

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра публічного управління і адміністрування**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**другий (магістерський) рівень вищої освіти**

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

**Виконав:**

студент спеціальності  
073 Менеджмент  
ОП «Адміністративний менеджмент»  
**Русенко Олександр Валерійович**

**Керівник:**

**Бурик Карина Станіславівна**  
Асистент кафедри публічного управління та  
адміністрування

**Рецензент:**

**Коблянська Інна Ігорівна**  
к.е.н., доцент  
кафедри економіки, підприємництва та бізнес-  
адміністрування  
Сумського державного університету

**Суми – 2024**

# СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

|                         |                                                                  |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Факультет</b>        | <u>Економіки і менеджменту</u>                                   |
| <b>Кафедра</b>          | <u>Публічного управління та адміністрування</u>                  |
| <b>Освітній ступінь</b> | <u>Магістр</u>                                                   |
| <b>Спеціальність</b>    | <u>073 Менеджмент</u><br><u>ОП «Адміністративний менеджмент»</u> |

Затверджую:

Завідувач кафедри                      Аліна БРИЧКО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

*Русенку Олександр Валерійовичу*

**1.Тема роботи:** Удосконалення системи управління запасами виробничого підприємства

**2. База практичного дослідження:** ПрАТ «Миронівська птахофабрика» Черкаського району Черкаської області  
керівник роботи Бурик Карина Станіславівна, асистент, науковий консультант Бричко Аліна Михайлівна

затверджена наказом по університету від

№

**3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** 12 грудня 2024 р.

**4. Вихідні дані до проекту (роботи):**

нормативно-правові акти України; статутні та установчі документи; фінансова та статистична звітність; первинні та зведені документи; планова документація підприємства; довідникова інформація з офіційних збірників та інтернет - видань; фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління запасами на підприємстві; власні напрацювання студента за темою дослідження;

**5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

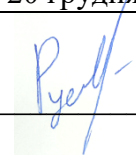
дослідити сутність управління запасами на підприємстві; надати загальну характеристику підприємства, проаналізувати ключові показники; визначити сильні та слабкі сторони підприємства; визначити можливості та загрози для підприємства; проаналізувати систему управління запасами на підприємстві; розробити заходи для покращення управління запасами на підприємстві; провести аналіз доцільності впровадження сучасних методів; сформулювати висновки на основі проведеного дослідження.

**6. Дата видачі завдання**

**«22» лютого 2023 р.**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи                                                    | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи           | листопад 2023 р.              | виконано |
| 2     | Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу                     | січень - квітень 2024р.       | виконано |
| 3     | Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи | квітень – липень 2024р.       | виконано |
| 4     | Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи                                                | липень-жовтень 2024р.         | виконано |
| 5     | Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником                                       | жовтень 2024р.                | виконано |
| 6     | Рецензування кваліфікаційної роботи                                                               | листопад 2024р.               | виконано |
| 7     | Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи                                              | до 15 листопада 2024р.        | виконано |
| 8     | Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність                                       | 20 листопада 2024р.           | виконано |
| 9     | Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат                                          | 02 грудня 2024р.              | виконано |
| 10    | Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист                | 07 грудня 2024р.              | виконано |
| 11    | Захист кваліфікаційної роботи                                                                     | 20 грудня 2024р.              | виконано |

Студент  **Олександр РУСЕНКО**

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Карина БУРИК**

Перевірку на автентичність проведено \_\_\_\_\_ **Надія БАРАНІК**

Дипломна робота допущена до захисту \_\_\_\_\_ **Світлана ЛУКАШ**

## АНОТАЦІЯ

**Русенко О.В. Удосконалення системи управління запасами виробничого підприємства**

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 Менеджмент ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми. 2024 р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена удосконаленню системи управління запасами на виробничому підприємстві на прикладі ПрАТ «Миронівська птахофабрика». Актуальність дослідження обумовлена важливістю ефективного управління запасами для забезпечення стабільності виробничих процесів, зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У першому розділі висвітлено теоретико-методичні засади управління запасами, зокрема, обґрунтовано значення запасів у виробничій діяльності, розглянуто сучасні методи та підходи до управління ними, такі як ABC-аналіз, JIT та моделі оптимізації запасів.

Другий розділ присвячений комплексному аналізу діяльності ПрАТ «Миронівська птахофабрика». Проведено організаційну характеристику підприємства, аналіз основних фінансових показників, що впливають на управління запасами, а також SWOT-аналіз, який дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози.

У третьому розділі розроблено заходи для удосконалення системи управління запасами. Запропоновано впровадження сучасних методів управління, системи управління ризиками та розроблено мобільний додаток для забезпечення прозорості та оперативності обліку запасів. Також проведено оцінку ефективності запропонованих заходів та їх впливу на діяльність підприємства.

**Ключові слова:** управління запасами, виробниче підприємство, оптимізація запасів, ABC-аналіз, JIT, управління ризиками, SWOT-аналіз.

## SUMMARY

### **Rusenko O.V. Improvement of the Inventory Management System at a Manufacturing Enterprise**

Qualification work for the specialty 073 Management, "Administrative Management", SNAU, Sumy. 2024. Manuscript.

The qualification work is devoted to improving the inventory management system at a manufacturing enterprise, using PJSC "Myronivska Poultry Farm" as a case study. The relevance of the research lies in the importance of effective inventory management for ensuring the stability of production processes, reducing costs, and enhancing the enterprise's competitiveness.

The first chapter highlights the theoretical and methodological foundations of inventory management, justifying the significance of inventory in production activities and examining modern methods and approaches to inventory management, such as ABC analysis, JIT, and inventory optimization models.

The second chapter focuses on a comprehensive analysis of the activities of PJSC "Myronivska Poultry Farm." It provides an organizational overview of the enterprise, an analysis of key financial indicators affecting inventory management, and a SWOT analysis that identifies the enterprise's strengths, weaknesses, opportunities, and threats.

The third chapter proposes measures to improve the inventory management system. It suggests the implementation of modern inventory management methods, a risk management system, and the development of a mobile application to ensure transparency and operational accounting of inventory. The effectiveness of the proposed measures and their impact on the enterprise's performance are also evaluated.

**Keywords:** inventory management, manufacturing enterprise, inventory optimization, ABC analysis, JIT, risk management, SWOT analysis.

## ЗМІСТ

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                       | 7  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ .....        | 10 |
| РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МИРОНІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА».....                    | 22 |
| 2.1 Організаційна характеристика підприємства ПрАТ «Миронівська птахофабрика» .....              | 22 |
| 2.2 Аналіз основних фінансових показників підприємства, що впливають на управління запасами..... | 28 |
| 2.3 SWOT -аналіз підприємства ПрАТ «Миронівська птахофабрика».....                               | 35 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПРАТ «МИРОНІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА» .....      | 43 |
| 3.1 Система управління ризиками на ПрАТ «Миронівська птахофабрика» .....                         | 43 |
| 3.2 Впровадження сучасних методів управління запасами .....                                      | 51 |
| 3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на діяльність підприємства.....       | 55 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                    | 60 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                  | 62 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                     | 66 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Конкурентний характер виробничих галузей, який стає все більш конкурентоспроможним завдяки глобалізації, технологічним досягненням і коливанням попиту, підкреслюючи необхідність ефективного управління запасами. Управління запасами стало життєво важливою оперативною зброєю для фірм, підприємств та організацій, які мають намір вижити під тиском конкуренції у своїх виробничих галузях. Запаси, до прикладу, сировина, напівфабрикати та готова продукція, є ключовими для виживання виробничих компаній, оскільки вони становлять близько 70% їхніх поточних активів. Неспроможність належного управління запасами може мати серйозні наслідки для операційної діяльності фірм та організацій. Крім того, погане управління запасами створює величезні прогалини у внутрішньому контролі, що призводить до фінансових ризиків: крадіжки та схеми шахрайства. Це також може наражати фірми на затримки у виробництві та доставці, незліченну кількість несправних продуктів і дефіцит продукції.

Сучасні підприємства, зокрема в агропромисловому секторі, стикаються із необхідністю оптимізації процесів управління запасами через зміну умов ринку, зростання витрат на зберігання та логістику, а також через впровадження нових технологій і методів управління. В умовах глобалізації та високих темпів технологічного розвитку удосконалення системи управління запасами набуває особливої актуальності для виробничих підприємств, таких як ПрАТ «Миронівська птахофабрика».

**Мета і завдання дослідження.** Метою даного дослідження є удосконалення системи управління запасами на прикладі ПрАТ "Миронівська птахофабрика" для підвищення ефективності виробничих процесів та зниження витрат.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити **наступні завдання:**

- провести огляд сучасних підходів до управління запасами та визначити їх ефективність у виробничих підприємствах;

- дослідити специфіку управління запасами на прикладі ПрАТ "Миронівська птахофабрика";
- оцінити існуючий стан системи управління запасами підприємства, виявити її сильні та слабкі сторони;
- розробити рекомендації щодо впровадження сучасних методів та інструментів управління запасами;
- здійснити аналіз впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління запасами на виробничих підприємствах.

**Предметом дослідження** є специфіка та чинники, що впливають на управління запасами на прикладі ПрАТ "Миронівська птахофабрика".

Теоретичне значення дослідження полягає у розширенні знань про методи управління запасами та їх адаптацію до умов сучасного виробництва. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів для оптимізації системи управління запасами на ПрАТ "Миронівська птахофабрика", що сприятиме зниженню витрат і підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, дослідження удосконалення системи управління запасами є важливим для сучасного підприємства, оскільки воно дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати і підвищувати продуктивність.

**Елементи наукової новизни.** Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексного підходу до удосконалення системи управління запасами на прикладі виробничого підприємства, що включає адаптацію сучасних методів управління, таких як ЛІТ, оптимізацію обсягів запасів та впровадження автоматизованих інформаційних систем.

**Особистий внесок здобувача.** Результати дослідження є самостійними розробками автора, які включають аналіз сучасного стану управління запасами, розробку пропозицій щодо оптимізації процесів та оцінку їх ефективності.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні результати, положення та практичні рекомендації дослідження були обговорені на науковій конференції "Економіка підприємств: сучасні тенденції та проблеми" та оприлюднені у статті "Інноваційні підходи до управління запасами виробничих підприємств".

**Публікації.** Русенко О.В. Удосконалення системи управління запасами підприємства. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Impact of Artificial Intelligence and Other Technologies on Sustainable Development»* (28-29 грудня, м. Дніпро), С.130-132.

Русенко О.В. Розвиток startup-ініціатив в агропродовольчій сфері в повоєнному відновленні України. *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції до дня військового фінансиста в Україні «Актуальні питання фінансового забезпечення аграрного бізнесу в умовах дії воєнного стану»* (29 жовтня 2024, м. Суми), С. 46-47.

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 82 сторінки, містить 10 рисунків, 15 таблиць. Список використаних джерел включає 41 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Локальна економічна інтеграція є визначальною тенденцією сучасного міжнародного економічного розвитку, яка в останні роки створила для підприємств як нові можливості, так і значні виклики. Для утримання конкурентних позицій підприємствам необхідно постійно працювати над усуненням власних недоліків, використовуючи різноманітні підходи. Зокрема, підприємства можуть знижувати собівартість продукції як шляхом впровадження ефективних управлінських та технологічних рішень для оптимізації витрат, так і за допомогою інструментів управління інформацією [1].

Управління запасами на виробничому підприємстві є важливим елементом загальної системи менеджменту виробничого підприємства, яке забезпечує контроль і раціональне використання матеріальних ресурсів. Головною метою управління запасами є досягнення оптимального балансу між наявністю товарів або матеріалів та витратами на їх зберігання. Це дозволяє мінімізувати витрати, пов'язані з надмірним накопиченням запасів, і водночас запобігти дефіциту, який міг би негативно вплинути на виробничі процеси або виконання замовлень.

Сучасні методи управління запасами включають впровадження різноманітних технологій і рішень, таких як системи планування ресурсів підприємства (ERP), автоматизовані склади, прогнозування попиту та алгоритми оптимізації[6]. Ці інструменти сприяють прийняттю своєчасних рішень щодо обсягів закупівель, умов зберігання та постачання, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємств на ринку.

В умовах економічної інтеграції управління запасами стає ключовим елементом стратегії скорочення витрат і забезпечення безперебійного функціонування підприємств.

Проблематика управління запасами та логістичний підхід до неї широко досліджується у працях таких науковців, як О.М. Куницька[22],

О.В. Посилкіна[28], В.Л. Мякушко[23], С.О. Огієнко[25], Є.В. Крикавський[19], О.М. Тридід[32], В.П. Чайковська[35], Л.О. Каніщенко[18], Д. Уотерс[33], Г.В. Кубасова[21], В.Є. Ніколайчук[24], В.І. Перебийніс[26] та О.Р. Яремко[39]. Незважаючи на значний внесок вітчизняних і закордонних дослідників, більшість робіт орієнтовані на теоретичні аспекти управління запасами. Водночас, серед фахівців досі немає єдиного підходу до визначення понять «управління запасами» і «логістичне управління запасами», що вказує на необхідність подальших досліджень у цій галузі.

У таблиці 1.1 наведено різні підходи та трактування поняття «управління запасами» відомими авторами, що дозволяє проаналізувати існуючі наукові погляди на це визначення та виявити відмінності в його інтерпретації в різних дослідницьких підходах.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення терміну «управління запасами»

| Автор/Джерело       | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вікіпедія           | Це сукупність заходів, спрямованих на досягнення найвищого рівня обслуговування клієнтів при одночасному зниженні поточних витрат, пов'язаних із зберіганням запасів [38].                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Сток Дж.Р.          | Це інтегрована частина бізнес-логістики, де важливою задачею є ефективне балансування попиту і пропозиції. Управління запасами повинно враховувати не лише обсяги матеріалів, але й рівень їх обслуговування для задоволення клієнтів[31].                                                                                                                                                                                            |
| Д. Клосс            | Це сукупність дій, спрямованих на забезпечення компанії необхідними ресурсами у потрібній кількості та в потрібний час[7].                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Доналд Дж Бауерсокс | Це систематичний процес контролю над товарно-матеріальними ресурсами компанії, де ключовою метою є досягнення оптимального рівня запасів для забезпечення стабільності виробництва і обслуговування при мінімізації витрат на їх утримання[3].                                                                                                                                                                                        |
| Ламборт Д.М         | Це процес координації та оптимізації обсягів матеріальних ресурсів з метою мінімізації витрат на їх утримання і забезпечення своєчасного задоволення попиту. У рамках сучасного підходу Just-in-Time управління запасами спрямоване на організацію поставок, які максимально наближені до моменту реального попиту, що дозволяє зменшити обсяги складських запасів, знизити витрати та підвищити ефективність виробничих процесів[8]. |

*Джерело: сформовано за даними*

Отже, проаналізувавши різні підходи, можемо узагальнити поняття «управління запасами» як процес оптимізації витрат на зберігання та обслуговування матеріальних ресурсів [2]. Цей процес спрямований на

досягнення балансу між мінімізацією витрат на утримання ресурсів, своєчасним задоволенням попиту споживачів та забезпеченням стабільності у виробничих процесах і функціонуванні ланцюгів постачання. Управління запасами включає комплексний підхід до контролю та регулювання рівнів запасів, що дає змогу зменшити витрати й ризики дефіциту або надлишку ресурсів, забезпечуючи ефективність функціонування підприємства [2].

У контексті управління ланцюгами поставок управління запасами є ключовим компонентом спеціалізованого управління на виробничих підприємствах. З настанням інформаційної ери системи ERP (Enterprise Resource Planning) стали одним із основних інструментів для підвищення рівня управління на багатьох підприємствах і нині широко використовуються в управлінні запасами в межах ланцюгів постачання [2]. Сучасні мережеві технології та комп'ютерні платформи в системах ERP використовуються для побудови інформаційних систем, що забезпечують ефективне управління запасами. Такі системи інтегрують ключові процеси підприємства, включно з закупівлями, виробництвом та продажами. Однак нові виклики в контролі запасів можуть знижувати ефективність впровадження ERP-систем.

З розвитком глобалізації та загостренням конкуренції на ринку, особливо під впливом фінансових криз, виробники оригінального обладнання, що перебувають на останніх етапах промислового ланцюга створення вартості, стикаються зі значними проблемами. Зокрема, це затримки в управлінні запасами та низька оборотність матеріальних ресурсів.

У логістичному підході запаси є критично важливим компонентом маркетингової логістики підприємства, а потенціал зниження витрат на запаси є вищим за можливості економії в інших маркетингових процесах[29]. На логістику може припадати до 50% загальних маркетингових витрат підприємства, при цьому витрати на запаси можуть досягати 35% від загальної вартості продукції.

Варто зазначити, що ERP-системи є передовими технологіями управління підприємствами, що виникли у розвинених країнах на початку століття і мають значний потенціал для поліпшення ефективності роботи підприємств.

Система планування ресурсів підприємства (англ. Enterprise Resource Planning system, ERP-система) — це корпоративна інформаційна система, призначена для автоматизації управлінських і облікових процесів [26]. Вона об'єднує сучасні інформаційні технології та провідні методики управління, забезпечуючи працівників і керівників підприємства інструментами для обґрунтованого прийняття рішень. Зазвичай ERP-системи мають модульну структуру, що дає змогу охоплювати різні бізнес-процеси компанії в різному обсязі, залежно від потреб підприємства.

На рисунку 1.1 представлені основні компоненти ERP-системи, які демонструють багатовимірність її функціональних можливостей. Кожен із компонентів виконує певну роль в управлінні підприємством, спрямовуючи діяльність на оптимізацію окремих процесів.



Рисунок 1.1- Основні компоненти ERP-системи

*Джерело: сформовано автором*

Опишемо зображені на рисунку 1.1 компоненти більш детально.

Фінансовий облік — складова, відповідальна за управління фінансовими ресурсами підприємства. Вона забезпечує облік витрат і доходів, розрахунок податків, ведення балансу і фінансових звітів[4]. У контексті ERP-системи цей

модуль дозволяє автоматизувати фінансові операції та забезпечити їх точність і прозорість.

Маркетинг і продажі – складова, призначена для аналізу ринку, планування маркетингових стратегій та управління продажами. Вона дозволяє відстежувати попит, обробляти замовлення клієнтів і управляти відносинами з ними. Цей компонент сприяє оптимізації взаємодії з клієнтами та підвищенню рівня задоволеності клієнтських потреб[11].

Логістика і управління запасами – цей компонент відповідає за управління ланцюгами поставок, включаючи закупівлю, зберігання та транспортування товарів, а також контролює запаси та оптимізує витрати на їх утримання, що є критично важливим для безперебійного функціонування підприємства і забезпечення достатнього рівня запасів.

