

УДК 657.421

Економіка та управління підприємствами

**ВДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**IMPROVEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INVENTORY AT  
THE ENTERPRISE**

**Киричок О.В.**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки праці  
та менеджменту  
Національний університет харчових технологій*

**Галинська А.В.**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
в галузях АПК  
Сумського національного аграрного університету*

**Kyrychok Olena**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
of the Department of Labor Economics  
and management  
National University of Food Technology*

**Halynska Anhelina**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
of the Department of Management in the fields of AIC  
Sumy National Agrarian University*

**АНОТАЦІЯ.** Для безперервної роботи будь-якого підприємства необхідні запаси, на збереження та обслуговування яких, відповідно, потрібні значні витрати. Щоб знизити ці витрати, підприємство може встановити невисокий рівень матеріальних запасів, однак виникаючий внаслідок цього дефіцит товарів часто веде до втрати клієнтів. Рішення даної проблеми складається в знаходженні компромісу між витратами на створення та зберігання матеріальних запасів та дефіциту товарів, що нерозривно зв'язане з вибором оптимальної моделі управління запасами. Досліджена тема статті є актуальною на будь-якому підприємстві. В статті досліджено питання щодо оптимального розміру замовлення запасів у складі активів підприємства ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат». А також наведено обґрунтування

комплексної програми вдосконалення стратегії управління запасами ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

**Ключові слова:** запаси, управління, збут, активи, окупність, доходність.

**АННОТАЦІЯ.** Для непрерывной работы любого предприятия необходимы запасы, на сохранение и обслуживание которых, соответственно, требуются значительные затраты. Чтобы снизить эти расходы, предприятие может установить невысокий уровень материальных запасов, однако возникающий вследствие этого дефицит товаров часто ведет к потере клиентов. Решение данной проблемы состоит в нахождении компромисса между затратами на создание и хранение материальных запасов и дефицита товаров, неразрывно связано с выбором оптимальной модели управления запасами. Тема статьи актуальна на любом предприятии. В статье исследованы вопросы относительно оптимального размера заказа запасов в составе активов предприятия ОАО «Винницкий масложировой комбинат». А также приведено обоснование комплексной программы совершенствования стратегии управления запасами ЗАО «Винницкий масложировой комбинат».

**Ключевые слова:** запасы, управление, сбыт, активы, окупаемость, доходность.

**ANNOTATION.** The main task of any enterprise has always been and remains the strategic management of the enterprise. It is at the expense of the right steps, at the expense of the right choice of strategies, the company can succeed in its activities. For the continuous operation of any enterprise, there is a need for reserves, which, in order to maintain and maintain, will require significant expenses. In order to reduce these costs, the company may set a low level of inventories, but the resulting lack of goods often leads to the loss of customers. The solution to this problem is to find a compromise between the cost of creating and storing inventories and the shortage of goods, which is inextricably linked with the choice of an optimal inventory management model. The processes of inventory management are an important part of the system management of an enterprise, therefore their effectiveness is characterized by such a key criterion, as the value of costs incurred in managing. Inventory

management at the level of the food industry Ukraine in modern conditions is a rather topical task, considering the scale of non-payment, and the lack of working capital. Lack of working capital, big interest borrowing sources of financing, increase of tariffs for electric power, gas supply and other natural resources, etc., which increase the cost of costs enterprises, make food industry companies look for ways optimize inventory management. The size of stocks at food enterprises industry is determined not only by the objective conditions of its work, but also certain system of inventory management at the enterprise. To date, all prerequisites for the active formation of stocks have been created. At the enterprises of the food industry: freedom of choice of suppliers, the size of the ordered parties, the delivery dates, and so on. In different cases stocks lead to interruptions in the production of one product and education surplus for another. The research subject of the article is relevant at any enterprise. The article deals with the question of the optimal size of the ordering of stocks in the assets of the investigated enterprise. Also, the justification of a comprehensive program for improving the stock management strategy of the investigated enterprise is presented.

