямі чинники як стан економіки країни, політичний стан та науково-технічний прогрес найбільш впливають на діяльність підприємства. За останні три роки спостерігався ряд політичних і економічних змін, в результаті чого, ситуація в економіці України стала не стабільна, з'явилися негативні тенденції.



Рис. 2.1. Прями та непрямі чинники впливу зовнішнього середовища підприємства

За даними Держкомстату за 2017 р. у країні спостерігається спад виробництва, істотне зниження темпів зростання валового внутрішнього продукту,

посилюється інфляція, зростає безробіття. Результати змін, що відбулися і є основними причинами погіршення роботи промислових підприємств, в т.ч. і текстильної галузі. У результаті дії цих чинників зменшується купівельна спроможність українських споживачів, що робить поставки продукції на внутрішній ринок малоприбутковими. Витрати підприємства на придбання фурнітури і матеріалів зростають зі збільшенням темпів інфляції в країні. Податкове законодавство впливає на діяльність досліджуваного підприємства виключно негативно: виплачується значна сума різноманітних податків, відрахувань, що значно зменшує прибуток підприємства. ТОВ ПП «Сідон» не є монополістом у своїй галузі, а отже антимонопольне законодавство на підприємство не поширюється. Підприємство може відчувати вплив науково-технічного середовища в наступних трьох напрямках: в частині зміни в смаках основних споживачів продукції, зміни в технологіях виробництва текстильної продукції, вдосконалення матеріально-технічної бази виробництва, розробка принципово нових моделей одягу, вдосконалення або створення нових тканин, фурнітури, технологій шиття.

Чинники прямого впливу – це чинники, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства та відчують на собі прямий вплив від діяльності підприємства. Серед основних контрагентів, які складають зовнішнє середовище прямої дії вирізняють: постачальників, споживачів та конкурентів.

Для виробництва трикотажного одягу ПП «Сідон» використовує сировину та матеріали вітчизняних виробників, та співпрацює близько з 30 постачальниками. Аналіз постачальників підприємства надано у табл. 2.9.

Споживачі, вирішуючи, які товари і послуги для них бажані, і за якою ціною, визначають для підприємства майже все, що відноситься до результатів його діяльності. ПП «Сідон» реалізує свою продукцію лише на території України. Основними споживачами є підприємства та торгівельні центри м. Ужгород, Закарпатська обл., м. Київ, м. Харків, м. Дніпропетровськ, м. Кривий Ріг, м. Житомир, м. Івано-Франківськ, м. Краматорськ (табл. 2.10).

Таблиця 2.9

Постачальники ПП «Сідон»

Постачальник	Сума , грн.	Питома вага, %
ДП ДК Аірлайн Текст АС	6658	1,49
ПАТ "Різнобитпродукт"	3316	0,74
ПП "Регент"	4000	0,90
ТОВ "Інтекс"	208290	46,64
ТОВ "Байкал - Інвест"	107229	24,01
ТОВ "Епіка"	32630	7,31
ТОВ "Епіцентр К"	2120	0,47
ТОВ "Закарпатканцопт"	2533	0,57
ТОВ "Проекономбуд"	35120	7,86
ТОВ "Пластполімермаш"	2706	0,61
ТОВ "Максим"	3910	0,88
ФОП "Коваленко"	4296	0,96
ФОП "Луковський"	6687	1,50
Інші	27135	6,08
Разом	446630	100

Таблиця 2.10

Споживачі ПП «Сідон»

Споживач	Сума, грн.	Питома вага, %
ПАТ "Дитячий світ"	208000	20,79
ТДВ "Південний Буг"	49000	4,90
ТОВ "Бебі - Бум"	126536	12,65
ТОВ "Продсел"	44912	4,49
ТОВ "Фасон"	149497	14,94
ТОВ "Ужгород - Франц"	64689	6,47
ТОВ "Планета дитинства"	15919	1,59
ТОВ "Ріал Істейт Ф.К.А.У."	341769	34,17
Разом	1000322	100

Конкуренти – це підприємства, які прагнуть досягти ідентичних цілей, володіти тими ж ресурсами, благами, займати положення на ринку. Всього в області здійснюють виробничу діяльність більше ніж 80 підприємств текстильної галузі різних форм власності, серед яких з державною часткою власності – 7 підприємств, які виробляють 20 % обсягів виробництва всієї галузі. В п'яти містах (м. Ужгород, м. Мукачеве, м. Хуст, м. Перечин, м. Виноградів) підприємства легкої промисловості є бюджетоутворюючими. За межами міста й об-

ласті конкурентами є підприємства Київської обл., Львівської обл., Одеської обл. Конкурентами підприємства в останній час також стали дрібні і середні виробники одягу, які в основному займаються роздрібною торгівлею одягом і ательє з пошиття та ремонту одягу для приватних осіб. Їх вплив на підприємство практично не відчувалося до цих пір, поки підприємство не працювало у сегменті роздрібною торгівлі. Надалі їх вплив посилиться, оскільки підприємство стане активно завойовує сегмент ринку роздрібних покупців.

Внутрішнє середовище – це ситуаційні чинники всередині підприємства. До основних складових чинників внутрішнього середовища відносять: місію, цілі та завдання діяльності підприємства, його організаційну структуру управління, технологію і персонал.

Цілі – це конкретні кінцеві показники стану або результати діяльності підприємства, яких воно прагне досягти. Місія – це основна загальна мета підприємства, чітко виражена причина її існування. Місія діяльності ПП «Сідон» полягає в задоволенні попиту населення шляхом виготовлення якісного одягу для дітей різного віку. На рис. 2.2 подано дерево цілей ПП «Сідон».

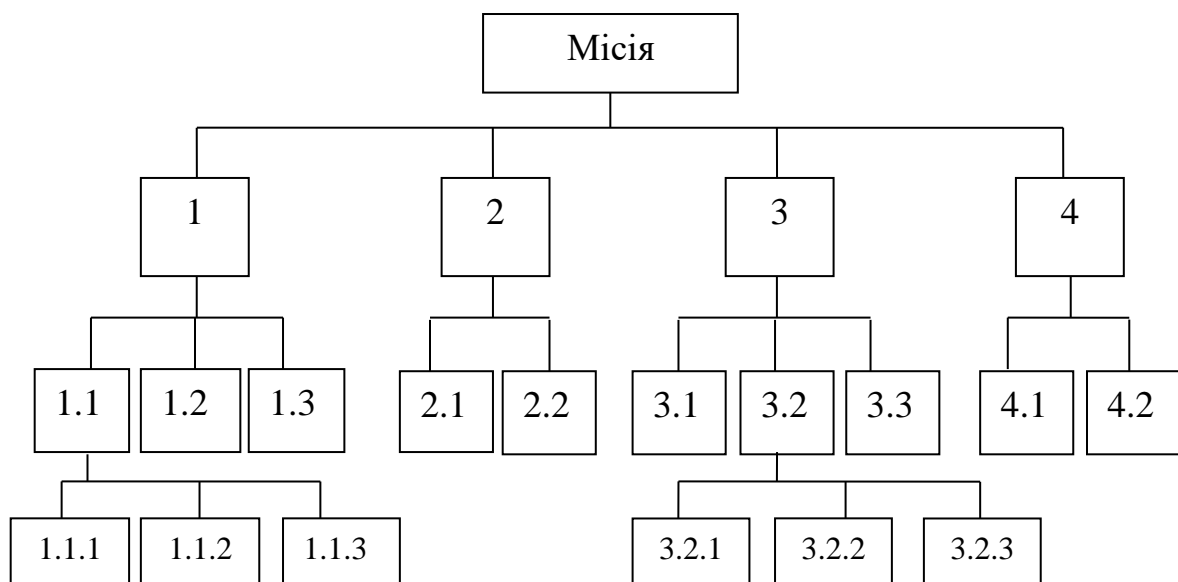


Рис. 1.2. Дерево цілей ПП «Сідон»

Табл. 2.11 містить розкриття місії та цілей діяльності ПП «Сідон».

Завдання – певна робота, серія робіт, яка повинна бути виконана зазда-

легідь встановленим способом у задалегідь визначені терміни. Завдання підприємства традиційно класифікуються за трьома категоріями: робота з людьми, робота з предметами (машини, сировина, інструменти) та робота з інформацією. Іншими важливими характеристиками завдань є: частота повторення даної задачі і час, необхідний для її виконання.

Таблиця 2.11

Розшифрування дерева цілей ПП «Сідон»

№п/п	Формулювання цілі
Місія	Задоволення попиту населення завдяки підвищенню ефективності функціонування організації
1.	Вдосконалення маркетингової діяльності
1.1	Вдосконалення збуту продукції, що випускається
1.1.1	Додаткові дослідження збуту виробів в умовах розвитку даного сегменту ринку
1.1.2	Розробити додаткові програми і акції зі збільшення обсягу заявок на виготовлення виробів та їх продаж
1.1.3	Пошук дрібнооптових клієнтів
1.2	Вдосконалення асортименту продукції, що випускається
1.3	Дослідження і прогнозування попиту на вироблену продукцію
2.	Вдосконалення організації виробництва
2.1.	Вдосконалення оперативного управління виробничим процесом
2.2.	Автоматизація виробничого процесу
3.	Підвищення рентабельності виробництва
3.1.	Збільшення обсягів продукції, що випускається
3.2	Зниження витрат на виробництво продукції
3.2.1	Вдосконалення технології виробництва
3.2.2	Отримання знижок на сировину від постійних постачальників
3.2.3	Зниження витрат на транспортування завдяки співпраці з найближчими постачальниками сировини
3.3	Формування та вдосконалення цінової політики
4	Підвищення кваліфікації персоналу організації
4.1	Підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів
4.2	Підвищення кваліфікації робітників

Організаційна структура підприємства включає в себе комунікаційні процеси, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування, структу-

ру підрозділів підприємства. Це сукупність спеціалізованих функціональних підрозділів, взаємопов'язаних у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Від ефективності роботи структури залежить прибутковість і сенс існування підприємства. ПП «Сідон» має лінійно-функціональну організаційну структуру (рис. 2.3).

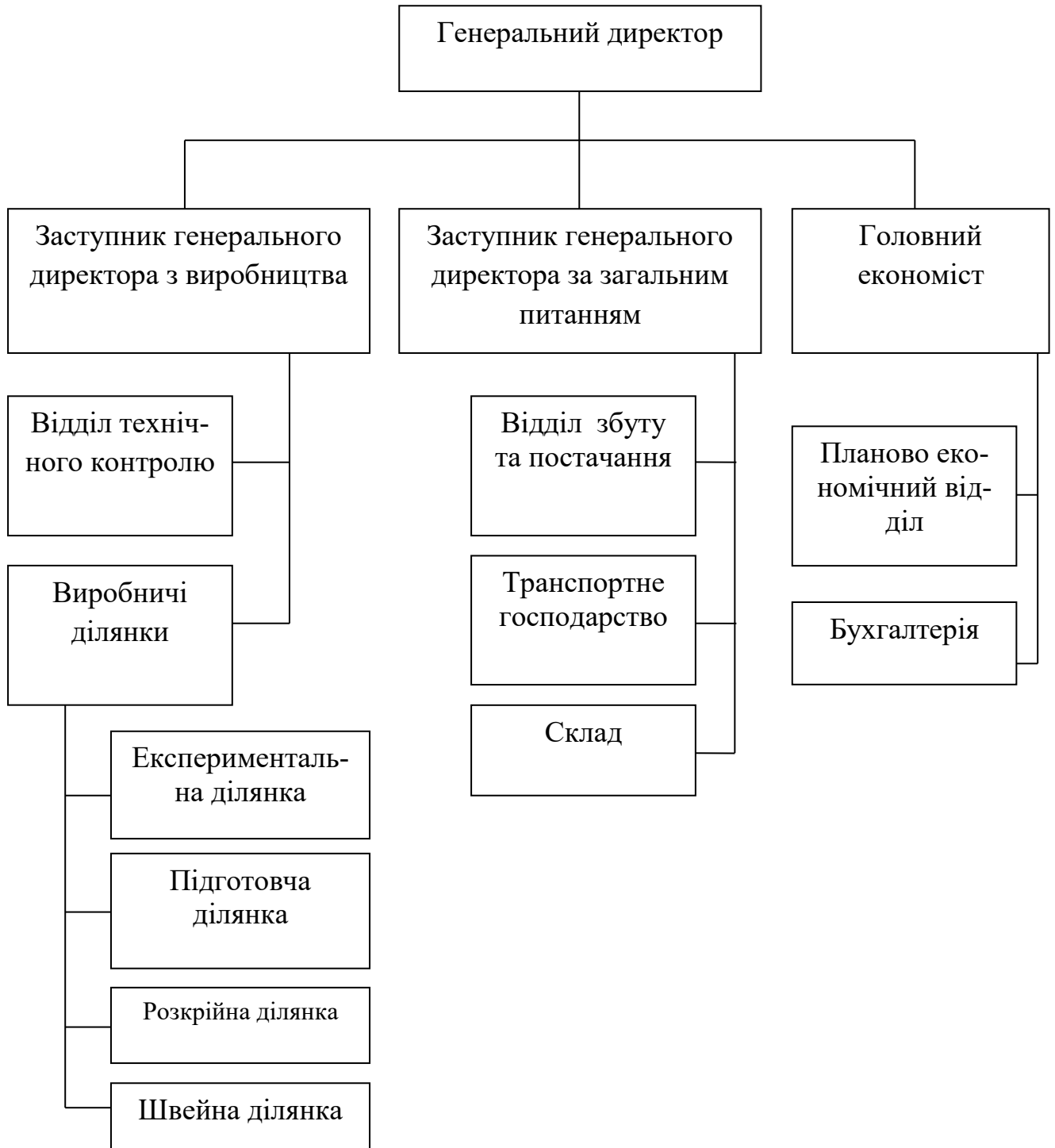


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ПП «Сідон»

Виконавчим органом ПП «Сідон», що здійснює управління його поточною діяльністю, є директор. Директор вирішує усі питання діяльності товариства, крім тих, які віднесено до компетенції зборів учасників та має право: без довіреності здійснювати дії від імені товариства, затверджувати, правила внутрішнього трудового розпорядку, приймати та звільняти працівників. У підпорядкуванні генерального директора знаходиться три його заступника: заступник генерального директора з виробництва, заступник генерального директора по загальним питанням та головний економіст підприємства.