Звітність та аналітика – важлива складова, що надає засоби для аналізу та візуалізації даних, зібраних з різних підрозділів. Завдяки цьому інструменту керівництво може отримувати актуальні дані про стан бізнесу, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Аналітичні інструменти ERP-системи сприяють виявленню тенденцій і відхилень у діяльності підприємства.

Кадровий облік – інструмент для управління персоналом, що охоплює облік робочого часу, розрахунок заробітної плати, планування робочих ресурсів та управління продуктивністю співробітників. Інтеграція даних про персонал в ERP-систему дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці та ефективніше використовувати людські ресурси[5].

Управління комунікаціями – складова, призначена для централізованого управління внутрішніми і зовнішніми комунікаціями. Вона забезпечує інтеграцію різних каналів зв'язку, що сприяє покращенню взаємодії між підрозділами компанії та з клієнтами.

Для сучасної платформи управління ERP, яка є еволюційним розвитком концепції MRP (Material Requirement Planning), основною метою є ефективне управління ланцюгом поставок та оптимізація ресурсів підприємств у рамках цього ланцюга[12]. ERP-системи виходять за межі традиційного підприємства,

відповідаючи на ринковий попит щодо раціонального розподілу ресурсів та, у підсумку, підвищуючи конкурентоспроможність організацій.

В інформаційну епоху традиційні моделі управління запасами більше не можуть ефективно функціонувати через відсутність інтегрованого підходу. За допомогою ERP-систем компанії отримують можливість подолати типові проблеми традиційного управління запасами. Саме тому численні підприємства впроваджують ERP як основне програмне забезпечення для управління інформацією. Проте впровадження ERP також породжує нові виклики, зокрема у сфері контролю та управління запасами, які потребують адаптації для досягнення максимальної ефективності.

Модель функціонування ERP-системи ґрунтується на використанні інформаційних технологій та баз даних, що зберігають та аналізують дані для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях[16]. Основою ERP є інтегрована система управління підприємством, яка поєднує модулі введення даних, затвердження процесів і звітності. Модулі ERP орієнтовані на впровадження концепцій планування матеріальних потреб (MRP) та мають об'єктоцентричний підхід.

Страховий запас (або мінімальний запас) — це додатковий рівень запасів, який створюється для покриття непередбачуваних подій[15]. Наприклад, раптове замовлення від клієнта може вимагати доставки, яка перевищує звичайні можливості ланцюга постачань. Рівень страхового запасу необхідний для забезпечення безперебійної роботи підприємства в умовах невизначеності, враховуючи можливість несподіваних замовлень клієнтів або затримок постачальників.

Надмірний страховий запас може позитивно впливати на задоволеність клієнтів, скорочуючи час реакції на їхні потреби, але це також призводить до значних витрат для компанії у вигляді заморожених активів. З іншого боку, занадто малий страховий запас зменшує оборотні витрати, але підвищує ризик несвоєчасного задоволення потреб клієнтів, що може знизити конкурентоспроможність компанії.

Таким чином, встановлення оптимального рівня страхового запасу на виробничому підприємстві є критичним завданням для підприємств, орієнтованих на виробництво, яке потребує збалансованого підходу, що враховує специфіку галузі, особливості продукту та коливання ринкового попиту.

Основні задачі управління запасами на виробничому підприємстві, зображені на рисунку 1.2, розглядаються як з управлінської, так і з наукової точки зору, оскільки включають аналіз, моделювання та оптимізацію ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства[10].



Рисунок 1.2 – Основні задачі управління запасами

*Джерело: сформовано автором*

Розглянемо ключові задачі управління запасами, які базуються на різних аспектах планування та моделювання процесів більш детально.

Одним із ключових завдань є забезпечення безперервності процесів, яке реалізується через розробку логістичних і виробничих систем, що дозволяють запобігати дефіциту продукції та забезпечувати безперебійне функціонування виробництва й постачання[36]. Науковий підхід тут використовує моделі на кшталт EOQ (Economic Order Quantity), що визначають оптимальні обсяги замовлення для мінімізації витрат і запобігання дефіциту.

Ще одне важливе завдання — мінімізація витрат на утримання запасів, яке включає оптимізацію витрат на зберігання, транспортування та обслуговування запасів[17]. Наукові методи для розв'язання цієї задачі ґрунтуються на математичних моделях оптимізації, що дозволяють визначити обсяги запасів для мінімізації сукупних витрат, враховуючи економічні ризики та ймовірні зміни попиту.

Підвищення рівня обслуговування клієнтів є не менш важливою задачею, яка реалізується через ефективне управління ланцюгами постачання, щоб забезпечити доступність продукції у потрібний час та місце, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів. Для цього застосовуються методи статистичного прогнозування попиту, що дозволяють підтримувати оптимальний рівень запасів із мінімальними витратами.

Наступне завдання — оптимізація рівнів запасів, яка передбачає підтримання балансу між дефіцитом і надлишком продукції[27]. Науковий підхід до цієї задачі включає економіко-математичні моделі, такі як ABC- або XYZ-аналіз, що дозволяють класифікувати запаси за важливістю, а також адаптивні системи прогнозування для точного планування попиту.

Завдання управління ризиками запасів акцентується на виявленні й зниженні ризиків, пов'язаних з непередбачуваними змінами в попиті, цінах або доступності ресурсів. З наукової точки зору використовуються статистичні та економетричні моделі, які аналізують тенденції й імовірність ризикових подій, а також розробляють стратегії мінімізації їхнього впливу.

Управління запасами є одним із ключових елементів системи планування ресурсів підприємства, що має значний вплив на ефективність операційної діяльності, обсяг оборотного капіталу та фінансову стабільність. Використання науково обґрунтованих методів управління запасами дозволяє підприємствам підтримувати безперервність виробничого процесу, мінімізувати витрати на зберігання та знижувати ризики, пов'язані з можливим дефіцитом або надлишком ресурсів.

Метод «Just-in-Time» (JIT), або метод «точно вчасно», мінімізує обсяги запасів шляхом доставки матеріалів, сировини та комплектуючих безпосередньо в момент, коли вони необхідні для виробництва[30]. Це дозволяє значно зменшити обсяг матеріальних ресурсів, що потребують зберігання. З точки зору науки, JIT є підходом до управління ланцюгом постачань, що оптимізує використання оборотних активів та підвищує оборотність капіталу. Реалізація цього методу потребує високого рівня взаємодії з постачальниками, швидкої адаптації до змін у попиті й наявності ефективної логістичної інфраструктури, яка знижує ймовірність збоїв у постачаннях і підтримує безперервність виробничого процесу.

Метод мінімального та максимального рівня запасів ґрунтується на визначенні двох порогових значень — мінімального, при досягненні якого слід здійснити нове замовлення, і максимального, перевищення якого небажане. Цей метод, будучи базовим інструментом управління запасами, дозволяє підприємствам з нерегулярним попитом або сезонними коливаннями ефективно контролювати рівень ресурсів на складі, мінімізуючи витрати на їх утримання. Залежно від специфіки попиту, метод адаптується до виробничих умов шляхом встановлення динамічних рівнів запасів.

ABC-метод, заснований на принципі Парето, є однією з фундаментальних концепцій у теорії управління запасами, що дозволяє розподілити ресурси за ступенем їхньої економічної значущості. У науковому підході виділяються три категорії запасів: А, В і С, де 20% найважливіших позицій (категорія А) формують близько 80% загальної вартості або прибутку компанії[13]. Це дає можливість підприємствам спрямовувати основні управлінські зусилля на найбільш значущі позиції запасів, тим самим підвищуючи рентабельність і раціонально використовуючи фінансові ресурси.

ABC-метод забезпечує створення багаторівневої системи управління запасами, що враховує різний ступінь економічної значущості кожної групи товарів. Науково обґрунтоване застосування цієї методології дозволяє зменшити витрати на управління запасами, оптимізувати використання складських площ та підвищити загальну ефективність логістичних процесів[37]. Цей підхід є особливо

актуальним для великих підприємств із високою частотою обігу матеріалів, оскільки дозволяє підтримувати стратегічно важливі запаси на належному рівні, водночас знижуючи адміністративні витрати на контроль менш важливих позицій.

Таблиця 1.2 – Структура класифікації ABC-методу

| Категорія | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А         | Ця група представляє ресурси з високою економічною значущістю, на які припадає найбільша частка загальних витрат на запаси. Науково обґрунтованою є необхідність інтенсивного контролю та частого оновлення запасів цієї категорії, оскільки їхня нестача чи надлишок можуть суттєво вплинути на стабільність операційного процесу. У рамках наукового підходу категорія А потребує застосування методів прогнозування попиту і точного планування, що дозволяє знижувати витрати, пов'язані з утриманням запасів. |
| В         | Друга група є проміжною і включає ресурси середньої важливості з помірною частотою використання. У науковому контексті управління цією категорією передбачає контроль, але менш інтенсивний, ніж у групі А. У зв'язку з меншим економічним впливом запасів цієї групи, контроль є періодичним, а методи управління – менш витратними. Це дозволяє уникати перевантаження системи моніторингу, зберігаючи водночас достатній рівень запасів для забезпечення безперервного процесу.                                 |
| С         | Дана група об'єднує запаси з найменшим впливом на загальні витрати підприємства і характеризується найбільшою кількістю позицій з низькою одиничною вартістю. З наукової точки зору, категорія С не потребує частого моніторингу чи управлінських зусиль, тому запаси цієї групи можуть підтримуватися на мінімальному рівні з метою зниження витрат на зберігання і контроль. Оскільки їхній вплив на фінансові результати незначний, система управління для цієї групи може бути значно спрощена.                |

*Джерело: сформовано автором*

Метод прогнозування базується на використанні статистичних та математичних моделей для передбачення майбутнього попиту на запаси. Основні підходи включають аналіз сезонних коливань, трендів, кореляції з іншими показниками, а також застосування регресійного аналізу. З наукової точки зору, прогнозування є багатофакторним підходом, що спирається на сучасні інструменти аналізу даних. Використання прогнозування дозволяє підприємству визначити майбутні потреби та оптимально спланувати рівень запасів, що знижує ризики дефіциту та надлишку[14]. Цей метод особливо ефективний для підприємств із нестабільним попитом або для тих, чий обсяг виробництва залежать від сезонних чи економічних факторів. Для підвищення точності

прогнозування використовуються сучасні системи, засновані на алгоритмах штучного інтелекту та машинного навчання.

Розглянемо переваги та недоліки кожного із зазначених методів управління запасами (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз методів управління запасами

| № | Назва методу                                      | Переваги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Just-in-Time                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дозволяє мінімізувати витрати на зберігання запасів, зменшуючи їх обсяг до мінімально необхідного рівня;</li> <li>- підвищення оборотності капіталу через скорочення часу знаходження ресурсів у складі дозволяє прискорити обіговість фінансових активів;</li> <li>- мінімізація ризику старіння або псування запасів унаслідок зменшення обсягу зберігання матеріалів.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока залежність від надійності постачальників і потреба в точній логістичній координації;</li> <li>- необхідність високої точності прогнозування і планування;</li> <li>- неефективність для виробництва з довгим циклом поставок або обмеженою кількістю постачальників.</li> </ul> |
| 2 | Метод мінімального та максимального рівня запасів | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення оперативної реакції на зміну попиту через встановлення критичних рівнів запасів дозволяє підтримувати стабільний виробничий процес;</li> <li>- використання мінімального рівня знижує ризик дефіциту, а максимальний рівень дозволяє уникнути надмірного накопичення запасів.</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Потреба регулярного моніторингу рівня запасів (залучення додаткових ресурсів, навантаження логістичної інфраструктури);</li> <li>- складне застосування на підприємствах з високою варіативністю попиту.</li> </ul>                                                                    |
| 3 | ABC-аналіз                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Диференціація ресурсів за економічною значущістю дозволяє підприємству концентрувати увагу на критично важливих запасах категорії А, оптимізуючи витрати на управління менш значущими категоріями В і С;</li> <li>- сприяння розробці диференційованих стратегій управління для різних категорій запасів.</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Потреба регулярного перегляду класифікації запасів;</li> <li>- складне і трудомістке застосування для підприємств з великим асортиментом продукції, що потребує значних аналітичних зусиль.</li> </ul>                                                                                 |
| 4 | Прогнозування                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість передбачити майбутній попит на запаси дозволяє знижувати ризики дефіциту або надлишку, що є критично важливим для підприємств з високим рівнем невизначеності у попиті;</li> <li>- використання сучасних методів прогнозування, зокрема на основі штучного інтелекту та машинного навчання, підвищує точність і надійність прогнозів.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Потреба великої кількості історичних даних для побудови точних моделей;</li> <li>- надмірна залежність від статистичних методів може призвести до значних похибок у прогнозах у разі різких змін на ринку.</li> </ul>                                                                  |

Джерело: сформовано автором

Методи управління запасами, розглянуті в даній дипломній роботі, мають різні науково обґрунтовані підходи до оптимізації обсягів запасів залежно від специфіки виробничих умов, попиту і можливостей підприємства. Вибір методу визначається умовами виробництва, характеристиками попиту та фінансовими можливостями[15]. У сучасних умовах комбіноване використання кількох методів може забезпечити підприємству найвищу ефективність в управлінні запасами, що дозволяє досягти оптимального рівня запасів при мінімальних витратах і максимальній продуктивності виробничого процесу.

## РОЗДІЛ 2

### КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МИРОНІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА»

#### 2.1 Організаційна характеристика підприємства ПрАТ «Миронівська птахофабрика»

Приватне акціонерне товариство «Миронівська птахофабрика» є одним із провідних підприємств агропромислового комплексу України, яке спеціалізується на вирощуванні, переробці та реалізації курячого м'яса. Підприємство є частиною агрохолдингу МХП («Миронівський хлібопродукт»), що займає позицію лідера на українському ринку птахівництва та активно експортує продукцію на міжнародні ринки.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про досліджуване підприємство ПрАТ «МХП»

| Показники                                        | Пояснення                                                                                                          |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Назва підприємства                               | Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт»                                                         |
| Скорочена назва                                  | ПрАТ «МХП»                                                                                                         |
| Код ЄДРПОУ                                       | 25412361                                                                                                           |
| Дата реєстрації                                  | 27 березня 2006 року                                                                                               |
| Керівник підприємства                            | Ольга Миколаївна Форостяна                                                                                         |
| Статутний капітал                                | 786 927 920,00 грн                                                                                                 |
| Галузь                                           | Агропромисловість, виробництво м'яса птиці                                                                         |
| Основні види діяльності                          | Оптова торгівля м'ясом та м'ясними продуктами, виробництво продуктів харчування, інші види діяльності (загалом 77) |
| Юридична адреса                                  | м. Київ, 03143, вул. Академіка Заболотного, 158                                                                    |
| Фізичне місце розташування основного виробництва | Київська область, Миронівський район, м. Миронівка, вул. Елеваторна, буд. 1                                        |
| Експорт                                          | Понад 80 країн світу                                                                                               |

*Джерело: сформовано автором за даними[34]*

«Миронівська птахофабрика» відома високою якістю продукції, яка відповідає міжнародним стандартам харчової безпеки.

МХП займає провідну позицію серед виробників курятини в Україні, забезпечуючи понад 55% загального обсягу промислового виробництва та задовольняючи близько 35% від загального попиту на курятину всередині країни. Ключові конкурентні переваги МХП в галузі зумовлюються чинниками, зображеними на рисунку 2.1.

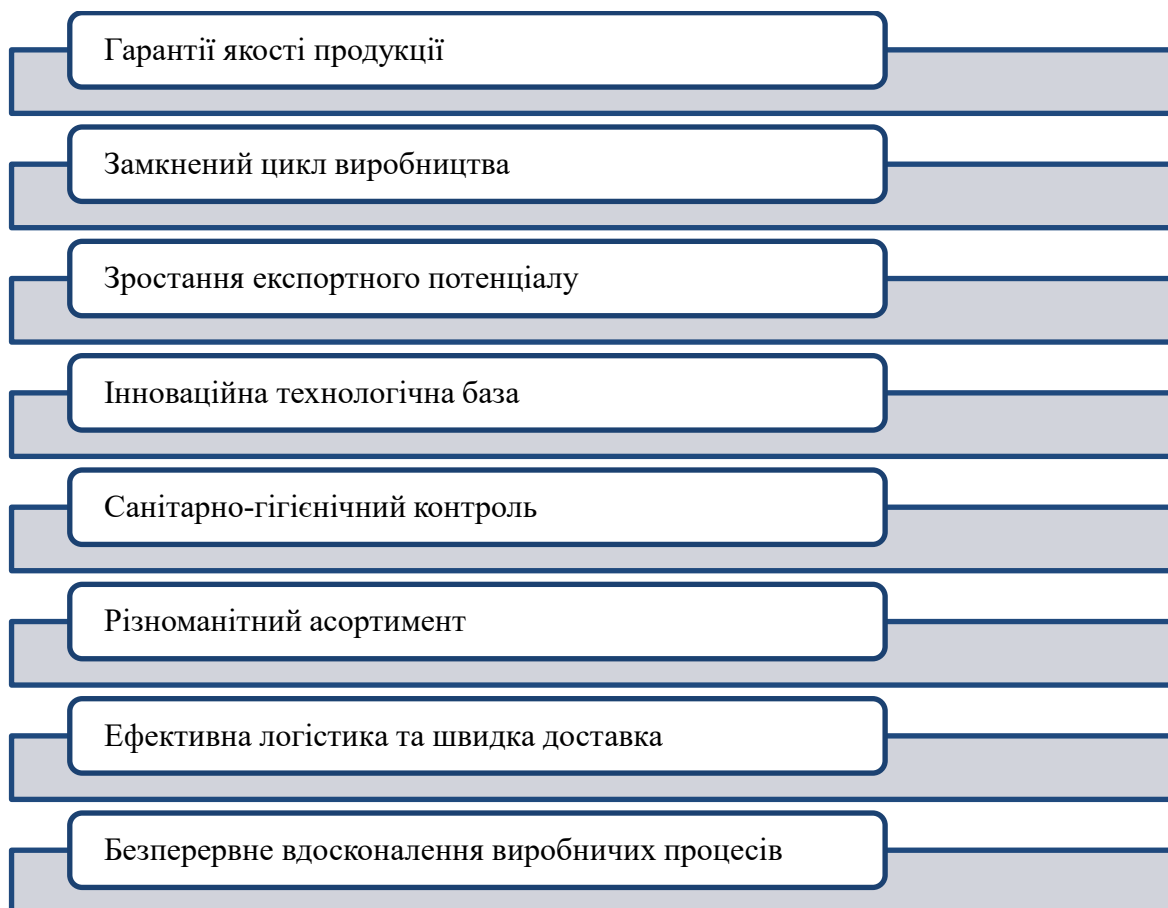


Рисунок 2.1 – Чинники, що впливають на конкурентні переваги підприємства

*Джерело: сформовано автором*

Отже, проаналізувавши рисунок 2.1, можемо зробити наступні висновки:

- виробничі потужності МХП забезпечують повний цикл виробництва курятини, що дає можливість контролювати якість на всіх етапах — від вирощування до упаковки продукції;
- компанія дотримується всіх основних міжнародних та національних стандартів якості, що гарантує високу якість продукції на кожному етапі виробничого процесу;

- у 2019 році обсяг експорту курятини зріс на 25%, що свідчить про підвищення конкурентоспроможності МХП на міжнародних ринках та розширення ринків збуту;
- постійне впровадження новітніх технологій сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, а також дозволяє швидко адаптуватися до сучасних вимог споживчого ринку;
- суворе дотримання санітарних та гігієнічних норм у процесі виробництва і фасування продукції підвищує безпеку споживання;
- компанія пропонує широкий асортимент як фасованої, так і нефасованої продукції, що дає змогу задовольнити потреби різних категорій споживачів;
- завдяки оптимізації логістичних процесів компанія забезпечує оперативне постачання продукції, що дозволяє бренду ТМ «Наша Ряба» зберігати лідерські позиції на ринку України;
- підприємство спрямовує ресурси на постійне покращення всіх виробничих процесів, що сприяє підвищенню якості продукції та рівня задоволеності споживачів.

