

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Логістика»
на тему: «Вдосконалення системи обліку та контролю запасів у логістиці»

Виконала: студентка групи 601-ЕМл

Лень Юлія Вікторівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Карпенко Ю.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність, класифікація та значення запасів у логістичному ланцюгу.....	8
1.2. Методи та вимоги до обліку та оцінки запасів підприємства.....	16
1.3. Інструменти обліку та контролю запасів у логістиці.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «ДОМІНІК КО».....	31
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Домінік Ко».....	31
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	41
2.3. Дослідження системи обліку та контролю запасів у логістиці ТОВ «Домінік Ко».....	54
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ЗАПАСІВ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО».....	64
3.1. Напрями вдосконалення системи управління запасами на ТОВ «Домінік Ко».....	64
3.2. Обґрунтування доцільності удосконалення наявної системи обліку та контролю запасів у логістиці ТОВ «Домінік Ко».....	71
3.3. Оцінка результативності й окупності запропонованих управлінських рішень.....	79
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного динамічного середовища ефективно управління запасами набуває важливого значення для забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. Запаси становлять значну частину оборотних активів підприємства та виступають основною ланкою логістичної системи, що з'єднує виробничі процеси зі сферою обігу. Раціональне формування та використання запасів дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкового попиту, мінімізувати ризики дефіциту ресурсів та оптимізувати витрати на їх утримання. У той же час, надмірне накопичення запасів призводить до заморожування фінансових ресурсів, збільшення витрат на зберігання та ризиків морального і фізичного старіння матеріальних цінностей.

Для вітчизняних підприємств кондитерської галузі проблема управління запасами набуває особливої актуальності в контексті воєнного стану, економічної нестабільності, зміни валютних курсів та зростання вартості імпортової сировини. Підприємства стикаються з необхідністю одночасного вирішення проблем забезпечення безперебійності виробничих процесів в умовах ускладненої логістики та мінімізації фінансових втрат від іммобілізації коштів у запасах. За таких обставин традиційні підходи до управління запасами часто виявляються неефективними, що обумовлює потребу у розробці та впровадженні сучасних інструментів обліку, аналізу та контролю запасів на основі цифрових технологій.

Теоретичні та прикладні аспекти управління запасами досліджували у своїх працях провідні вітчизняні та зарубіжні науковці: М.П. Балабан [5], О.Б. Білоцерківський [7], О.М. Бондаренко [10], В.В. Волошина [11], Ю.А. Гороховець [13], Л.М. Гурч [16], О.П. Колісник [28], О.О. Одношевна [41], В. Онищенко [43], Н.П. Резнік [49], О.І. Скаско [53] та інші. Проте, попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації систем управління запасами до специфічних умов функціонування вітчизняних промислових підприємств в умовах кризових явищ, інтеграції сучасних інформаційних технологій в процеси обліку та контролю запасів, а також

економічного обґрунтування ефективності впровадження автоматизованих систем управління складськими операціями.

Мета дослідження полягає у визначенні напрямів удосконалення системи обліку та контролю запасів у логістиці для забезпечення раціонального управління матеріальними ресурсами підприємства.

Для досягнення мети передбачається вирішення наступних завдань:

розкрити економічну сутність, класифікацію та значення запасів у логістичному ланцюгу промислового підприємства;

проаналізувати методи та вимоги до обліку та оцінки запасів підприємства відповідно до національних та міжнародних стандартів;

охарактеризувати сучасні інструменти контролю запасів у логістичній діяльності підприємства;

дослідити об'єкт та суб'єкт управління ТОВ «Домінік Ко»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

здійснити діагностику системи обліку та контролю запасів у логістичній діяльності підприємства;

визначити основні напрямки вдосконалення системи управління запасами на ТОВ «Домінік Ко»;

обґрунтувати доцільність удосконалення наявної системи обліку та контролю запасів у логістиці ТОВ «Домінік Ко»;

оцінити результативність й окупність запропонованих управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління запасами у логістичній діяльності ТОВ «Домінік Ко».

Предметом дослідження є інструментарій та інформаційне забезпечення системи обліку і контролю запасів у логістиці ТОВ «Домінік Ко».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано метод теоретичного узагальнення та систематизації – для визначення сутності, класифікації запасів та формування понятійно-категоріального апарату дослідження; метод порівняльного аналізу – для вивчення вітчизняних та міжнародних підходів до обліку та оцінки запасів; методи економічного аналізу

(горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний) – для оцінки фінансово-економічного стану підприємства та ефективності управління запасами; економіко-математичне моделювання (кореляційно-регресійний аналіз, оптимізаційні моделі) – для виявлення проблем системи управління запасами та обґрунтування оптимальних параметрів їх формування; методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз) – для визначення конкурентних позицій підприємства та формування стратегічних напрямів розвитку; методи оцінки інвестиційних проєктів – для економічного обґрунтування ефективності запропонованих управлінських рішень; графічний та табличний методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Джерела дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України з питань бухгалтерського обліку та звітності; національні та міжнародні стандарти бухгалтерського обліку; монографії, наукові статті, матеріали конференцій вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління запасами; фінансова та управлінська звітність ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 роки; первинна облікова документація підприємства; статистичні дані Державної служби статистики України щодо розвитку кондитерської галузі; аналітичні огляди та публікації щодо стану та тенденцій розвитку ринку кондитерських виробів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці та науковому обґрунтуванні комплексного підходу до удосконалення системи обліку та контролю запасів промислового підприємства на основі інтеграції сучасних інформаційних технологій, економіко-математичного моделювання та методів стратегічного аналізу.

Зокрема: систематизовано наукові підходи до трактування поняття «запаси підприємства» з виокремленням матеріально-речового, функціонального та вартісного концептуальних підходів; удосконалено методичний підхід до діагностики системи управління запасами на основі побудови багатofакторної регресійної моделі залежності обсягу запасів від операційних та фінансових показників діяльності підприємства; розроблено комплексну систему заходів щодо удосконалення обліку та контролю запасів, що поєднує технологічні рішення

(впровадження спеціалізованої системи управління складом), методологічні підходи (застосування методів сегментації запасів та оптимізаційних моделей) та організаційні механізми (система моніторингу ключових показників ефективності).

Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості їх використання підприємствами кондитерської та суміжних галузей промисловості для підвищення ефективності управління запасами. Запропоновані рекомендації щодо впровадження автоматизованої системи управління складськими операціями, використання економіко-математичних моделей для оптимізації розміру замовлення та розробки системи моніторингу основних показників ефективності можуть бути адаптовані та впроваджені на промислових підприємствах.

Апробація результатів дослідження. За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді:

Лень Ю.В. Діджиталізована система управління запасами як фактор забезпечення стратегічної стійкості логістичних процесів підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, 06 листопада 2025 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. С. 179-180.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінки, з яких основний текст викладено на 94 сторінках. Робота містить 29 таблиці, 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 69 найменувань. Кількість додатків – 7.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, класифікація та значення запасів у логістичному ланцюгу

Запаси становлять значну частину оборотних активів підприємства і є одним із основних елементів забезпечення безперервності виробничих процесів. Раціональне формування та використання запасів дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкового попиту, мінімізувати ризики дефіциту ресурсів та оптимізувати витрати на їх утримання. У той же час, надмірне накопичення запасів призводить до заморожування фінансових ресурсів, збільшення витрат на зберігання та ризиків морального і фізичного старіння матеріальних цінностей.

Дослідження сутності запасів потребує комплексного аналізу їх економічної природи, функціонального призначення та ролі в логістичній системі підприємства.

Згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», запаси визначаються як активи, які утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності, перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва, або утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством [2].

Проте, у науковій літературі поняття «запаси» тлумачиться по-різному. Часто його ототожнюють з окремими видами запасів – матеріальними ресурсами, товарно-матеріальними запасами, виробничими запасами, запасами сировини й матеріалів тощо, що породжує потребу у більш ґрунтовному вивченні сутності запасів та їх класифікації. У табл. 1.1 розглянуто деякі наукові підходи до трактування досліджуваного поняття.

Наукові підходи до визначення поняття «запаси» науковцями

Науковець	Сутність трактування, джерело	Основне значення
Н.М. Бондаренко	матеріальні ресурси, які перебувають на підприємстві у вигляді сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, палива та інших предметів праці, призначених для забезпечення безперервності виробничого процесу [9, с. 18]	виробниче призначення
І.А. Бержанір	елемент матеріальних ресурсів підприємства та охоплюють предмети праці: сировину, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі, паливо, запасні частини й інші види ресурсів. Вони формують матеріальну основу продукції, визначають її ключові властивості та безпосередньо беруть участь у виробничому процесі протягом одного операційного циклу [6, с. 40]	матеріальні ресурси підприємства
К.О. Спірідонова, І.О. Каширнікова, О.В. Кірнос	один із факторів, що впливає на рівень ефективності функціонування підприємства [54, с. 404]	фактор результативності
О.А. Подолянчук	ресурси підприємства, які знаходяться в його обігу та протягом одного операційного циклу споживаються для виготовлення продукції, формування товарних позицій, надання послуг, виконання робіт, а також для забезпечення господарських та управлінських потреб організації [47, с. 109]	активи підприємства
О.О. Одношевна, О.В. Пильгун, Є.В. Біловог	сукупність матеріалів товарів, сировини, незавершеного виробництва та готової продукції, які знаходяться у розпорядженні підприємства за для використання при забезпеченні безперервності виробничого процесу, продажу або інших операційних потреб [41]	операційне забезпечення діяльності
Н.П. Резнік, Л.М. Чорненька, А.В. Тирінов	продукція виробничо-технічного призначення, яка знаходиться на різних стадіях виробництва і обігу, вироби народного споживання та інші товари, що очікують на вступ у процес виробничого та особистого споживання [49, с. 225]	матеріальний потік у логістичному ланцюгу
В.О. Літвінова, М.А. Блігадір	матеріальні ресурси підприємства, що знаходяться на різних етапах виробництва чи обігу та призначені для подальшого використання у виготовленні продукції, наданні послуг або для реалізації [37, с. 137]	обіг, зберігання як логістичні категорії