Заступник генерального директора з виробництва керує виробничими ділянками та відділом технічного контролю. Виробничий процес на підприємстві розподіляється на цикли, спільні для підприємств швейної галузі промисловості. Виробництво підприємства поділяється на основне і допоміжне. До основного виробництва відносяться виробничі ділянки: експериментальний ділянка, підготовча ділянка, розкрійна ділянка, швейна ділянка. До допоміжного виробництва відносяться транспортне господарство та відділ технічного контролю, який здійснює незалежний контроль відповідності продукції встановленим вимогам і гарантує це відповідність споживачеві. Вимоги до продукції встановлюють в контрактах (договорах), у нормативній (стандарти) і технічній (конструкторської та технологічної) документації. Факт приймання продукції ВТК і гарантійні зобов'язання організації відображають у паспорті продукції (або в іншому, що його замінює: сертифікаті, ярлику, етикетці, свідоцтві про приймання, керівництво по застосуванню).

У підпорядкуванні заступника генерального директора по загальним питанням знаходяться: відділ збуту та постачання, транспортне господарство, складське приміщення. Основними завданнями відділу збуту та постачання є: закупівля продукції і сировини, розробка маркетингової стратегії, аналіз становища підприємства на ринку, його фінансово-господарської діяльності та ефективності управління підприємством, розробка стратегії розвитку підприємства, виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем підприємства і розробка оптимальних способів їх вирішення, дослідження існуючих мереж

збуту і систем постачання. Основним завданням організації і функціонування транспортного господарства на підприємстві є своєчасне і безперебійне обслуговування виробництва транспортними засобами з переміщення вантажів у ході виробничого процесу.

До обов'язків головного економіста входить здійснювати організацію та вдосконалення економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності та рентабельності виробництва, якості продукції, що випускається, зниження її собівартості, забезпечення правильних співвідношень темпів росту продуктивності праці і зарплати, досягнення найбільших результатів при найменших витратах матеріальних, трудових і фінансових коштів. Головний економіст зобов'язаний керувати і координувати діяльність усіх підрозділів підприємства зі складання планів економічного і соціального розвитку згідно з контрольними цифрами, затверджені вищестоящою організацією, та ув'язненими господарськими договорами, розробки фінансових планів з необхідними обґрунтуваннями і розрахунками, а також організаційно-технічних заходів по вдосконаленню господарського механізму, економічної роботи, виявлення та використання резервів виробництва. У підпорядкуванні головного економіста знаходяться бухгалтерія та планово економічний відділ.

Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Сідон» має бути доповнено встановленням його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, за допомогою SWOT – аналізу (табл. 2.12).

Таким чином, ПП «Сідон» – підприємство, функціонуюче переважно на вітчизняному ринку. На підприємство впливають чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. Основними постачальниками є ТОВ «Інтекс» і ТОВ «Байкал-Інвест» - підприємства Донецька та Полтави. Серед споживачів можна виділити торгові центри та мережа магазинів м. Ужгород, Закарпатська обл., м. Київ, м. Харків, м. Дніпропетровськ, м. Кривий Ріг, м. Житомир, м. Івано-Франківськ, м. Краматорськ. Головні конкуренти ПП «Сідон» – підприємства м. Ужгород та Закарпатської області, а також дрібні і середні виробники одягу.

Таблиця 2.12

SWOT – аналіз ПП «Сідон»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільна робота підприємства протягом 16 років	Недостатня робота служб збуту і просування товару
Наявність власних виробничих площ	Низька кваліфікація частини виробничого персоналу
Наявність гнучкого асортименту різнопланової продукції для певної вікової групи населення.	Підприємство володіє невисокою часткою ринку
Наявність сучасного обладнання та високоефективні технології виробництва	Ціна продукції не нижче, ніж у конкурентів
Наявність всіх необхідних для повного циклу виробництва підрозділів	
Стійкі зв'язки з постачальниками	
Стійка і добре організована структура управління	
Висока кваліфікація керівного персоналу	
Наявність бази постійних споживачів	
Можливості:	Загрози:
Розширення асортименту з метою задоволення споживачів	Зростання витрат на закупні матеріали і фурнітуру
Впровадження нових технологічних ліній	Інфляційний характер росту прибутку
Можливість реорганізації використання власних виробничих площ, з метою більш ефективного їх використання	Конкуренція з боку товаровиробників
Досягнення рівня цін на продукцію, на який не можуть вийти конкуренти	Нестабільність соціально-економічного середовища
Зниження податкового тягаря	Активність конкурентів у сфері НДДКР
Можливість пошуку постачальників з більш низькими цінами на сировину	Обмежений попит споживачів на вітчизняну продукцію

Загальна мета підприємства полягає в задоволенні попиту населення шляхом виготовлення якісного одягу для дітей різного віку. ПП «Сідон» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Головним виконавчим органом є генеральний директор. Результати SWOT – аналізу підприємства свід-

чать про те, що основні напрямки стратегії розвитку товариства ПП «Сідон» мають бути спрямовані на удосконалення збутової та рекламної діяльності, удосконалення технічного процесу, підвищення рівня кваліфікації працівників, розширення асортименту продукції, що приведе до підвищення ефективності функціонування в цілому.

2.3. Аналіз стану та оцінка управління запасами на ПП «Сідон»

В пп. 1.1 доведено, що запаси є одним із найважливіших чинників, який приймає участь у забезпеченні сталості та безперервності діяльності промислового підприємства. Дуже важливо, щоб на підприємстві перебували необхідні види запасів (сировина, матеріали, готова продукція та ін.) у обґрунтованій кількості та відповідної якості задля повного задоволення потреб операційної діяльності в будь-який момент. Аналіз стану запасів слід розпочати з аналізу господарчих активів підприємства в цілому, який подано в табл. 2.13.

Таблиця. 2.13

Аналіз стану господарчих активів ПП «Сідон»

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення	
				2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.
Необоротні активи	3435	4041	4218	606	177
незавершене будівництво	21	48	131	27	83
основні засоби	3414	3993	4087	579	94
Оборотні активи	2521	2644	2800	123	156
виробничі запаси	375	438	389	63	-49
незавершене виробництво	4	2	5	-2	3
готова продукція	944	646	893	-298	247
товари	716	946	790	230	-156
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: чиста реалізаційна вартість	402	497	570	95	73
інша поточна дебіторська заборгованість	48	54	24	6	-30
грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті	32	61	129	29	68
Разом	5956	6685	7018	729	333

Дані аналізу табл. 2.13, показують, що необоротні активи підприємства представлені незавершеним будівництвом та основними засобами. Збільшення вартості необоротних активів відбулося завдяки збільшенню вартості основних засобів на 579 тис. грн. у 2016 р. порівняно з 2015 р., та на 94 тис. грн. у 2017 р. порівняно з 2016 р., що свідчить про придбання нового обладнання. Спостерігається також збільшення вартості незавершеного будівництва. У 2016 р. порівняно з 2015 р. його вартість збільшилась на 27 тис. грн., а в 2017р. порівняно з 2016 р. вже на 83 тис. грн. Оборотні активи підприємства складають запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти. Вартість оборотних активів у 2016 р. році зросла, порівняно з 2015 р. на 123 тис. грн. Цьому сприяло зростання всіх видів оборотних активів. А саме, вартість запасів у 2016 р. порівняно з 2015 р. збільшилась на 63 тис. грн., вартість товарів – на 230 тис. грн.; сума дебіторської заборгованості зросла на 95 тис. грн.; інша поточна дебіторська заборгованість збільшилась на 6 тис. грн.; сума грошових коштів у 2016 р. збільшилась на 29 тис. грн. Слід зазначити, що у 2017 р. у порівнянні з 2016 р. навпаки, вартість виробничих запасів та товарів зменшилась на 48 тис. грн. та 156 тис. грн. відповідно. Також зменшилась і сума поточної дебіторської заборгованості на 30 тис. грн., що є позитивним чинником. В цілому, у 2017 році в порівнянні з 2016 р. вартість оборотних активів збільшилась на 156 тис. грн. завдяки збільшенню вартості готової продукції, вартість якої збільшилась на 247 тис. грн. , незавершеного виробництва – на 3 тис. грн., дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги – на 73 тис. грн.

Але аналіз господарчих активів треба доповнити аналізом джерел їх формування (табл. 2.14).

Дані аналізу табл. 2.14 показують, що власний капітал підприємства представлено статутним капіталом, резервним капіталом, нерозподіленим прибутком та іншим додатковим капіталом. Протягом трьох років сума статутного капіталу не змінювалась. Але сума власного капіталу у 2016 р. порівняно з 2015 р. збільшилась на 755 тис. грн.. завдяки збільшенню суми іншого додаткового капіталу на 714 тис. грн. та суми нерозподіленого прибутку на 41 тис.

грн. У 2017 р. порівняно з 2016 р. сума нерозподіленого прибутку зменшилась на 127 тис. грн., а іншого додаткового капіталу збільшилась на 436 тис. грн., тому сума власний капіталу у 2017 р. збільшилась на 309 тис. грн. Поточні зобов'язання представлені кредиторською заборгованістю та поточними зобов'язаннями за рахунками з бюджетом, зі страхування та оплати праці.

Таблиця 2.14

Аналіз джерел формування ПП «Сідон»

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення	
				2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.
Власний капітал	5837	6592	6901	755	309
статутний капітал	102	102	102	0	0
інший додатковий капітал	5628	6342	6778	714	436
резервний капітал	21	21	21	0	0
нерозподілений прибуток	86	127	0	41	-127
Поточні зобов'язання	119	93	117	-26	24
кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	45	11	18	-34	7
поточні зобов'язання за рахунками:					
з бюджетом	30	25	32	-5	7
зі страхування	13	17	15	4	-2
з оплати праці	30	39	37	9	-2
інші поточні зобов'язання	1	1	15	0	14
Разом	5956	6685	7018	729	333

Поточні зобов'язання у 2016 р. зменшились на 26 тис. грн. в порівнянні з 2015р. завдяки погашенню суми кредиторською заборгованості за роботи, товари та послуги на 34 тис. грн. та зменшенню поточних зобов'язань за рахунками з бюджетом на 5 тис. грн. У 2017 р. сума поточних зобов'язань знову збільшилась на 24 тис. грн. завдяки зростанню суми кредиторської заборгованості на 7 тис. грн. , суми поточних зобов'язань за рахунками бюджетом на 7 тис. грн. та також збільшення суми інших поточних зобов'язань на 14 тис. грн. А отже, фінансування як оборотних, так і необоротних активів здійснюється практично за рахунок власного капіталу, що знову ж таки підтверджує актуальність підвищення ефективності використання запасів як основної частини оборотних активів досліджуваного підприємства.

Розглянемо склад оборотних активів ПП «Сідон»(табл. 2.15).

Станом на 2017 р. найбільша питома вага належить готовій продукції (31,9%) та товарам (28,2%). На другому місці знаходяться дебіторська заборгованість (21,2%) та виробничі запаси (13,9%).