Таким чином, конкурентні переваги МХП у секторі виробництва курятини дозволяють компанії забезпечувати стабільні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищуючи імідж компанії як надійного партнера та виробника.

Холдинг МХП представлений мережею з 26 підприємств, розташованих по всій території України, кожне з яких має свою спеціалізацію, що включає зерновиробництво, птахівництво, виробництво та реалізацію м'яса птиці [34].

Основні напрямки діяльності компанії зосереджені на наступних сферах (таблиця 2.2).

Для забезпечення високої якості продукції та контролю на всіх етапах виробництва, ПрАТ «МХП» реалізує комплексний підхід, який охоплює всі етапи від вирощування зернових та олійних культур до виробництва інкубаційних яєць, вирощування курчат-бройлерів, переробки, збуту, дистрибуції та реалізації кінцевої продукції.

Таблиця 2.2 – Основні напрями діяльності підприємства ПрАТ «Миронівська птахофабрика»

| Сфера                          | Пояснення                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рослинництво                   | виращування зернових і олійних культур, зокрема кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку, сої та інших, що є сировинною базою для забезпечення власного виробництва та внутрішнього ринку. |
| Птахівництво та супутні галузі | МХП спеціалізується на виробництві охолодженої продукції з м'яса птиці та продуктів із доданою вартістю, таких як олія.                                                                 |
| Додаткова переробка            | компанія виробляє ковбасні вироби, копчені м'ясні продукти та готові страви швидкого приготування, що дозволяє розширювати асортимент продукції для різних категорій споживачів.        |

*Джерело: сформовано автором*

Компанія володіє портфелем з 10 торговельних марок, з яких 5 є відомими брендами на українському ринку: ТМ «Наша Ряба», ТМ «Легко», ТМ «Башинський», ТМ «Kurator» і ТМ «Секрети Шефа». Крім цього, 4 торговельні марки орієнтовані на експортну діяльність: «Qualiko», «Sultanah», «Assilah» та «Ukrainian Chicken». Повний опис характеристик та позиціонування цих брендів представлено в таблиці 2.3.

Бренди компанії МХП здобули високу репутацію на українському та міжнародному ринках, завдяки якості продукції та довірі споживачів, що створює можливість для реалізації окремих продуктів за преміальними цінами.

МХП організовує свою діяльність за чотирма основними бізнес-напрямами[34]:

- Птахівництво та супутня операційна діяльність. Компанія забезпечує постачання охолодженої та замороженої курятини, а також іншої м'ясної продукції в національні роздрібні мережі, включаючи Fozzy, ATB Market, Metro Cash & Carry, ECO, Novus та Auchan. Крім того, МХП займається виробництвом та продажем соняшникової і соєвої олії, що доповнює її пропозицію.

- Рослинництво. Компанія є одним із лідерів на українському ринку з вирощування зернових культур, таких як кукурудза, соняшник та соя, а також пшениця та ріпак, які реалізуються як на внутрішньому, так і на міжнародному

ринках. У 2019 році земельний банк компанії склав близько 380 000 га, що є одним із найбільших у країні.

- Переробка м'яса. Виробничі потужності компанії дозволяють виробляти широкий спектр м'ясних продуктів, зокрема ковбаси, варене м'ясо та інші м'ясні делікатеси, основною сировиною для яких є курятина. МХП займає провідні позиції в м'ясопереробній галузі України, що становить близько 15% від загального виробництва ковбасних та варених м'ясних виробів у 2020 році.

- Європейський операційний сегмент. До цього сегменту належить компанія «Перутніна Птуй» (ПП), яка має дистриб'юторські підприємства в Австрії, Північній Македонії та Румунії, а також забезпечує поставки у 15 країн Європи. ПП першою у Словенії запровадила стандарти, що перевищують вимоги ЄС, сприяючи впровадженню інноваційних технологій у виробничі та сільськогосподарські процеси. Управління здійснює команда висококваліфікованих фахівців, що постійно підвищують свою професійну компетентність.

Останні п'ять років для МХП характеризуються стійким зростанням за більшістю показників. У 2019 році виручка компанії досягла рекордного збільшення на 32% порівняно з попереднім роком, склавши 2 056 млн доларів США. Хоча 2020 рік був складним через пандемію, що негативно вплинула на прибутковість (збиток склав 133 млн доларів), компанії вдалося зберегти досягнуті позиції. Закриття кордонів та зменшення зовнішньоекономічних операцій у 2020 році вплинули на показники валютного доходу, що спричинило від'ємні фінансові результати.

Бренди, представлені на ринку України та за її межами, характеризуються високим рівнем репутації, популярністю завдяки якості продукції та високому рівню довіри споживачів, що дозволяє реалізовувати деякі товари за преміальними цінами. За останні п'ять років компанія демонструє стабільний ріст майже за всіма ключовими показниками.

Таблиця 2.3- Бренди холдингу підприємства та їх характеристика

| Назва бренду      | Логотип                                                                             | Рік заснування | Спеціалізація діяльності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ТМ «Наша Ряба»    |    | 2001           | Утримує понад 50% ринку промислового виробництва курячого м'яса в Україні, що робить її безперечним лідером у цій галузі. У 2012 році компанія володіла найбільшою птахофабрикою в Європі, що підкреслює її масштабність та значущість у сфері птахівництва. Популярність бренду пояснюється високими стандартами якості та свіжістю продукції, що підтримує стабільний попит серед споживачів. |
| ТМ «Легко»        |    | 2006           | спеціалізується на виробництві замороженої м'ясної продукції готової до споживання. Виробничі потужності заводу складаються з п'яти технологічних ліній, здатних випускати до 120 тонн готової продукції на день. Устаткування провідних світових виробників дозволяє забезпечувати високу якість та продуктивність.                                                                            |
| ТМ «Бащинський»   |  | 2008           | Орієнтована на виробництво ковбасних виробів, зокрема сосисок, сардельок, варених ковбас і делікатесів з м'яса. Цей бренд користується популярністю завдяки розмаїттю асортименту та дотриманню високих стандартів смаку та безпеки.                                                                                                                                                            |
| ТМ «Kurator»      |  | 2011           | Розроблена спеціально для професійних споживачів, таких як заклади громадського харчування. Висока якість продукції цієї торгової марки дозволяє їй задовольняти вимоги професійного ринку.                                                                                                                                                                                                     |
| «Qualiko»         |  | 2011           | Представляє продукцію одного з провідних виробників курячого м'яса в Європі. Асортимент включає як заморожене, так і охолоджене м'ясо, що відповідає потребам як вітчизняного, так і міжнародного ринків.                                                                                                                                                                                       |
| ТМ «Секрети Шефа» |  | 2020           | Новий бренд, який пропонує унікальні продукти для споживачів та партнерів у сучасному форматі. Завдяки інноваційним підходам та широкому асортименту, бренд швидко здобуває визнання серед різних категорій клієнтів.                                                                                                                                                                           |

Джерело: сформовано автором

Так, у 2019 році виручка досягла рекордного зростання на 32% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, сягнувши 2 056 млн доларів[34]. Це на 7% більше, ніж у 2020 році. Незважаючи на складний рік для українського бізнесу, ПрАТ «МХП» вдалося наблизитися до попереднього рівня доходів від реалізації продукції. Однак негативний вплив пандемії на економічну ситуацію призвів до збитків у 2020 році, які склали 133 млн доларів. Закриття кордонів та зменшення міжнародної торгівлі в 2020 році сприяли зниженню прибутку в іноземній валюті, що стало однією з причин отримання збитків.

Фонд оплати праці на підприємствах ПрАТ «МХП» демонструє стійке зростання, подвоївшись з 2016 року. З 2018 року його обсяг становить близько 5 млрд грн. Крім того, за підсумками 2019 року холдинг збільшив обсяги сплати місцевих та соціальних податків на 48% порівняно з попереднім періодом, що обумовлено підвищенням ефективності, розширенням виробничих потужностей та зростанням обсягів продажів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

## **2.2 Аналіз основних фінансових показників підприємства, що впливають на управління запасами**

Фінансові показники підприємства є критичними індикаторами його економічного стану, ефективності управління активами та здатності генерувати стабільні грошові потоки. Управління запасами як частина загального процесу управління обіговими активами має значний вплив на фінансові показники підприємства, зокрема на його ліквідність, оборотність активів та рентабельність. За допомогою аналізу фінансових показників, таких як коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності запасів та покриття, підприємство може краще зрозуміти вплив управлінських рішень щодо обсягів запасів на фінансову стабільність та продуктивність.

Система управління запасами забезпечує безперебійність виробничих процесів та обслуговування клієнтів, запобігає надмірним витратам на зберігання і уникненню дефіциту ресурсів[15]. Водночас підтримання оптимального рівня

запасів вимагає чіткої оцінки економічної доцільності кожного рішення, оскільки надмірні обсяги ресурсів можуть обтяжувати обігові кошти та знижувати рентабельність, тоді як недостатні обсяги створюють ризик для безперервності операційної діяльності.

Взаємозв'язок між фінансовими показниками та управлінням запасами допомагає підприємству оцінити можливості для підвищення оборотності активів, раціонального використання ресурсів і підвищення ефективності фінансового менеджменту.

У таблиці 2.4 показано динаміку основних фінансових показників підприємства за три роки (2021–2023 рр.).

Таблиця 2.4 – Фінансові показники підприємства

| Показники                  | 2021     | %    | 2022     | %    | 2023     | %    | Відхилення (+,-)<br>2023 року від: |         |
|----------------------------|----------|------|----------|------|----------|------|------------------------------------|---------|
|                            |          |      |          |      |          |      | 2021                               | 2022    |
| Баланс                     | 19376783 | 100  | 25902838 | 100  | 28699082 | 100  | 9322299                            | 2796244 |
| Необоротні активи          | 0,0      | 0,0  | 0,0      | 0,0  | 0,0      | 0,0  | 0,0                                | 0,0     |
| Оборотні активи            | 12738554 | 65,7 | 17812728 | 68,8 | 19980429 | 69,6 | 7241875                            | 2167701 |
| Власний капітал            | 10014506 | 51,7 | 8412336  | 32,5 | 9756262  | 34,0 | -258244                            | 1343926 |
| Довгострокові зобов'язання | 0,0      | 0,0  | 0,0      | 0,0  | 0,0      | 0,0  | 0,0                                | 0,0     |
| Поточні зобов'язання       | 3317827  | 17,1 | 3633808  | 14,0 | 5192354  | 18,1 | 1874527                            | 1558546 |
| Доходи майбутніх періодів  | 0,0      | 0,0  | 0,0      | 0,0  | 0,0      | 0,0  | 0,0                                | 0,0     |
| Позиковий капітал          | 3317827  | 17,1 | 3633808  | 14,0 | 5192354  | 18,1 | 1874527                            | 1558546 |

*Джерело: сформовано автором*

Дана таблиця дозволяє оцінити вплив управління запасами на фінансову стабільність компанії. Зокрема, баланс підприємства демонструє стабільне зростання з 1 937 678,3 грн у 2021 р. до 2 869 098,2 грн у 2023 р., що може свідчити про інвестиції в довгострокові активи для посилення виробничого потенціалу (рисунок 2.2). Оборотні активи також зростають, але повільніше,

досягаючи у 2023 р. 1 980 849,2 грн або 69.6% від загального обсягу активів, що вказує на збалансованість структури активів.

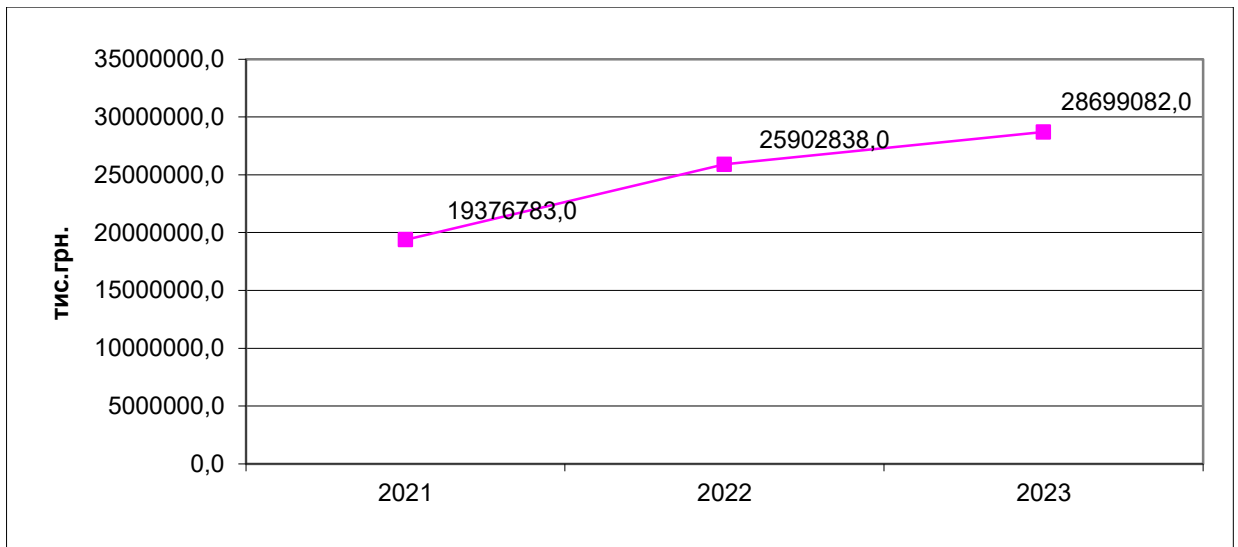


Рисунок 2.2 – Аналіз балансу підприємства у порівнянні з 2021 по 2023 рр.

*Джерело: сформовано автором*

Забезпечення наступних витрат і платежів залишається нульовим протягом трьох років, що може свідчити як про відсутність резервів, так і про відсутність необхідності у фінансових резервуваннях для майбутніх витрат, в залежності від характеру діяльності підприємства.

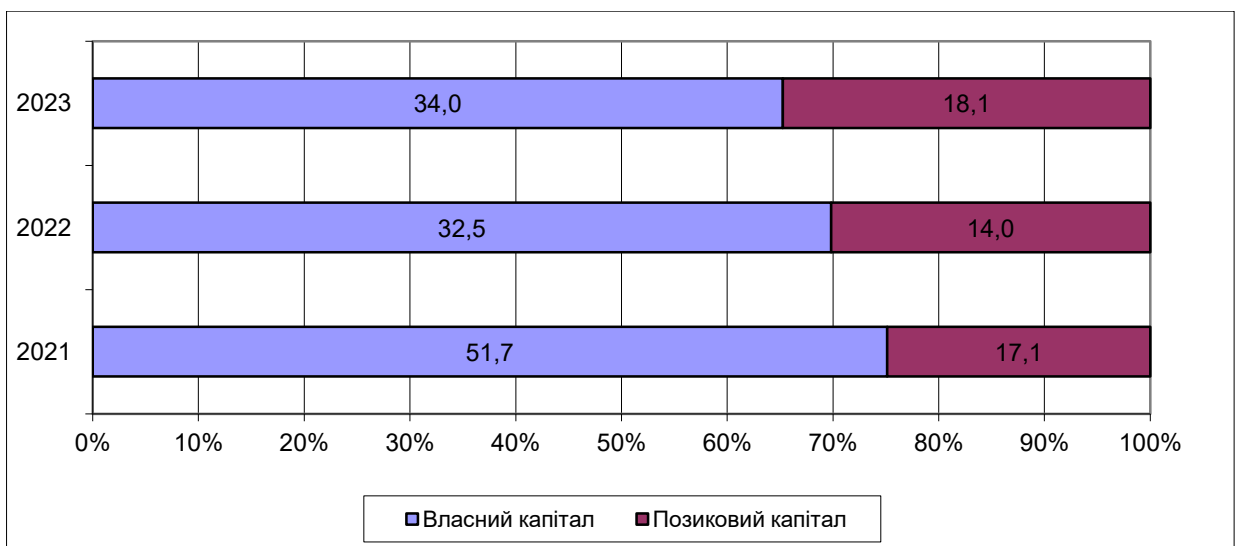


Рисунок 2.3 – Частка власного і позикового капіталу на ПрАТ «Миронівська птахофабрика»

*Джерело: сформовано автором*

Показник довгострокових зобов'язань у 2023 р. становить 2 582 777 грн, що свідчить про зростання фінансування за рахунок зовнішніх коштів, можливо, для інвестиційних потреб або довгострокових проєктів. Поточні зобов'язання суттєво зросли до 1 592 354,4 грн у 2023 р., що вказує на збільшення короткострокової заборгованості для підтримання оборотного капіталу. Водночас відсутність показника доходів майбутніх періодів у 2023 р. може свідчити про зменшення попередніх оплат або попередніх зобов'язань перед підприємством.

Позиковий капітал загалом має незначне зростання, що вказує на невисоку залежність підприємства від позикових коштів, при цьому його частка залишається важливою для фінансування активів.

Загалом, аналіз динаміки фінансових показників свідчить про стабільний розвиток підприємства із поступовим нарощенням активів і збереженням збалансованої фінансової політики. Проте зростання поточних зобов'язань у 2023 році може вимагати особливої уваги, оскільки у випадку нестабільності оборотного капіталу це може створити додатковий тиск на ліквідність компанії. Отже, підприємство демонструє позитивні тенденції у розвитку та зміцненні фінансової стабільності, але має залишатися уважним до рівня короткострокових зобов'язань.

У таблиці 2.5 подано дані щодо структури оборотних активів підприємства за період 2021–2023 років. Оборотні активи поділено на три основні складові: грошові кошти та їх еквіваленти, кошти у розрахунках та запаси.

