МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2023 р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

_____Інна НОВАК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ВСП «ЛОКОМОТИВНЕ ДЕПО ЗНАМ'ЯНКА ОДЕСЬКОЇ ЗАЛІЗНИЦІ» М. ЗНАМ'ЯНКА КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка 2 курсу, 21 к-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ЛАЗУРЕНКО Ольга Леонідівна
Керівник: к.е.н., доцент
ЗАГОРОДНЮК Оксана Вікторівна

Умань – 2023

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна (дипломна) робота на тему: «Удосконалення системи управління запасами ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області» містить 70 сторінок, 9 таблиць, 14 рисунків. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

Мета дослідження – з'ясування теоретичних основ управління запасами, аналіз системи управління запасами ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області і обгрунтування напрямків її удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління запасами ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти функціонування та напрямки оптимізації системи управління запасами.

Базою дослідження обрано ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області.

Методологічною основою дослідження організації ефективної системи управління запасами є загальнонаукові методи. В першому розділі використано прийоми абстрактно-логічного методу, а саме: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, аналогії та порівняння. Для оцінювання організації ефективної системи управління запасами були застосовані статистичний, табличного відображення інформації та графічний методи. За допомогою порівняльного аналізу було здійснено нормативну оцінку організації ефективної системи управління матеріально-технічним забезпеченням.

У результаті написання дипломної роботи: досліджено економічну сутність управління запасами підприємства; вивчено особливості управління запасами на підприємствах залізничного транспорту; проаналізовано та оцінено систему управління запасами виробничого підрозділу ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка

Кіровоградської області; обґрунтовано напрями оптимізації системи управління запасами на ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області.

Ключові слова: *управління, менеджмент, виробничі запаси підприємства, оптимізація системи управління запасами, логістичний процес, товарні та виробничі запаси.*

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВ 7
1.1. Економічна сутність управління запасами підприємства 7
1.2. Особливості управління запасами на підприємствах залізничного транспорту 18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ВСП «ЛОКОМОТИВНЕ ДЕПО ЗНАМ'ЯНКА ОДЕСЬКОЇ ЗАЛІЗНИЦІ» М. ЗНАМ'ЯНКА КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ 26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області 26
2.2. Оцінка ефективності системи управління запасами виробничого підрозділу ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області 35
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ВСП «ЛОКОМОТИВНЕ ДЕПО ЗНАМ'ЯНКА ОДЕСЬКОЇ ЗАЛІЗНИЦІ» М. ЗНАМ'ЯНКА КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ 49
3.1. Обгрунтування цільових параметрів політики управління запасами та їх фінансування 49
3.2. Удосконалення системи управління запасами на підприємстві і 55
ВИСНОВКИ 63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66

ВСТУП

У сучасних економічних реаліях метою господарської діяльності різноманітних підприємств є отримання максимального прибутку, який безпосередньо залежить від попиту і вимог споживачів. Задоволення потреб споживачів у певній продукції або товарі є визначальними для стратегічного планування діяльності підприємства, одним із напрямів такої діяльності виступає управління запасами.

При цьому у сфері управління запасами необхідно враховувати і оптимально поєднувати: маркетингові дослідження ринків і попиту споживачів; запроваджувати сучасні логістичні методи управління запасами; забезпечувати ефективну взаємодію всіх підрозділів підприємства (відділи збуту, постачання і т.д.).

А тому, управління запасами є комплексною проблемою. Ефективне ж управління запасами дозволяє організації задовольняти або перевищувати очікування споживачів, створюючи такі запаси кожного товару, які максимізують чистий прибуток.

Проблематику управління запасами розглядають такі відомі вчені, як: Гаджинський А. М., Анікін Б. О., Неруш Ю. М., Міротін Л. Б., Стерлігова А. М. та ін.; управління запасами на підприємстві дедалі більше привертають увагу вчених і практиків, зокрема, Бутинця Ф. Ф., Бєляєва Ю. А., Рубальського Г. Б., Гризанова Ю. П, Басенка О. В., Рижикова Ю. І, Гуляєвої Н. М, Сьомка О.В.

Отже, слід вважати, що проблема планування та запровадження ефективних систем управління запасами є актуальною.

Об'єктом дослідження є процес управління запасами ВСП «Локомотивне депо Знам’янка Одеської залізниці» м. Знам’янка Кіровоградської області.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти функціонування та напрямки оптимізації системи управління запасами.

Базою дослідження обрано ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області.

Мета дипломної роботи полягає у з'ясуванні теоретичних основ управління запасами, аналіз системи управління запасами у ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області і обгрунтування напрямків її удосконалення.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

− дослідити економічну сутність управління запасами підприємства;

− розглянути особливості управління запасами на підприємствах залізничного транспорту;

− проаналізувати та оцінити систему управління запасами виробничого підрозділу «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області.

− обґрунтувати напрями оптимізації системи управління запасами на ВСП виробничого підрозділу «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області.

Під час написання кваліфікаційної роботи були застосовані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Методологічною основою дослідження організації ефективної системи управління запасами є загальнонаукові методи. В першому розділі використано прийоми абстрактно-логічного методу, а саме: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, аналогії та порівняння. Для оцінювання організації ефективної системи управління запасами були застосовані статистичний, табличного відображення інформації та графічний методи. За допомогою порівняльного аналізу було здійснено нормативну оцінку організації ефективної системи управління матеріально-технічним забезпеченням.

Запропоновані у роботі напрями оптимізації системи управління запасами ВСП виробничого підрозділу «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області можуть бути використаний у практичній діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність управління запасами підприємства

Управління запасами підприємства – це ключова складова його господарської діяльності, що включає процеси планування, організації, координації та контролю над рухом матеріальних ресурсів від постачальників до споживачів. Це включає визначення також оптимального рівня запасів, що дозволяє забезпечити безперебійну роботу підприємства, з одного боку, та мінімізувати витрати на зберігання запасів, з іншого.

Економічна сутність управління запасами виникає в тому, що воно землі підприємства балансувати між витратами на зберігання запасів і наявними втратами від їх створення. Оптимальне управління запасами компанії зменшить ризик затримки в постах, що може призвести до затримки виробництва або незадоволення клієнтів.

Цей процес включає в себе багато факторів, таких як виробничі потреби, прогнозування попиту, надійність постачальників, час доставки та ризик втрати або зіпсування товару. Використовуючи дані з цих областей, менеджмент може налаштувати оптимальний рівень запасів та встановити ефективні схеми їх зберігання та обороту.

Таким чином, управління запасами є інструментом для забезпечення ефективного виробничого циклу та фінансової стабільності підприємства. Воно ВСПливає на вартість продукції, прибутковість та загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Основні цілі створення запасів: забезпечення безперебійного забезпечення виробництва; зменшення логістичних витрат і витрат, пов’язаних із придбанням матеріальних цінностей; підвищення ефективності основних бізнес-процесів; отримання інших фінансових вигод.

Запаси виконують такі функції:

1. Забезпечення надійності, безперервності і стабільності виробництва, обігу, обміну та споживання різних товарів.

2. Управління витратами, оскільки збільшення запасів зменшує певні складові собівартості: наприклад, витрати, пов'язані з розміщенням замовлення, витрати на транспортування товару, витрати на переналаштування виробничого обладнання та вартість інших компонентів.

3. Інвестиційна функція полягає в тому, що в сприятливому ринковому середовищі, коли величина створених резервів зростає швидше, ніж зростання процентних ставок банківських депозитів, фінансові ресурси підприємств зберігаються і, можливо, збільшуються.

Запаси включають сировину та матеріали, включаючи малоцінні та швидкозношувані предмети, незавершене виробництво та готову продукцію, а також товари для перепродажу [41]. Запаси забезпечують гнучкість закупівельної політики компанії. Без запасів йому довелося б працювати, терміново купуючи все необхідне для підтримки виробничого графіка. Запаси готової продукції дають компаніям гнучкість у виробництві та збуті. Запаси незавершеного виробництва забезпечують можливість більш раціонального використання ресурсів та гнучкість у плануванні виробництва [11, с. 249].

Запаси місцем продукції у логістичному процесі виділяють наступні види запасів: матеріальні ресурси, незавершене виробництво, готова продукція, тара та пакування, зворотні відходи [40, с. 132].

За призначенням запаси поділяються на: поточні – частина виробничих та товарних запасів, призначена для забезпечення безперебійного виробничо-збутового процесу між двома запланованими поставками, формується у разі невідповідності пропозиції та разового споживання, у разі нерівномірного та нормального постачання; страхові – призначені для забезпечення виробництва у випадку надзвичайних ситуацій [30, с. 17; 34, с. 67]; підготовчі – це частина запасів, що використовується для підготовки матеріальних

ресурсів до споживання. Їх наявність обумовлена необхідністю проведення окремих операцій з приймання, оформлення, навантаження і розвантаження [26, с. 89]; сезонні запаси – це матеріальні ресурси та запаси готової продукції, які створюються за значних сезонних коливань характеру попиту чи виробництва або транспортування [33, с. 251]; перехідними запасами вважається баланс матеріальних ресурсів на кінець звітного періоду. Цей вид запасів забезпечує безперервність торговельного або виробничого процесу від початку періоду до наступної поставки [30, с. 18].

Крім того, запаси поділяються на товарні та виробничі запаси. Товарні запаси – це готова продукція від постачальників, складів і баз (складів). Товарні запаси поділяються на запаси засобів виробництва і товарно-матеріальний запас предметів споживання [41, с. 7].

Виробничі запаси – це запаси, які уже є у споживача, але ще не оброблені. Запаси створюються з метою забезпечення безперервності виробничого процесу [41, с. 6].

З іншого боку, запаси можна поділити на витратні запаси та резервні запаси. Витратні запаси розраховані на задоволення потреб виробництва, у тому випадку, коли існує невідповідність між плановими та фактичними термінами поставок матеріалів, розмірами цих поставок або обсягами споживання матеріалів. Резервні запаси повинні задовольняти попит для пікових продажів та гарантувати, що страйки, затримки та збої постачання не матимуть критичного ВСПливу на процес виробництва [26, с. 119]. Резервні запаси - це додаткові товари або матеріали, які підприємство тримає в наявності на випадок затримки поставок, підвищення попиту або інших непередбачених матеріалів. Вони є частиною стратегії управління запасами та їх використання додатково підприємствам запобіжними перервами у виробництві або продажах.

Резервні запаси можуть мати різні форми у зв’язку з типом підприємства і його потребами. Наприклад, виробниче підприємство може отримати додаткові запаси сировини або компонентів, щоб запобігти

підтримці у виробництві. Роздрібний магазин може мати резервні запаси популярних товарів для того, щоб задовольнити підвищений попит під час сезону продажу. Втім, утримання резервних запасів вимагає додаткових витрат, включаючи витрати на зберігання і можливе знецінення товарів. Тому ефективне управління резервними запасами включає в себе ретельне планування та аналіз з мінімізації витрат і максимізації вигоди від таких запасів.

Вчені мають різні погляди на визначення поняття «управління запасами», тому це визначення потребує більш детального розгляду.

У таблиці 1.1 представлено основні визначення поняття «управління запасами» різними науковцями.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління запасами»

Автори	Визначення поняття
Крушельницька О. В. [28]	діяльність, мета якої – мінімізувати загальну річну вартість утримання запасів та забезпечити задовільне обслуговування клієнтів.
Пасічник В.Г. [42]	Забезпечення підприємства виробничими запасами, які потрібні для виготовлення необхідної продукції в достатній кількості, вчасно та в правильному місці.
Кислий В. М. [25]	Набір правил і показників, які визначають, коли і скільки товарів купується для поповнення запасів.
Шрайбфедер Дж. [5]	Комплексний набір заходів, призначених для забезпечення найвищого рівня обслуговування клієнтів при мінімізації поточних витрат, пов’язаних із підтриманням запасів.

Джерело: складено автором на основі [28; 40; 25; 5]

Отже, на основі проведених досліджень можна сформулювати наступне узагальнене визначення: Управління запасами – комплекс заходів, спрямований на забезпечення оптимальної кількості й видів фізичних ресурсів, необхідних для реалізації стратегічного плану організації.

Запаси виконують на підприємстві наступні функції:

1. Транзакційна функція – запаси забезпечують безперебійність виробничого процесу, забезпечуючи тимчасові розриви між поставками сировини та матеріалів та їх використанням у виробництві

2. Функція зберігання – запаси зберігаються для задоволення попиту в майбутньому. Це може бути корисно, очікується зростання ціни, сезонний попит або в разі нестабільності поставок.

3. Спекулятивна функція – запаси можуть бути отримані тоді, коли очікується зростання ціни, щоб згодом продати їх з прибутком.

4. Функція накопичення – основною функцією запасів є накопичення і розподіл продукції.

5. Функція управління витратами із зміною величини замовлення. Інше використання запасів – отримання переваг на від величини замовлення. Більшість постачальників пропонують знижки на великі замовлення. Фактично, оптові закупівлі можуть знизити витрати виробництва. Однак купівля великого запасу має ряд недоліків – вищі витрати на зберігання, пошкодження складських матеріалів, пошкодження складу, крадіжки, збільшення страхового покриття тощо. Інвестуючи більше в запаси, ми зменшуємо грошові кошти, що зменшує нашу здатність інвестувати в інші сфери.

Мета управління запасами – розрахувати оптимальний обсяг запасів: їх не повинно бути надто багато або надто мало.

Наслідками надто малих розмірів запасів можуть бути: збільшення витрат; зростання цін через терміновість замовлень; тривалі виробничі простої; погіршення репутації підприємства на ринку; знижені можливоті реагування на затримки постачання сировини і матеріалів постачальниками; чутливість до зростання ціни на товари та коливання валютних курсів.

Наслідками від зберігання великих запасів можуть стати: проблеми з ліквідністю; збільшенням випадків псування запасів; збільшенням складських витрат; зростанням страхових внесків [18, с. 115-116].

Таким чином, неефективне управління запасами є передумовою цілої низки негативних наслідків, які можуть стати причиною погіршення фінансового стану підприємства. Отже, важливим є завдання встановлення ідеального обсягу запасів ресурсів і матеріалів при врахуванні конкретного запиту, акож слід розглядати можливі альтернативні методи прогнозування потреб у запасах. Оскільки запаси є однією з ключових частин оборотного капіталу і призводять до витрат та їх на зберігання, то надзвичайно важливим є компетентне управління ними.

Для управління запасами фінансовий менеджеру слід проводити систематичний наліз стану запасів за попередні періоди, при цьому слід враховувати показники загального обсягу запасів, динаміку їх змін, проаналізувати структуру запасів основних груп, оцінити сезонність, ефективність використання різних груп товарно-матеріальних цінностей, обчислити показники їх оборотності, розробити ефективну систему контролю запасами.

Виробничі та товарні запаси потребують значних інвестицій з деяких причин:

Імовірність коливань попиту. Якщо у підприємства немає достатніх страхових запасів, то можуть виникнути ситуації, коли попит не може бути забезпечений.

Сезонні коливання попиту призводять до спекулятивного зростання цін на певні товари. Компанії, які очікують такого зростання, створюють запас для отримання прибутку, змінюючи ринкові ціни.