Таблиця 2.15

Склад оборотних активів ПП «Сідон»

Оборотні активи	2015 р.		2016 р.		2017 р.		Відхилення, %	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	2016р./ 2015 р.	2017р./ 2016 р.
Виробничі запаси	375	14,9	438	16,6	389	13,9	+1,7	-2,7
Незавершене виробництво	4	0,2	2	0,1	5	0,2	-0,1	+0,1
Готова продукція	944	37,4	646	24,4	893	31,9	-13,0	+6,5
Товари	716	28,4	946	35,8	790	28,2	+7,4	-7,6
Дебіторська заборгованість	450	17,8	551	20,8	594	21,2	+3,0	+0,4
Грошові кошти	32	1,3	61	2,3	129	4,6	+1,0	+2,3
Разом	2521	100	2644	100	2800	100	-	-

Оскільки виробничі запаси, товари та готова продукція об'єднуються в одну групу запасів підприємства, то можна помітити, що серед інших видів оборотних активів саме запаси складають більш питому вагу (на початок досліджуваного періоду 80,9%, на кінець 2017 р. – 74,2%). Це приводить до необхідності орієнтувати діяльність підприємства на підвищення ефективності використання запасів, що може бути досягнуто через удосконалення управління цим видом активів.

Докладний аналіз оборотності активів подано у табл. 2.16. Дані аналізу свідчать, що коефіцієнт оборотності активів протягом досліджуваного періоду зменшується, а отже період обороту оборотних активів має тенденцію до збільшення. Так, на кінець 2016 р. період обороту оборотних активів збільшився на 76 днів та склав 642 дні, а на кінець 2017 р. збільшився на 87 днів та склав 729 днів. У 2016 р. збільшенню періоду оборотності оборотних активів відбулося завдяки збільшенню періоду обороту виробничих запасів, товарів та дебіторської заборгованості на.

Таблиця 2.16

Аналіз оборотності активів ПП «Сідон»

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення	
				2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,64	0,57	0,50	-0,08	-0,07
Період обороту оборотних активів	566,26	642,09	728,96	75,83	86,87
Коефіцієнт оборотності запасів, об.	4,33	3,43	3,60	-0,90	0,17
Період оборотності запасів, днів	84,23	106,37	101,27	22,14	-5,09
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	4,3	3,4	3,6	-1	0,2
Період оборотності виробничих запасів	84	107	101	23	-6
Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва	406,25	751,5	280,4	345,25	471,1
Період обороту незавершеного виробництва	1	0,5	1,3	-0,5	0,8
Коефіцієнт оборотності готової продукції	1,7	2,32	1,57	0,62	-0,75
Період оборотності готової продукції	215	157	232	-58	75
Коефіцієнт оборотності товарів	2,27	1,59	1,77	-0,68	0,18
Період обороту товарів	161	229	206,2	68	-23
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,6	2,7	2,3	-0,9	-0,1
Період обороту дебіторської заборгованості	101	135	159	24	24
Коефіцієнт оборотності грошових коштів	50,7	24,6	10,1	-26,1	-14,5
Період обороту грошових коштів	7	15	36	8	21

У 2017 р. спостерігається подібна тенденція, але період оборотності оборотних активів збільшується переважно за рахунок збільшення періоду оборотності готової продукції на 75 днів порівняно з 2016 р.

Завершити дослідження стану запасів підприємства необхідно завершити аналізом ефективності їх використання на ПП «Сідон», який подано у табл. 2.17.

За даними аналізу табл. 2.17 стає очевидним, що коефіцієнт матеріаловіддачі на протязі досліджуваного періоду знижується з 0,80 в 2015р. до 0,67 в 2017 р. Рентабельність запасів, які є основою операційної діяльності дуже мала (2,2%). навіть не дивлячись на позитивну динаміку її значення в 2017 р. Джерелом позитивної динаміки також незначного рівня рентабельності матеріальних витрат з 9,3% в 2015 р. до 9,8% в 2017 р. є зниження суми матеріальних

витрат через зниження обсягів діяльності досліджуваного підприємства та одночасне незначне зростання суми прибутку від операційної діяльності на 5 тис. грн., яке відбулося як результат випереджувального зниження операційних витрат підприємства порівняно зі зниженням доходів від реалізації.

Таблиця 2.17

Аналіз стану запасів та матеріальних витрат ПП «Сідон»

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення	
				2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.
Вартість запасів, тис. грн.	2039	2032	2077	-7	+45
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1625	1503	1402	-122	-101
Прибуток операційної діяльності	44	41	46	-3	5
Матеріальні витрати, тис. грн.	472	488	462	16	-26
Коефіцієнт матеріаловіддачі	0,80	0,74	0,67	-0,06	-0,07
Рентабельність запасів, %	2,2	2,0	2,2	-0,2	+0,2
Рентабельність матеріальних витрат, %	9,3	8,4	9,8	+0,9	+1,4

А отже, частково дохід підприємства підтримується за рахунок продажу запасів товарів, які вироблено в попередніх звітних періодах. При збереженні виявлених незадовільних тенденцій зміни доходу та вартості запасів, про що свідчать всі показники ефективності використання запасів і матеріальних витрат, може настати такий момент, коли підприємство, яке і без того має низьке значення прибутку операційної діяльності, може отримати збитки. Все це ще раз підтверджує необхідність врегулювання політики управління запасів з особливостями управління операційною діяльністю підприємства.

Аналіз стану запасів ПП «Сідон» доповнено аналізом стану їх управління. Оцінювання стану управління запасами проводилось експертним способом, в ході якого було опитано весь управлінський персонал підприємства. Опитані були: головний економіст, бухгалтер, заступники директора, головні спеціалісти виробничих ділянок. Всього було опитано 10 осіб. Ціль опитування була у виявленні рівня задоволеності політикою управління запасів на підприємстві на підставі результатів управління на кожному етапі. Для оцінки функцій політики управління запасами було запропонована така шкала оцінювання: «неза-

довільний стан» – оцінка 1; «стан нижчий за середній» – оцінка 2; «середній стан» – оцінка 3; «стан вищий за середній» – оцінка 4; «відмінний стан» – оцінка 5. Результати експертної оцінки та її розшифрування наведено у табл. 2.18 та табл. 2.19 відповідно.

Таблиця 2.18

Результати оцінювання реалізації функцій управління запасами ПП «Сідон» через функції управління

Результат управління	Рівень стану реалізації функцій управління запасами на етапах політики їх управління					Загальний рівень оцінки
	незадовільний стан (1)	стан нижчий за середній (2)	середній стан (3)	стан вищий за середній (4)	відмінний стан (5)	
Достовірний аналіз	3	1	3	2	0	22
Відповідність цілям	0	5	5	0	0	25
Оптимальність використання	3	5	1	1	0	20
Високий рівень оборотності	4	3	3	0	0	19
Обґрунтована оцінка	0	1	5	3	1	34
Ефективна система контролю	1	4	2	3	0	27

Таблиця 2.19

Розшифрування результатів оцінювання реалізації функцій на етапах управління запасами ПП «Сідон»

Оцінка реалізації функції		Загальна оцінка реалізації політики	
від 0 до 10	незадовільний стан	від 0 до 60	незадовільний стан
від 11 до 20	стан нижчий за середній	від 61 до 120	стан нижчий за середній
від 21 до 30	середній стан	від 121 до 180	середній стан
від 31 до 40	стан вищий за середній	від 181 до 240	стан вищий за середній
від 41 до 50	відмінний стан	від 241 до 300	відмінний стан

Загальний рівень задоволеності управління запасами дорівнює сумі оцінок реалізації кожною функцією та складає 147. Результати проведення опитування свідчать, що в цілому рівень задоволеності політикою управління запа-

сами знаходяться на середньому рівні, але все ж необхідність впровадження дій щодо удосконалення управління запасами на різних етапах зумовлена незадовільним станом: аналізу запасів, оптимальністю використання, низькою оборотністю та неефективною системою контролю, про що свідчить анкетування.

Таким чином, за допомогою аналізу стану запасів було виявлено, що дохід підприємства підтримується за рахунок продажу запасів товарів, які вироблено в попередніх звітних періодах. При збереженні виявлених незадовільних тенденцій зміни доходу та вартості запасів, про що свідчать всі показники ефективності використання запасів і матеріальних витрат, може настати такий момент, коли підприємство, яке і без того має низьке значення прибутку операційної діяльності, може отримати збитки. Все це ще раз підтверджує необхідність врегулювання політики управління запасів з особливостями управління операційною діяльністю підприємства. Аналіз стану запасів було доповнено аналізом стану управління запасами через оцінку результатів функцій управління на етапах політики їх управління.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Предметом діяльності ПП «Сідон» є виготовлення одягу для дітей ясельного, шкільного та підліткового віку, нанесення штучного друку на деталі крою та виробу з тканини, оптова та роздрібна реалізація одягу для дітей ясельного, шкільного та підліткового віку. Підприємство виготовляє та реалізує як перший слой одягу (повзунки, майки, труси, піжами), які підлягають державній сертифікації, так і другий слой одягу (джемperi, сукні, спідниці, шорти, штани, куртки). За 16 років існування ПП «Сідон» майже на 100% змінило асортимент продукції, що випускається, а активна робота в організації збуту продукції дозволила збільшити товарообіг майже на 50%. Важливим чинником, що забезпечує сталість товарообігу є відсутність явних сезонних коливань рівня продажів. За останні 5 років підприємство забезпечило себе сучасним

швейним обладнанням, що дозволило покращити якість продукції та її зовнішній вигляд. Незмінний керуючий склад ТОВ ПП «Сідон» сприяв створенню міцної організаційної культури, яка в свою чергу привела до єдності цілей у співробітників, високого рівня їх мотивації, більшої участі в діяльності організації, тому протягом 16 років, на підприємстві дуже рідко виникали конфліктні ситуації, та кожен з співробітників відчував свій внесок у загальну справу підприємства. Отже, завдяки випуску асортименту продукції, розширення власних виробничих потужностей, впровадження нових технологій пошиття, оптимізуючи виробничі витрати, застосовуючи вдосконалені схеми менеджменту та маркетингу, ПП «Сідон» зайняло стійке положення на ринку трикотажних та текстильних товарів.

ПП «Сідон» – підприємство, функціонуюче переважно на вітчизняному ринку. На підприємство впливають чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. Основними постачальниками є ТОВ «Інтекс» і ТОВ «Байкал-Інвест» - підприємства Донецька та Полтави. Серед Споживачів можна виділити торгові центри та мережа магазинів м. Ужгород, Закарпатська обл., м. Київ, м. Харків, м. Дніпропетровськ, м. Кривий Ріг, м. Житомир, м. Івано-Франківськ, м. Краматорськ. Головні конкуренти ПП «Сідон» – підприємства Ужгорода та Закарпатської області, а також дрібні і середні виробники одягу. Загальна мета підприємства полягає в задоволенні попиту населення шляхом виготовлення якісного одягу для дітей різного віку. ПП «Сідон» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Головним виконавчим органом є генеральний директор. Результати SWOT – аналізу підприємства свідчать про те, що основні напрямки стратегії розвитку товариства ПП «Сідон» мають бути спрямовані на удосконалення збутової та рекламної діяльності, удосконалення технічного процесу, підвищення рівня кваліфікації працівників, розширення асортименту продукції, що приведе до підвищення ефективності функціонування в цілому.

Провівши фінансово-економічний аналіз, було виявлено, що в цілому підприємство працює стабільно та має прибуток. Підприємство є абсолютно

платоспроможним, але підвищення коефіцієнту ліквідності до 1,1 у 2017 р., є тривожним моментом, на який слід звернути увагу. Коефіцієнт автономності складає 0,98 – 0,99, а коефіцієнт заборгованості дорівнює 0,01 – 0,02, це свідчить про те, що підприємство в змозі фінансувати само себе, не використовуючи кредити. Матеріальні витрати та витрати на оплату праці мають найбільш питому вагу, що свідчить про те, що виробництво є матеріало- та трудомістким. Протягом досліджуваного періоду також спостерігається зниження темпів виробництва, про що свідчить зменшення загальної суми витрат у розмірі 104 тис. грн. Коефіцієнти рентабельності дуже низькі, підприємство має невеликий прибуток та зрівняно великі витрати на виробництво. Активи та капітал підприємства використовуються нерационально, про що також свідчать відповідні коефіцієнти рентабельності.

За допомогою аналізу стану запасів підприємство було виявлено, що дохід підприємства підтримується за рахунок продажу запасів товарів, які вироблено в попередніх звітних періодах. При збереженні виявлених незадовільних тенденцій зміни доходу та вартості запасів, про що свідчать всі показники ефективності використання запасів і матеріальних витрат, може настати такий момент, коли підприємство, яке і без того має низьке значення прибутку операційної діяльності, може отримати збитки. Все це ще раз підтверджує необхідність врегулювання політики управління запасів з особливостями управління операційною діяльністю підприємства. Аналіз стану запасів було доповнено аналізом стану управління запасами через оцінку загальних функцій управління, який довів необхідність їх удосконалення а з цим і вдосконалення всього стану управління запасами.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Збалансованість ризиків як інструмент підвищення оборотності запасів на підприємстві

Одним з основних чинників, який впливає на результативність та ефективність діяльності будь – якого промислового підприємства є надійна організація управління запасами, до яких відносять, насамперед, виробничі запаси та запаси готової продукції.