Джерело: складено автором за даними [6; 9; 37; 41; 47; 49; 54]

Аналіз наукових підходів, представлених у табл. 1.1 дозволив виокремити три основні концептуальні підходи, які відображають різні аспекти природи та

функціонування запасів на підприємствах. Графічна їх інтерпретація представлена на рис. 1.1.

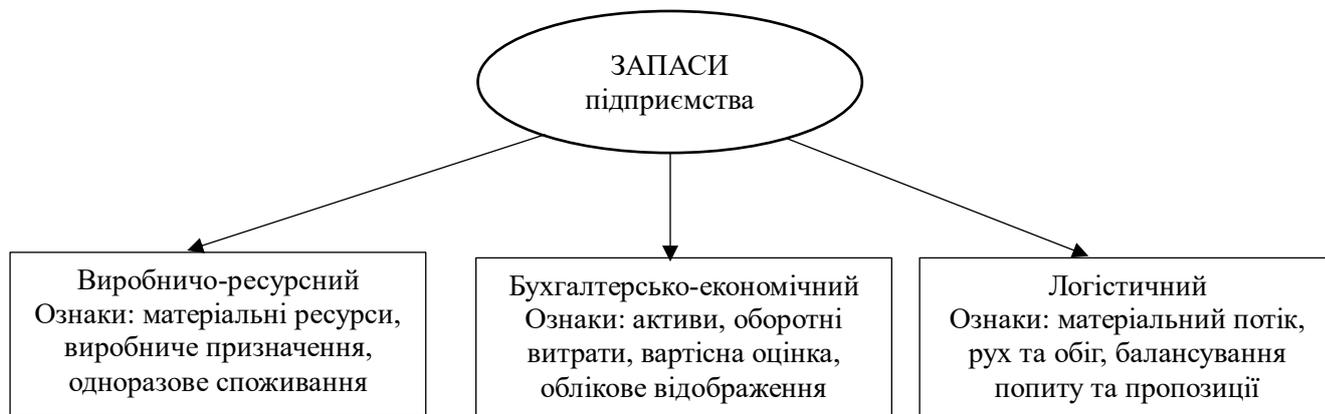


Рис. 1.1. Наукові підходи до трактування поняття «запаси підприємства»

Джерело: систематизовано автором за даними [43; 55; 57]

Як свідчать дані рис. 1.1., з виробничої точки зору запаси являють собою частину сировини, матеріальні ресурси виробничого призначення одноразового споживання. Бухгалтерсько-економічний підхід визначає їх як активи та оборотні витрати, що потребують вартісної оцінки та професійного відображення. Логістична концепція трактує запаси як матеріальний потік, призначений для балансування попиту.

В.В. Волошина визначає управління запасами як важливу функцію логістики, яка передбачає вирішення двох основних завдань: визначення оптимального розміру запасів і розробку системи контролю за фактичним розміром запасу та своєчасним його поповненням [11]. Такий підхід підкреслює необхідність балансування між потребами виробництва та мінімізацією витрат на утримання запасів.

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що запаси являють собою сукупність матеріальних ресурсів підприємства, що перебувають у різних формах і на різних стадіях виробничо-збутового циклу, призначені для забезпечення безперервності господарської діяльності та задоволення поточних і майбутніх потреб виробництва і збуту. Така багатоаспектність досліджуваного

поняття обумовлює необхідність систематизації та класифікації запасів за різними ознаками.

Ефективне управління запасами неможливе без їх детальної класифікації, яка дозволяє диференціювати підходи до формування, обліку та контролю різних категорій матеріальних цінностей. У науковій літературі та практиці господарювання розроблено численні класифікаційні ознаки запасів, що відображають їх різноманітні характеристики та призначення. Для наочного представлення основних класифікаційних ознак запасів їх було структуровано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація запасів промислового підприємства

Класифікаційна ознака	Види запасів
За економічним змістом	Сировина і матеріали, покупні напівфабрикати, паливо, тара, запасні частини, допоміжні матеріали, незавершене виробництво, готова продукція
За місцем знаходження	Складські запаси, запаси у виробництві, транспортні запаси (в дорозі)
За часом	Поточні, сезонні, страхові (резервні)
За функціональним призначенням	Виробничі запаси (для виробництва), дистрибуційні запаси (для реалізації), запаси у постачальників, запаси у посередників
За формою власності	Власні запаси, позичені запаси, давальницькі запаси
За рівнем наявності	Нормативні запаси, понаднормові запаси
За ступенем ліквідності	Ліквідні запаси, неліквідні запаси