Таблиця 2.5 - Групування оборотних активів залежно від рівня їх ліквідності

| Показники                | 2021     |      | 2022     |      | 2023      |      | Відхилення (+,-) 2023 року від: |                      |
|--------------------------|----------|------|----------|------|-----------|------|---------------------------------|----------------------|
|                          | тис. грн | %    | тис. грн | %    | тис. грн. | %    | 2021 року (тис. грн)            | 2022 року (тис. грн) |
| Кошти у розрахунках      | 19124    | 3,4  | 14944    | 3,2  | 342775    | 34,8 | 323651                          | 327831               |
| Запаси                   | 539334   | 96,6 | 445822   | 96,8 | 642042    | 65,2 | 102708                          | 196220               |
| Усього оборотних активів | 558458   | 100  | 460766   | 100  | 984817    | 100  | 426359                          | 524051               |

*Джерело: сформовано автором*

Кожна складова представлена як в абсолютному вираженні (тис. грн.), так і у відсотках від загальної суми оборотних активів. Динаміка цих показників дозволяє зробити висновки щодо ефективності управління активами підприємства, зокрема в контексті управління запасами.

Частка грошових коштів та їх еквівалентів у структурі оборотних активів підприємства протягом трьох років залишається незначною (рисунок 2.4). У 2021 та 2022 роках цей показник становив 0,0%, а у 2023 році збільшився до 0,8%. Таке незначне зростання свідчить про дещо підвищену ліквідність активів, проте загальний рівень ліквідності у формі грошових коштів залишається низьким. Ця ситуація може бути наслідком фінансової стратегії, орієнтованої на інші активи з більш тривалим обігом або на ефективне використання фінансових ресурсів без значного накопичення грошових коштів.

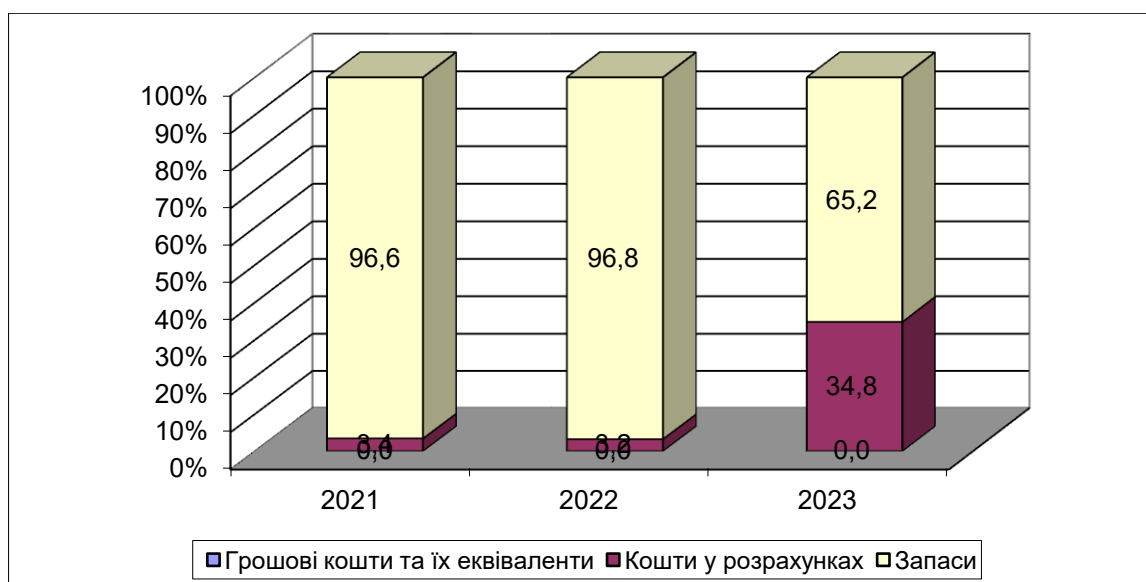


Рисунок 2.4 - Динаміка структури оборотних активів підприємства за рівнем ліквідності у 2021–2023 роках

*Джерело: сформовано автором*

Кошти у розрахунках демонструють тенденцію до значного зростання. У 2021 році цей показник складав 3,4%, у 2022 році знизився до 3,2%, проте у 2023 році різко зріс до 34,8%. Абсолютний приріст коштів у розрахунках за період з 2021 по 2023 рік становить 323651 тис. грн, що може свідчити про збільшення обсягів дебіторської заборгованості або продажу на умовах відтермінованих

платежів. Такий значний приріст може свідчити про активне розширення ринку збуту або збільшення обсягу продажів із залученням кредитування покупців, що, у свою чергу, підвищує ризики щодо своєчасного повернення коштів і потребує відповідного управління дебіторською заборгованістю.

Запаси протягом аналізованого періоду залишаються найбільшою складовою оборотних активів, проте їх частка у загальній структурі активів зменшується: з 96,6% у 2021 році до 96,8% у 2022, і до 65,2% у 2023 році. Незважаючи на абсолютне зростання запасів на 102708 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021 роком, відносне зниження частки запасів свідчить про поступове зменшення залежності підприємства від матеріальних активів. Така зміна може бути результатом вдосконалення політики управління запасами, зокрема через оптимізацію процесів зберігання та постачання, що дозволяє зменшити обсяги накопичених товарів і матеріалів.

Загальна сума оборотних активів підприємства зросла з 558458 тис. грн у 2021 році до 984187 тис. грн у 2023 році, що свідчить про динамічне зростання активів і, вірогідно, позитивний розвиток підприємства. Проте зміни в структурі активів, зокрема збільшення частки коштів у розрахунках та зниження частки запасів, вказують на перехід до більш ліквідних активів. Це може свідчити про прагнення підприємства до покращення своєї фінансової гнучкості, зменшення залежності від надмірного обсягу запасів і концентрацію на більш ефективному управлінні оборотним капіталом.

У таблиці 2.6 наведено аналіз показників ефективності використання оборотних активів ПрАТ "Миронівська птахофабрика" за 2021-2023 роки, що дає змогу оцінити динаміку та ефективність управління виробничими запасами на підприємстві. Показники, що розглядаються, охоплюють середні залишки оборотних активів, виторг від реалізації, обіговість оборотних активів, а також чисельність оборотів активів за рік. Оцінка цих параметрів є важливою для покращення управління запасами, оскільки вони визначають рівень ефективності використання ресурсів, впливають на фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання оборотних активів  
ПрАТ «Миронівська птахофабрика»

| Показники                                                                            | 2021 рік  | 2022 рік       | 2023 рік       | Відхилення (+,-) 2023 року від: |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|---------------------------------|----------------|
|                                                                                      | тис. грн. | тис. грн.      | тис. грн.      | 2021 року                       | 2022 року      |
| Середні залишки оборотних активів:                                                   | 11944928  | 15275641       | 18896578,50    | 6951650,50                      | 3620937,50     |
| - коштів у розрахунках                                                               | 11401986  | 14783063       | 18352646,50    | 6950660,50                      | 3569583,50     |
| - запасів                                                                            | 542942    | 492578         | 543932         | 990                             | 51354,00       |
| Виручка від реалізації                                                               | 11098996  | 13985851       | 21429898       | 10330902                        | 7444047,00     |
| Одноденна виручка від реалізації                                                     | 30830,54  | 38849,59       | 59527,49       | 28696,95                        | 20677,91       |
| Оборотність оборотних активів, дні                                                   | 387,4     | 393,2          | 317,4          | -70,00                          | -75,76         |
| - грошових коштів та їх еквівалентів                                                 | 0,0       | 0,0            | 0,0            | 0,00                            | 0,00           |
| - коштів у розрахунках                                                               | 369,8     | 380,5          | 308,3          | -61,52                          | -72,22         |
| - запасів                                                                            | 17,6      | 12,7           | 9,1            | -8,47                           | -3,54          |
| Число оборотів оборотних активів, раз                                                | 0,9       | 0,9            | 1,1            | 0,20                            | 0,22           |
| - коштів у розрахунках                                                               | 1,0       | 0,9            | 1,2            | 0,19                            | 0,22           |
| - запасів                                                                            | 20,4      | 28,4           | 39,4           | 18,96                           | 11,00          |
| Вивільнення (-), залучення (+) оборотних активів у зв'язку зі змінами їх оборотності | -         | -2719286385,48 | -4509607402,78 | -                               | -1790321017,30 |

Джерело: сформовано автором

Аналіз середніх залишків оборотних активів демонструє значне їхнє зростання, зокрема, з 11,9 млн грн у 2021 році до 18,8 млн грн у 2023 році. Збільшення середніх залишків може свідчити про накопичення невикористаних виробничих запасів, що призводить до зростання операційних витрат, пов'язаних зі зберіганням та утриманням надлишкових запасів. Відповідно, збільшення

обсягу запасів потребує більш ефективної системи управління для забезпечення оптимального обсягу ресурсів. З точки зору управління запасами, це може вказувати на необхідність покращення системи планування закупівель та оптимізації процесів складування.

Динаміка виторгу від реалізації продукції свідчить про стабільне зростання попиту на продукцію підприємства. Проте, попри збільшення виручки, обіговість оборотних активів має негативну тенденцію: кількість днів обігу активів зросла з 387,4 днів у 2021 році до 455,5 днів у 2023 році. Така динаміка свідчить про те, що запаси залишаються на складі тривалий період, що знижує ефективність їхнього використання та затримує перетворення активів на ліквідні кошти. Цей аспект є важливим для управління запасами, оскільки низька швидкість обороту запасів вказує на можливі проблеми із закупівлями або недостатню інтеграцію процесів попиту та постачання.

Зменшення чисельності оборотів активів протягом аналізованого періоду також свідчить про уповільнення обіговості ресурсів підприємства, що є ознакою неефективного використання запасів. Наприклад, чисельність оборотів запасів знизилася з 20,4 разів у 2021 році до 18,96 разів у 2022 році та до 11,0 разів у 2023 році. Це може бути обумовлено надмірними обсягами закупівель, накопиченням надлишкових запасів або неефективністю в управлінні запасами. Така ситуація свідчить про потребу в оптимізації запасів, зокрема, у впровадженні методів контролю обіговості, які б дозволили більш точно прогнозувати потреби та скоротити терміни зберігання.

### **2.3 SWOT -аналіз підприємства ПрАТ «Миронівська птахофабрика»**

SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) є одним з найбільш поширених та затребуваних інструментів стратегічного планування в усьому світі. Його витоки сягають 1960-х років, коли він був розроблений під назвою "SOFT" як частина підходу до довгострокового планування під назвою "System of Plans"[15]. Початково цей підхід передбачав

участь керівників різних рівнів, що допомагало формувати глибоке розуміння ключових стратегічних аспектів і потреб організації.

Історично процес SWOT-аналізу будувався навколо таких питань, як виявлення задовільного стану або наявності помилок у поточній діяльності підприємства, а також аналіз можливих ризиків чи шансів у майбутньому. Обговорення цих питань дозволяє керівництву організації оперативно реагувати на виклики та ефективно використовувати ресурси.

Важливим аспектом SWOT-аналізу є залучення до процесу представників усіх зацікавлених сторін — як внутрішніх, так і зовнішніх. Підхід, запропонований Стюартом, наголошував на необхідності творчого мислення для вирішення стратегічних питань, що стають на шляху до досягнення організаційних цілей. Така інтеграція потреб зацікавлених сторін у процес планування сприяє глибшому розумінню перспектив розвитку підприємства та дозволяє створити більш адаптивні та життєздатні стратегії.

Для підвищення об'єктивності SWOT-аналізу доцільно застосовувати кількісне оцінювання показників, яке дозволяє отримати структуровані результати та сприяє ухваленню стратегічних рішень на основі обґрунтованих даних. Нижче описана методика такого оцінювання.

На першому етапі кожен показник у категоріях сильних і слабких сторін (Strengths і Weaknesses), а також можливостей і загроз (Opportunities і Threats) оцінюється за його впливом на діяльність підприємства[21]. Для цього застосовується шкала від 1 до 5 балів, де 1 бал означає мінімальний вплив або значущість, а 5 балів — максимальний. Цей підхід дозволяє врахувати ступінь впливу кожного фактору на стратегію підприємства.

Для зовнішніх факторів (можливостей та загроз) також оцінюється ймовірність їх реалізації, з огляду на динамічність зовнішнього середовища. Ймовірність реалізації кожного фактора оцінюється за аналогічною шкалою від 1 до 5, де 1 бал означає дуже низьку ймовірність настання події, а 5 балів — дуже високу. Це дозволяє розглянути не тільки значущість зовнішніх факторів, але і ймовірність їх впливу.

Для зовнішніх факторів обчислюється інтегральний бал, який враховує як значущість, так і ймовірність. Він обчислюється як добуток значущості на ймовірність, що дозволяє оцінити загальний вплив кожного фактора. Для внутрішніх факторів (сильні та слабкі сторони) інтегральний бал дорівнює оцінці їхньої значущості, адже ймовірність виникнення цих факторів не потребує окремого оцінювання.

Наступним кроком є обчислення загальних показників для кожної категорії — сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Сума інтегральних балів у кожній категорії дозволяє оцінити сукупний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на стратегію підприємства. Таким чином, загальні бали кожної категорії створюють основу для аналізу того, як внутрішні переваги й недоліки компанії порівнюються із зовнішніми можливостями і загрозами.

Інтерпретація отриманих результатів дозволяє визначити, які категорії є найвпливовішими для підприємства. Високий підсумковий бал у категорії сильних сторін вказує на наявність значних конкурентних переваг, тоді як високі бали у категорії слабких сторін можуть свідчити про потребу в покращенні внутрішніх процесів. Високі оцінки в категорії можливостей означають перспективи для зростання, тоді як значні бали у категорії загроз сигналізують про необхідність адаптації стратегії для зниження ризиків зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз ПрАТ «Миронівська птахофабрика» (таблиця 2.7) відображає стратегічні позиції компанії через об'єктивну кількісну оцінку її внутрішніх сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Цей методичний підхід дозволяє не тільки виявити ключові фактори, що визначають конкурентні переваги та потенційні ризики підприємства, але й проаналізувати їхню вагомість для поточної діяльності та розвитку компанії на ринку.

Однією з основних сильних сторін підприємства є високий рівень вертикальної інтеграції, що отримав максимальну оцінку (5 балів) завдяки своєму значному впливу на ефективність та стабільність виробничого процесу. Інтеграція

всіх етапів виробничого циклу — від вирощування зерна для кормів до виробництва готової продукції — дозволяє ПрАТ «Миронівська птахофабрика» підтримувати контроль якості, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільність постачань, що є вирішальним для успішної діяльності на конкурентному ринку. Сучасні технології виробництва, які також є важливим аспектом стратегічного розвитку підприємства, оцінені в 4 бали. Використання новітнього обладнання і технологій обробки підвищує продуктивність праці та сприяє екологічній відповідальності компанії, адже дозволяє зменшити її екологічний слід і забезпечувати відповідність сучасним стандартам сталого розвитку.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз ПрАТ «Миронівська птахофабрика»

| Сильні сторони                           | Важливість                     | Бал | Слабкі сторони                        | Важливість                     | Бал |
|------------------------------------------|--------------------------------|-----|---------------------------------------|--------------------------------|-----|
| Високий рівень вертикальної інтеграції;  | 5                              | 5   | Залежність від одного сегмента ринку; | 4                              | 4   |
| Сучасні технології виробництва;          | 4                              | 4   | Екологічні ризики;                    | 4                              | 4   |
| Розвинена система дистрибуції;           | 4                              | 4   | Високий рівень капіталовкладень;      | 3                              | 3   |
| Сильний бренд;                           | 5                              | 5   | Чутливість до змін цін на корми       | 4                              | 4   |
| Експортний потенціал                     | 5                              | 5   |                                       |                                |     |
| <i>Всього</i>                            |                                | 23  | <i>Всього</i>                         |                                | 15  |
| Можливості                               | Важливість<br>х<br>Ймовірність | Бал | Загрози                               | Важливість<br>х<br>Ймовірність | Бал |
| Розширення на нові ринки;                | 5x4                            | 20  | Регуляторні ризики;                   | 4x3                            | 12  |
| Зростаючий попит на органічну продукцію; | 4x3                            | 12  | Конкуренція;                          | 4x4                            | 16  |
| Розвиток партнерств;                     | 3x4                            | 12  | Коливання валютного курсу;            | 4x4                            | 16  |
| Інновації у сфері екології               | 3x3                            | 9   | Ризики, пов'язані з епідемією         | 5x3                            | 15  |
| <i>Всього</i>                            |                                | 53  |                                       |                                | 59  |

*Джерело: сформовано автором*

ПрАТ «Миронівська птахофабрика» також вигідно відрізняється розвиненою системою дистрибуції, що отримала 4 бали в оцінюванні її значущості. Широка мережа постачання та логістичних партнерів дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін у попиті як на внутрішньому ринку, так і

на зовнішніх ринках, що робить її більш гнучкою та стабільною у відносинах із клієнтами. Висока впізнаваність і довіра до бренду «Наша Ряба» є ще однією сильною стороною компанії, яка отримала максимальну оцінку в 5 балів. Це дає змогу компанії підтримувати високу лояльність споживачів, яка є стратегічним активом, що забезпечує конкурентні переваги на ринку. Нарешті, експортний потенціал ПрАТ «Миронівська птахофабрика» також заслуговує на 5 балів, оскільки він відкриває перед підприємством широкі можливості для міжнародної експансії, диверсифікації ринків збуту та залучення валютних надходжень, що сприяє фінансовій стабільності компанії.

Проте на діяльність підприємства також впливають певні внутрішні слабкі сторони. Зокрема, залежність від одного сегмента ринку — м'яса птиці — є фактором, що створює певну вразливість компанії до змін у цьому сегменті та зумовлює нестабільність фінансових показників у разі коливань попиту. Даний фактор отримав оцінку в 4 бали, що підкреслює важливість диверсифікації продуктового портфеля. Важливо також зазначити, що інтенсивне виробництво продукції супроводжується значними екологічними ризиками. Оцінка цього фактора в 4 бали відображає необхідність компанії впроваджувати ефективніші екологічні практики, оскільки високі екологічні навантаження можуть негативно позначатися на репутації та викликати вимоги до відповідності нормативним стандартам. Високий рівень капіталовкладень, який отримав оцінку в 3 бали, також створює потенційний фінансовий ризик, оскільки значні інвестиції, необхідні для підтримання виробничих потужностей та впровадження інновацій, можуть призвести до підвищення заборгованості. Крім того, чутливість до змін цін на корми (4 бали) підкреслює залежність компанії від світових цін на зернові культури, що впливає на собівартість продукції та прибутковість компанії.