Завдання управління запасами полягає в балансуванні між ризиками (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Ризики, пов'язані з управлінням запасів

Затрати і ризики, які пов'язані з нестачею запасів	Затрати і ризики, які пов'язані з надлишком запасів
Затримки у забезпеченні сировиною і матеріалами і, як наслідок, збільшення виробничого циклу і зростання затрат	Зростають витрати на зберігання надлишків запасів (необхідність мати великі складські площі, потрібно мати збільшений персонал для обробки та обліку матеріалів)
Зниження обсягів продажів із-за недостатніх запасів готової продукції та як наслідок – зменшення розміру одержуваного прибутку.	Запаси можуть зіпсуватися фізично або морально застаріти
Додаткові затрати на вирішення питань фінансування.	Боржники можуть відмовитися платити або збанкрутують
Втрата потенційної клієнтури споживачів продукції, що випускається підприємством.	Нестаток грошових коштів для здійснення операційної діяльності, які заморожені у вигляді запасів на складі
Порушення ритмічності виробництва, зниження продуктивності праці, перевитрати матеріальних ресурсів через вимушені нерациональних замін, що може привести до зростання собівартості продукції	Нестача вільних фінансових ресурсів – зниження платоспроможності підприємства, неможливість своєчасно придбати необхідні для виробництва матеріальні ресурси, обладнання, збільшення кредиторської заборгованості перед бюджетом, по податках та по зарплаті з персоналом.

Розробка шляхів удосконалення управління запасами спрямована на:

забезпечення достовірного та інформативного аналізу стану та ефективності використання запасів за попередні періоди діяльності підприємства. Зокрема, слід розглянути показники загальної суми запасів матеріальних цінностей, їх динаміки, питому вагу в обсязі оборотних активів, вивчити структуру запасів у розрізі основних груп, виявити їх сезонні коливання, визначити ефективність використання різних груп виробничих запасів, розрахувати показники їх оборотності та ін.;

оптимізацію складу запасів відповідно до їх видів та структури створюваних резервів. Для цього запас матеріальних цінностей необхідно поділити на дві основні групи: виробничі запаси (запаси сировини, матеріалів, напівфабрикатів) та запаси готової продукції. У розрізі кожного із зазначених видів виділяються запаси поточного зберігання, тобто постійно оновлена частина запасів, які формуються на регулярній основі і рівномірно витрачаються в процесі виробництва продукції або її реалізації покупцям, та страхові запаси, які створюються задля усунення непередбачуваних операційних ризиків;

забезпечення мінімізації втрат запасів в процесі їх зберігання та використання. Задля цього в діяльності промислових підприємств впроваджуються економічно обґрунтовані норми зберігання та використання окремих видів запасів; підтримуються тривалі прями зв'язки з наближеними постачальниками сировини (напівфабрикатів, комплектуючих виробів) та споживачами продукції; розширяється та вдосконалюється складська системи матеріально-технічного забезпечення, запроваджується комплексна механізація й автоматизація вантажно-розвантажувальних робіт на складах та ін.;

формування принципів фінансування окремих видів запасів та оптимальної структури джерел їх фінансування.

Результатом удосконалення управління запасами підприємства є прискорення їх оборотності і, як наслідок, вивільнення із обороту додаткової суми грошових коштів, які можуть бути спрямовані на інші цілі (як приклад, на

розвиток підприємства), підвищення ефективності як використання запасів, так і діяльності підприємства в цілому.

Загальну схему напрямків удосконалення управління запасами надано на рис. 3.1.

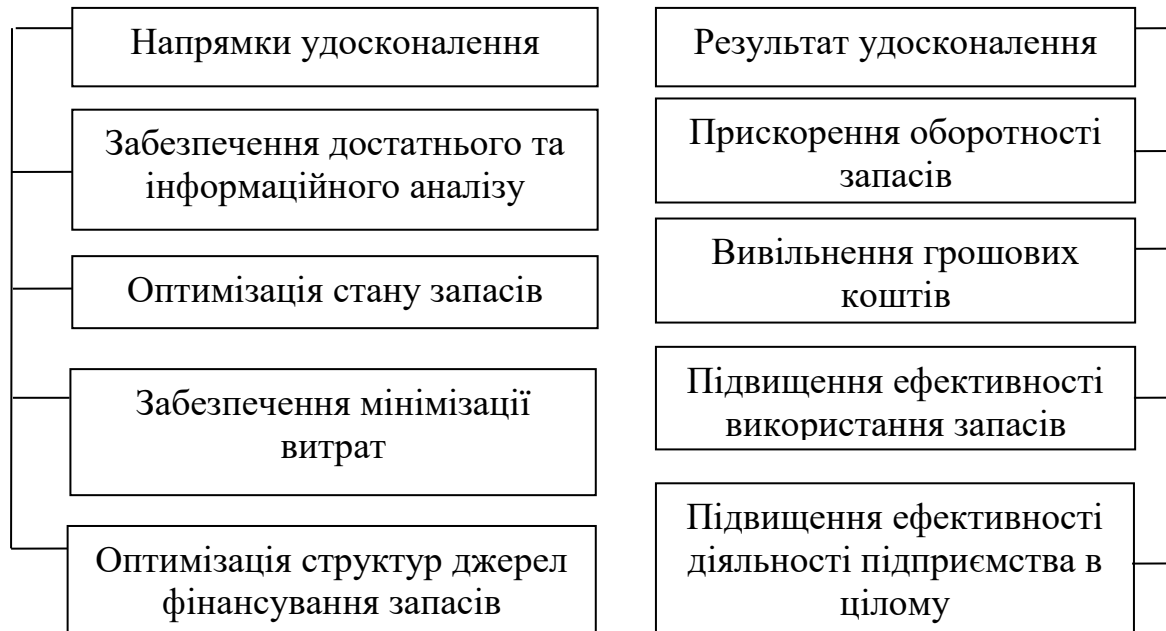


Рис. 3.1. Напрямки та результати удосконалення управління запасами

Пропоновані інструменти щодо забезпечення достовірного та інформативного аналізу стану та ефективності використання запасів надані на рис. 3.2.

Оборотність запасів - процес оновлення і заміни запасів за допомогою переміщення матеріальних цінностей (вкладених в них коштів) з категорії запасів у виробничий та (або) реалізаційний процес [10].

Оборотність запасів характеризує рухливість коштів, які підприємство вкладає в створення запасів: чим швидше грошові кошти, вкладені в запаси, повертаються на підприємство у формі виручки від реалізації готової продукції, тим вище ділова активність організації. Показниками оборотності запасів (як і інших оборотних активів) є: прямиий показник оборотності - коефіцієнт оборотності запасів, який характеризує швидкість оновлення запасів підприємства (іншими словами - кількість оборотів грошових коштів, вкладених

у запаси, за звітний період), зворотний показник оборотності - період обороту запасів.

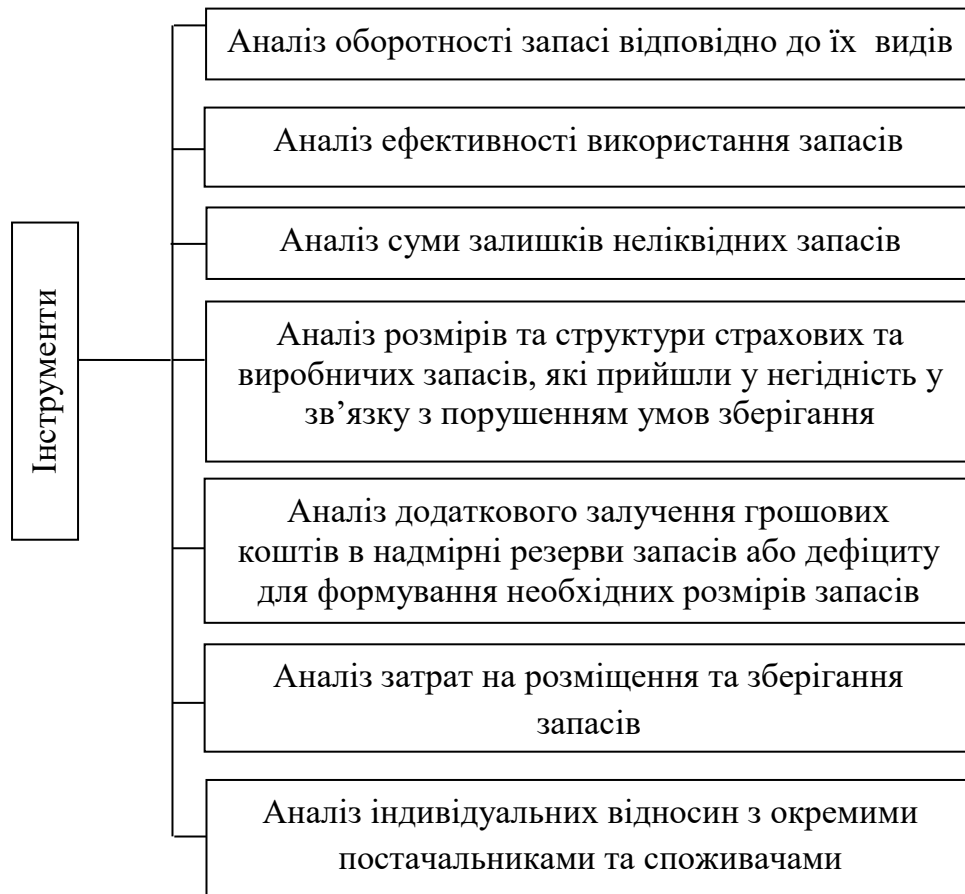


Рис. 3.2 Пропоновані інструменти для забезпечення достовірного та інформативного аналізу стану та ефективності використання запасів

Таким чином, коефіцієнт оборотності запасів визначається за формулою:

$$\text{Коб} = \text{Вр} / \text{Зср}$$

де Вр – виручка від реалізації продукції; Зср - середня за звітний і 3.1 ц величина аналізованої категорії запасів.

Період обороту запасів:

$$\text{Доб} = \text{Тум} / \text{Коб} \quad 3.2$$

де Доб – число днів, за яке повністю оновлюються запаси підприємства; Тум - умовний (фінансовий) рік, що складається з 360 днів.

Для аналізу ефективності використання запасів використовуються наступні показники: питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, коефіцієнт використання матеріально-виробничих запасів, абсолютна економія (перевитрата) матеріальних ресурсів, відносна економія (перевитрата) матеріальних ресурсів.

Матеріаловіддача характеризує вихід продукції на одну грошову одиницю матеріальних витрат, тобто скільки вироблено продукції з кожної гривні спожитих ресурсів.

Матеріаловіддача розраховується:

$$M_B = N / M_z \quad 3.3$$

де N - виручка від продажів; M_с - середньорічна вартість матеріальних затрат.

Матеріаломісткість - показник, зворотний матеріаловіддачі, який характеризує величину матеріальних витрат, що припадають на одну грошову одиницю виробленої продукції:

$$M_M = M_z / N \quad 3.4$$

Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції показує наскільки матеріально виробництво:

$$D_{Mz} = M_z / C \quad 3.5$$

де C – собівартість продукції.

Коефіцієнт використання матеріальних витрат являє собою відношення суми фактичних матеріальних витрат (M_ф), в сумі матеріальних витрат, розрахованих за плановими калькуляціями і фактичного випуску продукції (M_п). Іншими словами це показник дотримання норм витрат матеріалів:

$$K_B = M_f / M_p \quad (3.6) \quad 3.6$$

Також при оцінці та аналізі ефективності використання матеріально-виробничих запасів розраховується економія або перевитрата матеріальних ресурсів, які характеризуються показниками абсолютної економії і відносної економії матеріальних ресурсів.

Якщо ресурси використовуються в поточному (плановому) періоді більше (менше) ефективно в порівнянні з попереднім (базовим, звітним) періодом, то при незмінному обсязі реалізації продукції утворюється абсолютна економія (перевитрата) ресурсів:

$$E_a = M_b - M_p \quad 3.7$$

де M_b – використання ресурсів у базовому періоді; M_p – використання ресурсів у плановому періоді.

Якщо обсяг реалізованої продукції змінюється, то розрахувати економію (перевитрата) ресурсів потрібно з урахуванням змін в обсязі реалізації, тобто потрібно розраховувати відносну економію (перевитрата) ресурсів:

$$E_b = M_b - M_p * I \quad 3.8$$

де I – індекс реалізації продукції ($I = I_p / I_b$).