Джерело: систематизовано автором за даними [10; 28; 47; 57]

Як свідчать дані табл. 1.2, за економічним змістом та функціональним призначенням запаси класифікуються залежно від їх ролі у виробничому процесі та ступеня готовності до використання. Така класифікація охоплює матеріали, що утворюють основу майбутньої продукції, ресурси для технологічних та господарських потреб, елементи для обслуговування виробничого обладнання, а також продукцію на різних стадіях готовності – від незавершеного виробництва до готових виробів [28].

За місцем знаходження у логістичній системі запаси диференціюються залежно від їх просторового розміщення та етапу логістичного процесу. Виокремлюють запаси, що зберігаються на складських площах підприємства,

ресурси, що перебувають безпосередньо у процесі технологічної обробки, а також матеріальні цінності у стані переміщення між учасниками логістичного ланцюга. Така класифікація має вирішальне значення для організації ефективних логістичних потоків, забезпечення контролю руху матеріальних ресурсів та оптимізації транспортно-складських операцій [47].

За часом розрахунку та періодом створення запаси групуються відповідно до тимчасових параметрів їх формування та цільового призначення. Зазначена класифікація передбачає виділення запасів для забезпечення безперервності виробництва між черговими постачаннями, запасів для компенсації сезонних коливань у постачанні або споживанні ресурсів [57].

За рівнем наявності на підприємстві запаси оцінюються відносно встановлених нормативів та планових показників. Розрізняють запаси, що відповідають науково обґрунтованим нормам і забезпечують ритмічну роботу підприємства, та запаси, що перевищують оптимальний рівень внаслідок відхилень у плануванні, змін умов постачання або коливань попиту [10; 57].

За формою власності запаси класифікуються відповідно до правових підстав їх перебування на підприємстві. Виокремлюють матеріальні ресурси, що належать підприємству на правах власності та повністю контролюються ним, ресурси, що тимчасово знаходяться у користуванні на умовах оренди або лізингу, а також сировину, отриману для переробки з подальшим поверненням готової продукції замовнику.

За ступенем ліквідності запаси поділяються залежно від можливості їх швидкої реалізації без значних втрат вартості. Виділяють високоліквідні запаси, що можуть бути оперативно конвертовані у грошові кошти та запаси з низькою ліквідністю, реалізація яких пов'язана з труднощами або значними фінансовими втратами.

У сучасній концепції управління ланцюгами постачання запаси виконують функцію з'єднувальної ланки між окремими етапами виробничо-збутової діяльності. Логістичний підхід до управління запасами передбачає їх розгляд як невід'ємного елемента інтегрованої системи, що охоплює процеси планування,

закупівлі, транспортування, складування та розподілу матеріальних ресурсів (рис. 1.2).