Зниження витрат на оформлення та доставку необхідних ресурсів. Ці витрати можна зменшити за рахунок зменшення кількості замовлень, що еквівалентно збільшенню розмірів замовлених партій [30, с. 13].

Нестабільні зв’язки з постачальниками та неВСПевненість у тому, чи нададуть постачальники необхідну сировину чи матеріали належної якості в потрібний час.

Зниження витрат, пов’язаних з виробництвом одиниці виробу. Підприємство може випускати продукцію невеликими партіями в міру попиту. Тоді запаси будуть невеликими, але постійні витрати будуть обтяжувати собівартість одиниці продукції. Інший варіант – відпустити велику партію і зберігати готову продукцію на складі. У цьому випадку витрати, пов’язані з виробництвом продукту, будуть розподілені на велику кількість виробів, що зменшить витрати на одиницю продукції.

Можливість миттєвого обслуговування клієнтів. Можна виконувати замовлення клієнтів, відпускаючи замовлені товари з наявного на складі. Такий підхід буде дорожчим, ніж виготовлення або купівля замовленого товару, але за умов конкуренції ймовірність негайного виконання замовлення може стати вирішальним фактором у боротьбі за споживачів.

Зменшення часу простою через відсутність запчастин. При відсутності запасних частин, поломки обладнання та різні аварії можуть зупинити виробничий процес [30, с. 6].

Створення запасів є невід’ємною частиною виробничої діяльності яка не може бути здійснена без великого запасу. Рівень запасів безпосередньо залежить від характеру та масштабів виробництва, насиченості ринку товаром тощо. Наприклад, збільшення запасів може бути викликано збільшенням масштабів виробництва, дисбалансом ринку матеріальних ресурсів, невиконанням постачальниками своїх зобов’язань.

Створення більшої кількості запасів, ніж необхідно, має певні серйозні недоліки, які знижують ефективність виробництва. До них належать: витрати на зберігання запасів, вилучення значних коштів з обігу, втрати якості та кількості запасів при їх зберіганні, знос матеріальних ресурсів. Але також слід зазначити, що запасів не має бути надто мало.

Для забезпечення ритмічності виробництва розмір запасів має бути економічно обґрунтований, оскільки надмірні запаси сповільнюють оборотність капіталу, нестача порушить безперервність виробничого процесу, спричинить простої обладнання, підвищить собівартість продукції

тощо. Тому необхідно визначити такий рівень запасів, який дозволить максимально зменшити витрати на його утримання.

Управління матеріальними запасами ґрунтується на наступних принципах

[43, с. 7]: планування матеріальних потоків є невід'ємною частиною управління; включення у матеріальні витрати всіх витрат, що пов'язані з рухом запасів; використання маркетингу, для попередження невиправданих витрат ресурсів; формування політики комплексного збереження матеріальних ресурсів, максимальне залучення у господарському обороті вторинної сировини, поступовий розвиток виробництва ресурсозберігаючої продукції та технологій.

Вище наведено різні аспекти управління запасами, які є основою для аналізу та вирішення економічних проблем у господарській діяльності підприємств. У сфері логістики оптимізація рівнів запасів вирішує основне завдання: коли та в якій кількості здійснювати закупівлі сировини, комплектуючих, продукції для забезпечення спланованого виробничого процесу з найменшими витратами.

У зв'язку з цим витрати на управління запасами можна розділити на дві категорії: це витрати, що з'являються під час постачання запасів, та витрати на утримання запасів [10, с. 92-93].

Витрати на управління запасами – це сукупність витрат, які підприємство несе для придбання, зберігання та обслуговування своїх запасів. Вони можуть бути поділені на такі основні категорії:

1. Витрати на отримання – витрати, які підприємство несе на закупівлю сировини, матеріалів або товарів, які становлять його запаси. Вони можуть включати вартість самого товару, витрати на транспортування, мито, дані та інші пов'язані витрати.

2. Витрати на зберігання – це витрати, пов'язані зі зберіганням товару або матеріалів. Вони включають витрати на складські приміщення,

обладнання для зберігання, оплату праці працівників, витрати на енергію, охорону та інші ресурси, витрати на утримання запасів у належній стані.

3. Витрати на обслуговування запасів – це витрати, які пов'язані з діяльністю, спрямовані на підтримку ефективної роботи із запасами. Вони включають витрати на інвентаризацію, системи управління запасами, облік та аудит, витрати на страхування, втрати від знецінення або знищення товарів та інші витрати, пов'язані з адмініструванням запасів.

Витрати на замовлення – це витрати, які забезпечуються при розробці та виконанні замовлень на поставку товарів або матеріалів. Вони включають витрати на обробку замовлень, витрати на логістику, документообіг та інші процедури, пов'язані з організацією поставок.

Втрати від несвоєчасного постачання – це витрати, які викликані затримкою поставок, що можуть призвести до зупинки виробничих процесів, зниження якості обслуговування клієнтів та втрати продажів. Це може включати втрати від простої, додаткові витрати на терміни замовлення, втрати від невиконання контрактів та інше. Втрати від знецінення запасів відносяться до фінансових втрат, які відображаються внаслідок знецінення або псування запасів. Це втрачає вартість або непридатність запасів для подальшого використання або продажу. Загальноприйнятими є товари, що мають обмежений термін придатності або підлягають швидкому старінню, такі як продукти харчування, фармацевтичні препарати або сезонний товар.

Ефективне управління запасами, включаючи правильне планування, контроль та моніторинг стану запасів, може допомогти зменшити ризик втрати від знецінення запасів. Підприємства повинні розробляти стратегії зберігання, оптимізувати розмір запасів, керувати термінами придатності та регулярно оцінювати необхідність списання або реалізації запасів, які підлягають знеціненню.

Витрати на постачання включають витрати на утримання відділу постачання (утримання персоналу, укладання договорів на поставку продукції, закупівля необхідних матеріалів та обладнання). До цього

переліку витрат слід включати поштові, офісні та інші адміністративні витрати, пов’язані із закупівлею матеріалів. Зазвичай ці витрати є фіксованими і майже не залежать від обсягу діяльності.

Контроль запасів – це визначення та коригування рівнів запасів виробничотехнічної продукції з метою виявлення відхилень від нормативних розмірів запасів і усунення виявлений проблем [27, с. 59].

Ефективна система управління запасами дає змогу приймати економічно доцільні рішення щодо розмірів запасів, які потрібно мати на кожній точці технічного процесу, які товарні лінії з раніше встановлених планів необхідно зберігати та як поповнювати запаси.

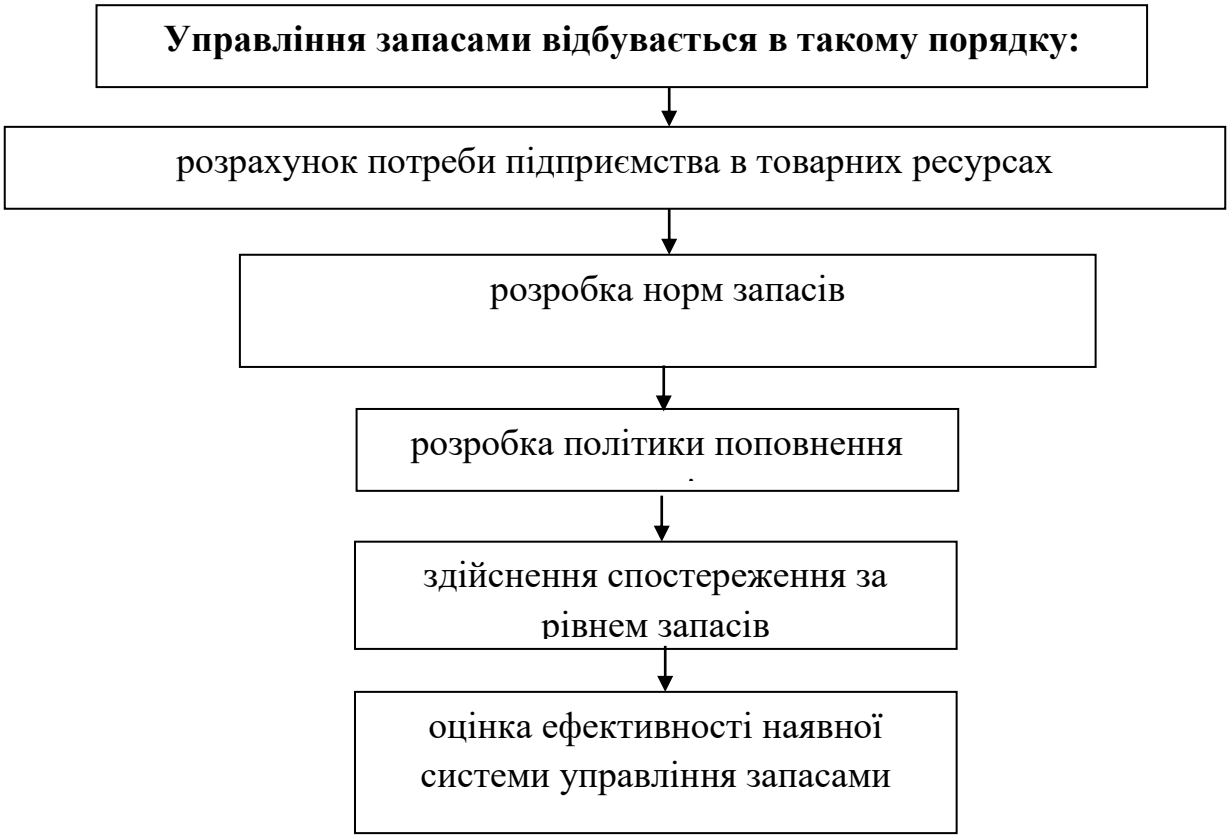


Рис. 1.1 Алгоритм управління запасами [27, с. 59]

Ефективність існуючої системи управління запасами залежить від глибини вивчення проблеми створення та застосування запасів, та доцільності управлінських рішень щодо їх переміщення по всіх товарних каналах на підприємстві (рис. 1.2).

Необхідність контролю стану запасів обумовлена збільшенням витрат, якщо фактичний розмір запасів перевищує встановлені норми запасу. Контроль стану запасів може базуватися на даних обліку запасів, інвентаризації матеріалів або за потребою. Контроль запасів в системі з фіксованим інтервалом між замовленнями здійснюється на регулярній основі шляхом здійснення контролю за залишком запасів [22 с. 38].

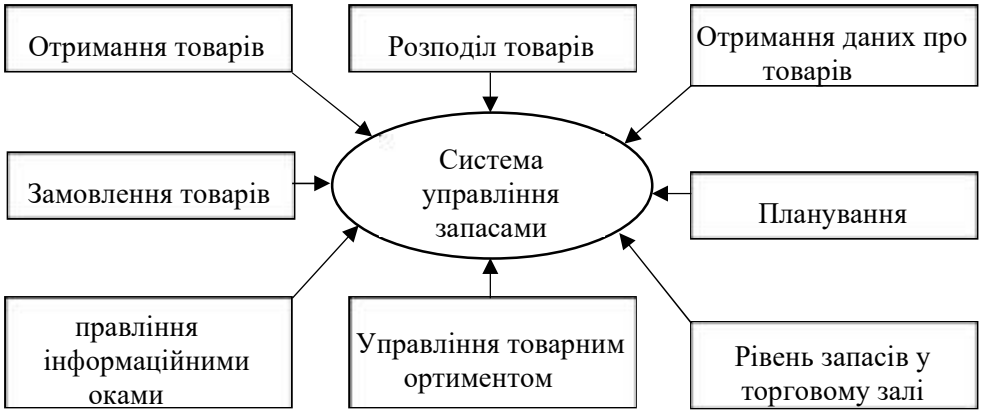


Рис. 1.2 Елементи системи управління товарними запасами

Джерело: складено автором на основі [27].

Необхідність контролю стану запасів обумовлена збільшенням витрат, якщо фактичний розмір запасів перевищує встановлені норми запасу. Контроль стану запасів може базуватися на даних обліку запасів, інвентаризації матеріалів або за потребою.



Рис. 1.3 Системи контролю за станом запасів [40 с. 198]

За результатами перевірки створюється замовлення на закупівлю нової партії товару. Розмір замовлення визначається різницею між нормативом максимального запасу та фактичним запасом.

Оскільки виконання замовлення займає певний період часу, то розмір замовлення має бути збільшений на очікуваний розмір витрат запасів за цей час.

1.2. Особливості управління запасами на підприємствах залізничного транспорту

В умовах воєнного тану і складної економічної і політичної ситуації в Україні вкрай необхідним є прийняття принципово-нових рішень щодо удосконалення підходів до реалізації матеріально-технічного забезпечення експлуатації та ремонту залізничних составів й інших об’єктів транспорної інфраструктури.

Під матеріально-технічними ресурсами залізничного транспорту розуміють сукупність видів палива, запасних частин для залізничного составу, прокату й інших виробів із чорного металу, будівельних матеріалів та виробів (баласт, цемент, залізобетонні шпали, бруси і конструкції), електротехнічної продукції, різного обладнання та приладів, спеціалізованих виробів легкої промисловості, спеціальних речовин, пальне – мастильні матеріали, а також їх запаси, необхідні для забезпечення господарської діяльності залізниці. Для безперебійної роботи галузі слід здійснювати ефективне управління запасами цих товарно-матеріальних цінностей.

Загалом, витрати на утримування запасів складають 25-30% від усіх витрат, включаючи витрати на транспортно-складські операції. Управління запасами полягає у рішенні двох основних задач:

- визначення розміру необхідного запасу, тобто норми запасу;
- створення системи контролю за фактичним розміром запасу і своєчасним його заповненням відповідно до встановленої норми.

Нормування запасів необхідне для своєчасного забезпечення потреб підприємств, організацій та закладів залізничного транспорту в матеріальних ресурсах по обсягу, асортименту й якості з мінімально можливими сумарними затратами на їх закупівлю, доставку та зберігання з ціллю забезпечення безпеки процесу перевезення, ефективності та якості експлуатації і ремонту рухомого составу й об'єктів інфраструктури.

Процес нормування запасів матеріально технічних ресурсів включає в себе наступні завдання:

- аналіз потреби в матеріально-технічних ресурсах і затрат на їх купівлю, доставку, зберігання;
- аналіз системи організації поставок та зберігання матеріально-технічних ресурсів;
- розрахунок норм запасів матеріально-технічних ресурсів;
- ВСПровадження норм запасів матеріально-технічних ресурсів;
- аналіз факторів, що ВСПливають на величину запасів, та коригування норм запасів матеріально-технічних ресурсів.

Управління запасами на підприємствах залізничного транспорту має свої особливості, пов'язані зі специфікою їх діяльності. Розглянемо іх детальніше.

1. Сезонність та коливання попиту: підприємства залізничного транспорту часто стикаються з сезонними коливаннями попиту на послуги перевезення. Управління запасами повинно бути повністю цільовим і забезпечувати наявність достатнього запасу матеріалів та комплектуючих під час пікового попиту.