При аналізі неліквідних запасів треба пригадати, що це нереалізовані протягом тривалого періоду часу товари. З'являються через погіршення якості товару під час зберігання, його морального старіння, закінчення терміну зберігання. Тому для будь-якої позиції на складі є термін, довше якого зберігати залишки по ній не вигідно, - навіть якщо вона продається великими обсягами і з хорошою націнкою. Це обумовлено тим, що будь-які запаси вимагають обслуговування, і навіть якщо у компанії свій склад, і вона не відчуває потреби у вільному місці, то грошей, які в даному випадку виявляються замороженими в запаси, не вистачає всім і завжди. Звичайно, деяку частку цих витрат несе поставальник, даючи компанії товарний кредит, але й компанія кредитує своїх клієнтів, тому остаточний варіант формули буде виглядати так:

$$M = (R + H * (W - Y)) / H + Z$$

де M – критичний термін по позиції, довше якого зберігати її не вигідно (місяців); R – середньо маржинальна рентабельність продажів по цій позиції (%); H – альтернативна прибутковість вкладених в запаси грошей (при роботі з надлишком грошей або кредитом) або середня прибутковість по позиціях компанії (при роботі з обмеженим обсягом своїх грошей) (% / місяць

Z – змінні витрати на складське зберігання у відсотках від собівартості продукції (% / місяць); Y – середня відстрочка платежу клієнтам компанії (місяців); W – відстрочка платежу у постачальника, яке постачає цю позицію (місяців).

Деякі матеріали мають властивості всихати, випаровуватися, вивітрюватися і тощо, тому при аналізі продукції та виробничих запасів, які прийшли у негідність в результаті порушення умов їх зберігання враховують втрати, які можуть виникнути. Для таких матеріалів встановлюються норми природної втрати і визначається розмір убутку за формулою:

$$U = (B + Z_{\text{ср}}) * t_z * U_{\text{н}} / t_{\text{н}} \quad 3.10$$

де B – витрати матеріалу за звітний період; $Z_{\text{ср}}$ – середній залишок матеріалу за звітний період; t_z – середній період зберігання матеріалу; $U_{\text{н}}$ – норма природного убутку; $t_{\text{н}}$ – нормативний термін зберігання матеріалу, для якого встановлена норма природних втрат.

Аналіз додаткового залучення грошових коштів в надмірні резерви запасів або дефіциту для формування необхідних розмірів є також важливим етапом. Якщо попит на товари зміниться, і швидкість реалізації запасів збільшиться, то виникає небезпека дефіциту запасів внаслідок несвоєчасного розміщення замовлення і більш пізнього постачання товарів, ніж це необхідно. Незабезпеченість запасами товарообороту, що зростає, веде до втрати прибутків і перерв в операційній діяльності, яка повинна мати безперервний, оптимально збалансований характер. В силу цих причин виникає необхідність появи категорії страхових запасів, а бо навіть створювати надмірні резерви.

Аналіз затрат на розміщення та зберігання запасів розглянуто у розділі 2 п.2.2.

Аналіз індивідуальних відносин з окремими постачальниками та споживачами грає важливу роль та допомагає виявити слабкі та сильні сторони, звернути увагу на певні аспекти у відносинах [24]. Організації залежать від своїх споживачів і тому повинні зрозуміти поточні та майбутні потреби споживачів,

повинні відповідати вимогам споживачів і прагнути перевищити їх очікування. Орієнтація на споживачів приводить до наступних вигод: підвищений оборот і частка на ринку, досягнуті за рахунок гнучкої і швидкої реакції на ринкові можливості, більш результативне використання ресурсів організації для підвищення задоволеності споживачів, підвищена прихильність споживачів, що призводить до повторної бізнес-співпраці. Використання принципу «орієнтація на споживачів» зазвичай приводить до: вивчення і розуміння потреб і очікувань споживачів, забезпеченню впевненості в тому, що цілі організації пов'язані з потребами й очікуваннями споживачів, розповсюдженню інформації про потреби та очікування споживачів по всій організації, вимірюванню задоволеності споживачів та подальшим діям, заснованим на отриманих результатах, системному підходу до менеджменту взаємовідносин зі споживачами [22].

Організація та її постачальники також є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки підвищують спроможність обох сторін створювати цінності. Ключові вигоди від взаємовигідних відносин між постачальниками: підвищена здатність створювати цінності для обох сторін, гнучкість і швидкість спільної реакції на мінливий ринок або потреби та очікування споживачів, оптимізація витрат і ресурсів. Застосування принципу "взаємовигідні відносини з постачальниками" зазвичай призводить до: встановленню взаємин, які забезпечують баланс між короткостроковим вигрешем і довгостроковими міркуваннями, об'єднанню практичного досвіду та ресурсів з досвідом і ресурсами партнерів, ідентифікації та вибір ключових постачальників, ясній і відкритій комунікації, обміну інформацією та планами на майбутнє, створенню спільних видів діяльності з розвитку і поліпшенню, стимулюванню, заохоченню і визнанню у постачальників.

Для оптимізації стану запасів, що є другим напрямком удосконалення їх управління, розділимо запаси на дві основних групи: виробничі запаси та запаси готової продукції. У свою чергу кожен з видів цих запасів включає в себе як поточні так і страхові (рис. 3.3).

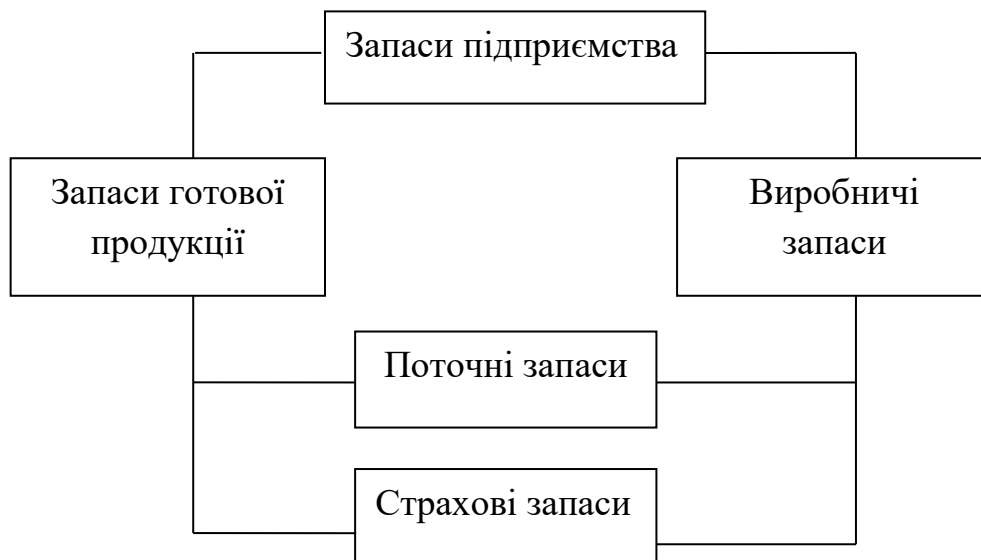


Рис. 3.3. Розподілення запасів підприємства

Запаси готової продукції це продукція, закінчена виробництвом і прийнята ВТК, що знаходиться на складі А також товари, відвантажені покупцям, на які не закінчився термін оформлення і здачі розрахункових документів у банк на інкасо. Запаси готової продукції на складі входять до складу оборотних активів підприємства і підлягають нормуванню. Норма готової продукції на складі підприємства H (дні) визначається за формулою:

$$H = H_1 + H_2 + H_3, \text{ де} \quad 3.11$$

H_1 – час, необхідний для вироблення мінімальної відвантаженої партії товару; H_2 – час, необхідний для виконання навантажувальних робіт; H_3 – час, необхідний для оформлення супровідних документів.

Норматив готової продукції H (гр.од.) визначається за формулою:

$$H_{гп} = C * Q * H / T \quad 3.12$$

де C – собівартість одиниці готової продукції; Q – прогнозований обсяг реалізації готової продукції; T – умовний (фінансовий) рік, що складається з 360 днів.

Виробничі запаси – активи, що використовуються в якості сировини, матеріалів і т. п. при виробництві продукції, призначеної для продажу (виконання робіт, надання послуг), які придбаваються безпосередньо для перепродажу, а також використовуються для управлінських потреб організації. Вироб-

ничі запаси входять до складу оборотних активів підприємства і підлягають нормуванню. Норма виробничих запасів сировини Нвз (дні) визначається за формулою:

$$\text{Нвз} = \text{Нвзпот} + \text{Нвзп} + \text{Нсз} \quad 3.13$$

де Нвзпот – норма поточного запасу; Нвзп – норма підготовчого запасу, пов'язана з транспортуванням сировини до місця виробництва, аналізом його якості та іншими підготовчими роботами; Нсз – норма страхового запасу, необхідна у разі непередбаченого зриву поставки, або різкого збільшення попиту на готову продукцію, при виготовленні якої використовується даний вид виробничих запасів;

Значення норм підготовчого і страхового запасів можуть бути розраховані за спеціальними формулами, а можуть не розраховуються, а приймаються за статистичними даними підприємства за декілька останніх років (як правило, за 3-5 років); значення норми поточного запасу обов'язково розраховується (дорівнює половині інтервалу між поставками). Норматив виробничих запасів визначається за формулою:

$$\text{Qвз} = \text{НРвз} * \text{Ц} * \text{Q} * \text{Нвз} / \text{Тум} \quad 3.14$$

де НРвз – норма витрат даного виду виробничого запасу на одиницю продукції, що виготовляється; Ц – ціна одиниці виробничого запасу; Q – заплановане до виробництва кількість продукції, при виготовленні якої використовується даний вид запасу; Тум – умовний (фінансовий) рік, що складається з 360 днів.

Поточні запаси – частина виробничих і товарних запасів, матеріа 3.15 - півфабрикатів, що забезпечують безперервність виробничого процесу між двома черговими поставками. При управлінні поточними запасами важливо визначити два параметри: періодичність поставок виробничих запасів і, якщо можливо, випуску партій готової продукції; оптимальний розмір замовлення виробничих запасів і, якщо можливо, партії, що випускається готової продукції. Норма поточного запасу як правило береться рівній половині інтервалу між поставками: $\text{Нпз} = \text{Періодичність привозу сировини} / 2$

Страхові запаси – запаси, метою створення яких є забезпечення безперервності виробничого (торгового) процесу між черговими поставками виробничих запасів (випусками партій готової продукції). На практиці попит на матеріальні ресурси і їх витрата, як правило, не відомі з достатнім ступенем визначеності. Тому на підприємстві створюються страхові запаси, розмір яких тим вище, ніж: більше ступінь невизначеності прогнозованого попиту на готову продукцію (відповідно, більше ступінь невизначеності витрати виробничих запасів на її виробництво); вище ймовірні втрати через нестачу виробничих або товарних запасів на складі. Завдання оптимізації страхового запасу складається в мінімізації сум витрат на зберігання страхових запасів та збитку (втрат) від зупинки виробництва (реалізації) при можливих запізнення поставок запасів (випуску чергових партій товарів). Оптимальний розмір страхового запасу визначається за формулою:

$$Z_{\text{стр}} = \sqrt{\frac{C_{\text{втр}} * T_z * \text{НР} * Q_d}{C_z * i}} \quad 3.16$$

де $C_{\text{втр}}$ – економічні втрати від зупинки виробництва або зменшення обсягу випуску, погіршення якості продукції, втрати клієнтів внаслідок запізнення поставки запасів і (або) випуску чергової партії готової продукції на 1 добу; T_z – кількість днів, на які запізнилися чергова постачання запасів або випуск партії готової продукції; НР – норма расходу даного виду запасу на одиницю продукції, що виготовляється; Q_d – добовий випуск продукції, при виготовленні якої використовується даний вид запасу; C_z – вартість одиниці запасів; i – витрати зберігання запасів;

Норма зберігання страхового запасу:

$$N_{\text{стр}} = Z_{\text{стр}} / \text{НР} * Q_d \quad 3.17$$

Розмір страхових запасів іноді збільшують на розмір так званих огорожувальних запасів (hedge inventory) – запаси, створювані для подолання наслідків форс-мажорних обставин (страйки в компанії і в постачальників, політична нестабільність в країні, звідки постачається важлива сировина, стихійні лиха і так далі), а також для страхівки від ймовірного підвищення ціни поста-

чальником. Величина огорожувальних запасів, як правило, визначається експертним методом, тобто при встановленні їх величини переважає рішення керівників і фахівців підприємства, або за даними статистики підприємства за кілька останніх років. Розмір страхових запасів також можна зменшувати. Це робиться у випадку, якщо підприємству потрібні додаткові грошові засоби, а зменшення страхових запасів приведе до визволення грошей, які підприємство витрачає на їх зберігання.