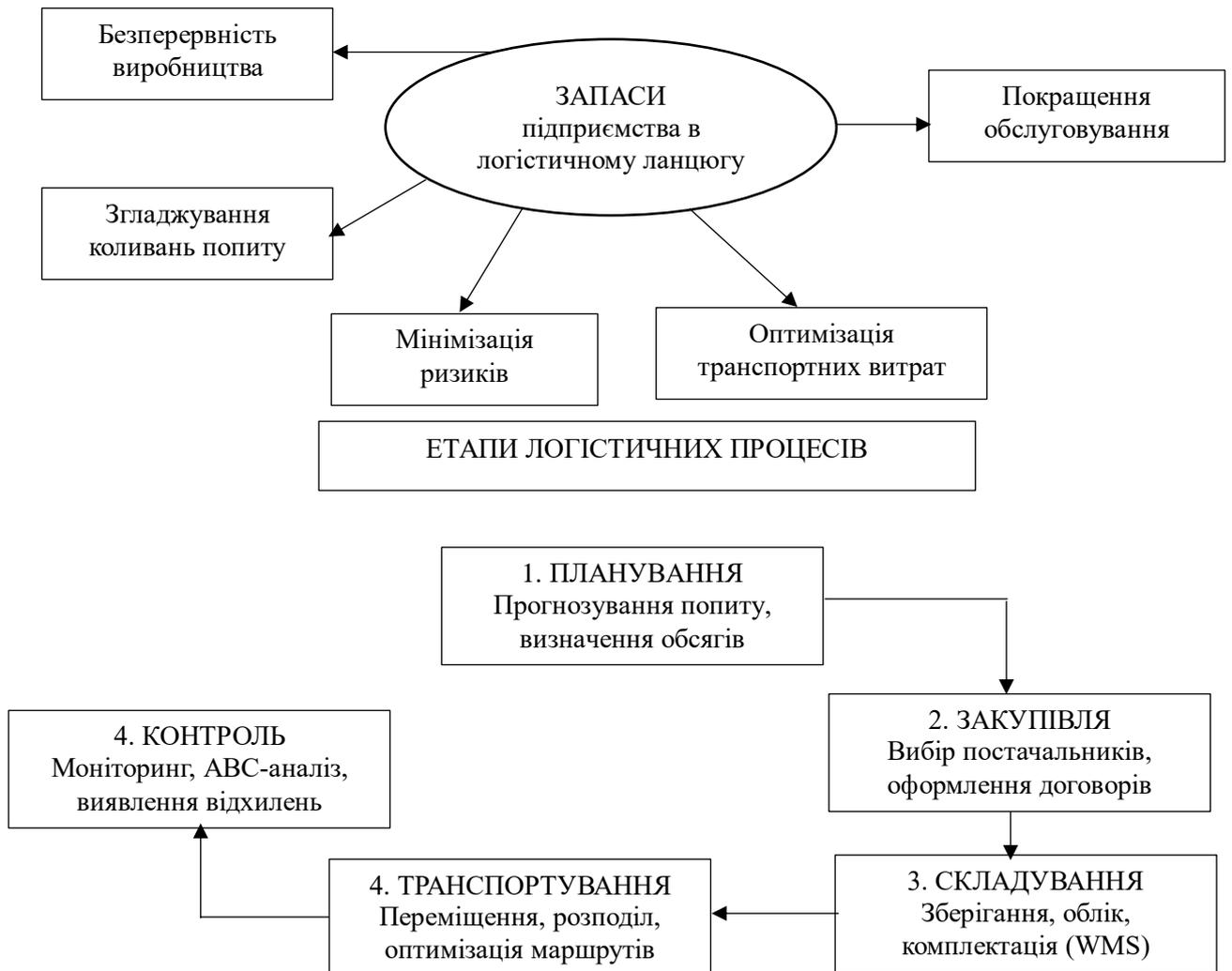


Рис. 1.2. Запаси у логістичному ланцюгу постачання

Джерело: розроблено автором за даними [14; 16; 41; 60; 63]

Як можна зазначити з рис. 1.2, запаси відіграють багатофункціональну роль у логістичному ланцюгу підприємства, виконуючи комплекс взаємопов'язаних завдань, спрямованих на забезпечення ефективності бізнес-процесів. Основне призначення запасів полягає у створенні буферу між різними етапами виробничо-збутової діяльності, що дозволяє компенсувати часові та просторові розриви у матеріальних потоках. Запаси виступають інструментом адаптації підприємства до

мінливих ринкових умов, забезпечуючи гнучкість реагування на коливання попиту та нестабільність поставок [63].

Управління запасами у логістичному ланцюгу реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має специфічні завдання та інструменти їх вирішення. Планування запасів формує основу для всієї системи управління, визначаючи стратегічні та оперативні параметри матеріальних потоків. На цьому етапі здійснюється прогнозування майбутніх потреб підприємства у матеріальних ресурсах, визначаються оптимальні обсяги та терміни закупівель, встановлюються цільові рівні запасів для різних категорій номенклатури. Застосування сучасних методів прогнозування, економіко-математичного моделювання та інтелектуального аналізу даних дозволяє підвищити точність планових розрахунків і знайти оптимальний баланс між ризиками дефіциту та витратами на утримання надлишкових запасів.

Закупівельна логістика охоплює комплекс процесів, пов'язаних з формуванням та підтримкою ефективної мережі постачання матеріальних ресурсів. Цей етап передбачає вибір оптимальних постачальників на основі комплексної оцінки їхньої надійності, якості продукції та конкурентоспроможності цінових пропозицій, узгодження комерційних та логістичних умов співпраці, оформлення договірних відносин, а також систематичний контроль за виконанням зобов'язань [41].

Складське господарство забезпечує ефективне зберігання, облік та підготовку матеріальних ресурсів до використання або відвантаження. Даний етап включає організацію раціонального приймання вантажів, їх розміщення на складських площах з урахуванням специфічних вимог до умов зберігання, ведення точного обліку руху запасів, комплектацію замовлень та підготовку до відпуску. Сучасні складські комплекси використовують автоматизовані системи управління складом (WMS), які забезпечують режим реального часу відстеження переміщення товарно-матеріальних цінностей, оптимізацію розміщення запасів, мінімізацію часу та витрат на складські операції [14].