2. Комплектність та готовність до експлуатації: підприємства залізничного транспорту повинні мати запасні частини та матеріали для забезпечення безперебійної роботи рухомого складу, інфраструктури та обладнання. Управління запасами повинні забезпечувати наявність деяких комплектуючих для оперативного відновлення та ремонту технічних засобів.

3. Управління запасами залізничних компонентів: підприємства

залізничного транспорту повинні мати ефективну систему управління запасами залізничних компонентів, таких як колісні пари, буксири, рейки тощо. Це включає контроль стану запасів, планування ремонтних робіт та заміну компонентів своєчасно, щоб забезпечити безпеку та ефективність руху поїздів.

4. Специфіка складського управління: підприємства залізничного транспорту мають великі склади для зберігання запасів. Управління запасами повинно включати ефективне планування розміщення запасів на складі, контроль за їх рухом та обліком, а також забезпечення оптимальних умов зберігання, включаючи вимоги до температури, вологості та безпеки.

5. СпіВСПраця з постачальниками та підрядниками: управління запасами на підприємствах залізничного транспорту потребує ефективної спіВСПраці з постачальниками та підрядниками. Це включає планування поставок, контроль якості та строків поставок, вирішення спорів та проблем, які допомагають у процесі спіВСПраці.

6. Управління запасами на підприємствах залізничного транспорту має на меті забезпечення безперебійної роботи та ефективного використання рухомого складу, інфраструктури та обладнання, що вимагає особливого підходу до планування, контролю та оптимізації запасів.

7. Забезпечення безпеки та дотримання нормативів: управління запасами на підприємствах залізничного транспорту пов'язане з дотриманням вимог щодо безпеки та дотримання нормативів. При виборі та управлінні запасами необхідно забезпечити стандарти безпеки, які встановлені для рухомого складу, матеріалів, обладнання та інфраструктури залізниці.

8. Моніторинг та аналіз показників: ефективне управління запасами забезпечує постійний моніторинг та аналіз показників. Підприємства залізничного транспорту повинні систематично відстежувати рівень запасів, швидкість обороту запасів, витрати на утримання запасів та інші ключові показники. Це дозволяє виявляти можливості проблеми та вдосконалювати стратегії управління запасами для забезпечення оптимальної роботи

підприємства.

9. Використання інформаційних систем: управління запасами на підприємствах залізничного транспорту вимагає ефективного використання сучасних інформаційних систем. Ці системи допомагають автоматизувати процеси замовлення, постачання та контролю запасів, що зменшує зменшення помилок, прискорює обробку інформації та полегшує прийняття рішень. Вони також забезпечують доступ до актуальних даних про запаси, їх рух та доступність, що дозволяє планувати закупівлі та управляти запасами з високою точністю.

10. СпіВСПраця з постачальниками та партнерами: уфективне управління запасами на підприємствах залізничного транспорту включає плідну спіВСПрацю з постачальниками та партнерами. Важливо підтримувати стійкі та надійні відносини з надійними постачальниками, які забезпечують постачання сировини та комплектуючих своєчасно та відповідно до встановлених стандартів якості. Також важливо вести переговори та укладення вигідних договорів з постачальниками для отримання кращих умов за ціною, термінів поставок та інших умов спіВСПраці.

11. ВСПровадження стратегій оптимізації та постійного удосконалення: підприємства залізничного транспорту повинні постійно працювати над оптимізацією управління запасами та вдосконалювати свої стратегії. Це може включати застосування нових методів та підходів, вдосконалення процесів замовлення та контролю запасів, використання передових технологій та автоматизації. Постійне ВСПровадження стратегій оптимізації зниження витрат, забезпечення швидкого доступу до більшості запасів та підтримки ефективної роботи підприємства в умовах залізничного транспорту.

12. Регулярний аудит та контроль: управління запасами в підприємствах залізничного регулярного транспорту потребує постійного аудиту та контролю. Це включає проведення періодичних перевірок стану

запасів, їх точності та актуальності, а також оцінку виконання стратегій управління запасами. Результати аудиту допомагають виявити проблеми, дисбаланси та недоліки в системі управління запасами та розробити відповідні запити для їх вирішення. Регулярний аудит та контроль допомагають підприємству залізничного транспорту підтримувати ефективний рівень запасів та забезпечувати безперебійну роботу транспортної системи.

13. Урахування особливостей транспортного процесу: управління запасами на підприємствах залізничного транспорту має свої особливості, пов’язані з унікальними вимогами та особливостями транспортного процесу. Наприклад, необхідно отримати тривалість перевезення, складність логістичних процесів та можливості затр

14. Урахування особливостей транспортного процесу: управління запасами на підприємствах залізничного транспорту має свої особливості, пов’язані з унікальними вимогами та особливостями транспортного процесу. Наприклад, необхідно отримати тривалість перевезення, складність логістичних процесів та можливість затримки у доставці. Враховуючи ці особливості, підприємства залізничного транспорту повинні розробляти стратегії управління запасами, які дозволяють забезпечити належний рівень запасів у відповідності до потреб транспортного процесу, забезпечити безперебійну роботу та уникнути перерв у постачанні матеріалів та обладнання.

15. Координація з іншими підрозділами та структурами: управління запасами на підприємствах залізничного транспорту вимагає ефективної координації з іншими підрозділами та структурами в організації. Також, необхідна злагоджена спіВСПраця з відділом логістики, депо, технічними службами та іншими підрозділами, що мають відношення до управління запасами. Це важливо для забезпечення взаємодії, обміну інформацією та оптимального використання ресурсів підприємства. Координація покращення уникнення дублювання функцій, забезпечує ефективний обіг інформації та

дозволяє досягти спільних цілей управління запасами та ефективністю залізничного транспорту.

На підприємстві залізничного транспорту застосовуються різні методи управління запасами, що допомагають забезпечити ефективне планування, контроль та оптимізацію запасів. Деякі з основних методів управління запасами на підприємствах залізничного транспорту включають:

1. Метод середніх запасів: Цей метод забезпечує визначення оптимального рівня середніх запасів, який забезпечує плавний потік матеріалів без значного нагромадження запасів. Застосування статистичних методів залежить від кількості запасів, що забезпечують нормальну роботу системи.

2. Метод «Just-in-Time» (JIT): Цей метод забезпечує поставку матеріалів або запасних частин лише в момент їх необхідності для виконання конкретного завдання. Використання JIT дозволяє мінімізувати запаси на складі, зменшити витрати на зберігання та забезпечити більш точне планування.

3. Метод ABC-аналізу: Цей метод базується на класифікації запасів за їх значущістю. Зазвичай запаси поділяються на три групи: A, B та C. Група A включає високоцінні та важливі запаси, група B – менш важливі, а група C – найменш важливі. Такий підхід зосередити увагу на управлінні основними запасами та забезпечити їх наявність у відповідний момент.

4. Метод ротації запасів: Цей метод базується на визначеній швидкості оберту запасів. Шляхом вимірювання часу, який потрібний для продажу або використання запасів, можна максимально ефективно використовувати запаси. Метод ротації дозволяє підприємствам залізничного транспорту планувати закупівлю матеріалів на основі актуальних потреб і забезпечити оптимальний рівень запасів.

5. Метод прогнозування попиту: Для ефективного управління запасами на підприємствах залізничного транспорту важливо мати достовірний прогноз попиту на матеріали та запасні частини. Цей метод використовує

різні статистичні моделі, аналіз ринкових тенденцій, історичні дані та інші фактори для прогнозування майбутнього попиту. Відповідно до прогнозованого попиту, підприємство може планувати закупівлю та управляти своїми запасами.

6. Метод оптимального поповнення запасів: Цей метод використовується для визначення оптимального моменту та обсягу поповнення запасів. Він базується на аналізі попиту, часу постачання та обсягу запасів, що вже є на складі. Метод дозволяє забезпечити потребу запасів у потрібний момент, уникнути перевищення запасів та забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства.

7. Метод економічного замовлення: Цей метод дозволяє забезпечити оптимальну кількість одиниць товару для замовлення, яка забезпечує мінімальні загальні витрати на утримання запасів. Він враховує такі фактори, як вартість замовлення, витрати на зберігання, швидкість поповнення запасів та інші параметри. Метод економічного замовлення дозволяє забезпечити оптимальне балансування між запасами та витратами на управління запасами.

8. Метод попереднього поповнення: Цей метод передбачає попереднє поповнення запасів перед очікуваним пік-періодом або відсутністю поставок. При використанні цього методу підприємство створює запаси, щоб запобігти можливим затримкам або дефіциту матеріалів під час критичних періодів. Це дозволяє забезпечити неперервну роботу системи та покращити обслуговування клієнтів.

9. Метод використання інформаційних систем: Цей метод використовує використання спеціалізованих інформаційних систем для ефективного управління запасами. Інформаційні системи допомагають збирати, аналізувати та обробляти дані про запаси, запити, поставки та інші фактори, що ВСПливають на управління запасами. Вони забезпечують більш точне прогнозування, контроль за запасами, автоматизацію процесів та покращення прийнятих рішень.

10. Метод співпраці з постачальниками: Цей метод відображається в налагодженні тісної співпраці з постачальниками матеріалів та запасних частин. Це може включати укладання довгострокових контрактів, спільне планування запиту та поставок, відомості про запаси. Така спіВСПраця забезпечується наявністю запасів вчасно і зменшує ризики, пов’язані з недостатньою кількістю матеріалів або затримками в поставках.

На нашу думку, управління запасами залізничних підприємств у тій чи іншій мірі використання усіх перерахованих методів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ВСП «ЛОКОМОТИВНЕ ДЕПО ЗНАМ'ЯНКА ОДЕСЬКОЇ ЗАЛІЗНИЦІ» М. ЗНАМ'ЯНКА КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області

Об'єктом дослідження є виробничий підрозділ «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області. Виробничий підрозділ «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області – це залізничний транспортний вузол, який входить до складу державного підприємства «Укрзалізниця» і спеціалізується на технічному обслуговуванні та ремонті залізничного рухомого складу. Акціонерне товариство «Українська залізниця» – національний перевізник вантажів та пасажирів. Метою діяльності товариства є задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі тощо.

Свою господарську діяльність АТ «Укрзалізниця» розпочало 1 грудня 2015 року. Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підвідомчих підприємств і закладів, що мали статус окремих юридичних осіб.

Компанія забезпечує 82 % вантажних і майже 50 % пасажирських перевезень, які здійснюються усіма видами транспорту. За обсягами вантажних перевезень українська залізниця до війни займала четверте місце на Євразійському континенті.

У табл. 2.1. подана інформація про основні напрями діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.1

Напрямки діяльності

Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця» (ПАТ «Укрзалізниця»)				
Перевезення вантажів	Перевезення пасажирів	Наукова залізниця	Сукупна промислова діяльність	Експлуатація інфраструктури

Виробничий підрозділ «Локомотивне депо Знам’янка Одеської залізниці» м. Знам’янка Кіровоградської області розташоване на південь від міста Знам'янка в Черкаській області України, біля залізничного вузла, який є вузлом для перевезення вантажів та пасажирів по Південно-Західній залізниці, приблизно за 220 км на південь від Києва. Депо Знам'янка має велике значення для регіональної та національної економіки, забезпечує технічне обслуговування та ремонт залізничного рухомого складу, що забезпечує безперебійну роботу залізничного транспорту, та тим самим сприяє розвитку транспортної інфраструктури України. Депо Знам'янка є великим транспортним вузлом на південному заході України та є одним із 16 депо Залізничного транспорту Південної залізниці.

Основним завданням виробничого підрозділу «Локомотивне депо Знам’янка Одеської залізниці» м. Знам’янка Кіровоградської області є забезпечення безперебійного технічного стану залізничного рухомого складу для забезпечення пасажирських та вантажних перевезень. До складу депо входять ремонтні майстерні з ремонту рухомого складу, а також технічні бази з ремонту електричного та дизельного транспорту.

У депо працює команда професійних фахівців, які забезпечують якість технічного обслуговування та ремонту рухомого складу. Для цього використовують сучасні технології, що не дозволяють провести якісний та швидкий ремонт. Виробничий підрозділ «Локомотивне депо Знам’янка Одеської залізниці» м. Знам’янка Кіровоградської області забезпечує безперебійну роботу залізничного транспорту в регіонах та перевезення

різних видів вантажів та пасажирів. Для підвищення ефективності роботи та забезпечення якості обслуговування транспорту, депо ВСПроваджує новітні технології та використовує сучасне обладнання. Також депо Знам'янка активно спіВСПрацює з іншими депо, залізничними компаніями та перевізниками, що дозволяє підвищити рівень обслуговування та забезпечити безперебійну роботу залізничного транспорту в регіоні.

Депо Знам'янка має значний соціальний ВСПлив на місцеве населення, забезпечуючи робочі місця та сприяючи розвитку місцевої економіки.

Виробничий підрозділ «Локомотивне депо Знам’янка Одеської залізниці» м. Знам’янка Кіровоградської області займається зберіганням та обслуговуванням різних типів залізничного рухомого складу, включаючи локомотиви, вагони, електропоїзди та інше. Також депо виконує ремонт та технічне обслуговування залізничного транспорту. Депо Знам'янка є одним із найбільших депо в Україні. Основним завданням депо Знам'янка є технічне обслуговування та ремонт локомотивів, які експлуатуються на території залізничної мережі Південно-Західної залізниці. Крім того, депо забезпечує обслуговування пасажирських та вантажних поїздів, що проходять через Знам'янський вузол.

На складі виробничого підрозділу «Локомотивне депо Знам’янка Одеської залізниці» м. Знам’янка Кіровоградської області працюють кваліфіковані робітники, серед яких механіки, електромеханіки, зварювальники та інші спеціалісти. Депо має розвинену інфраструктуру, включаючи залізничні колії, майданчики для технічного обслуговування та ремонту локомотивів, склади для зберігання запасних частин та матеріалів, а також власний парк спеціалізованої техніки та обладнання.

Економічна діяльність депо а включає технічне обслуговування та ремонт локомотивів, що описують перевезення вантажів та пасажирів по залізниці. Депо також здійснює комерційну діяльність, надаючи послуги з технічного обслуговування та ремонту локомотивів іншим залізничним компаніям. У своїй діяльності виробничий підрозділ «Локомотивне депо

Знам’янка Одеської залізниці» м. Знам’янка Кіровоградської області дотримується вимог законодавства України та стандартів залізничного транспорту, зокрема безпеки руху та експлуатації локомотивів та вагонів, охорони навколишнього середовища, розробки та ВСПровадження нових технологій та інших аспектів діяльності.

Структура управління виробничо підрозділу «Локомотивне депо Знам’янка Одеської залізниці» м. Знам’янка Кіровоградської області складається з керівництва депо та ряду відділів, що визначають різні напрямки діяльності депо. Основними структурними підрозділами депо є:

Керівництво депо складається з директора депо та його представників, які керують виключно напрямками діяльності депо:

Відділ технічного обслуговування – відповідає за технічний стан локомотивів та забезпечує їх ремонт та обслуговування.

Відділ матеріально-технічного забезпечення – відповідає за забезпечення депо всіма необхідними матеріалами, запчастинами та інструментами.