Основні інструменти, що використовуються при оптимізації стану запасів виробничого підприємства надані на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Інструменти оптимізації стану запасів

Визначення оптимального розміру заказу розглянуто у розділі 2 п.2.2. на основі моделі EOQ.

Таким чином, управління запасами завжди полягає в балансуванні між ризиками та затратами, які пов'язані з нестачею запасів та ризиками й затратами, які пов'язані з надлишком запасів. Тому було запропоновано чотири напрямки удосконалення управління: забезпечення достатнього та інформаційного аналізу, оптимізація стану запасів, забезпечення мінімізації витрат, оптимізація структур джерел фінансування запасів. На кожному з напрямків було розглянуто ряд методів та інструментів за допомогою яких можна досягти бажаного результату щодо управління запасами підприємства. Щоб забезпечити

достатній та інформаційний аналіз, пропонуються такі інструменти, як: аналіз оборотності запасів відповідно до їх видів, аналіз ефективності використання запасів, аналіз суми залишків неліквідних запасів, аналіз розмірів та структури страхових та виробничих запасів, які прийшли у негідність у зв'язку з порушенням умов зберігання, аналіз додаткового залучення грошових коштів в надмірні резерви запасів або дефіциту для формування необхідних розмірів запасів, аналіз затрат на розміщення та зберігання запасів, аналіз індивідуальних відносин з окремими постачальниками та споживачами.

3.2. Умови запровадження логістичної моделі в управлінні запасами на виробничому підприємстві

Логістичні методи формування та використання запасів передбачають використання логістичної системи. Логістична система управління запасами проектується з метою безперервного забезпечення споживача яким-небудь видом матеріального ресурсу. Реалізація цієї мети досягається вирішенням наступних завдань: облік поточного рівня запасу на складах різних рівнів;

визначення розміру гарантійного (страхового) запасу; розрахунок розміру замовлення; визначення інтервалу часу між замовленнями.

Для вирішення проблем, пов'язаних із запасами призначені моделі управління запасами. Моделі повинні відповідати на два основних питання: скільки замовляти продукції і коли. Є безліч різних моделей, кожна з яких підходить до певного випадку, виділяють чотири найбільш загальних моделі: модель з фіксованим розміром замовлення, модель з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, модель з встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня, модель «Мінімум - Максимум».

Модель з фіксованим рівнем запасу працює так: на складі є максимальний бажаний запас продукції (МБЗ), потреба в цій продукції зменшує її кількість на складі, і як тільки кількість досягне граничного рівня, розміщується нове замовлення. Оптимальний розмір замовлення (ОР) вибирається таким чи-

ном, щоб кількість продукції на складі знову рівняти МБЗ, так як продукція не поставляється миттєво, то необхідно враховувати очікуване споживання під час поставки. Тому необхідно враховувати резервний запас (РЗ), службовець для запобігання дефіциту. Для визначення максимального бажаного запасу (МБЗ) використовується формула:

$$\text{МЖЗ} = \text{ОР} + \text{РЗ}$$

Модель з фіксованим інтервалом часу між замовленнями працює наступним чином: із заданою періодичністю розміщується замовлення, розмір якого повинен поповнити рівень запасу до МБЗ.

Модель з встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня робото-тане наступним чином: замовлення робляться періодично (як у другому випадку), але одночасно перевіряється рівень запасів. Якщо рівень запасів досягає граничного, то робиться додаткове замовлення. У зафіксовані моменти замовлень розрахунок розміру замовлення проводиться за такою формулою:

$$\text{РЗ} = \text{МЖЗ} - \text{ПЗ} + \text{ОС} \quad 3.19$$

де РЗ – розмір замовлення; МБЗ – бажане максимальне замовлення; ПЗ – поточне замовлення; ОС – очікуване споживання за час;

У момент досягнення граничного рівня розмір замовлення визначається за наступною формулою:

$$\text{РЗ} = \text{МБЗ} - \text{ПУ} + \text{ОС} \quad 3.20$$

де РЗ – розмір замовлення; МБЗ – максимальне бажане замовлення; ПР – граничний рівень запасу; ОС – очікуване споживання до моменту поставки.

Модель «Мінімум - Максимум» працює таким чином: контроль за рівнем запасів робиться періодично, і якщо при перевірці виявилось, що рівень запасів менше або дорівнює граничному рівню, то робиться замовлення.

При найближчому розгляді цих моделей видно, що перша модель досить стійка до збільшення попиту, затримці поставки, неповної постачання і зниження розміру замовлення. Друга модель стійка до скорочення попиту, прис-

кореної постачання, постачання завищеного обсягу і завищеного розміру замовлення. Третя модель об'єднує всі плюси двох перших моделей.

Згідно з ABC аналізом, запаси діляться залежно від ступеня важливості.

Категорія А - матеріальні цінності з високим ступенем цінності і тривалим циклом замовлення, які вимагають постійного обліку і контролю. Для цих ресурсів обов'язковий оптимальний розрахунок розміру замовлення.

Категорія В - матеріальні цінності, які мають меншу значимість, у порівнянні з першою категорією у забезпеченні безперебійного операційного процесу і формування кінцевих фінансових результатів діяльності підприємства, і які перевіряються шляхом щомісячної інвентаризації. Для запасів цієї категорії прийнятні методики визначення оптимального розміру замовлення.

Категорія С - інші матеріальні цінності, які не відіграють значної ролі у формуванні фінансових ресурсів і включають широкий асортимент залишилися малоцінних видів запасів, що закуповуються зазвичай у великій кількості.

Таким чином, на табл. 3.2 та табл. 3.3 показані матриці створення резервів виробничих запасів та запасів готової продукції.

Таблиця 3.2

Створення резервів виробничих запасів

Категорія запасів	Необхідність поточних резервів	Необхідність страхових резервів
А	постійно поповнювальні запаси	наявність страхових запасів на достатньому рівні обов'язкова
В	Оптимальний рівень запасів	
С	мінімальні запаси	можлива відсутність запасів

Таблиця 3.3

Створення резервів запасів готової продукції

Категорія запасів	Необхідність поточних резервів	Необхідність страхових резервів
А	розмір запасів на високому рівні	
В	оптимальний рівень запасів	
С	мінімальний рівень запасів або їх відсутність	

Пропоновані інструменти для забезпечення мінімізації витрат при використанні запасів зображені на рис. 3.5.

Методи обліку запасів детально розглянуті у другому розділі п. 2.2.

Основним завданням логістичного управління запасами в складській системі є узгодження (координація) часто протилежних цілей різних сфер маркетингу, виробництва та фінансів по відношенню до запасів.



Рис. 3.5. Інструменти для забезпечення мінімізації витрат

Менеджмент маркетингу зацікавлений в як можна більш високому рівні задоволення споживачів за рахунок ефективно поповнюються запасів, здатних швидко і комплексно реагувати на зміни попиту. З позицій виробничого менеджменту запаси повинні насамперед забезпечувати безперервність виробничо-технологічного циклу, запобігати збої через відсутність необхідних ресурсів і в той же час мінімізувати витрати, пов'язані з постачанням. Фінансовий менеджмент зацікавлений у як можна меншому рівні запасів у логістичній мережі з точки зору оборотного капіталу, прискорення оборотності запасів, зменшення загальних витрат, пов'язаних з управлінням запасами і підвищення віддачі на вкладені в запаси інвестиції. Цілі та завдання складської системи створення і підтримки запасів на різних ділянках логістичної мережі складають дві великі групи: створення і підтримання запасів матеріальних ресурсів у логістичних

каналах постачання і виробництва; створення і підтримання запасів готової продукції в дистрибутивних каналах. У першій групі можна виділити такі завдання як економія на закупівлі, скорочення витрат на транспортування, забезпечення гарантій постачання і виробництва (підвищення надійності постачання), захист проти можливого підвищення цін на ресурси, облік сезонних коливань попиту (виробничої програми), підтримка виробничого розкладу.

Створення запасів в логістичних каналах постачання призводить в ряді випадків до значної економії на витратах, пов'язаних із закупівлями, так як при закупівлях у великих обсягах постачальники ресурсів зазвичай роблять знижки. Хоча створювані в цьому випадку запаси можуть підтримуватися достатньо довго, витрати зберігання можуть бути менше, ніж виграш на знижки з ціни. Скорочення витрат на транспортування є однією з найважливіших задач управління запасами як у постачанні, так і в дистрибуції. Закупівля фірмами великих кількостей запасів і відправлення їх великими економічними партіями (наприклад, залізничним транспортом), як правило, призводить до зниження транспортних тарифів та зменшення витрат на транспортування. Однак у цьому випадку створення складських запасів стає практично неминучим.

Таким чином логістичний процес у складській системі забезпечення запасів є дуже складним, оскільки вимагає повної узгодженості функцій постачання запасами, переробки вантажу і фізичного розподілу замовлень (рис. 3.6).

Практично логістика на складі охоплює всі основні функціональні області, що розглядаються на макрорівні. Тому логістичний процес на складі і включає: постачання запасами, контроль за постачанням, розвантаження і приймання вантажів, транспортування і перевалку вантажів, складування і зберігання вантажів, комплектацію замовлень клієнтів та відвантаження, транспортування і експедицію замовлень, контроль за виконанням замовлень, інформаційне обслуговування складу, забезпечення обслуговування клієнтів (надання послуг).

Функціонування всіх складових логістичного процесу має розглядатися у взаємозв'язку і взаємозалежності. Такий підхід дозволяє не тільки чітко ко-

ординовати діяльність служб складу, він є основою планування і контролю за просуванням вантажу на складі з мінімальними витратами. Умовно весь процес можна розділити на три частини: операції, спрямовані на координацію служби закупівлі; операції, безпосередньо пов'язані з переробкою вантажу та його документацією; операції, спрямовані на координацію служби продажів [22,23].



Рис. 3.6. Складська система забезпечення запасів підприємства

Встановлення та підтримка тривалих зв'язків з найближчими постачальниками та споживачами має ряд переваг: скорочення витрат на транспортування, завдяки скороченню часу постачання; зниження ризику появи дефіциту запасів; прискорення операційного та фінансового циклів, можлива можливість використання системи «точно – в – час», тобто звести затрати на зберігання виробничих запасів та запасів готовою продукцією майже до нуля; наявність цінних знижок при закупівлі та зниженні транспортних тарифів при перевезеннях.

Метод контролю розмірів затрат на зберігання запасів розглянуто у розділі 2 п. 2.2.

Пропонована структура джерел фінансування запасів показана на рис. 3.6.

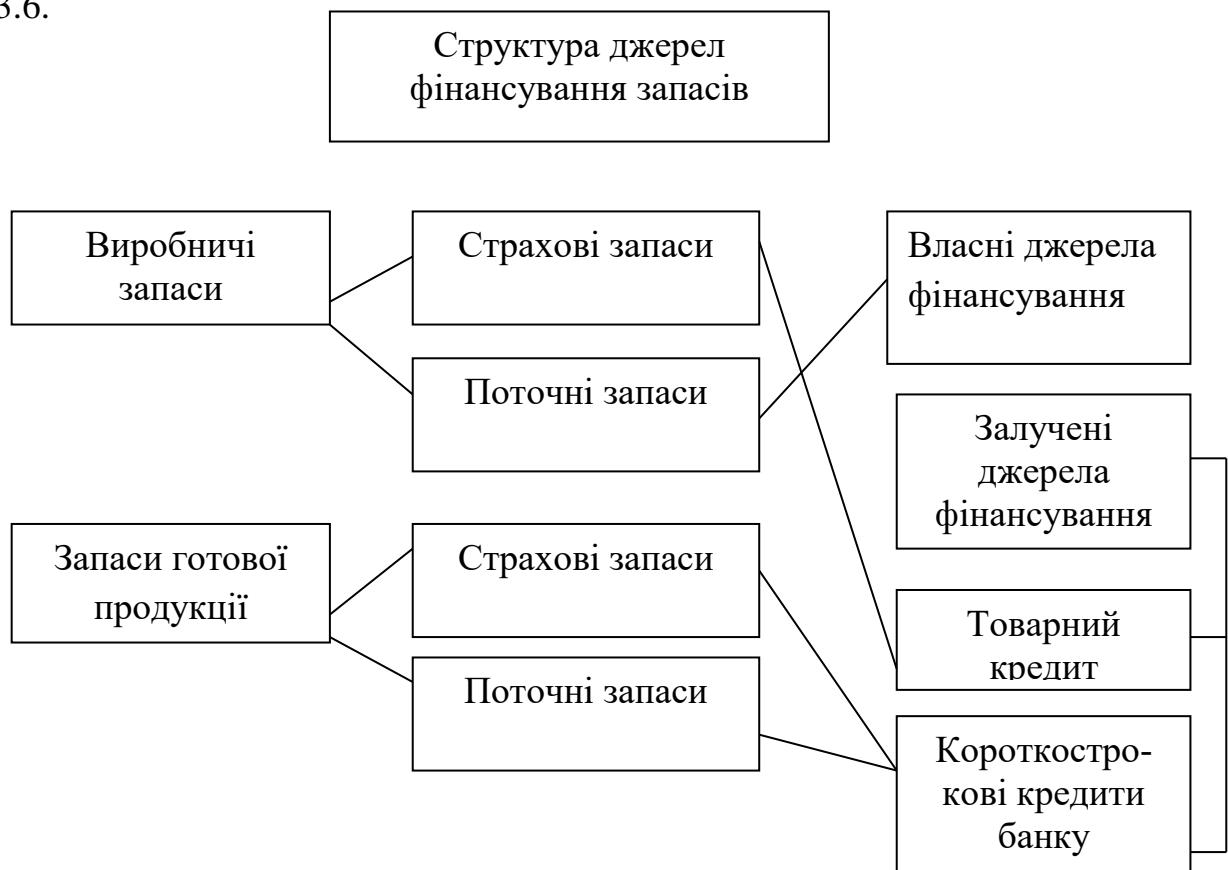


Рис. 3.7. Структура джерел фінансування запасів

Обсяг фінансування матеріально-виробничих запасів (ФІНз) визначається з урахуванням величини кредиторської заборгованості (Кз) за комерційни-