Транспортно-розподільча логістика забезпечує фізичне переміщення матеріальних ресурсів між учасниками логістичного ланцюга. На даному етапі

передбачено організацію доставки запасів від постачальників на склади підприємства, внутрішньовиробничих переміщень між підрозділами, а також розподілу готової продукції кінцевим споживачам. Оптимізація транспортної логістики спрямована на вибір найбільш ефективних способів транспортування, розробку раціональних маршрутів доставки, визначення оптимальних розмірів партій відвантаження, координацію графіків постачання з ритмом виробництва та потребами збуту. Впровадження сучасних транспортно-логістичних технологій, зокрема систем GPS-моніторингу, телематики та цифрових платформ управління перевезеннями, дозволяє підвищити надійність постачань, забезпечити прозорість логістичних операцій та оптимізувати транспортні витрати.

Контроль та аналіз запасів забезпечує зворотний зв'язок у системі управління, дозволяючи своєчасно виявляти відхилення від планових параметрів та приймати коригувальні рішення. Регулярний аналіз структури і динаміки запасів з використанням таких інструментів, як ABC-аналіз, XYZ-аналіз, аналіз віку запасів, дозволяє диференціювати підходи до управління різними групами матеріальних ресурсів, виявляти проблемні зони та резерви оптимізації, а також приймати обґрунтовані рішення щодо коригування параметрів системи управління запасами [60].

Ефективність управління запасами безпосередньо впливає на основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Оптимальний рівень запасів дозволяє:

- знизити питому вагу оборотних активів у структурі майна підприємства;
- вивільнити фінансові ресурси для інвестування в розвиток виробництва;
- скоротити витрати на утримання запасів, включаючи витрати на складування, страхування, втрати від псування і морального старіння;
- підвищити показники оборотності оборотних активів і рентабельності діяльності;
- забезпечити стабільність виробничих процесів і своєчасність виконання зобов'язань перед клієнтами;
- підвищити фінансову стійкість підприємства через збалансоване формування оборотного капіталу [35; 51].

У контексті сучасних концепцій логістики особливого значення набуває координація управління запасами з іншими функціональними сферами підприємства. Інтеграція систем управління запасами з системами планування виробництва (ERP), управління відносинами з клієнтами (CRM), управління транспортом (TMS) створює синергетичний ефект і дозволяє досягти оптимізації логістичних процесів на рівні всього ланцюга постачання. Впровадження концепції інтегрованого планування постачання, виробництва і збуту (SCP) забезпечує узгодженість рішень на всіх етапах логістичного ланцюга і сприяє підвищенню загальної ефективності системи управління запасами [25].

Таким чином, запаси відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування логістичних систем промислових підприємств. Правильне розуміння економічної сутності запасів, використання науково обґрунтованих підходів до їх класифікації та усвідомлення багатогранної ролі запасів у логістичному ланцюгу створює методологічну основу для побудови ефективної системи управління запасами, здатної забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2. Методи та вимоги до обліку та оцінки запасів підприємства

Облік запасів є однією з найбільш трудомістких та відповідальних ділянок роботи на підприємстві, оскільки безпосередньо впливає на формування собівартості продукції, визначення фінансового результату діяльності та прийняття управлінських рішень. Правильна організація обліку запасів вимагає дотримання встановлених нормативних вимог, використання науково обґрунтованих методів оцінки та забезпечення достовірності облікової інформації.

В Україні методологічні засади формування інформації про запаси та їх розкриття у фінансовій звітності регламентуються Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затвердженим наказом Міністерства фінансів України від 20 жовтня 1999 року № 246, в якому

визначаються методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про запаси і розкриття її у фінансовій звітності [2].

На міжнародному рівні облік запасів регулюється Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку 2 «Запаси» (МСБО 2), який визначає порядок обліку запасів у рамках системи історичної собівартості. Основним завданням стандарту є визначення порядку обліку витрат як активів до моменту визнання відповідного доходу. МСБО 2 надає керівництво щодо визначення собівартості та її подальшого визнання як витрат, включаючи будь-яке зменшення до чистої вартості реалізації. Він також встановлює формули собівартості, які використовуються для віднесення витрат на запаси [3].

Залежно від призначення запасів, розрізняють різні методи їх оцінки (рис. 1.3)