Відділ пасажирських перевезень – відповідає за обслуговування пасажирських поїздів та забезпечення безпеки пасажирів.

Відділ вантажних перевезень – відповідає за обслуговування вантажних поїздів та забезпечення безпеки вантажів.

Фінансовий відділ – відповідає за фінансові питання депо, включаючи бухгалтерію та фінансовий аналіз.

Відділ кадрів – відповідає за управління персоналом депо, включаючи найм нових працівників, розвиток кар'єрних планів та підвищення кваліфікації працівників.

Крім того, депо має і інші відділи, які відповідають за конкретні аспекти діяльності депо, такі як охорона праці, екологія та інші. Всі відділи депо спіВСПрацюють між собою та з іншими депо та організацією залізничного транспорту, щоб забезпечити ефективну та безперебійну роботу всього залізничного комплексу. Керівництво депо Знам'янка забезпечує

координацію роботи всіх відділів та підрозділів депо, контролює виконання планів та завдань, а також вирішує питання розвитку та модернізації депо.

Таблиця 2.2

Аналіз активів виробничого підрозділу «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області за 2021-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки		Відхилення	
	2021	2022	Абсолютні, тис. грн.	Відносні, Темп приросту %
І. Необоротні активи				
Незавершені капітальні іневстиції	218	218	0	0
Основні засоби:	128077	125376	-2706	-2,1
1. Первісна вартість	180219	182681	2462	1,4
2. Знос	(52142)	(57305)	5163	9,9
Усього за розділом І.	128295	125594	-2701	-2,1
ІІ. Оборотні активи				
Запаси:	36431	38065	1634	4,5
У % до балансу активів	10,5	10,9	-	-
1. Виробничі запаси	36199	37912	1713	4,7
2. Незаверешене виробництво		68	68	100
3. Товари	232	85	-147	-63,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	408	3532	3124	88,4
з бюджетом	7	3	-4	-57,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	180627	182245	1618	0,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	159	266	107	67,3
Гроші та їх еквіваленти:	5	13	8	1,6
1. Рахунки в банках	5		-5	-100
Витрати майбутніх періодів	1	10	9	90
Інші оборотні активи	466	517	51	11
Усього за розділом ІІ	218104	224651	6547	3
Баланс	346399	350245	3846	1,1

Відділи технічного обслуговування та матеріально-технічного забезпечення забезпечують належний технічний стан локомотивів та ефективне використання ресурсів депо. Відділи пасажирських та вантажних перевезень забезпечують високу якість перевезень та безпеку пасажирів та

вантажів. Фінансовий відділ забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів депо та контролює витрати. Відділ кадрів забезпечує найм та управління персоналом, що дозволяє депо мати кваліфікований та професійний персонал.

Усі відділи та підрозділи депо Знам'янка працюють в одному напрямку, з метою досягнення головної мети – забезпечення безперебійної та якісної роботи залізничного транспорту на території Південної України.

Депо Знам'янка також підпорядковане вищим органам залізничного транспорту. В Україні залізничний транспортом керує Державна адміністрація залізничного транспорту України (Укрзалізниця), що забезпечує координацію діяльності всіх депо та інших організацій залізничного транспорту в Україні.

Загалом, структура управління депо Знам'янка спрямована на забезпечення ефективної та безперебійної роботи залізничного транспорту, яка є важливою складовою транспортної інфраструктури України.

У результаті створення ПАТ «Українська залізниця» Знам'янське локомотивне депо стало структурним підрозділом регіональної філії «Одеська залізниця». Для того, щоб проаналізувати стан запасів на підприємстві необхідно дослідити структуру активів. Це дасть змогу визначити питому вагу запасів на досліджуваному об’єкті, табл. 2.2.

Метою створення депо є забезпечення перевезень пасажирів та вантажів, а також проведення маневрових операцій на маршрутах та в локаціях, визначених регіональним відділенням «Одеська залізниця».

Таким чином, запаси становлять понад 10% у структурі активів підприємства. Виявлена тенденція до підвищення цього показника за аналізований період. Для встановлення відсоткової частки запасів підприємства у складі оборотних активів необхідно провести аналіз, який представлений у таблиці 2.3.

Для глибокого аналізу стану запасів підприємства важливо встановити відносну вагу їх ключових складових. Розглянемо виробничі запаси,

незавершене виробництво, готові вироби та товари. Це дозволить визначити структуру запасів підприємства, що, у свою чергу, допоможе оцінити ефективність їх керування, див. таблиця 2.4.

Таблиця 2.3

Аналіз оборотних активів виробничого підрозділу «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області за 2021-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки		Відхилення	
	2021	2022	Абсолютні, тис. грн.	Відносні, Темп приросту %
II. Оборотні активи				
Запаси:	36431	38065	1634	4,5
У % до суми оборотних активів	16,7	17,0	-	-
1. Виробничі запаси	36199	37912	1713	4,7
2. Незаверешене виробництво		68	68	100
3. Товари	232	85	-147	-63,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	408	3532	3124	88,4
з бюджетом	7	3	-4	-57,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	180627	182245	1618	0,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	159	266	107	67,3
Гроші та їх еквіваленти:	5	13	8	1,6
1. Рахунки в банках	5		-5	-100
Витрати майбутніх періодів	1	10	9	90
Інші оборотні активи	466	517	51	11
Усього за розділом II	218104	224651	6547	3

Аналіз структури запасів філії "Одеська залізниця" ПАТ "Укрзалізниця" - ВСП "Локомотивне депо Знам'янка" дозволяє зробити висновок, що більшість запасів підприємства становлять виробничі запаси. За період з 2021 року по 2022 рік питома вага виробничих засобів у структурі запасів змінилася з 99,3-99,6 %. Це пов'язано зі специфікою діяльності підприємств залізничного транспорту.

Ефективність діяльності виробничого підприємства залежить від грамотної розробки системи управління запасами. У цьому випадку аналізується діяльність залізничного транспорту в ринкових умовах, зокрема управління виробничими запасами матеріально-технічних ресурсів.

Таблиця 2.4

Аналіз структури запасів виробничого підрозділу «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області за 2021-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки		Відхилення	
	2021	2022	Абсолютні, тис. грн.	Відносні, Темп приросту %
Запаси:	36431	38065	1634	4,5
1. Виробничі запаси	36199	37912	1713	4,7
У % до суми запасів	99,3	99,6	-	-
2. Незаверешене виробництво		68	68	100
У % до суми запасів	0	0,2	-	-
3. Товари	232	85	-147	-63,4
У % до суми запасів	0,7	0,2	-	-

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності

У 1998 році підприємство матеріально-технічного забезпечення Одеської залізниці було реорганізовано в службу матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) Одеської залізниці. Також було створено пункт збору, переробки та відправки металобрухту на базі служби матеріально-технічного забезпечення.

Департамент локомотивного господарства займається контролем та координацією експлуатаційної роботи, ремонту, технічного обслуговування, оновленням та модернізацією тягового рухомого складу на підприємствах. Департамент також організовує нормування витрат паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів та ВСПровадження заходів з енергозбереження, контролює їх виконання структурними підрозділами локомотивного

господарства, використовуючи програмно-апаратні комплекси.

Департамент локомотивного господарства включає такі підрозділи: відділ організації роботи локомотивів і локомотивних бригад, відділ нової техніки та перспективного тягового рухомого складу; технічний відділ; планово-економічний відділ; центр ремонту тягового рухомого складу.

На залізниці існує складська та транзитна форми постачання виробничими запасами.

Централізований механізм придбання та розподілу окремих категорій виробничих запасів є найоптимальнішим. Він дозволяє зменшити витрати на запаси і використовувати їх ефективно. У рамках централізованої системи використання виробничих запасів служба матеріально-технічного забезпечення вивчає потреби структурних одиниць у конкретних типах товарно-матеріальних цінностей та їх необхідну кількість, укладає угоди з постачальниками та готує документи для отримання виробничих запасів.

Придбання комплектуючих здійснюється в централізовано через підрозділ «Центр поставок виробництва». Підрозділ «Центр поставок виробництва» ПАТ «Укрзалізниця» є відділом, який виконує делеговані йому обов'язки. Головною послугою цього підрозділу є задоволення потреб Укрзалізниці в матеріально-технічних ресурсах, надання послуг та забезпечення ефективної діяльності.

Товарно-матеріальні цінності закуповуються відповідно до стандартних процедур відкритої торгівлі в системі ProZorro, що відповідає вимогам законодавства України про публічні закупівлі. Структурні підрозділи залізниці, як правило, набувають виробничі запаси за власні кошти, отримані від відповідних видів діяльності, або централізовано через Укрзалізницю та управління залізниці. У господарській структурі залізниці функціонує служба матеріально-технічного постачання, яка відповідає за придбання виробничих запасів для потреб структурних підрозділів та їх подальший розподіл між ними. Після отримання виробничих запасів служба матеріально-технічного постачання розподіляє їх між підрозділами та

виставляє авізо на витрати на їх отримання. Цікавим фактом є те, що податковий кредит з ПДВ за придбані виробничі запаси зберігається на обліку в службі матеріально-технічного постачання та не передається по авізо. Така практика "полегшує" формування показників декларації з ПДВ. На нашу думку, така система контролю та розподілу сум податкового кредиту з ПДВ є вдалим рішенням, що забезпечує ефективне функціонування управління залізниці.

Іноді виникає ситуація, коли відділ служби матеріально-технічного забезпечення проводить процес закупівлі, але потреби у виробничих запасах виникає в структурному підрозділі, який знаходиться в іншій області. Це може призвести до необхідності переміщення матеріалів з одного складу служби на інший, збільшуючи вартість виробничих запасів на транспортні витрати.

Таке переміщення призводять до збільшення вартості товарів за рахунок ринкової ціни, що може стати причиною запитань від контролюючих органів. Розумнішим рішенням є те, щоб структурні підрозділи могли придбати виробничі запаси без участі кількох відділів служби матеріально-технічного забезпечення, відразу від постачальника, щоб уникнути витрат на переміщення та збільшення вартості товарів.

При централізованих поставках виробничих запасів через службу матеріально-технічного забезпечення здійснюється внутрішній товарообіг. У 2022 році загальні операційні витрати склали 167308 тис. грн. (100%), з яких матеріальних витрат склали 61898 тис. грн. (51%). Вартість виробничих запасів (палива, товарів, електроенергії), що надаються службам матеріально-технічного забезпечення та переданим структурним підрозділам по авізо, становить близько 15 тис. грн. Важливо зазначити, що цей внутрішній товарообіг може ВСПливати на вартість виробничих запасів, що випливає з транспортних витрат та інших витрат, пов'язаних з переміщенням товарів між відділами. (рис. 2.1). Після проведення аналізу системи управління запасами на досліджуваному підприємстві, було виявлено використання

застарілих методів організації та контролю матеріально-технічного забезпечення. Крім того, було встановлено, що при прийнятті рішень щодо кваліфікації товарів за категоріями, управління регіональної філії керується застарілим наказом Укрзалізниці від 2013 року.

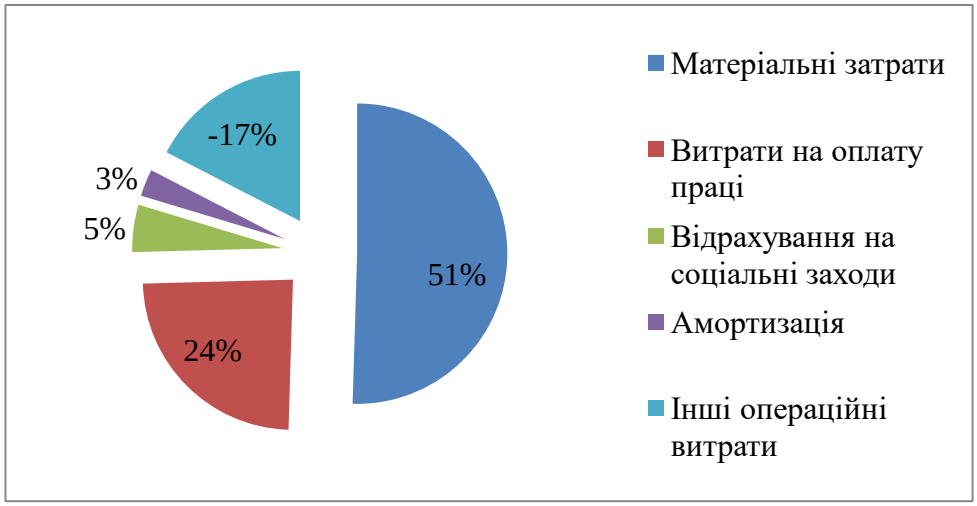


Рис. 2.1 Питома вага елементів операційних витрат ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області

Це неефективно та шкідливо для ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області.Також було виявлено випадки придбання товарів понад заявлену потребу, або постачання товарів, термін використання яких уже минув, що є причиною маніпуляцій та негативно ВСПливає на фінансово-економічну діяльність підприємства.

2.2. Оцінка ефективності системи управління запасами виробничого підрозділу «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області

Під матеріально-технічними запасами залізничного транспорту розуміють сукупність видів палива, запасних частин для залізничного составу, прокату й інших виробів із чорного металу, будівельних матеріалів та виробів (баласт, цемент, залізобетонні шпали, бруси і конструкції), електротехнічної продукції, різного обладнання та приладів, спеціалізованих

виробів легкої промисловості, спеціальних речовин, пальне – мастильні матеріали, а також їх запаси, необхідні для забезпечення господарської діяльності ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області.

Управління запасами відносять до ключових функцій, воно відіграє важливу роль у сфері управління діяльністю залізничним підприємством. Витрати на утримування запасів складають 25-30% від усіх витрат, включаючи витрати на транспортно-складські операції. Управління запасами полягає у рішенні двох основних задач:

– визначення розміру необхідного запасу, тобто норми запасу;

– створення системи контролю за фактичним розміром запасу і своєчасним його заповненням відповідно до встановленої норми.

Нормування запасів необхідне для своєчасного забезпечення потреб підприємств, організацій та закладів залізничного транспорту в матеріальних ресурсах по обсягу, асортименту й якості з мінімально можливими сумарними затратами на їх закупівлю, доставку та зберігання з ціллю забезпечення безпеки процесу перевезення, ефективності та якості експлуатації і ремонту рухомого составу й об'єктів інфраструктури.

Поточний запас матеріальних ресурсів виступає об'єктом управління в системі матеріального постачання та підлягає постійному ВСПливу зовнішнього середовища. Система управління матеріальними ресурсами повинна ВСПливати на об'єкт управління таким чином, щоб забезпечити штатний режим споживання. Щоб ефективно управляти поточним запасом необхідно постійно за ним спостерігати, тобто в системі управління повинна бути передбачена функція виміру поточного запасу в системі матеріального постачання це: облік наявності матеріальних ресурсів; облік руху матеріальних потоків.