Серед зовнішніх можливостей особливо значущим є розширення на нові ринки, яке оцінено в 20 балів завдяки високій значущості та ймовірності реалізації. ПрАТ «Миронівська птахофабрика» активно освоює ринки Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу, що створює перспективи для стабільного зростання доходів та забезпечує диверсифікацію ринкових ризиків.

Зростаючий попит на органічну продукцію, що отримав 12 балів, також є важливою можливістю для компанії: сучасні тенденції здорового харчування підвищують попит на органічні продукти, що дає змогу ПрАТ «Миронівська птахофабрика» розширити асортимент та збільшити частку ринку. Розвиток партнерств з іноземними інвесторами та науковими установами оцінено в 12 балів і також є перспективною можливістю для підвищення технологічного потенціалу та залучення інноваційних рішень. Крім того, інновації в екологічній сфері, оцінені в 9 балів, можуть не лише зменшити екологічний вплив виробництва, а й сприяти покращенню іміджу компанії на міжнародному рівні.

Загрози для ПрАТ «Миронівська птахофабрика» представлені такими факторами, як регуляторні ризики, конкуренція, коливання валютного курсу та ризики, пов'язані з епідеміями. Посилення регуляторних вимог як в Україні, так і на експортних ринках, оцінене в 12 балів, може спричинити підвищення витрат на відповідність стандартам, що створює бар'єри для розширення ринків збуту. Високий рівень конкуренції (16 балів), зокрема з боку міжнародних виробників, також вимагає від компанії адаптації та інноваційних підходів, щоб підтримувати конкурентоспроможність. Коливання валютного курсу (16 балів) є значним ризиком, оскільки ПрАТ «Миронівська птахофабрика» отримує значну частину доходів від експорту, і зміни у валютному курсі можуть негативно позначитися на фінансових показниках компанії. Крім того, ризики, пов'язані з епідеміями серед птиці, які отримали 15 балів, залишаються критичним чинником для стабільності виробничого процесу, оскільки епідемічні загрози потребують значних витрат на профілактику та контроль.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз із кількісною оцінкою показників дозволяє зробити висновок про те, що ПрАТ «Миронівська птахофабрика» має значні конкурентні переваги завдяки вертикальній інтеграції, сильному бренду та експортному потенціалу. Водночас компанія стикається з низкою як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків, серед яких особливу увагу слід звернути на диверсифікацію продуктового портфеля, посилення екологічних стандартів, а також розробку стратегій для мінімізації валютних ризиків та підвищення

стійкості до конкурентного тиску. Така кількісна оцінка дозволяє сформулювати обґрунтовані рекомендації для забезпечення сталого розвитку та адаптації компанії до змінних умов ринку.

На ПрАТ «Миронівська птахофабрика» використовується АВС-аналіз як один із ключових інструментів управління запасами, що дозволяє класифікувати матеріальні ресурси за ступенем впливу на фінансові результати компанії. Цей підхід базується на принципі Парето, відповідно до якого 20% ресурсів можуть визначати 80% результатів. Детальний АВС-аналіз ПрАТ «Миронівська птахофабрика» наведений в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – АВС-аналіз підприємства ПрАТ «Миронівська птахофабрика»

| Категорія | Склад                                                                              | Частка у вартості запасів | Особливості контролю                                                                                                                                | Ключові постачальники                                |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| А         | Корми (кукурудза, соевий шрот, пшениця), білкові та вітамінно-мінеральні добавки.  | 70-80%                    | - Щотижневий облік та оновлення запасів.<br>- Використання автоматизованих систем моніторингу (ERP), що надсилають сповіщення про мінімальні рівні. | «Кернел», «Астарта», DSM, Adisseo                    |
| В         | Пакувальні матеріали (картон, поліетилен), витратні матеріали для обладнання.      | 15–20%                    | - Щомісячні інвентаризації.<br>- Оптимізація замовлень через укладання договорів із місцевими постачальниками.                                      | «Юніпак Україна», міжнародні постачальники полімерів |
| С         | Вторинні матеріали (пакувальні стрічки, запасні частини для машин і устаткування). | 5–10%                     | - Періодичний облік (щоквартально або раз на півроку).<br>- Зберігання з мінімальними витратами на централізованих складах.                         | Локальні дистриб'ютори технічного обладнання         |

*Джерело: сформовано автором*

Як бачимо, категорія А представлена стратегічно важливими ресурсами — кормами та добавками, які становлять найбільшу частку у вартості запасів (70–80%). Ці матеріали мають найвищий пріоритет через їх критичну роль у забезпеченні виробництва. Використання автоматизованих систем моніторингу дозволяє оперативно контролювати залишки та уникати ризиків дефіциту. Співпраця з провідними українськими виробниками зернових («Кернел»,

«Астарта») та міжнародними постачальниками добавок (DSM, Adisseo) гарантує стабільність і якість поставок. Такий підхід дозволяє знижувати операційні ризики та підтримувати високу продуктивність виробничих процесів.

Категорія В включає пакувальні та витратні матеріали, які мають середню значущість для виробництва, із часткою у вартості запасів 15–20%. У цій категорії важливим є дотримання балансу між достатністю запасів і мінімізацією витрат на їх утримання. Регулярний місячний контроль та співпраця з місцевими постачальниками, такими як «Юніпак Україна», забезпечують гнучкість у поповненні запасів та скорочують витрати на логістику.

Категорія С охоплює матеріали з найменшим впливом на виробничі процеси, як-от вторинні пакувальні матеріали та запасні частини для обладнання. Їх частка у вартості запасів не перевищує 5–10%. Періодичний контроль та мінімальні витрати на зберігання дозволяють оптимізувати використання ресурсів. Співпраця з локальними дистриб'юторами сприяє скороченню витрат і забезпеченню доступності цих матеріалів.

На основі результатів ABC-аналізу ПрАТ «Миронівська птахофабрика» проводить заходи для оптимізації запасів. Наприклад, для категорії А встановлено автоматичні сповіщення при досягненні критичних рівнів запасів, що дозволяє своєчасно проводити закупівлі без ризику зупинки виробництва. Для категорії В застосовується середня частота перевірок, а для категорії С — мінімальні перевірки з довшими інтервалами. Таке розподілення зусиль дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси для управління запасами і знижувати витрати на зберігання.

Такий підхід до класифікації запасів дозволяє ПрАТ «Миронівська птахофабрика» зосереджувати зусилля на управлінні критичними матеріалами (категорія А), забезпечувати достатній контроль у категорії В та мінімізувати витрати на управління категорією С. Різниця в підходах до контролю кожної з категорій демонструє гнучкість у реагуванні на потреби виробничого процесу. Це сприяє оптимізації витрат на зберігання, ефективному використанню ресурсів і зниженню ризиків, пов'язаних із перебоями постачання.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПРАТ «МИРОНІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА»

#### 3.1 Система управління ризиками на ПрАТ «Миронівська птахофабрика»

Для ПрАТ «Миронівська птахофабрика» управління запасами є складним і багаторівневим процесом, який забезпечує ефективне використання ресурсів для оптимізації виробничих витрат, а також гарантує стабільне виробництво. Розглянемо процес управління запасами, який використовується для оптимізації роботи даного підприємства (рисунок 3.1).

Планування потреб у запасах на ПрАТ «Миронівська птахофабрика» включає визначення основних груп матеріалів, які необхідні для безперервного виробництва, враховуючи сезонні коливання та попит на продукцію. Використовуючи методи статистичного прогнозування, відділ планування проводить аналіз на основі історичних даних продажів і змін у ринкових тенденціях. Це дозволяє спрогнозувати обсяги попиту на готову продукцію та обсяги необхідних запасів сировини для забезпечення виробничих циклів. Наприклад, для забезпечення високого попиту в період святкових сезонів збільшуються запаси кормів, які є основним ресурсом для птахівництва.

Закупівля сировини на ПрАТ «Миронівська птахофабрика» здійснюється на основі довгострокових контрактів з постачальниками, що дозволяє контролювати ціни та забезпечувати стабільні поставки. Використовуючи підхід економічного замовлення (EOQ), оптимальні партії замовлення розраховуються з урахуванням вартості зберігання та витрат на доставку. Наприклад, для закупівлі кормів аналізуються обсяги, які покривають заплановані виробничі цикли, з мінімізацією потреби в додаткових доставках. Крім того, підтримуються партнерські відносини з постачальниками, щоб забезпечити надійність поставок та оперативність реагування у випадку зміни ринкової ситуації чи непередбачених обставин.

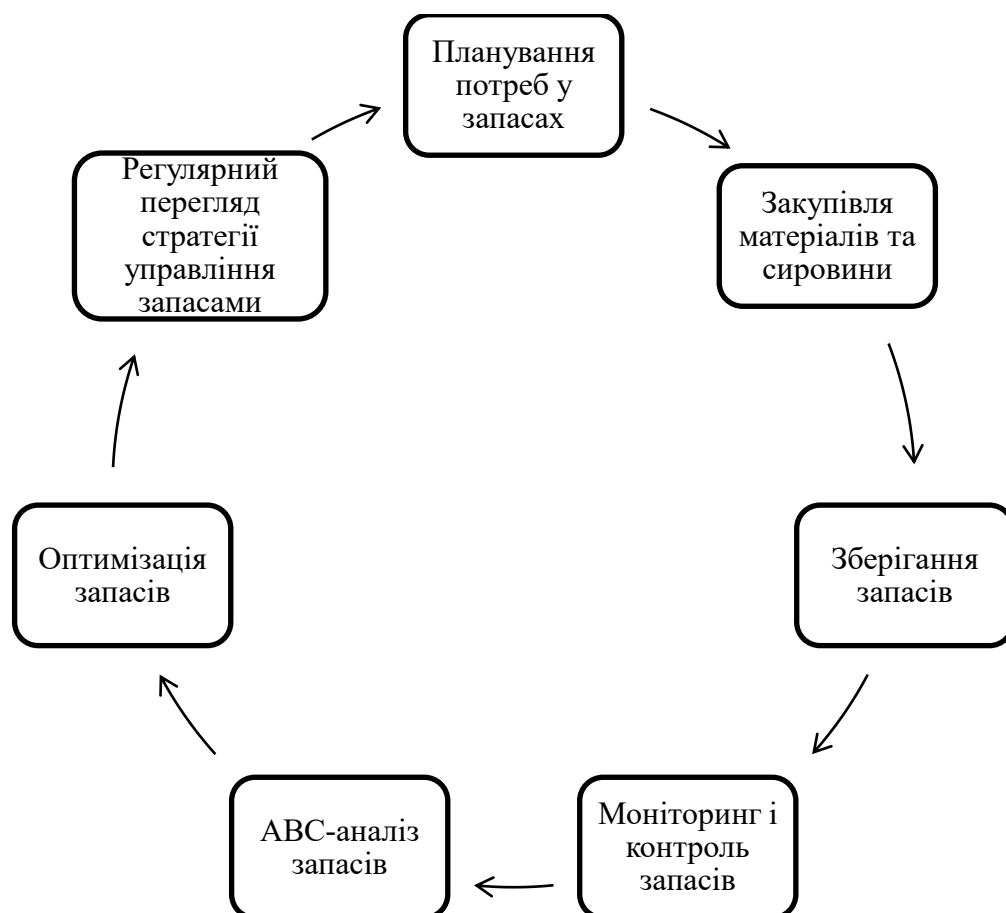


Рисунок 3.1 – Схема управління запасами на ПрАТ «Миронівська птахофабрика»

*Джерело: сформовано автором*

Зберігання на складі «Миронівської птахофабрики» передбачає комплексну організацію простору з метою підтримання умов, що запобігають псуванню товарів. Особлива увага приділяється кормам, які вимагають дотримання температурного режиму та вологості. Використовується система автоматизованого обліку та відстеження залишків на складах (складські термінали та RFID), що дозволяє контролювати обсяги в реальному часі. Відділ логістики здійснює планування використання складів для уникнення надмірного накопичення запасів або їх нестачі, зокрема для продуктів, що мають короткий термін придатності.

На основі встановлених стандартів якості продукції та норм зберігання, ПрАТ «Миронівська птахофабрика» постійно контролює стан запасів. Відділ

моніторингу проводить регулярні перевірки, оцінюючи рівень запасів кормів, вітамінів та добавок для кормів. Проводяться коригування обсягів, якщо попит змінюється через ринкові чинники або внутрішні потреби підприємства. Впроваджена автоматизована система управління запасами, яка забезпечує точний контроль за рівнями запасів і мінімізує ризик виникнення дефіциту. Використання методу EOQ дозволяє розрахувати оптимальний рівень замовлення та частоту поповнення запасів.

Регулярні огляди політики управління запасами здійснюються в рамках стратегічних сесій, де аналізуються результати попередніх періодів і коригуються цілі. Зокрема, з урахуванням змін у попиті на ринку, а також внутрішніх змін у виробництві чи постачанні, вносяться коригування до обсягів закупівель, правил зберігання або методів контролю. Це дозволяє підприємству залишатися гнучким в умовах мінливого ринку і підтримувати високу ефективність виробництва та зберігання.

Для забезпечення стабільності виробничих процесів, ПрАТ «Миронівська птахофабрика» проводить регулярну оцінку постачальників за критеріями, представленими на Рисунку 3.2.

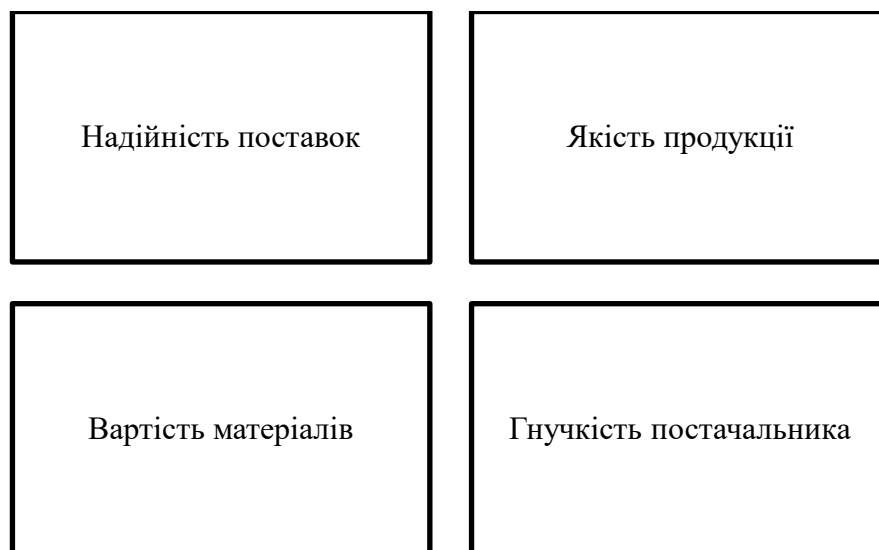


Рисунок 3.2 – Критерії, за якими проводиться оцінка постачальників ПрАТ «Миронівська птахофабрика»

*Джерело: сформовано автором*

На підприємстві ПрАТ «Миронівська птахофабрика» особливу увагу приділяють надійності постачань, що забезпечується через багатоступеневу систему оцінки та контролю. Надійність постачальників аналізується на основі дотримання термінів постачання, що є критичним для забезпечення безперервності виробничих процесів. Для цього компанія використовує стандартизовані угоди з чіткими часовими рамками, а також системи моніторингу, що дозволяють відстежувати статус виконання кожного замовлення.

Окрім дотримання термінів, важливу роль відіграє якість продукції, що постачається. ПрАТ «Миронівська птахофабрика» проводить внутрішні контрольні перевірки відповідності продукції встановленим стандартам. Наприклад, для кормів застосовується перевірка відповідності міжнародним сертифікатам якості, таким як ISO 22000. Цей стандарт визначає вимоги до безпеки харчових продуктів, що є особливо важливим для сировини, яка використовується у виробництві.

Ще одним ключовим аспектом є аналіз конкурентоспроможності цін. Компанія регулярно здійснює порівняння вартості аналогічної продукції на ринку, що дозволяє не лише мінімізувати витрати, а й забезпечити оптимальне співвідношення ціни та якості. Такий підхід сприяє збереженню економічної стійкості підприємства навіть у періоди коливань цін на сировинні ресурси.

Важливою характеристикою надійного постачальника також є його гнучкість — здатність швидко реагувати на зміни у потребах підприємства[9]. Це включає можливість оперативного коригування обсягів постачання або швидкого постачання додаткових матеріалів у разі непередбачених обставин. Для досягнення такого рівня співпраці компанія укладає угоди з чітко визначеними параметрами гнучкості, а також підтримує регулярний зв'язок із постачальниками для координації їхніх дій у реальному часі.

Таким чином, системний підхід до оцінки постачальників та впровадження багаторівневої системи контролю дозволяє ПрАТ «Миронівська птахофабрика» мінімізувати ризики перебоїв у постачанні, забезпечити якість матеріалів і знизити витрати, що сприяє стабільності її виробничих процесів.

Найбільш значущими постачальниками є українські виробники зернових культур, а також міжнародні компанії, що постачають кормові добавки. Підприємство підтримує стратегічні партнерства з провідними постачальниками для зниження ризиків перебоїв у постачанні.

У сучасних умовах глобалізації та стрімких змін на ринку управління ризиками стає невід'ємною складовою ефективного функціонування підприємств у галузі птахівництва[20]. Від успішності цієї системи залежить стабільність виробничих процесів, конкурентоспроможність компанії та її здатність адаптуватися до непередбачуваних викликів зовнішнього середовища.

Для підприємств аграрного сектору ризики мають багатокомпонентний характер, оскільки включають економічні, екологічні, логістичні та технологічні аспекти. Високий ступінь залежності від коливань цін на сировину, сезонних змін попиту, валютних ризиків та якості постачання вимагає системного підходу до їхнього управління. Окрім того, вплив глобальних чинників, таких як зміни клімату, політична нестабільність та міжнародна конкуренція, додають нових викликів для підприємств.

Одним із яскравих прикладів є американська компанія Tyson Foods, яка активно впроваджує сучасні технології для управління ланцюгами постачання. Зокрема, штучний інтелект та алгоритми машинного навчання використовуються для прогнозування попиту на продукцію. Це дозволяє знижувати ризики надмірного накопичення запасів або дефіциту, а також оптимізувати обсяги виробництва. Автоматизовані системи відстеження запасів у реальному часі мінімізують втрати через псування сировини.

Бразильська компанія BRF S.A., один із найбільших експортерів курятини у світі, демонструє ефективність диверсифікації джерел постачання. Цей підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями цін на сировину та перебоями у постачаннях. Компанія співпрацює як із локальними, так і міжнародними постачальниками, що сприяє стабільності виробничих процесів.

Міжнародні стандарти якості є ще одним важливим елементом управління ризиками. Наприклад, компанія Cargill впровадила систему управління якістю

відповідно до стандартів ISO 22000 та FSSC 22000. Дотримання таких стандартів не лише забезпечує відповідність продукції вимогам ринку, але й знижує фінансові ризики, пов'язані з відкликанням партій товару або претензіями споживачів.