**Keywords:** stocks, management, sales, assets, payback, profitability.

**Постановка проблеми.** Проблема управління запасами на підприємстві є однією з ключових проблем, тому потребує досконального вивчення. І, відповідно, визначення напрямів, шляхів щодо вдосконалення управління запасами на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття управління запасами в своїх працях були розглянуті такими вченими як І. Ансоффом, А. В. Войчаком, Є. П. Голубковим, О. П. Градовим, О. В. Дубовик, Е. М. Забарною, Ф. Котлером, Л. О. Лігоненко, І. А. Маркіною, А. А Мазаракі, О. І. Марченко, М. А. Окландером та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** На досліджуваному підприємстві досі не упорядковане та повністю не досліджене питання щодо управління запасами.

**Постановка завдання.** Здійснити обґрунтування комплексної програми вдосконалення стратегії управління запасами ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відправною точкою планування запасів товарно-матеріальних цінностей є прогноз обсягів реалізації продукції. У випадку незадовільного рівня прогнозування та планування збуту підприємства можуть мати недостатній обсяг запасів або навпаки їхній надлишок, що у будь-якому разі спричиняє втрату доходу. Отже, обрана тема була і залишається актуальною сьогодні.

З метою зменшення витрат на замовлення і зберігання запасів, а також для підвищення ліквідності активів підприємства проведемо дослідження оптимального розміру замовлення запасів, у складі активів підприємства ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

Аналіз економічного розміру замовлення проведемо за EOQ-моделлю на основі даних таблиці 1 та рис. 1.

Таблиця 1

### Витрати на формування запасів підприємства

Показник, тис грн	Розмір замовлення, тис. тонн						
	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600
Витрати на виконання замовлення	30	24	18	12	10	10	8
Витрати на зберігання запасів	50	55	58	62	66	70	76
Крива загальних витрат	80	79	76	74	76	80	84

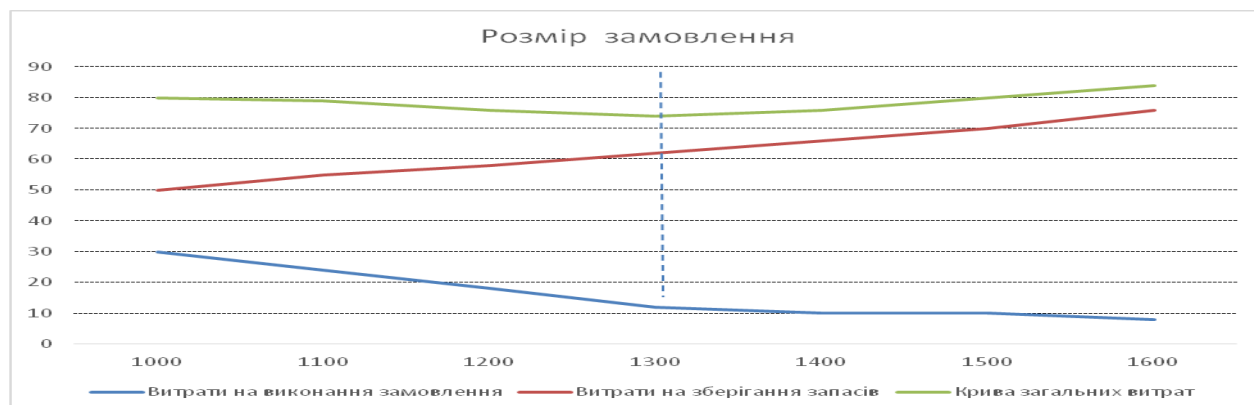


Рис.1. Графік витрат на формування запасів підприємства

Отже, як свідчать результати EOQ-моделі аналізу економічного розміру замовлення, оптимальними є розмір замовлення 1300 тисяч тон сировини на рік.

Окрім, фактору оптимального розміру замовлення не менш важливим у вдосконаленні політики формування запасів є правильний вибір стратегії управління запасами.

Підприємство «Вінницький олійножировий комбінат» спеціалізується на виготовленні соняшникової олії. Для розширення асортименту пропоную встановити лінію з виготовлення халви. Так як і для виготовлення соняшникової олії, для халви головний інгредієнт є соняшникове насіння. Це доволі економічно, так як додаткових затрат на транспортування сировини не буде. Також випуск халви під торговою маркою «Волія» зробить марку більш впізнаваною, що позитивно вплине і на попит соняшникової олії. Також виготовлення халви забезпечить раціональне використання сировини, а саме соняшникового насіння.