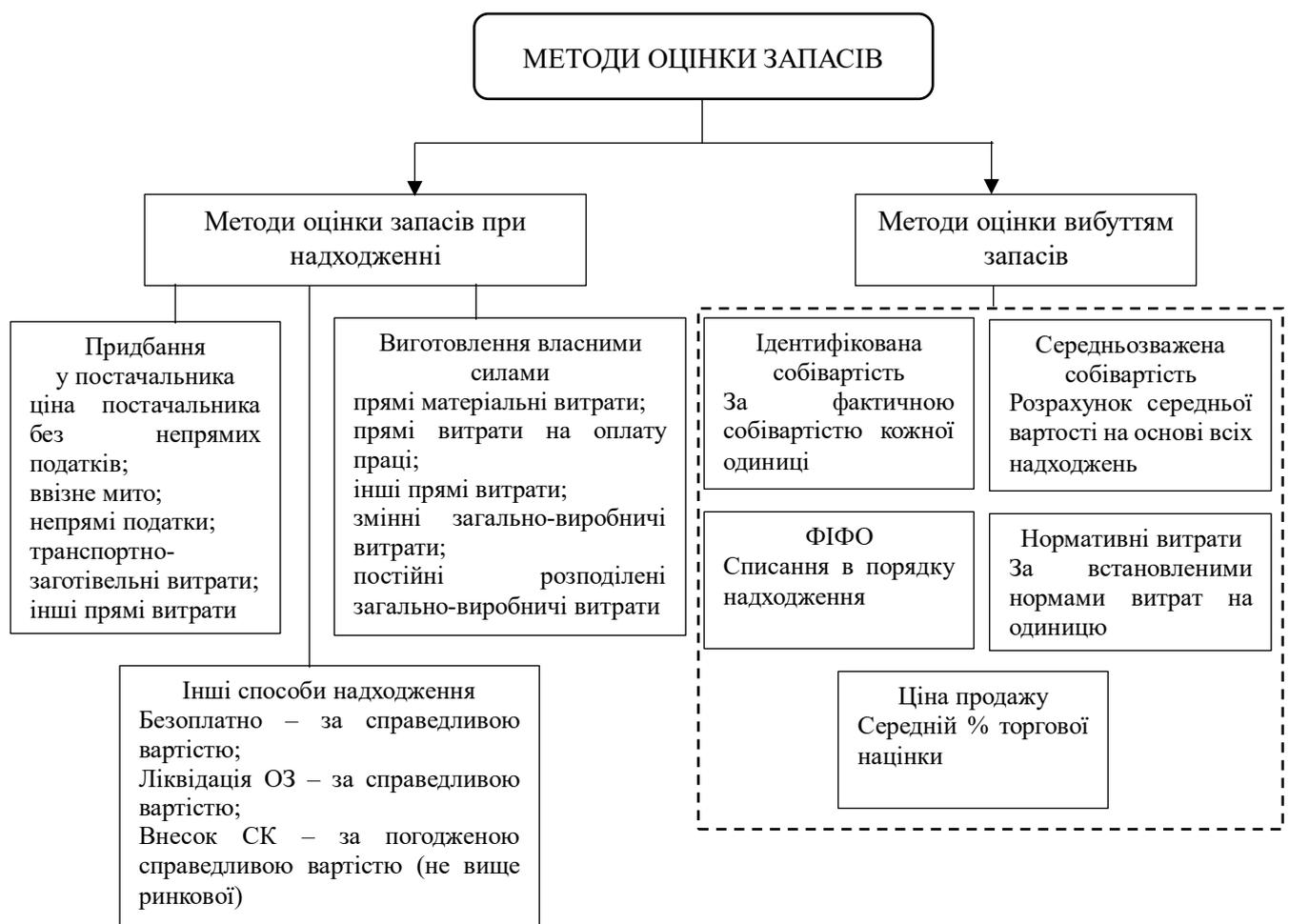


Рис. 1.3. Методи оцінки запасів на підприємстві

Джерело: систематизовано автором за даними [13; 27]

За інформацією рис. 1.3 методи оцінки запасів поділяються на 2 основні групи: при надходженні та при вибутті. Первісна оцінка запасів здійснюється за їх собівартістю. Склад витрат, що включаються до собівартості запасів, залежить від способу їх надходження на підприємство. У табл. 1.3 розглянуто 2 основних підходи формування собівартості запасів підприємства.

Таблиця 1.3

Склад собівартості запасів залежно від способу надходження на підприємство

При придбанні у зовнішніх постачальників	При виготовленні запасів власними силами підприємства
сума, що сплачується відповідно до договору постачальнику за вирахуванням непрямих податків	прямі матеріальні витрати
сума ввізного мита	прямі витрати на оплату праці
сума непрямих податків у зв'язку з придбанням запасів, які не відшкодовуються підприємству	інші прямі витрати
транспортно-заготівельні витрати;	змінні загальновиробничі витрати
інші витрати, безпосередньо пов'язані з придбанням запасів і доведенням їх до стану, в якому вони придатні для використання у запланованих цілях	постійні розподілені загальновиробничі витрати

Джерело: систематизовано автором за даними [43; 50]

За даними табл. 1.3, у разі безоплатного отримання запасів їх первісна вартість визначається за справедливою вартістю з урахуванням витрат, передбачених НП(С)БО 9. Якщо запаси отримані внаслідок ліквідації необоротних активів, їх первісна вартість дорівнює справедливій вартості таких запасів. При внесенні запасів до статутного капіталу підприємства їх первісна вартість визначається за погодженою із засновниками справедливою вартістю, але не вище за ринкову.