Особливу увагу до стійкості логістичних ланцюгів приділяє Pilgrim's Pride Corporation (США). Компанія інвестує у розвиток власної логістичної інфраструктури, створюючи регіональні центри зберігання та дистрибуції. Такий підхід зменшує залежність від зовнішніх логістичних операторів і дозволяє оперативно реагувати на зміни в попиті або непередбачені ситуації.

Інноваційні методики управління запасами, як-от підхід «Just-in-Time», активно застосовуються європейськими компаніями, зокрема Aviagen (Велика Британія). Це дозволяє знижувати витрати на зберігання, оптимізувати використання ресурсів і мінімізувати ризики, пов'язані з псуванням кормів чи матеріалів.

Крім того, міжнародний досвід демонструє важливість врахування екологічних аспектів у системах управління ризиками. Наприклад, тайська компанія CP Foods впроваджує програми сталого розвитку, спрямовані на зниження екологічних ризиків. Це включає використання відновлюваних джерел енергії, переробку відходів і дотримання міжнародних стандартів екологічної безпеки.

Ефективне управління ризиками передбачає їх ідентифікацію, аналіз і впровадження заходів для мінімізації негативного впливу на операційну діяльність. Відсутність або недосконалість такої системи може призводити до фінансових втрат, перебоїв у виробничих циклах, а також втрати позицій на ринку. Натомість, використання сучасних методів оцінки ризиків і запозичення найкращих міжнародних практик дозволяє не лише забезпечити стабільність підприємства, а й сприяти його довгостроковому розвитку.

Ризики, що виникають у ланцюжку постачання ПрАТ «Миронівська птахофабрика», є важливим фактором, який може суттєво впливати на

ефективність управління запасами. Серед основних загроз, які компанія змушена враховувати, варто звернути увагу на наступні, зображені на рисунку 3.3.

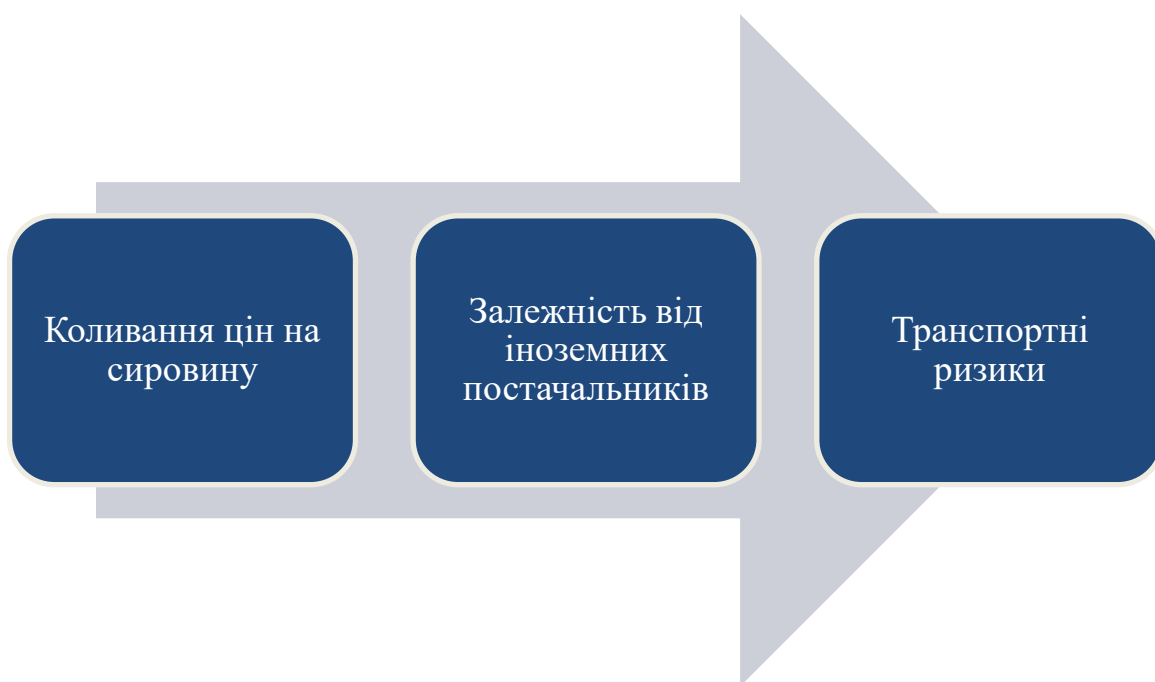


Рисунок 3.3 – Фактори, що впливають на ефективність управління запасами на ПрАТ «Миронівська птахофабрика»

*Джерело: сформовано автором*

З рисунку 3.3 бачимо, що коливання цін на сировину є істотним фактором, який впливає на управління запасами на ПрАТ «Миронівська птахофабрика». Зміна вартості зернових культур, таких як кукурудза чи пшениця, обумовлена різноманітними факторами, зокрема кліматичними умовами, попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також економічними коливаннями. Подібні ситуації призводять до значного збільшення витрат на закупівлю кормів, що є основою для стабільного виробництва. Залежність від іноземних постачальників є не менш важливим фактором для нашого підприємства. Адже для забезпечення виробництва необхідними компонентами, такими як кормові добавки чи обладнання, підприємство співпрацює з міжнародними компаніями. Ускладнення логістичних процесів у періоди політичної нестабільності або введення економічних санкцій значно впливають на строки і вартість поставок. Валютні коливання також додають ризиків, адже імпортовані товари можуть різко

дорожчати через коливання курсу гривні. Також, логістичні труднощі, що виникають через стан інфраструктури, дефіцит пального або вплив військових дій, здатні призводити до затримок у доставці критичних матеріалів. Наприклад, порушення транспортних ланцюжків у певних регіонах України у 2023 році збільшувало строки постачань до декількох тижнів, створюючи загрозу для стабільності виробничих процесів.

Для мінімізації впливу зазначених ризиків ПрАТ «Миронівська птахофабрика» вживає заходи, наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Заходи з мінімізації впливу ризиків, які використовуються на ПрАТ «Миронівська птахофабрика»

| № | Назва заходу                                                        | Пояснення                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Укладання довгострокових контрактів з постачальниками               | Укладання угод із фіксованими обсягами і цінами на період від 6 місяців дозволяє зменшити вплив ринкових коливань і забезпечити стабільність постачання сировини.                                                                                                |
| 2 | Створення страхових запасів для критичних матеріалів (категорія А). | Зберігання додаткових обсягів зерна і кормових добавок на складах підприємства дозволяє компенсувати затримки у постачаннях.                                                                                                                                     |
| 3 | Диверсифікація постачальників                                       | Співпраця з кількома виробниками одночасно сприяє зниженню залежності від окремих постачальників. Наприклад, поєднання роботи з локальними виробниками зерна та міжнародними постачальниками добавок зменшує ризики, пов'язані з порушенням ланцюгів постачання. |
| 4 | Оптимізація логістичних процесів                                    | Компанія розширює співпрацю з локальними транспортними операторами та інвестує в розвиток власної логістичної інфраструктури, що забезпечує гнучкість доставки.                                                                                                  |

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, ПрАТ «Миронівська птахофабрика» застосовує комплексний підхід до управління ризиками, пов'язаними з постачаннями. Це дозволяє забезпечити стабільність виробничих процесів, уникати дефіциту матеріалів і підтримувати ефективність функціонування підприємства навіть у складних ринкових умовах.

Результати аналізу вказують на необхідність подальшого вдосконалення системи управління запасами, оскільки значне зниження їх частки в загальних активах при одночасному зростанні їх абсолютного обсягу може призвести до фінансових ризиків у випадку коливань попиту або непередбачених змін ринку.

Рациональне управління запасами повинно забезпечити оптимальний рівень матеріальних ресурсів, що дозволить знизити витрати на зберігання, мінімізувати фінансові ризики та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що підприємству варто приділити більше уваги моніторингу та оптимізації запасів, а також управлінню дебіторською заборгованістю, щоб забезпечити стабільний і стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

### **3.2 Впровадження сучасних методів управління запасами**

Управління запасами на сучасному виробничому підприємстві є ключовим фактором підвищення ефективності виробничих процесів та конкурентоспроможності продукції. ПрАТ "Миронівська птахофабрика", як представник промислового сектору, потребує оптимізації запасів з огляду на високу швидкопсувність продукції, масштабні виробничі обсяги та значну кількість постачальників.

Згідно зі звітами підприємства, зберігання надлишкових запасів сировини та продукції призводить до проблем, представлених у таблиці 3.3.

Таким чином, впровадження сучасних методів управління запасами сприятиме вирішенню зазначених проблем. Зокрема, це дозволить знизити витрати, підвищити точність планування потреб у ресурсах та оптимізувати використання складських потужностей.

Впровадження концепції Just-in-Time (JIT) на ПрАТ "Миронівська птахофабрика" є стратегічно важливим кроком, що дозволить значно оптимізувати систему управління запасами. Цей метод передбачає доставку матеріалів у виробництво саме тоді, коли вони необхідні, що мінімізує обсяги залишків на складі та зменшує витрати на їх зберігання. Для підприємства, яке працює в агропромисловій сфері, JIT є особливо актуальним, оскільки значна частина сировини має обмежений термін зберігання. Зокрема, це стосується кормів, біологічних добавок і пакувальних матеріалів. Синхронізація постачання

із виробничими потребами дозволяє забезпечити безперервність процесу без створення надмірних запасів.

Таблиця 3.3 – Перелік проблем, що виникають на ПрАТ «Миронівська птахофабрика»

| Проблема                                                     | Пояснення                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Псування продукції                                           | До 10% залишків кормів та біологічних добавок втрачаються через закінчення термінів придатності або несприятливі умови зберігання.                  |
| Високі витрати на зберігання                                 | Близько 25% загальних витрат на управління запасами пов'язано із забезпеченням їх збереження, включаючи енергетичні витрати на охолодження складів. |
| Неефективне використання складських площ                     | Частина приміщень, яка могла б використовуватися для зберігання готової продукції, зайнята надлишковими запасами сировини.                          |
| Перебої у виробництві через відсутність потрібних матеріалів | При плануванні закупівель виникають затримки через неправильну оцінку потреб у сировині.                                                            |

*Джерело: сформовано автором*

Ефективна імплементація ЛТ має розпочинатися з глибокого аналізу поточної системи управління запасами на підприємстві. Це передбачає оцінку обсягів залишків на складах, рівня втрат через псування, періодичності поставок сировини та характеристик постачальників.

Аналіз даних ПрАТ "Миронівська птахофабрика" показує, що наявна система характеризується значними втратами: до 10% кормів псується через неправильні умови зберігання або перевищення термінів придатності. Одночасно спостерігаються перебої у виробництві через нерегулярність постачання певних видів сировини. Це свідчить про необхідність радикальних змін у підходах до управління запасами.

Важливим етапом впровадження ЛТ є перегляд відносин із постачальниками. Концепція ЛТ потребує високої швидкості й точності доставки, тому необхідно обирати партнерів, здатних забезпечити надійність постачання. Для цього варто провести аудит постачальників за такими критеріями, як своєчасність поставок, здатність працювати з гнучкими обсягами замовлень та стабільність якості сировини.

Наприклад, серед трьох основних постачальників кормів ПрАТ "Миронівська птахофабрика", лише один відповідає критеріям ЛІТ за часом доставки (24 години) та стабільністю постачання (95% своєчасних замовлень). Іншим постачальникам може бути запропоновано адаптувати свої логістичні процеси до нових вимог. Для підвищення точності взаємодії варто запровадити електронний обмін даними (EDI), що забезпечить синхронізацію виробничих графіків із графіками постачання.

Автоматизація управління запасами є ще однією ключовою складовою успішного впровадження ЛІТ. Для цього рекомендується інтеграція ERP-системи, яка дозволить у реальному часі відслідковувати залишки на складі, генерувати автоматичні замовлення на основі прогнозів потреб і відображати їх у єдиній системі для всіх підрозділів. На основі аналізу попередніх даних підприємства можна налаштувати автоматичне замовлення кормів кожні два дні партіями по 100 тонн, що відповідатиме середньому рівню споживання в 50 тонн на день. Це дасть змогу уникнути накопичення зайвих запасів та зменшити витрати на їх зберігання, зокрема на енергоносії для охолодження складів.

Одним із кроків впровадження ЛІТ є цифровізація управління запасами. Для цього пропонується створення інтелектуальної платформи, яка включатиме аналітичний модуль, систему моніторингу в реальному часі, модуль інтеграції з постачальниками та зручний інструмент візуалізації даних. Аналітичний модуль, який працюватиме на основі алгоритмів машинного навчання, забезпечуватиме прогнозування попиту, розрахунок оптимальних рівнів запасів та аналіз ризиків, пов'язаних із порушенням графіків поставок або затримками.

Система моніторингу буде інтегрована з IoT-датчиками, що дозволить контролювати умови зберігання та оперативно реагувати на зміни. Це мінімізує втрати, пов'язані з псуванням продукції. Наприклад, установка датчиків температури та вологості дозволить уникнути проблем, які зараз спричиняють втрати до 10% кормів.

Інтеграція з постачальниками відбуватиметься за допомогою електронного обміну даними (EDI). Це забезпечить автоматичне надсилання замовлень відповідно до прогнозованих потреб виробництва.

Для візуалізації даних планується створення зручного інтерфейсу, який надасть аналітичні звіти, графіки та дашборди, що демонструватимуть поточний стан запасів, прогнозовані потреби та ефективність управління.

Для наочності можна використати графік, який порівнює витрати на зберігання до та після впровадження системи ЛТ і цифрових рішень (рисунок 3.4).

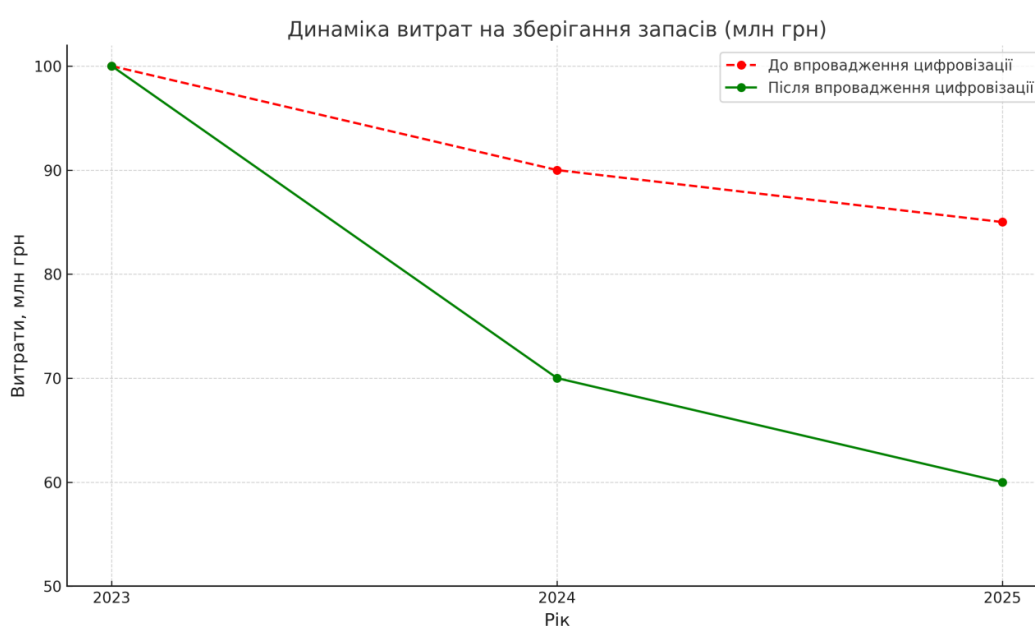


Рисунок 3.4 - Графік порівняння витрат на зберігання продукції до та після впровадження системи ЛТ і цифрових рішень

*Джерело: сформовано автором*

Впровадження сучасної системи управління запасами є стратегічно важливим кроком для ПрАТ «Миронівська птахофабрика», що дозволить не лише оптимізувати виробничі процеси, а й підвищити конкурентоспроможність продукції. Навіть при значних початкових інвестиціях очікується окупність проєкту протягом 1–2 років завдяки зниженню витрат та підвищенню операційної ефективності.

### 3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на діяльність підприємства

Суттєвою перевагою впровадження ЛІТ є зменшення втрат через псування на підприємстві. Завдяки частішим поставкам у менших обсягах сировина буде швидше споживатися у виробництві, що знизить частку зіпсованих кормів із 10% до 3–5%. Крім того, синхронізація поставок із виробничими циклами забезпечить уникнення простоїв у виробництві через дефіцит сировини. Наприклад, у випадку сезонних коливань попиту система зможе автоматично регулювати обсяги замовлень, відповідно до реальних потреб.

Очікувані результати впровадження концепції ЛІТ на ПрАТ "Миронівська птахофабрика" можна побачити в таблиці 3.4, яка демонструє ключові економічні вигоди від застосування цього методу.

Таблиця 3.4 – Очікувані результати впровадження ЛІТ на ПрАТ "Миронівська птахофабрика"

| Показник                       | Поточний стан | Очікуваний результат | Зміни, % |
|--------------------------------|---------------|----------------------|----------|
| Залишки кормів на складі, тонн | 400           | 280                  | -30%     |
| Втрати через псування, %       | 10            | 3                    | -70%     |
| Обіговість запасів, циклів/рік | 6             | 10                   | +67%     |
| Витрати на зберігання, грн     | 1 200 000     | 900 000              | -25%     |

*Джерело: сформовано автором*

Впровадження ЛІТ також передбачає створення мінімального страхового запасу для найкритичніших видів сировини. Це дозволить уникнути перебоїв у виробництві через непередбачувані затримки постачання. Для ПрАТ "Миронівська птахофабрика" таким резервом може бути триденний запас кормів і біологічних добавок, який компенсує можливі ризики, пов'язані з логістикою.

Оцінка очікуваних результатів для ПрАТ «Миронівська птахофабрика» демонструє значні економічні та операційні вигоди. Зокрема, залишки кормів на складі можуть бути зменшені на 25–30%, що дозволить знизити витрати на зберігання на 15–20%. Втрати через псування скоротяться до 5%, а загальна обіговість запасів збільшиться до 8–10 циклів на рік. Завдяки автоматизації

процесів управління очікується також скорочення адміністративних витрат, пов'язаних із ручною обробкою замовлень та складанням звітності.

Впровадження цифрової системи управління запасами вимагає комплексної оцінки її економічної ефективності, що включає аналіз зниження витрат, підвищення точності прогнозування потреб у матеріалах, зниження ризиків зриву поставок, а також загальну оптимізацію витрат на логістику та трудові ресурси. З цією метою були проведені детальні розрахунки, що дозволяють оцінити економічний ефект від впровадження цифрової платформи.