Виготовлення та продаж халви є дуже вигідною справою так як, вона коштує дешево, тому ніколи не затримується на вітринах. Крім того, попит на халву стабільний і не піддається сезонним коливанням, а значить, процес виробництва може бути безперервним. Ще одна перевага халви полягає в тому, що інвестиції у відкритті лінії невеликі.

Зазначимо, що халва це десерт, який виготовляється з соняшникового насіння, цукру, і збитої з піноутворюючою речовиною карамельної маси (увареного цукрового сиропу з патокою).

Інгредієнтами є: цукор; патока; ядра соняшнику; екстракт кореня солодки; добавки смакові і ароматичні речовини: ванілін, порошок какао, родзинки.

Промислове приготування халви складається з наступних етапів:

1. Приготування білкових мас
2. Варка карамельної маси;
3. Збивання карамельної маси з солодкового кореня (піноутворювачем);

4. Вимішування халви;
5. Розфасовка і упаковка.

Оскільки ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» - це велике підприємство, що має безліч підсобних, додаткових та обслуговуючих майданчиків, не постає проблема виділення місця для встановлення цеху із виробництва халви.

Таким чином вирішується питання оренди виробничої площі.

Отже, проведемо розрахунок капітальних вкладень (початкових інвестицій) [3].

Капітальні вкладення складаються із вартості: будівельних робіт (при реконструкції – добудова будівель та перепланування), обладнання, монтажних робіт, інших витрат і зміни обсягу обігових коштів при реконструкції або нормативу обігових коштів при будівництві [2].

В таблиці 2 наведені зведені кошторисно-фінансові розрахунки по будівельним роботам та встановленню нового обладнання для реалізації проекту.

Таблиця 2

**Зведений кошторисно-фінансовий розрахунок будівельних робіт та нового обладнання**

Витрати	Сума, тис. грн	% до підсумку
1. Будівельні роботи	768,75	25,7
2. Первісна вартість нового обладнання	1795,5	60,1
3. Контрольно-вимірювальні прилади	-	-
4. Роботи з підготовки фундаменту під обладнання	17,95	0,6
5. Внутрішньоцеховий транспорт	41,7	1,4
6. Вартість неврахованого обладнання	360,1	12,2
Разом витрати на будівельні роботи та нове обладнання	2984	100,0

Для визначення ефективності виробництва та реалізації продукції розраховують виробничу собівартість, повні витрати на виробництво продукції, планують величину очікуваного прибутку, виходячи із встановленої ціни. Сума всіх перерахованих вище статей витрат за вирахуванням зворотних відходів становить повні витрати на виробництво певного виду продукції [3]. Приклад розрахунку калькуляції виробництва халви «Класичної» вагою 0,2кг наведено в табл. 3

## Планова калькуляція халви «Класичної» на 2019 рік

№ п/п	Найменування статей калькуляції найменування матеріалів	Одиниця виміру	Потреба для виробництва 1т	Ціна, грн.	Витрати на 1т, грн
1	Сировина і матеріали				<b>9750,02</b>
	у т. ч.				
	А) насіння соняшникове	кг	1098	5,56	1374,96
	Б) інші основні матеріали				465,54
2	Паливо та енергія на технологічні цілі				<b>95,58</b>
	у т.ч. ,				
	паливо	м <sup>3</sup>	78,26	0,846	66,21
	електроенергія	квт. год.	83,9	0,35	29,37
3	Зворотні відходи (вираховуються)	кг	0,729	0,8	<b>0,58</b>
4	Основна заробітна плата робітників				<b>175,3</b>
5	Додаткова заробітна плата				<b>192,8</b>
6	Відрахування на соціальні заходи				<b>136,5</b>
7	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування				<b>180,31</b>
8	Загальновиробничі витрати				<b>180,31</b>
9	Виробнича собівартість (1+2-3+4+5+6+7+8+9)				<b>10711,4</b>
10	Адміністративні витрати				<b>178,68</b>
11	Витрати на збут				<b>416,92</b>
12	Повні витрати				<b>11307,0</b>

Отже, як можна бачити із таблиці 3 повні витрати на 1 тону продукції становлять 11307,0 грн.

Розрахунок відпускної ціни халви «Класичної» вагою 0,2кг та халви «Глазурованої» вагою 0,2кг наведено в табл. 4.