Виходячи із вищенаведених теоретичних аспектів управління матеріально-технічними запасами залізничного підприємства слід представити схему руху основних матеріальних та технічних ресурсів ВСП

«Локомотивне депо Знам’янка Одеської залізниці» м. Знам’янка Кіровоградської області (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Загальна схема руху МТР «Локомотивне депо Знам'янка»

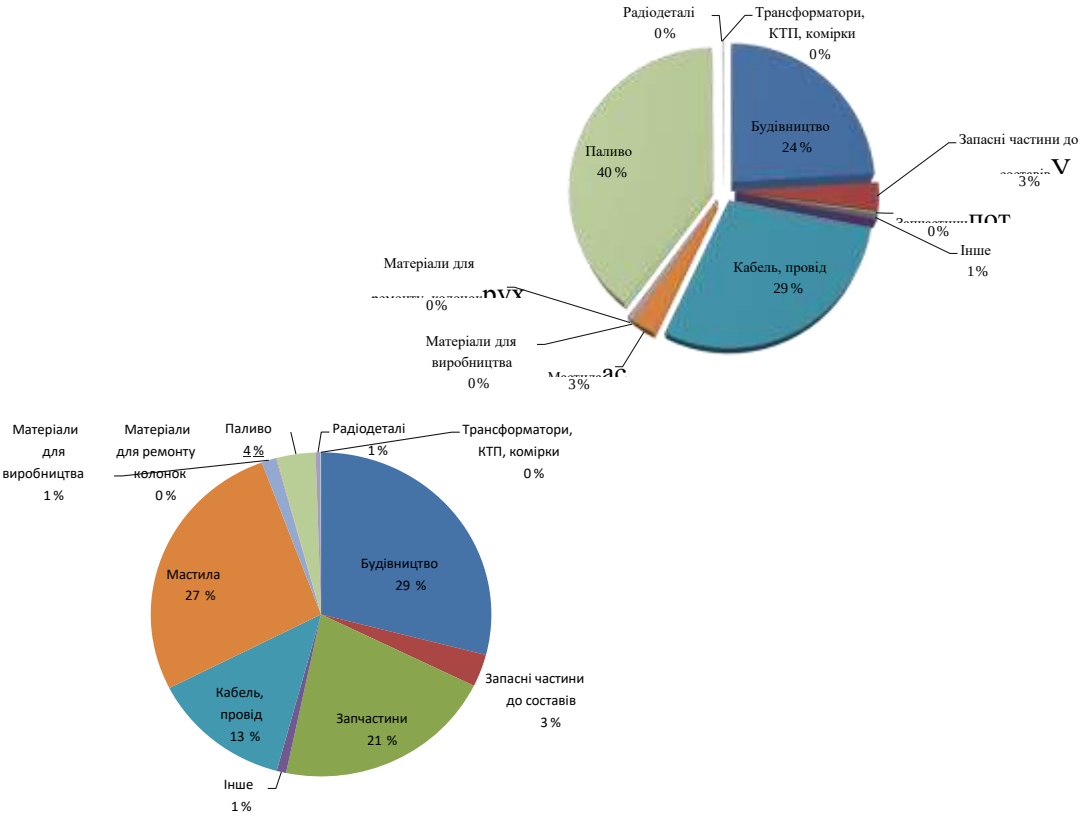
При даній схемі роботи з матеріально-технічними ресурсами виявлено суттєві недоліки при переміщенні МТР в зону зберігання. Зона зберігання передбачає основне єдине приміщення для зберігання матеріальних ресурсів, де не враховано специфіку виду МТР, а також використовується єдина схема обліку МТР, що призвело до некоректності даних про наявність/відсутність деяких МТР на складі, неефективного планування норм МТР на складі. Тому було б доцільно розмежувати зону зберігання за напрямком діяльності та видами МТР (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Приклад розподілу зони зберігання для «Локомотивне депо Знам'янка»

Станом на 01.01.2022 р. запаси складу МТР відповідали встановленим нормам. Проте, як видно, із діаграм, рис. 2.3 і рис. 2.4 структура залишків значно змінилась, що попереджає про неефективну політику нормування та планування запасів протягом року. Так, запаси «Кабель, провід» знизились вдвічі, «Паливо» – зниження на 36%. Такі розриви у складських залишках свідчать про те, що необхідно переглянути політику нормування та планування матеріальних залишків на складах підприємства.

Проведено аналіз наступних показників фінансово-господарської діяльності: товарооборот; вантажооборот; обротність запасів; продуктивність праці; рівень витрат складу; собівартість складської переробки 1 т запасів.



а – структура матеріальних ресурсів 01.01.2022 р. б – структура матеріальних ресурсів 01.12.2022 р.

Рис. 2.4. Структура матеріальних ресурсів «Локомотивне депо Знам'янка»

Аналіз перерахованих показників проводився на основі даних Форма №5 Примітки до річної фінансової звітності та статистики. Результати аналізу наведено на рис. 2.5; 2.6; 2.7; 2.8.

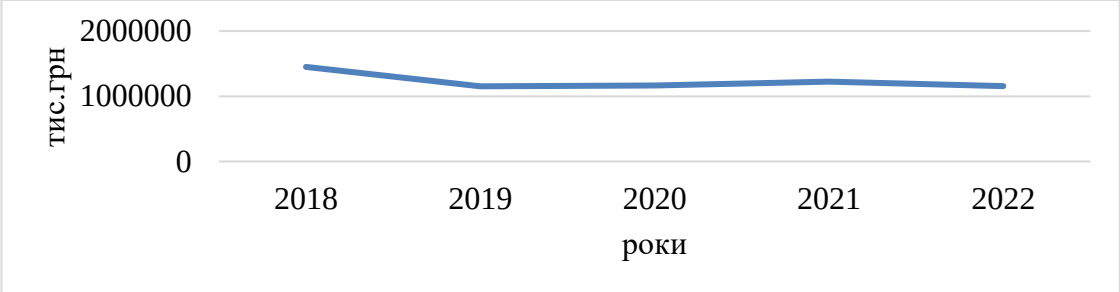


Рис. 2.5. Динаміка зміни показника товарообороту у «Локомотивне депо Знам'янка» за 2018-2022 роки, тис.грн

На підприємстві товарооборот за досліджуваний період знизився на 20%, а вантажооборот – на 26,9% Темп зростання у 2015 р. –5,57% для товарообороту та –7,49% для вантажообороту.

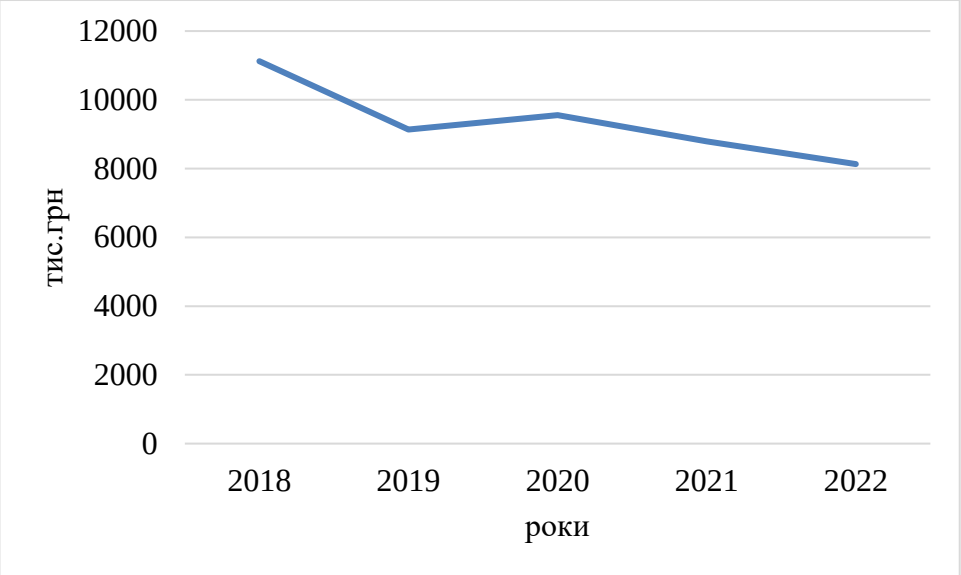


Рис. 2.6. Динаміка зміни показника вантажообороту у «Локомотивне депо Знам'янка» за 2018-2022 роки, тис.грн

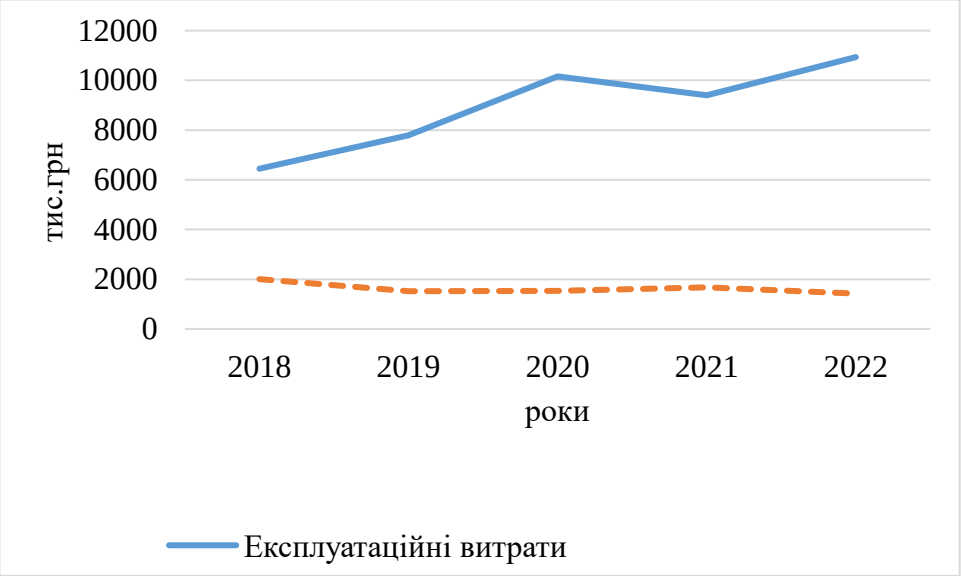


Рис. 2.7. Динаміка зміни величини експлуатаційних витрат у «Локомотивне депо Знам'янка» за 2018-2022 роки, тис.грн

Коефіцієнт оборотності запасів складає 11,7 у аналізований рік. Зниження коефіцієнту оборотності при зниженні товарообороту та вантаж

обороту свідчить про поступове зменшення матеріально-технічних ресурсів підприємства. Темп зростання продуктивності праці працівників в аналізований становить період 85,13%. Тобто працівники мають вільні, незалучені ресурси.

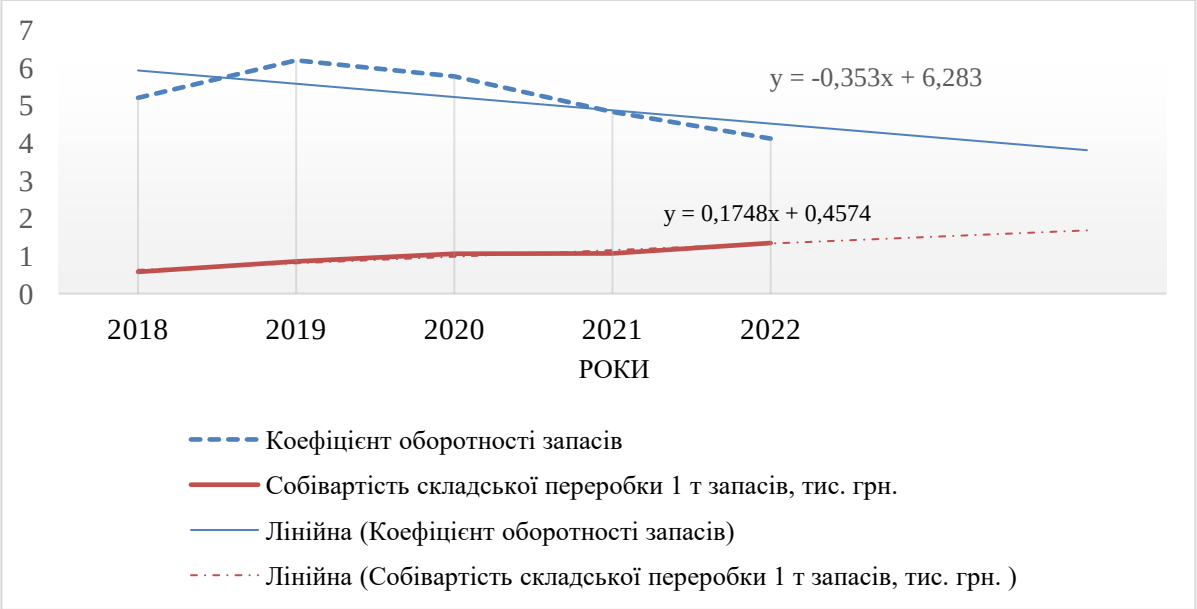


Рис. 2.8. Динаміка зміни величини собівартості складської переробки 1 т запасів та коефіцієнту оборотності запасів у «Локомотивне депо Знам'янка» за 2018-2022 роки

Експлуатаційні витрати постійно зростають, лише спостерігається невелике зниження у 2021 р. Темп зростання складає 16,36%. Збільшення рівня витрат складу і собівартості складської переробки 1 тонни запасів матеріально-технічних ресурсів вказує на збільшення витрат, пов'язаних з утриманням складів та організацією їх роботи.

Дослідивши теоретичні та практичні аспекти оцінки та аналізу МТР слід визначити, що:

– на підприємстві існують проблеми щодо обліку МТР у зв'язку із відсутністю розмежувань зони зберігання за видами МТР;

– спостерігається неефективне ВСПровадження нормування запасів складу;

– зростають витрати на утримання складів.

Ефективна реалізація окресленої мети передбачає детальну оцінку

ефективності використання виробничих запасів [29, с. 130].

Таблиця 2.5

Аналіз коефіцієнту оборотності запасів на ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області

N	Баланс	На 31.12.2022	На 31.12.2021	На 31.12.2020
1	Активи			
2	II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
3	Запаси	38065	36431	32458
4	Разом по розділу II	224651	218104	204612
5	Баланс	350245	346399	335214
6	Звіт про фінансові результати	На 31.12.2022	На 31.12.2021	На 31.12.2020
7	Виручка	215698	167395	149214
8	Собівартість	214813	166537	148521
9	Коефіцієнт оборотності запасів	5,77	4,83	4,12

Для оцінки ефективності управління запасами на ВСП «Локомотивне депо Знам'янка» необхідно розрахувати коефіцієнт оборотності активів. Цей показник дозволяє використовувати використання запасів на підприємстві та уникнути негативних наслідків, табл. 2.6. Аналіз показує, який коефіцієнт оборотності запасів за аналізований період зріс на 1,65 обороту, з 4,12 до 5,77. У 2022 році коефіцієнт збільшився на 0,94 відсоткових пунктів. Показник вказує, скільки чистої виручки отримано на одиницю коштів, інвестованих в активи.Для того, щоб визначити, який із факторів, а це динаміка собівартості реалізованих товарів чи середня вартість запасів і яким чином ВСПлинув на зміни тривалості одного обороту запасів в 2022 році порівняно з 2021 роком, проведемо факторний аналіз.