Зниження витрат на зберігання та транспортування матеріалів. Запропонована система дозволяє зменшити обсяг надлишкових запасів на 20–30%. Для оцінки економії від зниження надлишкових запасів, припустимо, що вартість зберігання одиниці запасу на рік становить 100 грн, а обсяг надлишкових запасів до впровадження системи складає 5000 одиниць. Після впровадження системи цей обсяг зменшиться на 25%, що дозволить зменшити витрати на зберігання.

Розрахунок економії від зниження обсягу запасів:

$$E_{\text{зберігання}} = (N_{\text{поч}} - N_{\text{опт}}) \times C_{\text{зберігання}}, \quad (3.1)$$

де:

$N_{\text{поч}}$  — початковий обсяг запасів (одиниці);

$N_{\text{опт}}$  — оптимізований обсяг запасів після впровадження системи (одиниці);

$C_{\text{зберігання}}$  — вартість зберігання одиниці запасу на рік (грн).

Розрахуємо економію згідно формули:

Економія на зберіганні  $= (5000 - 3750) \times 100 = 125000$  грн на рік

Таким чином, підприємство зможе заощадити 125 000 грн на рік завдяки зменшенню обсягу надлишкових запасів.

Підвищення точності прогнозів. Точність прогнозів є важливим фактором, що дозволяє уникати закупівель надлишкових запасів або їх дефіциту.

Формула для розрахунку виглядає наступним чином:

$$P_{\text{покращення}} = \frac{I_{\text{нов}} - I_{\text{ст}}}{I_{\text{ст}}} \times 100\%, \quad (3.2)$$

де  $P_{\text{покращення}}$  — це відсоткове покращення (в %),

$I_{\text{нов}}$  — новий рівень точності прогнозу,

$I_{\text{ст.}}$  — старий рівень точності прогнозу.

Розрахуємо покращення точності прогнозів:

$$P_{\text{покращення}} = \frac{15\% - 10\%}{10} \times 100 = 50\%$$

До впровадження цифрової системи точність прогнозів була на рівні 15%, а після впровадження зменшилось до 10%. Це дозволяє скоротити витрати на закупівлю матеріалів.

Це означає, що точність прогнозів зросте на 50%, що дозволить зменшити витрати на закупівлю матеріалів, уникнувши надлишків або дефіцитів запасів.

Зниження ризиків зриву поставок. Цифрова система також дозволяє зменшити кількість випадків зриву поставок, що може бути наслідком помилок у прогнозуванні чи у відстеженні рівня запасів. Використаємо формулу для визначення зниження кількості випадків зриву поставок:

$$R_{\text{поставок}} = \frac{S_{\text{старі}} - S_{\text{нові}}}{S_{\text{старі}}} \times 100, (3.3)$$

де  $R_{\text{поставок}}$  — відсоткове зниження випадків зриву поставок;

$S_{\text{старі}}$  — кількість випадків зриву поставок до впровадження нової системи;

$S_{\text{нові}}$  — кількість випадків зриву поставок після впровадження нової системи.

$$R_{\text{поставок}} = \frac{10 - 3}{10} \times 100 = 70\%$$

До впровадження системи підприємство стикалося з 10 випадками зриву поставок на рік, а після впровадження їх кількість зменшилася до 3. Вартість одного зриву, що включає витрати на простій виробництва, штрафи та втрату клієнтів, оцінюється в 50 000 грн.

Економія на зривах =  $7 \times 50000 = 350000$  грн на рік

Таким чином, впровадження системи дозволить зекономити 350 000 грн на рік завдяки зменшенню кількості зривів поставок.

Оптимізація витрат на логістику та трудові ресурси. Запровадження цифрової системи дозволить оптимізувати витрати на логістику, зменшити час, необхідний для виконання рутинних завдань з управління запасами, а також знизити витрати на трудові ресурси.

Економію на логістиці визначимо за наступною формулою:

$$R_{\text{логістика}} = \frac{S_{\text{до}} - S_{\text{після}}}{S_{\text{до}}} \times 100, (3.4)$$

де  $R_{\text{логістика}}$  – відсоткове зниження витрат на логістику;

$S_{\text{до}}$  – витрати на логістику до впровадження оптимізації;

$S_{\text{після}}$  – витрати на логістику після впровадження оптимізації.

Підставимо дані в формулу:

$$R_{\text{логістика}} = \frac{1000000 - 800000}{1000000} \times 100 = 200000 \text{ грн на рік}$$

Розрахуємо економію на трудових ресурсах, засоовавши наступну формулу:

$$E_{\text{труд}} = G_{\text{економ}} \times T \times C, \text{ де}$$

$E_{\text{труд}}$  – загальна економія на трудових витратах (грн);

$G_{\text{економ}}$  – економія годин на місяць (500 годин);

$T$  – кількість місяців у році;

$C$  – вартість однієї робочої години (100 грн/год).

Приклад розрахунку:

$$E_{\text{труд}} = 500 \times 12 \times 100 = 600000 \text{ грн}$$

Це свідчить про те, що підприємство заощадить 600 000 грн на оплаті праці за рік.

Можемо зробити висновок, що витрати на логістику до впровадження на ПрАТ «Миронівська птахофабрика» становили 1 000 000 грн на рік, а після оптимізації ці витрати зменшуються на 20%. Трудові витрати, пов'язані з виконанням рутинних завдань з управління запасами, зменшуються на 25%.

Загальна економічна ефективність. Загальна економія від впровадження цифрової системи складає:

Загальна економія=125000 грн+3333000 грн+350000 грн+200000 грн+600000 грн=4608000 грн на рік

Рентабельність інвестицій (ROI). Для визначення рентабельності інвестицій у проєкт, обчислимо співвідношення між отриманою економією та витратами на впровадження системи. Підрахувавши дані, можемо зробити орієнтовний висновок, що інвестиції в розробку та впровадження цифрової платформи становлять 1 500 000 грн.

$$ROI = \frac{E_{\text{заг}}}{I} \times 100, (3.5)$$

де ROI – рентабельність інвестицій (%);

$E_{\text{заг}}$  – загальна економія від впровадження змін;

$I$  – витрати на впровадження системи.

$$ROI = \frac{4608000}{1500000} \times 100 = 307,2\%$$

Це означає, що за кожную гривню, інвестовану в розробку та впровадження системи, підприємство отримає 3,07 грн прибутку, що свідчить про високу ефективність запропонованого заходу.

Враховуючи проведені розрахунки, можна зробити висновок, що впровадження цифрової системи управління запасами має суттєвий економічний ефект для підприємства. Загальна економія від оптимізації процесів управління запасами досягає 4,6 мільйона гривень на рік, що включає зниження витрат на зберігання, покращення точності прогнозів, зниження ризиків зриву поставок і оптимізацію витрат на логістику та трудові ресурси. Впровадження системи забезпечує рентабельність інвестицій на рівні 307,2%, що робить її економічно вигідною і підвищує загальну ефективність підприємства.

## ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження стало вдосконалення підходів до управління запасами на виробничому підприємстві, зокрема ПрАТ «Миронівська птахофабрика». Проведений аналіз підтвердив актуальність теми дослідження у контексті сучасних викликів глобалізації, технологічного розвитку та посилення конкуренції в агропромисловому секторі.

По-перше, управління запасами є важливим інструментом забезпечення стабільності виробничих процесів. Застосування сучасних підходів до управління запасами, таких як ABC-аналіз та JIT (Just-in-Time), дозволяє оптимізувати рівні запасів, скоротити витрати на їх зберігання та підвищити ефективність логістичних процесів. На основі аналізу встановлено, що ПрАТ «Миронівська птахофабрика» використовує традиційні методи обліку, які потребують модернізації через впровадження інноваційних технологій. Оптимізація запасів є критично важливою для зниження ризиків дефіциту матеріальних ресурсів або їх надлишку, що прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

По-друге, результати SWOT-аналізу підприємства продемонстрували, що його сильними сторонами є вертикальна інтеграція виробничих процесів, впровадження новітніх технологій, дотримання міжнародних стандартів якості та широкий асортимент продукції. Водночас основними загрозами для підприємства є коливання попиту, ризики логістичних збоїв та високий рівень конкуренції на міжнародних ринках. Це вимагає від підприємства гнучкого підходу до управління запасами з урахуванням специфіки внутрішнього та зовнішнього середовища.

Третім ключовим висновком є необхідність комплексного підходу до управління запасами, який включає впровадження автоматизованих систем, таких як ERP (Enterprise Resource Planning). Такі системи дозволяють інтегрувати управлінські функції, забезпечувати контроль над процесами закупівель, зберігання і постачання, а також здійснювати моніторинг і аналіз рівнів запасів у реальному часі. Використання ERP-системи на ПрАТ «Миронівська

птахофабрика» сприятиме підвищенню прозорості внутрішніх процесів та дозволить швидше адаптуватися до змін у попиті.

Четвертий аспект дослідження полягав у розробці рекомендацій щодо автоматизації облікових процесів та впровадження мобільного додатку для управління запасами. Такий додаток сприятиме оперативному доступу до інформації, що стосується обсягів і стану запасів, забезпечуючи прозорість і швидкість прийняття рішень. Це також дозволить мінімізувати вплив людського фактора на процеси управління запасами, що підвищить точність даних та ефективність облікових операцій.

Нарешті, запропоновані заходи мають стратегічну важливість для підприємства, адже дозволяють поєднати сучасні методи управління із практичними потребами підприємства. Впровадження інноваційних технологій забезпечить зростання оборотності запасів, скорочення витрат на їх зберігання та підвищення гнучкості управлінських процесів. Оцінка ефективності заходів показала, що їх реалізація здатна позитивно вплинути на фінансові результати підприємства, сприяючи зниженню операційних витрат та підвищенню конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що вдосконалення системи управління запасами є важливим елементом стратегічного розвитку ПрАТ «Миронівська птахофабрика». Реалізація розроблених заходів стане вагомим внеском у забезпечення сталого зростання підприємства, адаптації до умов динамічного ринку та підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому і міжнародному рівнях.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Arnold, J. R. T., Chapman, S. N., & Clive, L. M. Introduction to Materials Management. – Upper Saddle River: Pearson, 2018. – 448 p.
2. Ballou, R. H. Business Logistics Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain. – Upper Saddle River: Prentice Hall, 2020. – 680 p.
3. Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. Supply Chain Logistics Management. – New York: McGraw-Hill, 2013. – 640 p.
4. Cachon, G., & Terwiesch, C. Matching Supply with Demand: An Introduction to Operations Management. – Boston: McGraw-Hill, 2020. – 432 p.
5. Chopra, S., & Meindl, P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. – Boston: Pearson, 2020. – 640 p.
6. Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management. – Harlow: Pearson Education, 2021. – 320 p.
7. Closs, D. J., & Xu, K. Operations and Supply Chain Management: The Core. – Boston: McGraw-Hill Education, 2019. – 560 p.
8. Lambort, D. M. International Logistics: Global Supply Chain Management. – Boston: Springer, 2020. – 450 p.
9. Silver, E. A., Pyke, D. F., & Thomas, R. Inventory and Production Management in Supply Chains. – Boca Raton: CRC Press, 2017. – 760 p.
10. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies. – New York: McGraw-Hill Education, 2021. – 540 p.
11. Waters, D. Inventory Control and Management. – Chichester: Wiley, 2019. – 350 p.
12. Адамів М.І. Оптимізація запасів у виробничих системах // Економіка промисловості. – 2020. – №2. – С. 75–82.
13. Антонова Л.В. Логістика та управління матеріальними потоками. – Харків: ХНУ ім. Каразіна, 2019. – 315 с.

14. Балабанов І.Т. Логістика: підручник. – Київ: КНЕУ, 2018. – 320 с.
15. Глущенко Ю.О. Логістика складів і запасів: навчальний посібник. – Київ: Академія, 2019. – 298 с.
16. Джонсон Г. Управління запасами: стратегічні аспекти / пер. з англ. – Харків: Фоліо, 2020. – 410 с.
17. Дуброва О.С. Стратегічне управління виробничими запасами: навчальний посібник. – Одеса: Видавництво "Чорноморська перлина", 2019. – 290 с.
18. Каніщенко Л.О. Аналіз економічної ефективності логістичного управління запасами // *Журнал економічних досліджень*. – 2019. – Т. 7, №3. – С. 65–70.
19. Крикавський Є.В. Логістика і управління ланцюгами поставок. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2020. – 312 с.
20. Кулик А.М. Оптимізація витрат на управління запасами // *Економіка підприємств*. – 2017. – №5. – С. 55–61.
21. Кубасова Г.В. Оптимізація запасів у роздрібній торгівлі // *Економіка і логістика*. – 2021. – №5. – С. 22–30.
22. Куницька О.М. Управління запасами з використанням сучасних підходів логістики та маркетингу // *Вісник Львівського політехнічного університету*. – 2021. – №3. – С. 45–50.
23. Мякушко В.Л. Ефективне управління складськими запасами у виробничій логістиці // *Логістика і управління ланцюгами постачання*. – 2019. – Т. 5, №2. – С. 123–128.
24. Ніколайчук В.Є. Аналіз витрат на зберігання запасів у логістичних центрах // *Науковий вісник*. – 2018. – №6. – С. 89–94.
25. Огієнко С.О. Методи прогнозування попиту для оптимізації запасів підприємства // *Актуальні проблеми економіки*. – 2018. – №12. – С. 90–95.
26. Перебийніс В.І. Управління запасами з використанням ERP-систем // *Сучасні технології в економіці*. – 2019. – №7. – С. 75–81.

27. Попов О.В. Моделі управління запасами в умовах нестабільності // Актуальні питання економіки. – 2021. – №7. – С. 68–75.
28. Посилкіна О.В. Логістичні стратегії в управлінні запасами на промислових підприємствах // Економіка підприємств. – 2020. – №4. – С. 38–42.
29. Сасенко В.М. Управління оборотністю запасів у виробництві // Журнал економічної теорії. – 2018. – №3. – С. 42–47.
30. Сидоренко І.М. Ефективне управління виробничими ресурсами: сучасні підходи та інструменти. – Київ: Видавництво "Наука і техніка", 2020. – 348 с.
31. Сток Дж. Р. Стратегічне управління логістикою/ Дж. Р Сток., Д.М. Ламборт. – М.: ИНФРА-М. 2013. 797 с.
32. Тридід О.М. Використання інформаційних систем у логістиці запасів // Логістичний менеджмент. – 2017. – №1. – С. 51–57.
33. Уотерс Д. Управління ланцюгами постачань: інтеграція управління запасами / пер. з англ. – Київ: KNEU, 2018. – 423 с.
34. Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Миронівська птахофабрика». URL: <https://opendatabot.ua/c/30830662> (дата звернення 03.09.2024)
35. Чайковська В.П. Управління оборотністю запасів у підприємницькій діяльності // Вісник Київського національного університету економіки. – 2020. – №8. – С. 44–50.
36. Шевченко Г.Л. Оптимізація запасів у промислових підприємствах // Журнал інноваційного менеджменту. – 2020. – №6. – С. 70–76.
37. Шевчук Л.Т. Прогнозування і планування запасів у логістичних ланцюгах // Логістичні системи. – 2019. – №4. – С. 101–109.
38. Що таке управління виробничими запасами? URL: <http://surl.li/zxeqho> (дата звернення 11.11.2024)
39. Яремко О.Р. Моделі оптимізації управління матеріальними запасами // Логістичні дослідження. – 2020. – №3. – С. 100–105.

40. Русенко О.В. Удосконалення системи управління запасами підприємства. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Impact of Artificial Intelligence and Other Technologies on Sustainable Development»* (28-29 грудня, м. Дніпро), С.130-132.

41. Русенко О.В. Розвиток startup-ініціатив в агропродовольчій сфері в повоєнному відновленні України. *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції до дня військового фінансиста в Україні «Актуальні питання фінансового забезпечення аграрного бізнесу в умовах дії воєнного стану»* (29 жовтня 2024, м. Суми), С. 46-47.

# ДОДАТКИ

1 of 182

# WayScience

**1st International Scientific  
and Practical Internet Conference**

«Impact of Artificial Intelligence and  
Other Technologies on Sustainable Development»  
ISBN 978-617-8293-18-5



1st International Scientific  
and Practical Internet Conference

«Impact of Artificial Intelligence and  
Other Technologies on Sustainable Development»  
ISBN 978-617-8293-18-5

|                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|                                                                                                                                                  | 181 |
| Калашникова А.І. ЕВОЛЮЦІЯ КОМПОЗИТОРСЬКОЇ ТЕХНІКИ В. С. КОСЕНКА НА ПРИКЛАДІ ЙОГО ФОРТЕПІАННОЇ СПАДЩИНИ                                           | 70  |
| Карпенко О.С. РОЗВИТОК ПОЖЕЖНОЇ СПРАВИ У БЕССАРАБІЇ (ДРУГА ПОЛОВИНА ХІХ – ПОЧАТОК ХХ ст.)                                                        | 71  |
| Кобилінський О.Ю. ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ У ВОЄННИЙ ЧАС                                                                               | 75  |
| Кобилінський О.Ю. АНАЛІЗ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ                                                                                             | 78  |
| Кожушаний С.І. ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ                                                          | 81  |
| Коковіхіна О.О., Лукова О. МОДЕЛЮВАННЯ ЗАЛЕЖНОСТІ МІЖ ОБСЯГОМ ОВДП ТА ЕКОНОМІЧНИМИ ЗМІННИМИ В УКРАЇНІ                                            | 83  |
| Конопелько А.В. СХОЖІСТЬ НАСІННЯ <i>MALUS BACCATA</i> (L.) BORKH. ЗАЛЕЖНО ВІД СПОСОБІВ ПЕРЕДПОСІВНОЇ ОБРОБКИ                                     | 86  |
| Кришталь Г.О., Скиба Г.І. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ                                                       | 89  |
| Кулик А.Л., Цикоза В.Ю., Кривоберець М.М. ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В ЕФЕКТИВНИЙ ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС                          | 93  |
| Лелюх О.М. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МЕДСЕСТРИНСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я                                                          | 96  |
| Лук'янова Г.Ю. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ                                                                                 | 99  |
| Маловічко І.В. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ                                                                              | 103 |
| Марголич Р.І. РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ ЕКО-ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА                                                                   | 105 |
| Міськова Н.М., Калинич М.Ю. ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІКО-МАТЕМАТИЧНОГО РОЗВИТКУ ДІТЕЙ ЗАСОБАМИ ІКТ                                                         | 107 |
| Міхньов О.В. АВТОМАТИЗАЦІЯ ВІДОБРАЖЕННЯ ОБІГУ ВАГОНІВ                                                                                            | 110 |
| Пішко О.В. ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МІНІМІЗАЦІЇ ВИТРАТИ ЕНЕРГОНОСІЇВ ЗА РАХУНОК РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОЇ СИСТЕМИ МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ТУНЕЛЬНОЇ ПЕЧІ   | 112 |
| Поливаний А.В., Бараннік Д.О., Неня А.В. ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА ПІДТРИМКИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ ОДЯГУ ТА АКСЕСУАРІВ З ПРИНТАМИ | 114 |
| Полтавець В., Ворона П. УДОСКОНАЛЕННЯ ОБОРОННОГО ПЛАНУВАННЯ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ НАТО                                                | 117 |
| Постних С.В., Кривоберець М.М. ІНКЛЮЗИВНИЙ ТУРИЗМ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ                                                                   | 121 |
| Пручковський Д.В. OPENID В СУЧАСНИХ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ                                                                                   | 123 |
| Райко Д.І., Федотова Н.А. ІНФОРМАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ПІДТРИМКИ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖЕРА                                  | 125 |
| Ромашко О.М., Мандзюк А.І. ДО ОЦІНКИ АКТИВІВ АТ «ОЩАДБАНК» З ПОЗИЦІЇ ЛІКВІДНОСТІ                                                                 | 127 |
| Русенко О.В. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА                                                                              | 130 |
| Семерня С.В. ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ                                                                                           | 133 |
| Семерня С.В. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ                                                                                       | 135 |
| Селін М.С. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПЕРВИННОЇ (СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ, ВИСОКОСПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ) МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В СТОМАТОЛОГІЇ                              | 138 |

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

**Русенко О.В.**

студент 1-го курсу

спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

*Науковий керівник: Лукаш С.М.*

*к.е.н., доцент*

Оскільки оборот запасів знаходиться в прямій залежності від обсягу реалізації, необхідно використовувати всі можливі методи стимулювання збуту і прискорення, оборотності матеріальних запасів.