Таблиця 4

## Розрахунок відпускної ціни, грн. за 1 тону

№ п/п	Показники	халва «Класична» вагою 0,2кг	халва «Глазурована» вагою 0,2кг
1	2	3	4
1.	Виробнича собівартість	10711,4	11257,4
2.	Адміністративні витрати	178,68	178,68
3.	Витрати на збут	416,92	416,92
4.	Повні витрати	2580,95	2580,95
5.	Рентабельність, %	5	5
6.	Прибуток	565,35	931,37

1	2	3	4
7.	Відпускна ціна підприємства (ціна без ПДВ (гр.4+гр.5))	3145	3545
8.	ПДВ (гр.7*0,2 (при ставці податку 20%))	629,07	911,74
9.	Відпускна ціна (гр.7+гр.8)	3470,42	3774
10.	Відпускна ціна за 1 шт., грн. (гр.9: кількість виробів у т.)	3,77	3,87
11.	Торгівельна націнка, %	10	10
12.	Роздрібна ціна 1 виробу	4,10	4,28

Як підсумок, розрахуємо чистий грошовий потік при впровадженні проекту за 1 рік :  $ЧГП = 22049 * 12 + 9800 = 274388$  грн.

Отже, чистий грошовий потік за 1 рік становить 274388 грн.

Далі проведемо оцінку ефективності проекту за допомогою наступних показників:

1. Термін окупності проекту

$$ПО = \frac{IC}{ЧГП}, \quad (3.1)$$

де IC – початкові інвестиції,

ЧГП – чистий грошовий потік

$$ПО = \frac{518033}{274388} = 1,88 \text{ (року)}$$

Отже, термін окупності проекту дорівнює 1,88 року або 689 днів , що свідчить про те, що ми отримаємо швидко віддачу на інвестиції.

2. Індекс доходності:

$$ІД = \frac{274388}{258033} = 1,2$$

Отже, індекс доходності має позитивне значення, що свідчить про те, що проект буде приносити дохід та його доцільно вводити.

3. Чистий приведений дохід. Розрахунок цього показника при одноразовому здійсненні витрат здійснюється за формулою:

$$ЧПД = \sum_{i=0}^n \frac{ЧГП}{(1+r)^i} - IC, \quad (3.2)$$

де ЧГП – чистий грошовий потік,

IC – початкові інвестиції,



$r$  – ставка дисконтування,

$n$  – термін економічного життя проекту.

$$\text{ЧПД} = \frac{274388}{(1+0.3)^1} + \frac{274388}{(1+0.3)^2} + \frac{274388}{(1+0.3)^3} + \frac{274388}{(1+0.3)^4} + \frac{274388}{(1+0.3)^5} - 518033 = 211067,7+161404,7+124721,8+94616,5+74158,9-518033= 148775\text{грн.}$$

Чистий приведений дохід є позитивним, отже, з цієї точки зору проект є привабливим, вкладення в нього економічно доцільні.

**Висновки.** В процесі вдосконалення напрямів стратегічного управління запасами на підприємстві було запропоновано та розраховано проект по розширенню асортиментної політики шляхом впровадження лінії з виробництва халви, було встановлено, що даний проект є прибутковим і зможе приносити прибуток для підприємства ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат» через 24 місяці.

Виготовлення та продаж халви є дуже вигідною справою так як, вона коштує дешево, тому ніколи не затримується на вітринах. Крім того, попит на халву стабільний і не піддається сезонним коливанням, а значить, процес виробництва може бути безперервним. Ще одна перевага халви полягає в тому, що інвестиції у відкриття цеху невеликі.

У кінцевому результаті, встановлено, що даний захід позитивно вплине на фінансово-економічні показники підприємства та на конкурентоспроможність його продукції.

#### **Бібліографічний список:**

1. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник. Москва: Фінанси і статистика, 2013. 416 с.
2. Карпенко О.І. Планування виробничого асортименту продукції: монографія. Мінськ : БГЕУ, 2015. 343 с.
3. Методичні вказівки до викон. курсової роботи для студ. спец. 6.091700 «Технологія хліба, кондитерських, макаронних виробництв та харчоконцентратів» усіх форм навчання / відп. ред. Т.В. Рибачук-Ярова. Київ : НУХТ, 2008. 25с.
4. Платонов В.Н. Організація торгівлі. Мінськ, 2012. 321 с.