ВСПлив фактора середньої вартості запасів $\Delta З_{ср}$ розрахуємо за формулою:

$$\Delta З_{ср} = 365 \times \frac{З_{2022} - З_{2021}}{S_{2021}}, \qquad (2.4)$$

де $З_{2022}$ – вартість запасів в 2022 році.

$З_{2021}$ – вартість запасів в 2021 році.

S_{2021} – собівартість реалізованих товарів в 2021 році.

$\Delta З_{ср} = 365 \times (38065 – 36431) / 166537 = 3,6$

Тобто зміна середньої вартості запасів збільшила продовжуваність одного обороту запасів в 2022 році на 3,6 днів.

ВСПлив фактора собівартості реалізованих товарів ΔS розрахуємо за формулою:

$$\Delta S = 365 \times З_{2022} \times (\frac{1}{S_{2022}} - \frac{1}{S_{2021}}), \qquad (2.5)$$

Δ S = 365 * 38065 * (1/214813 – 1/166537) = -19,4

Тобто зміна собівартість реалізованих товарів зменшила продовжуваність одного обороту запасів в 2022 році на19,4 дні.

Факторний аналіз показав, що саме собівартість реалізованої продукції виявилась фактором, який негативно ВСПлинув на зниження коефіцієнту оборотності запасів і уповільнення оборотності на 19,4 дні.

Кожне господарство має своє технічне забезпечення для контролю ситуації на складах, свої показники обсягів запасів, термінів придатності тощо. Це стосується єдиної єдиної технічної політики для всієї Укрзалізниці. Як результат, менеджмент компанії не може порахувати залишки ТМЦ і відстежувати рух запасних частин за єдиною формулою. Це призводить до перевантаження складів та неефективного управління матеріальними та людськими ресурсами.

Одним із важливих чинників, які ВСПливають на фінансовий стан підприємства і його виробничі результати, є стан матеріальних запасів. Для нормального ходу виробництва і збуту продукції необхідно забезпечити оптимальний рівень запасів.

Збільшення обсягів запасів може мати різні причини:

А) збільшення масштабів діяльності підприємства;

Б) потребу в захисті від інфляції;

В) неефективне управління запасами, яке відбувається до замороження капіталу та зниження оборотності.

Надмірні запаси можуть також призвести до збільшення складських витрат та знецінення матеріалів, що негативно ВСПливає на фінансовий стан підприємства.

Таким чином, аналізуючи систему управління запасами на підприємствах залізничного транспорту, можна встановити проблеми в структурі управління та неефективне використання ресурсів. Для підвищення ефективності системи необхідно провести детальне дослідження та знайти шляхи для зменшення запасів та підвищення їх оборотності. Слід зменшити складські витрати та забезпечити оптимальний рівень між деякими запасами товарно-матеріальних цінностей та їх ефективним використанням.

Недостатність запасів (сировини, матеріалів, палива) може ВСПлинути на нормальний процес виробництва та призвести до недовантаження виробничої потужності, падіння обсягів випуску продукції, зростання собівартості та збитків, що негативно відображається на фінансовому стані підприємства. Період оборотності виробничих запасів (сировини і матеріалів) є часом, що пройде з моменту їх надходження на склад до передачі на виробництво. Чим коротший цей період, тим менше виробничо-комерційний цикл при інших однакових умовах. Він визначається наступним чином, табл. 2.6.

$$П_з = \frac{\text{Середнє сальдо по рахунках виробничих запасів} \times \text{Дні періоду}}{\text{Сума використаних запасів за звітний період}}, \quad (2.6)$$

Таблиця 2.6

Аналіз показника періоду оборотності виробничих запасів на ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області

№	Показник	2021	2022
1	Середні залишки виробничих запасів, тис. грн.	4521	6140
2	Сума використаних запасів, тис. грн.	38628	42489
3	Тривалість обороту запасів	77	83

Відповідно до наведених даних, можна стверджувати про підвищення оборотності капіталу в запасах та менш ефективне управління ними у звітному періоді. Проблемою такого уповільнення може стати накопичення зайвих, неходових, залежаних матеріалів на складах. При розрахунку показника оборотності необхідно використовувати всі ресурси підприємства, в тому числі трудові, бо це може ВСПлинути на собівартість продукції. Проте, можливе виникнення ситуації, коли збільшення витрат призводить до збільшення показника оборотності запасів, хоча насправді ефективність залишається на цьому рівні або навіть спадає. Отже, необхідно провести аналіз відповідності запасів на наявність непотрібних, залежаних, непотрібних матеріальних цінностей, які можуть бути встановлені за даними складського обліку чи сальдовими відомостями., табл. 2.7.

Отже, згідно з наведеними даними, можна стверджувати, що на підприємстві збільшиться розмір поточного запасу, що може призвести до зростання виробництва. Однак, неефективне управління запасами є причиною зростання зайвих запасів, що може негативно ВСПливати на фінансовий стан підприємства. Аналіз системи управління запасами показав, що на підприємстві є проблеми з організації ефективного контролю за матеріально-технічним забезпеченням. Причиною цього є використання застарілих методів управління запасами, які не відповідають вимогам сучасної ринкової економіки. Потрібно провести глибокий аналіз і знайти шляхи для підвищення ефективності управління запасами, щоб запобігти подальшому погіршенню фінансового стану підприємства.

Аналізуючи фінансовий стан ВСП «Локомотивне депо Знам’янка Одеської залізниці» м. Знам’янка Кіровоградської області, можна побачити, що структура довгострокових активів практично не змінювалася протягом 2020-2022 років. Проте спостерігалася стабільна тенденція до їх зниження, зокрема у 2020 році показник знизився на 2,11% порівняно з 2022 роком. Це спричинило придбання нового обладнання, інструментів, конструкцій та зниження виробничих можливостей.

Розглядаючи обігові активності компаній та виробничі запаси, можна помітити тенденцію до їх збільшення та стрімкого зростання на 13,80% у 2021 році порівняно з попереднім періодом. На 2022 рік обігові активи становлять 64,14% від загальної вартості майна підприємства. Таким чином, ситуація з обіговими активами змінилась, що пов'язано зі збільшенням виробничих запасів, незавершеного виробництва, дебіторської заборгованості та поточних фінансових інвестицій, які призвели до перерахунку їх у загальну вартість майна власника.

Таблиця 2.7

Аналіз залишків товарно-матеріальних цінностей на ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області за 2022 рік.

№	Показник	На початок звітного періоду, тис. грн..	На кінець звітного періоду, тис. грн..	Абсолютні показники, тис. грн
1	Залишок ТМЦ, в т. ч.:	38628	42489	3861
2	Поточний запас, з нього:	37412	42001	4589
2	Неходові	8686	5620	-3066
3	Зайві (більше 6-ти місяців)	3655	10146	6491
4	Металобрухт	855	1008	153
5	Незнижувальний запас	1216	488	-720

Отже, можна відзначити, що, незважаючи на значну кількість загроз та слабких сторін, присутніх на підприємствах, існує чимало перспективних можливостей для зростання та розвитку бізнесу.

Проте слід зазначити такі фактори, які суттєво ВСПливають на ефективність бізнесу – це порушення державного регулювання та контролю галузі залізничного транспорту, необґрунтованість та відсутність нормативно-правової бази та невизначене політичне та економічне середовище в країні у результаті військових дій.

Вивчення системи керування запасами ресурсів про те, що на підприємстві основою регулювання матеріально-технічного забезпечення є

нормативний підхід. Застосування встановлених норм та стандартів створено в залежності від виду проведеної діяльності. Отже, проаналізувавши наявну систему управління запасами на підприємстві можна зробити висновок, що використано застарілі методики організації та контролю матеріально-технічного забезпечення. Було також встановлено, що керівництво регіональної філії при прийнятті рішень щодо класифікації ТМЦ за категоріями (надлишкові, неефективні або морально застарілі) керується наказом Укрзалізниці, розробленим у 2013 році, який наразі є непридатним та негативно ВСПливає на порушення.

Також було звільнено від купівлі або постачання товарів, які перевищують заявлену потребу, або закупівлю ТМЦ, термін використання яких уже закінчився, що завершилося до ряду маніпуляцій, що негативно ВСПлинули на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності використання існуючого механізму керування запасами на підприємстві були застосовані методи визначення місткості складів та об’ємів матеріалів для зберігання. Вивчено ключові показники ефективності матеріальних ресурсів у локомотивному депо. Індикатор аналізу оборотності запасів позитивну динаміку: збільшення з 4,12 оборотів до 5,77 протягом досліджуваного періоду. У 2022 році коефіцієнт оборотності запасів збільшився на 0,94 відсоткових пунктів. Цей показник показує, скільки чистих виручок отримано на одиницю коштів, вкладених в активи. Таким чином, аналіз оборотності запасів продуктів про позитивну динаміку: збільшення з 4,12 оборотів до 5,77 протягом досліджуваного періоду. У 2022 році коефіцієнт оборотності запасів збільшився на 0,94 відсоткових пунктів. Цей показник показує, скільки чистої виручки отримано на одиницю коштів, інвестованих в активи.

Аналіз показника часу обіговості виробничих запасів на ВСП «Локомотивне депо Знамянка» свідчить про сповільнення обіговості коштів у запасах, що, у свою чергу, скорочуються про менш ефективне використання ними поточного звітного періоду. Підтримка обіговості запасів може бути

результатом нагромадження надлішкових, невикористовуваних, застарілих матеріалів.

Таким чином, дослідження системи керування запасами досліджуваного підприємства показало, що на підприємстві є проблеми щодо організації ефективного контролю за матеріально-технічним забезпеченням, які призводять до негативних фінансових наслідків. Перш за все, однією з основних та фундаментальних причин такої ситуації є застосування застарілих методів управління запасами, які базуються на неефективних методичних вказівках, що не відповідають вимогам ринкової економіки в реальному житті.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ВСП «ЛОКОМОТИВНЕ ДЕПО ЗНАМ'ЯНКА ОДЕСЬКОЇ ЗАЛІЗНИЦІ» М. ЗНАМ'ЯНКА КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Обгрунтування цільових параметрів політики управління запасами та їх фінансування

Управління запасами є однією з ключових функцій у сфері логістики та операційного менеджменту. Однією з важливих складових управління запасами є визначення цільових параметрів політики управління запасами та їх фінансування.

Цільові параметри політики управління запасами повинні бути визначені з урахуванням конкретної ситуації в компанії, її потреби та мети. До основних параметрів можна віднести такі показники, як рівень запасів, швидкість обертання запасів, частоту замовлення, рівень обслуговування, рівень обслуговування та інші.

Рівень запасів є ключовим показником, що вибирає, скільки товар компанія має на складі. Він може бути визначений як у вартісному виразі, так і у фізичних одиницях. Рівень запасів повинен відповідати потребам компаній, але не повинен бути занадто високим, щоб уникнути знижених витрат на зберігання та зменшення ліквідності компаній.

Швидкість обертання запасів – це показник, який показує, як швидко запаси товарів перетворюються на гроші. Чим вище швидкість обертання запасів, тим менше часу товар перебуває на складі, що дозволяє збільшити обсяг продажів та отримувати більший прибуток.

Частота замовлення – це показник, який вирішує, як часто компанія замовляє товар. Чим повторно замовити, тим менше ризик втрати товару та зменшення обсягів продажів. Однак частини замовлення можуть призвести до збільшення витрат на логістику та збільшення загальних витрат компанії.

Локомотивне депо як об'єкт управління має свої специфічні ознаки: необхідність вирішення не тільки окремих інженерно-економічних проблем, а й проблем довгострокового планування та прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, економічно обґрунтованого нормування оборотних засобів; різноманітність структурних підрозділів, високий ступінь централізації системи управління, взаємопов'язаність та необхідність синхронізації дій.

Рівень обслуговування – це показник, який показує, яка частка попиту на товар буде задоволена без затримок, яка кількість запасів повинна бути на складі, щоб не втратити покупців. Рівень послуг може бути визначений як у відсотках, так і у фізичних одиницях.

Рівень сервісу – це показник, який відображає, якість обслуговування клієнтів компанії. Показник збільшується за час обробки замовлень, якості цієї упаковки та доставки товару, а також якості комунікації з клієнтами.

Політика фінансування управління запасами повинна бути відображена з точки зору можливостей компанії та ефективності розходів. До основних методів фінансової політики управління запасами можна віднести внутрішні джерела фінансування, такі як прибуток, а також зовнішні джерела фінансування, такі як кредитування або інвестиції.

Встановлюючи, цільові параметри політики управління запасами та їх фінансування повинні бути визначені з урахуванням потреб компанії та її мети. Важливо дотримуватися правильного рівня запасів, швидкості обертання запасів, частоти замовлення, рівня обслуговування та рівня сервісу. Політика фінансування управління запасами може підтримуватися як з внутрішніх, так і зовнішніх джерел, з урахуванням показників компанії та ефективності розходів.

При визначенні цільових параметрів політики управління запасами та їх фінансування важливо досягти конкретних особливостей компанії та її діяльності. Наприклад, у сфері роздрібної торгівлі деякі параметри можуть бути особливо помітними, такими як рівень запасів товару, якість

обслуговування клієнтів та швидкість обробки замовлень. У сфері виробництва можуть бути особливої кількості параметрів, така яка частота замовлення, рівень сервісу та швидкість обертання запасів.

Крім того, при визначенні цільових параметрів політики управління запасами важливі зовнішні чинники, такі як стан та конкуренція ринку. Наприклад, якщо на ринку діє сильний рівень конкуренції, то в цьому параметрі може бути послуга, яка дозволяє зберегти своїх клієнтів і збільшити свій обсяг ринку.

У процесі фінансування політики управління запасами значно зменшилася вартість запасів та зменшення витрат. Наприклад, використання додаткових фінансових ресурсів може дозволити компанії збільшити рівень запасів, що знизить рівень обслуговування, але при цьому необхідна вартість запасів запасів та можливість їх збереження.

Отже, визначення цільових параметрів політики управління запасами та їх фінансування є числом елементів в управлінні запасами компанії. При їх визначенні необхідно виконати конкретні особливості компанії та її діяльність, а також зовнішні чинники, як такий стан ринку та конкуренція. Політика фінансування управління запасами повинна бути відображена з точки зору можливостей компанії та ефективності витрат.

У визначенні процесів цільових параметрів політики управління запасами можна використовувати різні методики та інструменти. Один з таких методів – аналіз ABC-XYZ. Аналіз ABC-XYZ дозволяє розподілити товари за значущістю та популярністю, що дозволяє розраховувати оптимальний рівень запасів товару для кожного.

За методикою ABC-XYZ товари розподіляються на 3 категорії залежно від їх значущості для компанії: A – найбільш значущі товари, B – менш значущі, C – товари, значущість яких є незначною. Товари також розподіляються за популярністю серед клієнтів: X – товари з високою популярністю, Y - товари з середньою популярністю, Z – товари з низькою популярністю.

Категорії A і X повинні мати найвищий рівень запасів, остання ці товари є найбільш значущими та популярними. Категорії B і Y повинні мати середній рівень запасів, а категорії C і Z – найнижчий рівень запасів. Використання методики ABC-XYZ дозволяє ефективно розподілити запаси товарів, що забезпечує оптимальні витрати та забезпечує ефективність управління запасами.