ми (товарним) операціями і планованої величини запасів (Зп) за такою формулою:

$$\text{ФінЗ} = \text{Зп} - \text{Кз} \quad 3.21$$

Фінансування запасів залежить від обраної господарюючим суб'єктом стратегії фінансування. При агресивній політиці всі запаси фінансуються за рахунок короткострокових коштів. Тут високі ризики і вплив останніх на фінансову стійкість підприємства. До цих ризиків можуть додаватися ризики появи застарілих, негідних, зіпсованих запасів. При консервативній політиці (в залежності від специфіки підприємства), якщо запаси входять до складу постійної частини оборотних активів, вони будуть фінансуватися за рахунок власних і довгострокових позикових коштів. При помірній політиці частина запасів фінансується за рахунок власних і довгострокових позикових, а інша частина - за рахунок короткострокових позикових коштів. Фінансування запасів також передбачає покриття витрат з підтримки, обслуговування запасів. Ці витрати залежать від величини запасів. Вони можуть бути розділені на витрати з розміщення (доставка, приймання, сортування) та виконання замовлення і витрати по зберіганню (утримання охорони, приміщення, забезпечення схоронності фізичних властивостей та ін.) Підприємство має оптимізувати рівень запасів, а також рівень витрат на замовлення і зберігання запасів.

Власні джерела фінансування формуються в процесі господарської діяльності і відіграють значну роль в житті будь-якого підприємства, оскільки визначають його здатність до самофінансування (self financing). Очевидно, що підприємство, здатне повністю або в значній мірі покривати свої потреби за рахунок внутрішніх джерел, отримує значні конкурентні переваги та сприятливі можливості для зростання за рахунок зменшення витрат по залученню додаткового капіталу і зниження ризиків[15].

Основними внутрішніми джерелами фінансування будь-якого комерційного підприємства є чистий прибуток, амортизаційні відрахування, реалізація або здача в оренду невживаних активів тощо.

Але фінансувати за рахунок власних джерел іноді економічно недоціль-

но, оскільки це може знижувати можливості підприємства щодо фінансування власних витрат і збільшувати ризик виникнення фінансової нестабільності підприємства. У такому разі підприємство вимушене звертатися до залучення фінансових ресурсів у вигляді короткострокових кредитів банку, товарного кредиту тощо. Товарний кредит – особлива форма кредиту, що надається продавцями покупцям у вигляді продажу товарів у розстрочку, з відстроченим платежем (продаж в кредит). У цьому випадку кредит набуває форми товару, плата за який вноситься в подальшому і представляє погашення кредиту. Товарний кредит надається під боргове зобов'язання (вексель) або за допомогою відкриття рахунку по заборгованості. Він сприяє прискоренню реалізації товарів і збільшенню швидкості обігу капіталу [25].

Призначення банківських кредитів - фінансування витрат, пов'язаних з придбанням основних і поточних активів, із сезонними потребами підприємства, тимчасовим збільшенням виробничих запасів, із виникненням (збільшенням) дебіторської заборгованості, податковими платежами та іншими зобов'язаннями.

Кредити банку дають змогу органічно ув'язати всі джерела оборотних коштів і справляють активний вплив на раціональне формування запасів сировини, матеріалів, готової продукції та інших видів матеріальних цінностей. Враховуючи складний стан економіки підприємств, взаємні неплатежі, комерційні банки з метою гарантії повернення коштів, що надаються в позику, кредитують суб'єктів господарювання під заставу їхнього майна або за умови страхування ризику непогашення кредиту. Короткостроковий кредит, незалежно від об'єктів кредитування, надається строком до одного року. Однак на практиці терміни надання кредиту значно менші, що пояснюється високим рівнем інфляції, спричиненої спадом виробництва, станом товарного і грошового обігу.

Короткостроковий кредит має як переваги, так і недоліки. До переваг відносять по-перше швидкість фінансування. Короткострокова позичка може бути одержана набагато швидше ніж довгострокова. Кредитори будуть напо-

лягати на ретельній фінансовій перевірці перед продовженням довгострокового кредиту і позичкова угода буде складена з конкретизацією деталей, тому, що багато чого може трапитись протягом 10-20 років повернення позички. Тому, якщо фонди необхідні терміново, фірма має розрахувати на короткострокові ринки [18].

По – друге – гнучкість фінансування. Фірма, якщо її потреби збільшення фондів є сезонні або циклічні, не може зв'язувати себе довгостроковим борговим зобов'язанням з трьох причин: змінні витрати є, в основному високими, коли зростає довгострокове боргове зобов'язання, і незначними для короткострокового кредиту; хоча довгострокове боргове зобов'язання може бути достроково сплачене при забезпеченій позичковій угоді, яка включає положення про передплату, передплатні штрафи можуть бути істотними. Відповідно, якщо фірма вважає, що її потреба у фондах буде зменшуватись у недалекому майбутньому, вона має вибрати короткострокове боргове зобов'язання для гнучкості яку воно забезпечує; угоди довгострокової позички завжди вміщують положення чи умови, які обмежують майбутні дії фірми. Короткострокові кредитні угоди є взагалі менш обтяжливими у цьому відношенні.

По-третє – вартість довгострокового боргового зобов'язання порівняно з короткостроковим.

Недоліками короткострокового фінансування є те, що за певних умов короткострокове боргове зобов'язання піддає форму більшому ризику, ніж довгострокове фінансування. Це відбувається з двох причин: якщо фірма позичає на довгостроковій основі, її відсоткові втрати будуть з часом відносно стабільні. Але якщо вона використовує короткостроковий кредит, її відсоткова витрата буде широко коливатись, часом досягаючи дуже високих значень; якщо фірма важко заборгує на короткостроковій основі, вона може сама знайти можливість сплатити це боргове зобов'язання, а може знаходитись і у такому слабкому фінансовому положенні, що кредитор не буде продовжувати позику; це також могло б підштовхнути фірму до банкрутства.

Таким чином, Для оптимізації стану запасів треба використовувати замість визначення оптимального обсягу замовлення, логістичні методи формування та використання запасів, матрицю створення резервних запасів за допомогою ABC аналізу. Для забезпечення мінімізації витрат – методи обліку запасів (ФІФО, метод середньозваженої вартості та ін.), ефективні складські системи забезпечення запасів, встановлення підтримки тривалих стосунків з найближчими постачальниками та споживачами, контроль розмірів затрат на збереження. І, нарешті, для оптимізації структур джерел фінансування розглядаються як внутрішні джерела фінансування, так і залучені, які складають товарний кредит та короткостроковий кредит банку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Управління запасами завжди полягає в балансуванні між ризиками та затратами, які пов'язані з нестачею запасів та ризиками й затратами, які пов'язані з надлишком запасів.

Тому було запропоновано чотири напрямки удосконалення управління: забезпечення достатнього та інформаційного аналізу, оптимізація стану запасів, забезпечення мінімізації витрат, оптимізація структур джерел фінансування запасів. На кожному з напрямків було розглянуто ряд методів та інструментів за допомогою яких можна досягти бажаного результату щодо управління запасами підприємства. Щоб забезпечити достатній та інформаційний аналіз, пропонуються такі інструменти, як: аналіз оборотності запасів відповідно до їх видів, аналіз ефективності використання запасів, аналіз суми залишків неліквідних запасів, аналіз розмірів та структури страхових та виробничих запасів, які прийшли у негідність у зв'язку з порушенням умов зберігання, аналіз додаткового залучення грошових коштів в надмірні резерви запасів або дефіциту для формування необхідних розмірів запасів, аналіз затрат на розміщення та зберігання запасів, аналіз індивідуальних відносин з окремими постачальниками та споживачами.

Для оптимізації стану запасів треба використовувати замість визначення оптимального обсягу замовлення, логістичні методи формування та використання запасів, матрицю створення резервних запасів за допомогою ABC аналізу. Для забезпечення мінімізації витрат – методи обліку запасів (ФІФО, метод середньозваженої вартості та ін.), ефективні складські системи забезпечення запасів, встановлення підтримки тривалих стосунків з найближчими постачальниками та споживачами, контроль розмірів затрат на збереження.

І, нарешті, для оптимізації структур джерел фінансування розглядаються як внутрішні джерела фінансування, так і залучені, які складають товарний кредит та короткостроковий кредит банку.

ВИСНОВКИ

Стан і ефективність використання виробничих запасів, як самої значної частини оборотного капіталу - є одним з основних умов успішної діяльності підприємства. Запаси є значною частиною оборотних активів підприємства, які являють собою економічні ресурси підприємства у формі сукупних майнових цінностей, які використовуються у господарській діяльності з метою отримання прибутку. Більш того, запаси – це матеріальні ресурси (засоби виробництва, предмети споживання, інші цінності), необхідні для забезпечення розширеного відтворення, обслуговування сфери нематеріального виробництва та задоволення потреб населення, які зберігаються на складах або в інших місцях з метою їх наступного використання. Запаси є оборотними активами, які: утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності; перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва; утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством. Запаси визнаються активом, якщо: 1) існує ймовірність того, що підприємство отримає в майбутньому економічні вигоди, пов'язані з їх використанням; 2) їх вартість може бути достовірно визначена. До складу запасів відносять: сировину, основні, допоміжні матеріали, комплектуючі вироби; незавершене виробництво; товари; малоцінні та швидкозношувані предмети (МШП); молодняк тварин на відгодівлі, продукція сільського та лісового господарства (як готова продукція) та інші оборотні активи. Елементи, які включаються до складу запасів, залежать від особливостей підприємства. У діяльності підприємства запаси виконують певні функції, такі як: забезпечення безперервності розширеного виробництва і обігу, в процесі яких відбуваються їхнє систематичне утворення і витрачання; задоволення платоспроможного попиту населення, оскільки є формою товарної пропозиції (характеризують співвідношення між обсягом і структурою попиту і товарної пропозиції). Необхідність створення товарних запасів викликана наступними причинами: безперервністю процесів обертан-

ня; циклічністю, а подекуди і сезонністю виробництва і споживання; не рівномірністю розміщення виробництва і районів споживання; непередбаченими коливання попиту і ритму виробництва; необхідністю перетворення виробничого асортименту в торговий; необхідністю утворення страхових резервів, та іншими причинами та ін. Запаси мають значний класифікаційний поділ та особливий механізм вартісної оцінки при надходженні на підприємство та вибутті з нього. А отже актуальності набуває питання організації ефективного управління цією групою оборотних активів підприємства.

Ефективне управління запасами дозволяє знизити тривалість виробничого та всього операційного циклу, зменшити поточні витрати на їх зберігання, визволити з поточного господарського обороту частину фінансових засобів, реінвестуючи їх в інші активи. Забезпечення цієї ефективності досягається за рахунок розробки й реалізації спеціальної фінансової політики управління запасами. Існують декілька методів, завдяки яким відбувається управління запасами на різних етапах політики управління ними. Найважливішим етапом є оптимізація розміру основних груп запасів, на якому на якому використовується модель EOQ. Наведена базова модель EOQ є найбільш розповсюдженою і застосовується більшістю компаній розвинених країн в якості основи прийняття рішень по управлінню товарними запасами. Недоліком цієї моделі є досить жорстка система вхідних передумов, в частковості, припущення про незмінність попиту, незалежності оптових цін від обсягу закупуваної партії товарів і інші гіпотези. Ці припущення в реальній практиці, особливо в умовах нестабільної ринкової середовища України, не завжди виконуються. Тому в кожному конкретному випадку, базова модель EOQ повинна бути доопрацьована в відповідності з зміною вхідних допущень.