Одним зі способів прискорення оборотності матеріальних запасів є вкладення мінімальних ресурсів. При збільшенні оборотності зростає і обсяг реалізації та прибуток. А при високому рівні запасів потрібно пам'ятати, що моральне та фізичне старіння і псування при зберіганні тягнуть за собою чималі збитки. Через неминучих затримок пов'язаних з розміщенням замовлень, перевезеннями, складською обробкою товарів, підприємству не можна закуповувати товари лише в момент отримання замовлення від споживача. Підтримка запасів на залежному рівні відповідно до прогнозу збуту сприяє чіткій стійкості та ритмічності їх реалізації.

Управління товарними запасами має базуватись на використанні потужних інформаційних технологій, що дозволять практично щодня спостерігати їхній стан і динаміку, автоматично здійснювати розміщення замовлень через комп'ютерну мережу і поповнювати запаси до оптимального рівня.

Контроль запасів здійснюється на основі розрахунку рівня запасів і пов'язаних з ними витрат зокрема витрат на поточні запаси. Основні управлінські рішення щодо матеріальних запасів стосуються визначення термінів і кількості замовлень і впливають на вартість закуповуваних товарів, величину витрат, пов'язаних з оформленням замовлень, величину витрат, на зберігання запасів і розмір збитку, можливу відсутність запасів.

Існує декілька проблем розвитку і функціонування запасів. Одна з основних проблем це те, що на кінець року на складі накопичується велика кількість неліквідної продукції, а так само дефіцит по основних позиціях. Основна причина такого великого запасу те, що попереднє замовлення товару ведеться на підставі попередніх планів продажів, а так само те, що дані плани встановлює комерційний відділ виходячи з архіву інформації замовлень. Таким чином, підприємство отримує збитки, як на утримання складських приміщень, так і зменшення оборотності капіталу.

Звідси випливає, що успіху в конкурентній боротьбі може досягти той, хто найбільш раціональним чином побудував систему замовлень, так що його економічні показники знаходяться на оптимальному рівні. Це може бути досягнене шляхом:

- зниження витрат, пов'язаних зі створенням і зберіганням запасів;
- скорочення часу поставок;
- більш чіткого дотримання термінів поставки;
- поліпшення системи збуту.

Щоб цього досягти, необхідна постійна взаємодія функціональних підсистем всієї сукупності підприємств-виробників, споживачів і постачальників та налагодити тісні зв'язки з ними.

Управління підприємством має ґрунтуватися на плануванні попереджуючих впливів. Необхідно виходити на рівень інтеграції планування і контролю операцій з організації діяльності з операціями маркетингу, збуту, постачання і фінансів, організації єдиної системи, яка охоплює всі підрозділи підприємства.

Щоб перебудувати діяльність підприємства таким чином потрібно:

- поліпшити організацію матеріально-технічного постачання з метою безперебійного забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами;
- зменшити час перебування коштів у дебіторській заборгованості;
- прискорити процес відвантаження, оформлення розрахункових документів і скорочення часу розрахунків завдяки використанню різних форм сучасних безготівкових розрахунків;
- реорганізувати систему обліку і аудиту замовлень ресурсів.

Для того щоб захистити своє фінансове становище, підприємству необхідно збільшити активи за рахунок внутрішніх ресурсів. Кращим способом відшукування таких коштів могло б стати вивільнення резервів за рахунок реалізації продукції на складі, збільшенням обсягу реалізації, перенавчання персоналу та інші.

Щоб на підприємстві оборотні кошти ефективно використовувалися і приносили прибуток, необхідно зменшити частку запасів, тобто вести постійні продажі і не давати їм залежуватися на складах. Це спричинить за собою прискорення оборотності оборотних коштів, що не може не позначитись гарним чином на діяльності торговельного підприємства.

Для досягнення оптимальної роботи підприємства, а так само для зменшення накладних витрат, пов'язаних із зберіганням продукції, необхідно вирішити декілька завдань:

- оптимізувати маркетингову діяльність підприємства
- оптимізувати і впровадити нові системи управління замовленнями;
- реорганізація складської системи з урахуванням обраної системи управління замовленнями.

Однією з пропозицій щодо вдосконалення замовлень є впровадження більш ефективного менеджменту. Для досягнення якості менеджменту на підприємстві необхідно проводити перепідготовку та навчання існуючого персоналу, що також дозволить отримати позитивний ефект в області мотивації персоналу.

Для підвищення якості обслуговування споживачів і якнайшвидшого задоволення їхніх сподівань слід скорочувати час та кількість складових циклу за рахунок більш ефективного менеджменту. Необхідно відзначити, що добре скоординовані і швидкі поставки продукції споживачам відповідно до їх замовлень забезпечать конкурентні переваги. Нарівні з високою якістю товарів, що поставляються, важлива здатність швидко і ефективно задовольняти замовлення споживачів.

Не менш важливо розумне прогнозування запасів, знаходження їх оптимального рівня. Це дозволить підприємству вчасно збувати поставлені партії товару, а не зберігати неліквідний товар. Коли торговельне підприємство прагне зайняти свою ринкову нішу, необхідно грамотно планувати всі витрати і витрати по діяльності. Саме грамотне планування в області збуту, закупівель, просування, стимулювання персоналу можуть гарантувати фірмі успіх. Планування запасів займає особливе місце організації діяльності фірми, так як на запаси виділяються великі фінансові витрати.

У сучасній кризовій ситуації багато підприємств працюють під замовлення. Цей метод є безпрограшним для продавців, але не завжди прийнятний для покупців. Коли попит незадоволений, покупець може вибрати іншого продавця. Щоб не втратити клієнтів і не зберігати велику кількість запасів, фірма повинна правильно розраховувати його оптимальний рівень. Вибір політики управління запасами практично полягає у відповіді на одне просте запитання: "Яка величина запасів є для компанії оптимальною?" Що ж буде критерієм правильності визначення такої величини?

Очевидно, що підприємствам запаси потрібні для того, щоб виконувати замовлення своїх клієнтів на товари в потрібній кількості і в установлені терміни. Однак запаси вимагають витрат на їх утримання, поки вони не "дочекаються свого часу" і не будуть реалізовані. Причому втрати підприємства зростають насамперед за відволікання з обороту частини капіталу, інвестованого в запаси.

Тому підприємство повинно знайти для себе оптимальне поєднання між витратами і вигодами від обраного рівня товарних запасів, щоб визначити яка величина запасів по кожній товарній групі або навіть позиції є достатньою.

Отже, впровадження різних методик розрахунку запасів дозволить підприємствам не тільки знизити витрати на зберігання і складування запасів, а й вивільнить кошти для вкладення їх в інші види продукції, що принесе додатковий прибуток. У даній статі були розроблені пропозиції для торговельних підприємств щодо підвищення ефективності управління товарними запасами підприємства.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА  
СТРАХУВАННЯ**

**МАТЕРІАЛИ  
І ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-  
ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ ДО ДНЯ  
ВІЙСЬКОВОГО ФІНАНСИСТА В УКРАЇНІ  
«Актуальні питання фінансового  
забезпечення аграрного бізнесу в  
умовах дії воєнного стану»**

**(29 жовтня 2024 р., м. Суми)**

Рекомендовано до друку науково-координаційною радою Сумського національного аграрного університету (протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ р.)

Редакційна рада:

Данько Ю.І., д.е.н., професор  
Лишенко М.О., д.е.н., професор  
Лукаш С.М., к.е.н., доцент

Редакційна колегія:

Фролов С.М., д.е.н., професор  
Борисова В.А., д.е.н., професор  
Гесенко М.М., к.е.н., професор

Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції до дня військового фінансиста в Україні «Актуальні питання фінансового забезпечення аграрного бізнесу в умовах дії воєнного стану» – (29 жовтня 2024 р.). – Суми, 2024. – 130 с.

У збірку увійшли тези доповідей І Всеукраїнської науково-практичної конференції до дня військового фінансиста в Україні «Актуальні питання фінансового забезпечення аграрного бізнесу в умовах дії воєнного стану»

© Сумський національний  
аграрний університет, 2024

## ЗМІСТ

**Секція 1. Сучасні виклики та можливості банківського кредитування аграрного бізнесу**

|                                                                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Басенкова Тетяна.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОГРАМ КРЕДИТУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД ВІЙНИ.....                                                                   | 3  |
| <b>Жирна Сніжана.</b> РОЛЬ БАНКІВ У ФІНАНСУВАННІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ .....                                                                                  | 5  |
| <b>Зякун Олександр.</b> ІННОВАЦІЙНІ БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ У СФЕРІ КРЕДИТУВАННЯ .....                                                                                    | 7  |
| <b>Капінус Дмитро.</b> РОЛЬ БАНКІВ У КРЕДИТНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ .....                                                                       | 9  |
| <b>Костюченко Станіслав.</b> РОЛЬ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ В РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ .....                                                                       | 12 |
| <b>Маслюк Богдан.</b> МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ПОТЕЧНОГО КРЕДИТУВАННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ .....                                                                 | 14 |
| <b>Орел Дмитро, Різніченко Каріна.</b> ЗЕМЛЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОШОВИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ АГРАРІЇВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... | 16 |
| <b>Петренко Анастасія.</b> БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ АГРОСЕКТОРУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ .....                                                                         | 19 |
| <b>Рибіна Лариса.</b> ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ НА ЗАСАДАХ ЗЕЛЕНИХ ФІНАНСІВ.....                                                              | 21 |

**Секція 2. Страхування аграрних ризиків: нові підходи та механізми захисту суб'єктів аграрного бізнесу в умовах дії воєнного стану**

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Віленчук Олександр.</b> АГРАРНЕ СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПОТЕНЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ.....          | 24 |
| <b>Титаренко Владислав.</b> СУЧАСНІ МЕТОДИ ЗНИЖЕННЯ СТУПЕНЯ ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ..... | 28 |

**Секція 3. Інвестиційні перспективи аграрного сектору України: виклики та стратегії для залучення капіталу та реалізації грантових проєктів**

|                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Валюх Вероніка.</b> СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНВЕСТУВАННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ .....                                                         | 30 |
| <b>Клименко Михайло, Борисова Вікторія.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОГО ТВАРИННИЦТВА ТА ПРОБЛЕМАТИКА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ..... | 32 |

|                                                                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Ликова Ангеліна, Бесараб Дар'я, Соколенко Світлана. ІНВЕСТИЦІЇ В БУДІВНИЦТВО В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ.....</b>                                                   | <b>34</b> |
| <b>Маслак Наталія. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....</b>                    | <b>36</b> |
| <b>Маслак Олександр. СТАН ТА НАПРЯМИ ФІНАНСУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....</b>                                                                     | <b>39</b> |
| <b>Мірошніченко Іван. ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ ПРИКОРДОННОГО РЕГІОНУ .....</b> | <b>42</b> |
| <b>Назаренко Діана. ВИКЛИКИ ТА ЇХ ПОДОЛАННЯ У ПРОЦЕСІ ІНВЕСТИВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ.....</b>                                                             | <b>44</b> |
| <b>Русенко Олександр. РОЗВИТОК STARTUP-ІНІЦІАТИВ В АГРОПОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ.....</b>                                                | <b>46</b> |
| <b>Шалигіна Ірина. ПЕРЕВАГИ ТА ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТИВАННЯ В АГРАРНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ .....</b>                                                     | <b>48</b> |
| <b>Секція 4. Розширення можливостей суб'єктів аграрного бізнесу через фінансову освіту</b>                                                                        |           |
| <b>Гаркуша Тамара. ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....</b>                                                | <b>51</b> |
| <b>Гесенко Михайло, Фу Яньцзюнь. ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ НАСЕЛЕННЯ .....</b>                                  | <b>54</b> |
| <b>Гриб Євгеній. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО КІЛЬКІСНОЇ ОЦІНКИ РИЗИКІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ .....</b>                                                             | <b>56</b> |
| <b>Дериземля Ольга. ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ.....</b>                                                         | <b>58</b> |
| <b>Карпенко Богдана. ОСНОВНІ ФІНАНСОВІ КАТЕГОРІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ.....</b>                                                                         | <b>60</b> |
| <b>Мараховський Микита. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ.....</b>                                                                                          | <b>62</b> |
| <b>Рудиченко Зульфія. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ЗАКЛАДУ ФАХОВОЇ ОСВІТИ.....</b>                                                                 | <b>64</b> |
| <b>Хижняк Інна. РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ЗАКЛАДУ ФАХОВОЇ ОСВІТИ .....</b>                                                      | <b>66</b> |

УДК 338.43:330.341.1

**Русенко Олександр**

студент 2-го курсу

спеціальність 073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Сумський національний аграрний університет

**РОЗВИТОК STARTUP-ІНІЦІАТИВ В АГРОПОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В  
ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ**

Розвиток стартап-ініціатив в агропродовольчій сфері відіграє ключову роль у підтримці економіки України під час війни. Аграрний сектор вже давно є основою української економіки, забезпечуючи значну частину ВВП країни та експорту. Війна завдала серйозних втрат як матеріальним, так і людським ресурсам, однак відновлення цієї сфери може стати потужним поштовхом для економічного зростання, створення нових робочих місць та розвитку інноваційних технологій.

Приклад успішного агропродовольчого стартапу: МХП (Миронівський хлібопродукт) є одним із найбільших агрохолдингів України, який зумів перетворити себе на успішну та інноваційну компанію зі значним впливом на агропродовольчу сферу не лише в Україні, а й за її межами. Хоча МХП не є традиційним стартапом, він демонструє, як інновації та стратегічний підхід можуть допомогти розвинути аграрний бізнес до міжнародного рівня, і служить чудовим прикладом для українських стартап-ініціатив у цій галузі.

Інновації МХП: Від вертикальної інтеграції до сталого розвитку МХП активно впроваджує інновації, використовуючи сучасні технології для підвищення ефективності та сталого розвитку. Однією з ключових особливостей компанії є її вертикальна інтеграція, що дозволяє контролювати весь виробничий цикл — від вирощування зернових і кормів для птиці до виробництва та реалізації готової продукції. Це дозволяє МХП не лише контролювати якість продукції, а й оптимізувати витрати, що особливо важливо в умовах повоєнного відновлення економіки.

МХП також активно впроваджує технології в області точного землеробства, використовуючи дрони для моніторингу стану полів та аналітику великих даних для прогнозування врожайності. Такі підходи можуть стати прикладом для нових стартапів, які шукають шляхи підвищення продуктивності в агросекторі за допомогою новітніх технологій.

Успіх на міжнародних ринках та експортний потенціал. Одним з ключових досягнень МХП є його успішний вихід на міжнародні ринки. Сьогодні компанія експортує продукцію у понад 80 країн світу, будучи одним з провідних постачальників курятини в Європі [1]. Такий успіх демонструє, що українські агропродовольчі компанії, навіть в умовах економічної нестабільності, можуть бути конкурентоспроможними на глобальному рівні. Для молодих стартапів це є сигналом, що інноваційні рішення та стратегічний підхід можуть відкрити двері до міжнародного ринку. Стартапи, що працюють у сфері агротехнологій та харчової промисловості,

можуть скористатися досвідом МХП для масштабування своїх бізнесів, враховуючи важливість інновацій, сталого розвитку та інтеграції в глобальні ланцюги постачання.

Сталий розвиток та екологічні ініціативи МХП. МХП також приділяє велику увагу питанням сталого розвитку та екологічних ініціатив [2]. Компанія активно впроваджує біоенергетичні технології для виробництва енергії з біомаси, що дозволяє не лише знижувати вплив на довкілля, а й підвищувати енергоефективність виробничих процесів. Одним з прикладів є їхній біогазовий комплекс, який переробляє відходи виробництва на енергію. Цей напрямок особливо важливий для розвитку стартапів, оскільки екологічність стає одним із ключових трендів у сучасному бізнесі. Інновації в енергетичних рішеннях та використання відновлюваних джерел енергії можуть стати основою для нових стартапів, що прагнуть поєднати економічну ефективність із турботою про довкілля.

Підсумки та потенціал для стартапів. Досвід МХП є важливим джерелом натхнення для українських стартапів, що розвиваються в агропродовольчій сфері. Успішна інтеграція інноваційних технологій, сталий розвиток та вихід на міжнародні ринки демонструють, що український агросектор має величезний потенціал для подальшого зростання. МХП показує, як можна ефективно масштабувати бізнес, впроваджувати сучасні рішення та конкурувати на світовому рівні. Для стартапів, що з'являються в повоєнний час, цей досвід може стати орієнтиром для побудови власних стратегій, залучення інвестицій та розвитку нових рішень для аграрної галузі України.

#### Список використаних джерел

1. Фещенко А. Українська курятина експортується до 80 країн світу. Український клуб аграрного бізнесу. [https://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/ukrainska\\_kuryatina\\_eksportuetsya\\_do\\_80\\_krain\\_svitu/](https://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/ukrainska_kuryatina_eksportuetsya_do_80_krain_svit/) (дата звернення 19.09.2024).

2. Сталий розвиток — це концепція, яка забезпечує економічне зростання без шкоди для довкілля та суспільства. МХП. <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok> (дата звернення 19.09.2024).