Таким чином, обґрунтування цільових параметрів політики управління запасами та їх фінансування є елементом управління запасами компанії. При їх визначенні варто знати конкретні особливості компанії та її діяльність, зовнішні чинники, такі як стан ринку та конкуренція, та використовувати методики та інструменти, такі як аналіз ABC-XYZ. Крім того, важливо збільшити вартість запасів та зменшити витрати, а також забезпечити достатній рівень запасів для забезпечення високого рівня обслуговування споживачів та виконання замовлень.

Надійне управління запасами може допомогти компанії знизити витрати та підвищити ефективність діяльності, а також забезпечити високу якість обслуговування та задоволеність клієнтів. Тому, вивчення та обґрунтування цільових параметрів політики управління запасами та їх фінансування – це важлива задача для компаній, які бажають забезпечити стійкі фінанси та статус успішної діяльності на ринку.

Одним із завдань управління запасами є встановлення мінімального рівня запасів, якого має бути достатньо для ефективної, ритмічної та безперервної роботи підприємства, враховуючи мінімізацію витрат на їх утримання і наступне замовлення.

Вибір та формування стратегії управління запасами, обґрунтування цільових параметрів політики є складним завданням, адже оптимізація кількості матеріальних ресурсів залежить від численних критеріїв, а саме: трудомісткісткості ремонту локомотивів, продуктивносі праці з ремонту локомотивів, собівартості ремонту одного локомотиву, часу простою локомотивів, коефіцієнта нерівномірності ремонтів вагонів, оборотності

парку запасних частин та ін. Так скорочення часу простоїв вагонів у ремонті призводить до збільшення обсягів ремонтних робіт у розрахунку на одного робітника, тобто зниження трудомісткості. Якщо ж скоротити час простою вагонів у ремонті це може призвести до погіршення якості ремонту основних фондів, що, у свою чергу, приведе до зростання кількості аварійних ситуацій і, як наслідок, позапланових ремонтів. У результаті ми отримаємо підвищення коефіцієнту нерівномірності ремонту.

Підвищити якість ремонтного обслуговування вагонів, зменшити витрати на ремонт та зменшити час простою вагонів у ремонті можна лише через неперервне вдосконалення процесів управління та організації вагоноремонтного виробництва. Компонентні параметри роботи можуть бути забезпечені тільки за умови постійного удосконалення транспорту, при цьому зберігаючи високий рівень якості та економічну ефективність їх функціонування.

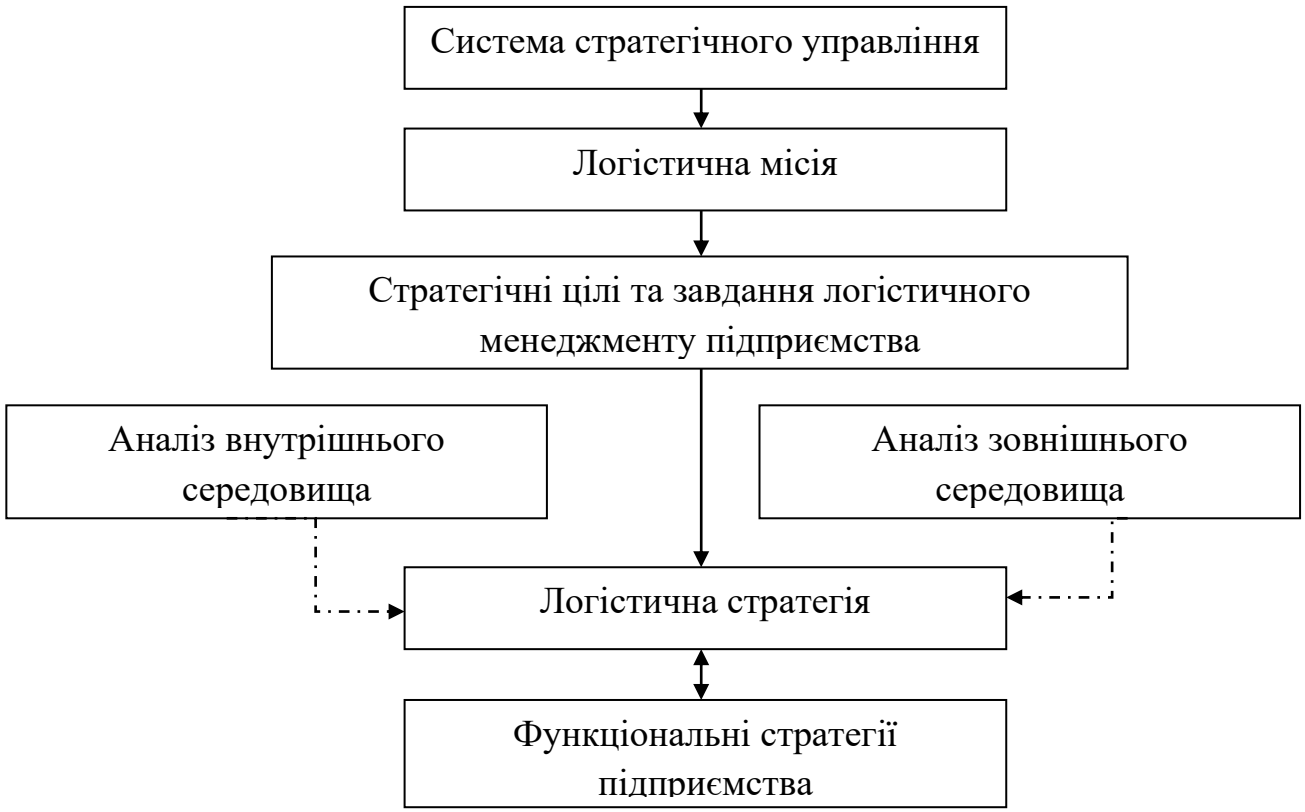


Рис. 3.1 Структура логістичної стратегії ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області

Таким чином, логістична стратегія підприємства визначається як комплекс не лише стратегічних управлінських рішень, а й конкретних рішень та дій, що забезпечують швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі (рис. 3.1).

Відповідно, у процесі вибору логістичної стратегії для підприємства необхідно перш за все оцінити його внутрішнє середовище. Такий підхід дозволить прогнозувати та уникати можливих проблем під час ВСПровадження логістичної системи. Врахування зовнішніх зовнішніх умов в умовах ринкової економіки забезпечує стабільну роботу підприємства. Логістична стратегія тісно пов'язана з функціональними стратегіями в організації. Особливо важливою є стратегія управління запасами, оскільки матеріальні ресурси мають значний ВСПлив на загальну роботу підприємства.

Для того, щоб обґрунтувати цільові параметри політики управління запасами на підприємстві та їх фінансування необхідно визначити рівень його платоспроможності.

Таблиця 3.1

ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області за 2020 -2022 роки

№	Показники	2020 р	2021 р	2022 р
1	Загальна кількість запасів (З)	-118 710	-123860	11
2	Наявність власних оборотних засобів (КВ.С.)	-113 307	-117 314	6116
3	Величина функціонального капіталу (КВ.Д.З.)	-113 307	-117 314	6116
4	Загальна величина джерел (КО)	-113 307	-117 314	6116
5	$Ф^c$ = Кв.с. – З.	5 403	6 546	6 105
6	$Ф^m$ = Кв.д.з. – З.	5 403	6 546	6 105
7	$Ф^o$= Ко – З.	5 403	6 546	6 105
8	Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості	(0;0;0)	(0;0;0)	(1;1;1)

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності депо.

Проведені розрахунки свідчать, в локомотивного депо відсутні довгострокові зобов'язання та короткострокові кредити. Це пояснюється тим,

що досліджуване підприємство є структурним підрозділом регіональної філії «Одеська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця» та подібні зобов'язання можуть виникати лише на рівні регіональної філії. ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області у 2020 та 2021 роках має кризову фінансову стійкість.

Проте у 2022 році ситуація покращується та воно входить до зони нормального стану.

При ВСПровадженні удосконаленої системи управління запасами досліджуване підприємство може стикнутись з проблемою недостатності фінансових ресурсів. Для того, щоб уникнути недостатності коштів на початковому етапі основними джерелами забезпечення потреби може стати: завезення матеріалів від сторонніх підприємств (постачальників), залишки матеріальних ресурсів на складах і в цехах, мобілізація внутрішніх резервів, власне виготовлення ресурсів.

3.2. Удосконалення системи управління запасами на підприємстві

Для організації ефективного управління запасами слід запровадити механізм планування етапів удосконалення діючої системи. Це дасть змогу виявляти вузькі місця на початкових етапах управління та забезпечить можливість швикого адаптування до змін навколишнього середовища. Для цього необхідно дотримуватись певних вимог, обрати систему обліку запасів, яка б враховувала специфічні особливості виробничого процесу: постійно мати достатньо точну оцінку обсягу і часу попиту, виконання замовлення, а також достовірну інформацію про терміни виробництва і постачання, про їх можливі зміни, що дасть можливість контролювати надходження та використання сировини і матеріалів у процесі виробництва та забезпепечить його безперервність та ритмічність, що особливо важливо для підприємств даної сферм господарювання.

Для забезпечення ефективності управління запасами необхідно

ВСПровадити систему планування для вдосконалення діючої моделі. Такий підхід допоможе виявити проблемні моменти на початкових стадіях управлінського процесу та адаптуватись до змін, які відбуваються у зовнішньому оточенні. Для цього необхідно дотримуватись встановлених вимог, обрати систему обліку запасів, що відображає специфіку виробничої діяльності підприємства: постійно володіти точною інформацією про обсяг і часові рамки запиту, виконання замовлень, а також мати достовірні дані про терміни виробництва і постачання, та їх можливі зміни. Така система дає змогу контролювати процес надходження і використання сировини та матеріалів у процесі виробництва, що забезпечує його безперебійність та ритмічність, а це, у свою чергу, має особливе значення для підприємств саме залізничної галузі.

Порядок планування системи управління запасами включає, рис. 3.2.:



Рис. 3.2 Порядок планування системи управління запасами

Розглядаючи матеріально-технічне забезпечення через лінзу логістики, можна підтвердити, що його ефективність великою мірою залежить від наявності високоякісних інформаційних систем і встановлені тісних зв'язків з меншим числом постачальників, незалежно від того, де ці джерела постачання знаходяться.

Лише за умови максимального використання логістичного підходу до матеріально-технічного забезпечення залізниці можливе якісне виконання поставлених завдань.

Проте, для ефективного і результативного управління ланцюгами постачання слід виконати низку таких вимог: підтримка керівництва, наявність лідера, готовність ВСПроваджувати зміни і наділення працівників необхідними повноваженнями.

З метою підвищення якості управління ланцюгом постачання на нашу думку доцільно делегувати повноваження структурним підрозділам МТЗ на різних рівнях, що сприятиме підвищенню надійності усього ланцюга. Зокрема відділи Головного управління МТЗ Укрзалізниці і служб МТЗ залізниць повинні укладати угоди лише на основі звітів маркетингових і тендерного відділів, а також розробленої схеми постачання логістичного відділу і їх вимоги (умови, терміни постачання, розміри партій, виду транспортного засобу (авто / залізничний вагон), а також належність транспортного засобу (власний / постачальника)), що забезпечить високу надійність постачання. Отримання максимально точних даних щодо конкретного постачальника потребує використання певного програмного забезпечення, що дозволить виявляти конкретні факти і аналізувати їх, на основі чого прийняте рішення буде максимально оптимальним [4, с. 64].

Система управління запасами складається з ряду заходів, які є взаємопов'язаними між собою та послідовно виконуються:

1. Аналіз величини і ефективності запасів у попередніх періодах. Його головне завдання – визначення рівня забезпеченості запасами власної діяльності.

2. Визначення мети, для якої необхідні запаси. Серед таких цілей можна виділити: забезпечення поточної діяльності та створення запасів, здатних забезпечувати діяльність в майбутньому періоді.

3. Визначення оптимального рівня запасів по основних групах.

4. Виявлення резервів для подальшої оптимізації запасів [72, с. 192].

Порядок планування системи управління запасами включає, рис. 3.3.:



Рис. 3.3 Порядок планування системи управління запасами ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області

Запаси займають ключову роль і становлять значну частину активів упідприємствах залізничного транспорту, вони займають велику питому в структурі майна і мають переважаючий ВСПлив на розподіл витрат у різних сферах діяльності підприємства, при оцінці результатів господарської діяльності та в представленій інформації про його фінансовий стан. Для визначення ефективної роботи підприємств залізничного транспорту, підвищення їх прибутковості, збереження та розширення активів, важливо

ВСПровадити такий робочий механізм, де щоденний внутрішній контроль виступає як один з ключових елементів.

На сьогоднішній день проблема оптимізації запасів є дуже актуальною для підприємств України в цілому, структурних підрозділів залізниці та для ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області зокрема. Знаходження ефективних шляхів оптимізації запасів та їх адаптація до специфіки функціонування підприємств дозволить суттєво зменшити витрати, підвищити ефективність виробничого процесу та забезпечити отримання максимального прибутку.

Важливим напрямом управління запасами ВСП «Локомотивне депо Знам'янка Одеської залізниці» м. Знам'янка Кіровоградської області є розробка рекомендацій щодо оптимізації системи управління запасами на підприємстві

Ціллю оптимізації запасів, з урахуванням логістичних підходів, є задоволення виробничих вимог при найменших загальних витратах, що мають відношення до запасів. Це має велике значення для вагонного господарства залізничного транспорту, остання в даній області відзначається понад 6 тисяч різних пунктів номенклатури. У ході дослідження процесу створення виробничих запасів на досліджуваному підприємстві було оцінено систему їх контролю та розроблено методику визначення стандартів запасів технічних та матеріальних цінностей для застосування у виробничому відділенні «Укрзалізниці». Метою цієї методики є зменшення витрат на створення та підтримку запасів, а також вирішення проблем, пов'язаних з їх накопиченням.

Заходи ВСПровадження методики потребують урахування наступних умов:

– за допомогою розрахунків визначення нормативів запасів за укрупненою номенклатурою;

– поставки товарно-матеріальних цінностей умовно приймаються ритмічними;

– при вирахуванні норм і нормативів страхових запасів не враховується максимальне відхилення фактичних обсягів поставок від середньозваженої величини партій поставок та фактичних інтервалів від середньозваженого інтервалу поставки;

– оптимізуються точка і розмір замовлення, а не максимальний і мінімальний рівні запасів;

– для підвищення точності розрахунків норм і нормативів запасів ТМЦ за розгорнутою номенклатурою доцільним буде створення автоматизованої системи управління запасами.

Регламентування порядку розрахунку норм і нормативів виробничих запасів складається з двох послідовних етапів:

– на першому використовується спрощений механізм розрахунку норм і нормативів запасів;

– на другому розраховується оптимальний розмір замовлення ТМЦ.

Спрощений механізм полягає в тому, що для розрахунку норм і нормативів виробничих запасів товарно-матеріальних цінностей використовується нормативний метод.

Для того, щоб оптимізувати діючу ситему управління запасами, необхідно виміряти її ефективність, що дасть змогу підприємству визначити резерви та напрямки поліпшення управління запасами.