ПП «Сідон» було створене у 1994 році як спільне підприємство, а у 2002 вже було перереєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю. Предметом діяльності підприємства є виготовлення та оптова й роздрібна реалізація одягу для дітей ясельного, шкільного та підліткового віку, нанесення штучних малюнків на деталі крою та вироби з тканини. Вся вироблена продукція

відповідає сертифікована та відповідає нормативним документам. За 16 років існування ПП «Сідон» майже на 100% змінило асортимент продукції, що випускається, а активна робота в організації збуту продукції дозволила збільшити товарообіг майже на 50%. Важливим чинником, що забезпечує сталість товарообігу є відсутність явних сезонних коливань рівня продажів. За останні 5 років підприємство забезпечило себе сучасним швейним обладнанням, що дозволило покращити якість продукції та її зовнішній вигляд. Незмінний керуючий склад ТОВ ПП «Сідон» сприяв створенню міцної організаційної культури, яка в свою чергу привела до єдності цілей у співробітників, високого рівня їх мотивації, більшої участі в діяльності організації, тому протягом 16 років, на підприємстві дуже рідко виникали конфліктні ситуації, та кожен з співробітників відчував свій внесок у загальну справу підприємства. Отже, завдяки випуску асортименту продукції, розширення власних виробничих потужностей, впровадження нових технологій пошиття, оптимізуючи виробничі витрати, застосовуючи вдосконалені схеми менеджменту та маркетингу, ПП «Сідон» зайняло стійке положення на ринку трикотажних та текстильних товарів.

ПП «Сідон» – підприємство, функціонуюче переважно на вітчизняному ринку. На підприємство впливають чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. Основними постачальниками є ТОВ «Інтекс» і ТОВ «Байкал-Інвест» - підприємства Донецька та Полтави. Серед Споживачів можна виділити торгові центри та мережа магазинів м. Ужгород, Закарпатська обл., м. Київ, м. Харків, м. Дніпропетровськ, м. Кривий Ріг, м. Житомир, м. Івано-Франківськ, м. Краматорськ. Головні конкуренти ПП «Сідон» – підприємства Ужгорода та Закарпатської області, а також дрібні і середні виробники одягу. Загальна мета підприємства полягає в задоволенні попиту населення шляхом виготовлення якісного одягу для дітей різного віку. ПП «Сідон» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Головним виконавчим органом є генеральний директор. Результати SWOT – аналізу підприємства свідчать про те, що основні напрямки стратегії розвитку товариства ПП «Сідон» мають бути спрямовані на удосконалення збутової та рекламної діяльності, удосконалення

технічного процесу, підвищення рівня кваліфікації працівників, розширення асортименту продукції, що приведе до підвищення ефективності функціонування в цілому.

Провівши фінансово-економічний аналіз, було виявлено, що в цілому підприємство працює стабільно та має прибуток. Підприємство є абсолютно платоспроможним, але підвищення коефіцієнту ліквідності до 1,1 у 2017 р., є тривожним моментом, на який слід звернути увагу. Коефіцієнт автономності складає 0,98 – 0,99, а коефіцієнт заборгованості дорівнює 0,01 – 0,02, це свідчить про те, що підприємство в змозі фінансувати само себе, не використовуючи кредити. Матеріальні витрати та витрати на оплату праці мають найбільш питому вагу, що свідчить про те, що виробництво є матеріало- та трудомістким. Протягом досліджуваного періоду також спостерігається зниження темпів виробництва, про що свідчить зменшення загальної суми витрат у розмірі 104 тис. грн. Коефіцієнти рентабельності дуже низькі, підприємство має невеликий прибуток та зрівняно великі витрати на виробництво. Активи та капітал підприємства використовуються нерационально, про що також свідчать відповідні коефіцієнти рентабельності. запаси є основною складовою оборотних активів.

За допомогою аналізу стану запасів підприємство було виявлено, що дохід підприємства підтримується за рахунок продажу запасів товарів, які вироблено в попередніх звітних періодах. При збереженні виявлених незадовільних тенденцій зміни доходу та вартості запасів, про що свідчать всі показники ефективності використання запасів і матеріальних витрат, може настати такий момент, коли підприємство, яке і без того має низьке значення прибутку операційної діяльності, може отримати збитки. Все це ще раз підтверджує необхідність врегулювання політики управління запасів з особливостями управління операційною діяльністю підприємства. Аналіз стану запасів було доповнено аналізом стану управління запасами через оцінку загальних функцій управління, який довів необхідність їх удосконалення а з цим і вдосконалення всього стану управління запасами.

Тому було запропоновано чотири напрямки удосконалення управління: забезпечення достатнього та інформаційного аналізу, оптимізація стану запасів, забезпечення мінімізації витрат, оптимізація структур джерел фінансування запасів. На кожному з напрямків було розглянуто ряд методів та інструментів за допомогою яких можна досягти бажаного результату щодо управління запасами підприємства. Щоб забезпечити достатній та інформаційний аналіз, пропонуються такі інструменти, як: аналіз оборотності запасів відповідно до їх видів, аналіз ефективності використання запасів, аналіз суми залишків неліквідних запасів, аналіз розмірів та структури страхових та виробничих запасів, які прийшли у негідність у зв'язку з порушенням умов зберігання, аналіз додаткового залучення грошових коштів в надмірні резерви запасів або дефіциту для формування необхідних розмірів запасів, аналіз затрат на розміщення та зберігання запасів, аналіз індивідуальних відносин з окремими постачальниками та споживачами.

Для оптимізації стану запасів треба використовувати мето визначення оптимального обсягу замовлення, логістичні методи формування та використання запасів, матрицю створення резервних запасів за допомогою ABC аналізу.

Для забезпечення мінімізації витрат – методи обліку запасів (ФІФО, метод середньозваженої вартості та ін.), ефективні складські системи забезпечення запасів, встановлення підтримки тривалих стосунків з найближчими постачальниками та споживачами, контроль розмірів затрат на збереження.

І, нарешті, для оптимізації структур джерел фінансування розглядаються як внутрішні джерела фінансування, так і залучені, які складають товарний кредит та короткостроковий кредит банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В.І. Фінанси підприємств. Навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
2. Білик М.Д. Управління фінансами державних підприємств. – К.: Знання, КОО, 1999. – 312 с.
3. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. – К.: Ельга, 2015. – 724 с.
4. Богачева Г.Н., Денисов Б.А. «О многообразной трактовке категории «капитал» . – 2000. – № 1. – С. 13-24.
5. Боди Зви, Мертон Роберт К. Финансы: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 592 с.
6. Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту: Підручник / Пер. з англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
7. Буряковський В.В., Кармазін В.Я., Кламбет С.В. Фінанси підприємств: Навч. посіб. – Д.: Пороги, 1998. – 122 с.
8. Ван Хорн Дж. К., Вахович Дж. М. Основы финансового менеджмента. – 12-е изд. / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 1232 с.
9. Власова Н.О., Круглова О.А., Безгінова Л.І. Фінанси підприємств: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 271 с.
10. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 240 с.
11. Гриньова В.М., Коюда В.О. Фінанси підприємств: Навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2004. – 424 с.
12. Ефимова О.В. Финансовый анализ. М.: Бухгалтерский учет, 2002.
13. Зятковський І.В. Фінанси підприємств: Навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: Кондор, 2003. – 364 с.
14. Ковалев В.В., Ковалев Вит. В. Финансы предприятий: Учебное пособие. – М.: ООО «ВИТРЭМ», 2002. – 352 с.
15. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент: . – М: Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.

- 16.Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика. Навч.посіб. – 3-тє вид. – К.: Ніка-Центр, Ельга, 2004. – 216 с.
- 17.Лайко П.А., Мних М.В. Фінанси підприємств: Підручник для студ.вузів –К.: Знання України, 2004. –428 с
- 18.Левицька С.О. Фінанси України. -Київ:Фінанси України, 2004, - 356 с.
- 19.Левуцький СО - Малоцінні та швидкозношувальні предмети / Електронний ресурс // режим доступу : http://lubbook.org/book_272.html
- 20.Маковик Р.С. «Экономическое право», М.: 2006.
- 21.Любушин Н.П, Лещева В.Д., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. М. 2003. – 366 с.
- 22.Маниловский Р.Г. Бизнес-план. - М.: Финансы и статистика, 2005.
- 23.Мескон М.Х, Хедоури Ф. Основы менеджмента, пер. с англ.-М.: Дело, 2004.
- 24.Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 2 “Баланс” від 21.06.99 №396/3689 // Національні Положення (стандарти) бухгалтерського обліку: нормативна база. –Х.: Курсор, 2002. –168 с.
- 25.Положення «Про Загальні збори Товариства» від 07.01.2005 р. – 40с.
- 26.Поддєрьогін А.М, Білик М.Д, Буряк Л.Д. та ін.; Фінанси підприємств. – 5-тє вид., перероб. та допов. – К.: КНЕУ, 2005. – 546 с.
- 27.Примак Т.О. Економіка підприємства: Навч.посіб. –4-тє вид., стер. –К.: Вікар, 2006. –219 с.
- 28.Ригс Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1972.
29. Радионов Р.А., Радионов А.Р. Управление сбытовыми запасами и оборотными средствами предприятия (практика нормирования): Учебное пособие. М.: Дело и Сервис, 1999.
- 30.Родников А. Н. Логистика: Терминологический словарь. 2-е изд., испр. и доп. М.: Инфра-М, 2000.
- 31.Руденко А. И. Стратегическое планирование на предприятии. КФ КИЭУ. Симферополь, 2000. – 228 с.

32. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2001.
33. Річна інформація емітента цінних паперів ТОВ «Аферт – Трансфер» за 2017 р.
34. Робоча програма економічної практики для студентів спеціальності 6.030601 – «Менеджмент Організацій».
35. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности: Учебник. – М.: Юрист, 2003. – 367 с.
36. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: Навч. посіб. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Луцьк: Ред.- вид. від. «Вежа» Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2001. – 204 с.
37. Соколов Я.В. Основы теории бухгалтерского учета. М. Финансы и статистика, 2003, 215 с.
38. Стасюк Г.А. Фінанси підприємств: Навч. посіб. – Херсон: Олді-плюс, 2004. – 480 с.
39. Слепов В. А., Лисицина Е. В. Финансовый менеджмент для бакалавров экономики: Учебное пособие. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005.
40. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Пер. с англ. М.: Юнити: Дана, 2003.
41. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 462 с.
42. Фасоляк И. Д. Управление производственными запасами (экономический аспект проблемы). М.: Экономика, 1972.
43. Федосеев В. В. Экономико-математические методы и модели в маркетинге: Учебное пособие. М.: АО «Финстатинформ», 1996. Финансовая политика компании: учеб. пособие / В.А. Слепов, Е.И. Громова, И.Т. Кери; под ред. проф. В.А. Слепова. М.: Экономистъ, 2005.
44. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник / Под ред. проф. Н.Ф. Самсонова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 387 с.

45. Финансы: учебник / под ред. д.э.к.н., проф. С.И. Лушина, д.э.к.н., проф. В.А. Слепова. М.: Экономистъ, 2003.
46. Філімоненков А.С. Фінанси підприємств: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2003. – 288 с.
47. Хедли Дж., Уайтин Т. Анализ систем управления запасами / Пер. с англ. М.: Наука, 1969.
48. Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1995. – 128 с.
49. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2006. – 439 с.
50. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. М. 2001. – 164 с.
51. Экономика предприятия: Учеб. / Под ред. А. И. Руденко. Мн.: ИП «Эко-перспектива», 1999. – 245 с.

ДОДАТКИ

Анкета

оцінювання стану управління запасами на ПП «Сідон» через оцінку рівня реалізації відповідних функцій на етапах управління

ПІБ, посада _____

Позначити галочкою ту оцінку, з якою Ви згодні.

Функції управління дебіторською заборгованістю	Рівень задоволеності					Причина поставленої оцінки
	незадовільний стан	стан нижчий за середній	середній стан	стан вищий за середній	відмінний стан	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Достовірний аналіз						
Відповідність цілям						
Оптимальність використання						
Високий рівень оборотності						
Обґрунтована оцінка						
Ефективна система контролю						

Чи згодні Ви з наступними твердженнями щодо управління дебіторською заборгованістю ПАТ «ЛХФЗ»? (так/ні) Чому так? Чому ні?

- На підприємстві здійснюється глибокий аналіз даних щодо зміни стану запасів. _____
- Підприємство здійснює всі необхідні міри щодо підвищення рівню оборотності запасів. _____
- Існуюча на підприємстві політика управління запасами є ефективною. _____
- На підприємстві створена (створюється) ефективна система контролю за станом запасів. _____