У зв'язку з цим можна запропонувати використання KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності). KPI становлять собою систему оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних і тактичних (операційних) цілей.

Серед основних KPI в управлінні запасами необхідно використовувати:

1. Період зберігання запасів. Даний показник показує середню кількість днів, що минули з моменту здійснення інвестицій у придбання (виробництво) запасів до моменту їх реалізації. Існує припущення, що чим коротший період зберігання запасів, тим краще, оскільки витрати, пов'язані зі зберіганням

запасів достатньо високі, а тому мінімальний період зберігання є показником ефективного управління запасами. Однак, для того, щоб зробити висновок щодо того, наскільки ефективно підприємство управляє своїми запасами необхідно розуміти специфіку здійснюваної нею діяльності.

2. Коефіцієнт оборотності запасів. Цей показник показує швидкість «роботи» запасів, тобто скільки разів протягом певного періоду запаси сировини та матеріалів було перетворено в готову продукцію. Для отримання більшої кількості інформації щодо ефективності управління запасами організації, доцільно проводити порівняння значення даного коефіцієнта, розрахованого організацією, зі значеннями даного коефіцієнта інших організацій, що здійснюють свою діяльність в тій же галузі. Як правило, чим вище значення коефіцієнта оборотності запасів, тим ефективніше політика управління запасами в організації.

3. Оптимальний обсяг замовлення. Як показує практика, оптимальним є такий обсяг замовлення, при якому витрати, пов'язані із замовленням (закупівлею) ресурсів та їх зберіганням є мінімальними. Оптимальний обсяг замовлення може бути визначений за допомогою складання таблиці витрат, графічно, а також за допомогою використання відповідної формули.

Отже, методику оцінки досягнення запланованих показників у сфері управління запасами можна представити у вигляді трьох індексів: індекс досягнення запланованого періоду зберігання запасів, індекс оборотності запасів та індекс оптимальності замовлення. Відповідно на основі отриманих показників підприємство матиме змогу розрахувати інтегральний показник KPI, що дозволить зробити висновок щодо рівня ефективності управління запасами [73, с. 115].

Сьогодні є неефективним, коли кожен підрозділ виконує одні й ті ж види робіт (технічне обслуговування, ремонти, експлуатацію). ВСПровадження спеціалізації дасть змогу згрупувати ремонтне обладнання та фахівців в одному місці. Таким шляхом технічної спеціалізації йшли Польща, Німеччина та ще низка розвинених країн. Адже чим вища

спеціалізація виробничого підрозділу, тим вищою буде продуктивність праці.

Для оптимізації системи управління запасами на підприємстві також рекомендується спеціалізувати виробничий підрозділ за видами ремонту: експлуатаційний, технічний, обслуговування ремонту.Спеціалізація депо за видами ремонту позитивно ВСПлине й на постачання комплектуючих до організації. На даний період придбання запасів виконується неритмічно, часто із затримками. Нерідко закуповується те, що не потрібно найближчим часом, тому маємо запаси на складах на більш ніж 8 млрд грн. Причому регіональні філії не мають прямої можливості передавати надлишкові комплектуючі, що не використані. Коли буде створено єдиний комплекс, такі ремонтні підрозділи матимуть можливість оперативно виконувати розподіл запчастин.

Таким чином, використання показників ефективності дозволить отримати чітку картину всього процесу управління запасами з ціллю висвітлення вузьких місць та напрямків вдосконалення. Вищезгадані рекомендації представлено з метою виявлення факторів, які негативно ВСПливають на процес управління не тільки механізмом організації матеріально-технічного постачання, а й на планування діяльності всього підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі розглянуто теоретико-методичні аспекти процесу управління запасами ВСП «Локомотивне депо Знам'янка» філії «Одеська залізниця» ПАТ Укрзалізниця», обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління запасами досліджуваного підприємства.

Проведене дослідження, наукові та науково-практичні результати представленої роботи дозволяють зробити такі висновки:

1. Отримані результати дослідження показали, що на сьогоднішній день у поглядах науковців стосовно визначення сутності управління запасами існують численні розбіжності. Зваживши усі позитивні та негативні ознаки, притаманні запропонованим авторами підходам до трактування даної категорії, узагальнено підхід до визначення поняття «Управління запасами». Отже, управління запасами – комплекс заходів, призначених для забезпечення оптимального обсягу матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації стратегічного плану підприємства.

2. Проаналізовано існуючі методи управління запасами підприємства; визначено основні види матеріально-технічних ресурсів залізничного транспорту; проаналізовано існуючі методи управління запасами;

2. Встановлено, що ефективне управління запасами може скоротити тривалість виробничого та операційного циклів, знизити поточні витрати на їх зберігання та звільнити частину коштів від поточних економічних циклів для реінвестування в інші активи. Підприємствам необхідно дотримуватися певної системи управління запасами, щоб уникнути плутанини та невизначеності під час забезпечення необхідними матеріальними ресурсами для виробничого процесу.

3. Проведено оцінку та аналіз ефективності управління запасами ВСП «Локомотивне депо Знам'янка» філії «Одеська залізниця» ПАТ Укрзалізниця»

Аналіз системи управління запасами дає змогу свідчити про те, що на

досліджуваному підприємстві в основі регулювання матеріально-технічного забезпечення покладено нормативний метод. Використання визначених норм та нормативів здійснюється залежно від типу виконуваної діяльності. Аналіз діючої системи управління запасами на підприємстві свідчить про те, що у підприємстві використовуються застарілі методи організації та контролю матеріально-технічного забезпечення. Також визначено, що менеджмент регіональної філії при ухваленні рішень щодо кваліфікації ТМЦ за категоріями (зайві, неходові чи морально застарілі) керується наказом Укрзалізниці, розробленим ще в 2013 році, який зараз є неефективним і навіть шкідливим. Також має місце було виявлено факт придбання або постачання товару понад заявлену потребу чи закупівлю ТМЦ, термін використання яких вже минув, що тягне за собою ряд здійснюваних маніпуляцій, що негативно ВСПливає на ефективну фінансову-економічну діяльність підприємства.

5. Досліджено основні показники ефективності матеріальних ресурсів у локомотивному депо. Проведений аналіз оборотності запасів має позитивну тенденцію, зростання з 4,12 оборотів до 5, 77 за аналізований період. В 2022 році коефіцієнт оборотності запасів зріс на 0,94 відсотковий пункт. Показник показує скільки чистої виручки отримано на одиницю коштів, інвестованих в активи. Отже, аналіз оборотності запасів має позитивну тенденцію, зростання з 4,12 оборотів до 5, 77 за аналізований період. В 2022 році коефіцієнт оборотності запасів зріс на 0,94 відсотковий пункт. Показник показує скільки чистої виручки отримано на одиницю коштів, інвестованих в активи.

6. Доведено, що існуюча система планування забезпечення матеріальними ресурсами має певні недоліки, основними з яких є її орієнтованість на умови повної невизначеності здійснення технологічного процесу. Проте, ринкові умови господарювання вимагають гнучкого, адаптивного підходу до урахування зміни потреб споживачів продукції транспортних підприємств.

7. Досліджено стан оборотних активів, зокрема стан запасів на

підприємстві, це дало змогу зробити висновок про те, що виробничі запаси займають значну частину в їх структурі (понад 90%), що пов’язано з специфікою діяльності господарюючого суб’єкта.

8. Для визначення найбільш оптимального напряму оптимізації системи управління запасами було проаналізовано стан фінансової стійкості підприємства. За даними даного аналізу, підприємство має нормальний стан фінансової стійкості, якому передував кризовий.

9. Запропоновано методику спрощеного розрахунку норм та нормативів, яка, на нашу думку, допоможе уникнути ряд вищезгаданих негативних факторів, що стримують діяльність даного суб’єкта господарювання.

10. Доведено, що у визначенні процесів цільових параметрів політики управління запасами можна використовувати різні методики та інструменти. Один з таких методів – аналіз ABC-XYZ. Аналіз ABC-XYZ дозволяє розподілити товари за значущістю та популярністю, що дозволяє розраховувати оптимальний рівень запасів товару.

11. З метою підвищення якості управління ланцюгом постачання на нашу думку доцільно делегувати повноваження структурним підрозділам МТЗ на різних рівнях, що сприятиме підвищенню надійності усього ланцюга.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абакумова, Ю. С. Оптимізація фінансування запасів у структурних підрозділах залізниці. Проблеми економіки транспорту : *зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна*. Д., 2012. Вип. 3. С. 5 – 8.

2. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/ (дата звернення 10.04.2022 р.).

3. Бабенко Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління виробничими запасами. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 90-96.

4. Банько В. Г. Логістика: навчальний посібник. К. : КНТ, 2007. 435 с.

5. Богацька Н. М. Аналіз матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Економічні науки: економіка підприємства*, 2010. № 10. С. 48.

6. Бондаренко Н. Організація складського обліку виробничих запасів на підприємстві. *Облік і Фінанси*. 2021. №92. С. 11-18.

7. Бондарчук Н. В. Моделі управління матеріальними запасами на підприємствах. *Агросвіт*. 2012. №1. С. 24-28.

8. Бортнік С. М. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства на засадах сорсингу та логістики. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту.* 2014. № 8. С. 61-74.

9. Волинець Л. М. Перспективні напрямки управління ланцюгами постачання вантажів у технології змішаних перевезень. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. № 34. С. 99-114.

10. Герасимович І. А. Методичні засади внутрішньогосподарського контролю виробничих запасів в системі управління операційною діяльністю підприємства. *Облік і фінанси*. 2016. №3. С. 114-121. Голованенко М. В. Оптимізація логістичних витрат з використанням EOQ-моделі в умовах рецесії. *Теоретичні та прикладні питання економіки.* 2015. №1(30). С. 101-102.

11. Жигулін О.А., Махмудов І.І., Жигуліна Н.О. Логістика, управління й конкурентоспроможність в агробізнесі: навчальний посібник. Ніжин: НДУ ім. Гоголя, 2020, 519 с.

12. Зборіна І. М. Сутність категорії «конкурентоспроможність підприємства». *Проблеми управління*. 2011. № 2(39). С. 121-124.

13. Кальченко А. Г. Основи логістики: навчальний посібник. К. : Товариство «Знання», 2009. 135 с.

14. Кислий В. М. Логістика: теорія та практика : навч. посібник / В. М.

Кислий, О. А. Біловодська. К. : Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.

15. Крикавський Є. В. Логістичне управління : монографія Є. В. Крикавський. Львів : Національний університет, 2014. 684 с.

16. Круковська О. В. Удосконалення обліку, інвентаризації та контролю наявності та руху виробничих запасів на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 7. С. 58-61.

17. Крушельницька О. В. Управління матеріальними ресурсами : навч. Посібник. К. : Кондор, 2008. 162 с.

18. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. № 9. С. 35-37.

19. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Логістика» спеціальності 073 «Менеджмент» КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. І. С. Луценко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.

20. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: І.С.

Луценко. Електронні текстові дані (1 файл: 1, 96 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.

21. Логістичні принципи організації руху сільськогосподарської продукції органічного землеробства. В. А.Кулик, В. Є. Марчук, О. В. Овдієнко, Ю. О. Градиський. Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів. 2018. №14. С. 46-50.

22. Маслюк В. О. Формування системи управління запасами у сільськогосподарських підприємствах. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*. 2021. С. 250-252.

23. Наволочка В. О. Удосконалення системи управління запасами на залізничному транспорті: дипломна робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 073 – менеджмент. наук. керівник Л. В. Марценюк ; Укр. держ. унт науки і технологій. Дніпро, 2021. 98 с.

24. Науменко І. В. Економічна сутність та зміст матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарського виробництва. *Агроінком.* 2013. №10. С. 53-57.

25. Непочатенко А. В. Аутсорсинг як ефективний інструмент оптимізації агробізнесу *Сталий розвиток сільського господарства: глобальні зміни та національні особливості досягнення: матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції*, м. Біла Церква, 28-29 травня 2019 р. Біла Церква. 2019. С. 42-45.

26. Оснач О.Ф., Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг. Підруч. К.: Центр учбової літератури, 2009. 364 с.

27. Офіційний сайт ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». URL: https://astartaholding.com/ (дата звернення 10.04.2022 р.).

28. П(С)БО 2 «Баланс»: Наказ Міністерства фінансів України 31 березня 1999 року № 87. Веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0396-99 (дата звернення 08.04.2022 р.).

29. П(С)БО 9 «Запаси»: наказ Міністерства фінансів України від 20 жовтня 1999 року № 246. Веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99 (дата звернення 05.04.2022 р.)

30. П(С)БО 9 «Запаси»: наказ Міністерства фінансів України від 20 жовтня 1999 року № 246. Веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99 (дата звернення 03.04.2022 р.).

31. Пасічник В. Г. Організація виробництва : навч.-метод. Посібник / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 248 с.

32. Радзіховська Ю. М. Роль фінансово-економічного аналізу в системі діагностики детермінантів управління капіталом підприємства / Ю. М. Радзіховська, В. Г. Уманська. *Ефективна економіка*. 2021. №7. С. 1-12.

33. Рубан Л.О., Козел М.А. Формування та оптимізація виробничих запасів у логістичній системі. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2019. Вип. 34. С. 313-318.

34. Сисоєв В. В., Горбач А. Ю. Стратегічний сорсинг – спосіб покращення конкурентоздатності підприємства та підвищення рівня прибутків. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків: НТУ «ХПІ». 2013. № 7(981). С. 123-128.

35. Соколов М. О., Колодка Я. В. Логістичний аутсорсінг в сільському господарстві: сучасна ситуація та аналіз перспектив. Екзистенційні та комунікативні питання управління: матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції, м. Суми, 23-25 січня 2014 р. Відп. за вип.: О.М. Теліженко, В.М. Вандишев. Суми: СумДУ, 2014. Ч.2. С. 40-42.

36. Харченко Ю. А. Економіко-математичне моделювання рівня запасів товарів торговельного підприємства. *Економічний простір*. 2018. №136. С. 195-206.

37. Чаюн І. О., Богославець Г. М., Довгаль Н. С. Економіка : підручник. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2005. 569 с.

38. Швець Ю. О. Логістичні методи управління матеріальними запасами підприємства: сутність, роль та особливості ВСПровадження. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2017. №58. С. 217-225.

39. Шостак Л. До питання вибору оптимальної системи управління матеріальними потоками на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 3. с. 51-55.

40. Щербина А. Є. Удосконалення системи обліку запасів сільськогосподарського підприємства = Improving the inventory system of an agricultural enterprise : кваліфікаційна робота (проєкт) на здобуття ступеня вищої освіти «магістр». А. Є. Щербина ; наук. керівник д.е.н., професорка Т. С. Осадча ; Міністерство освіти і науки України ; Херсонський держ. ун-т, Ф-т бізнесу і права, кафедра фінансів, обліку та підприємництва. Херсон : ХДУ, 2021. 60 с.

41. Ястремська О. М. Особливості ухвалення рішень про закупівлю та вибір постачальника в процесі інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 2. С. 131-138.