Господарський кодекс України визначає загальні правові засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання. Відповідно до Господарського кодексу, підприємства зобов'язані

вести бухгалтерський облік відповідно до законодавства, складати та подавати фінансову і статистичну звітність у встановленому порядку [1].

В умовах ринкової економіки підприємства придбавають запаси за різними цінами протягом звітного періоду, що створює необхідність вибору методу оцінки вибуття запасів. НП(С)БО 9 передбачає застосування п'яти методів оцінки вибуття запасів, кожен з яких має свої особливості, переваги та сферу застосування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика методів оцінки вибуття запасів за НП(С)БО 9

Метод	Характеристика	Пріоритет використання
Ідентифікованої собівартості	Оцінка за фактичною собівартістю кожної конкретної одиниці запасів	Для незамінних запасів та спеціальних проектів
Середньозваженої собівартості	Розрахунок середньої собівартості одиниці за період або при кожній операції	При коливанні закупівельних цін і стійкій ціні продажу
ФІФО	Списання у порядку надходження, залишки оцінюються за останніми закупівлями	При очікуванні зниження цін або зменшенні обсягів закупівель
Нормативних витрат	Використання встановлених норм витрат на одиницю продукції	Для підприємств з виробничою діяльністю
Ціни продажу	Застосування середнього відсотка торговельної націнки	У роздрібній торгівлі з однаковим рівнем націнки

Джерело: систематизовано автором на основі [15; 41; 45]

Як свідчать дані табл. 1.4, метод ідентифікованої собівартості передбачає, що оцінка запасів здійснюється за фактичною собівартістю кожної конкретної одиниці запасів та застосовується для оцінки запасів, які не є взаємозамінними, а також товарів, робіт і послуг, виготовлених та наданих для спеціальних проектів і замовлень. Перевагою даного методу є максимальна точність оцінки, оскільки він забезпечує чітке відстеження вартості конкретних одиниць запасів від моменту придбання до моменту вибуття. Однак його застосування є доцільним лише для обмеженого кола товарів, які мають індивідуальні характеристики та високу вартість [15].

Метод середньозваженої собівартості є одним з найбільш поширених методів оцінки вибуття запасів. Він полягає у визначенні середньої собівартості одиниці запасів шляхом ділення сумарної вартості залишку запасів на початок звітного місяця і вартості одержаних у звітному місяці запасів на сумарну кількість запасів на початок звітного місяця і одержаних у звітному місяці запасів. Існує два варіанти застосування цього методу:

розрахунок середньозваженої собівартості один раз на кінець звітного місяця;

розрахунок при кожній операції вибуття запасів.

Перевагою методу є забезпечення стійкого співвідношення доходів і витрат, особливо коли закупівельна ціна постійно коливається, а ціна продажу є відносно стійкою [45].

Метод ФІФО базується на припущенні, що запаси використовуються у тій послідовності, в якій вони надходили на підприємство. Згідно з цим методом запаси, які першими відпускаються у виробництво, продаж або інше вибуття, оцінюються за собівартістю перших за часом надходження запасів. Метод ФІФО забезпечує не лише економію оборотних коштів під час планування закупівель, а й відображення у фінансовій звітності вартості залишків запасів за ціною, максимально наближеною до поточної ринкової. Застосування цього методу є особливо доцільним, якщо на ринку очікується поступове зниження вартості товару або підприємство постійно зменшує обсяги закупівель [6].

Метод нормативних витрат застосовує норми витрат на одиницю продукції, які встановлюються підприємством з урахуванням нормальних рівнів використання запасів, праці, виробничих потужностей і діючих цін. Для забезпечення максимального наближення нормативних витрат до фактичних норм витрат, ціни повинні регулярно перевірятися та змінюватися з урахуванням поточних умов. Даний метод частіше використовується на підприємствах торгівлі або громадського харчування, які здійснюють виробничу діяльність [61].

Метод ціни продажу базується на застосуванні підприємствами роздрібною торгівлі середнього відсотка торговельної націнки. Собівартість реалізованих

товарів визначається як різниця між роздрібною вартістю реалізованих товарів та сумою торговельної націнки на ці товари. Середній відсоток торговельної націнки розраховується діленням суми залишку торговельних націнок на початок звітного місяця і торговельних націнок у продажній вартості одержаних у звітному місяці товарів на суму роздрібною вартості залишку товарів на початок звітного місяця та роздрібною вартості одержаних у звітному місяці товарів. Застосування цього методу є виправданим, якщо товари реалізуються з приблизно однаковим рівнем торговельної націнки і за умови, що інші методи оцінки є недоцільними [18].

Вибір методу оцінки вибуття запасів є важливим управлінським рішенням, яке безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства. При прийнятті такого рішення необхідно враховувати комплекс факторів, представлених на рис. 1.4, які визначають доцільність застосування того чи іншого методу в конкретних умовах господарювання.

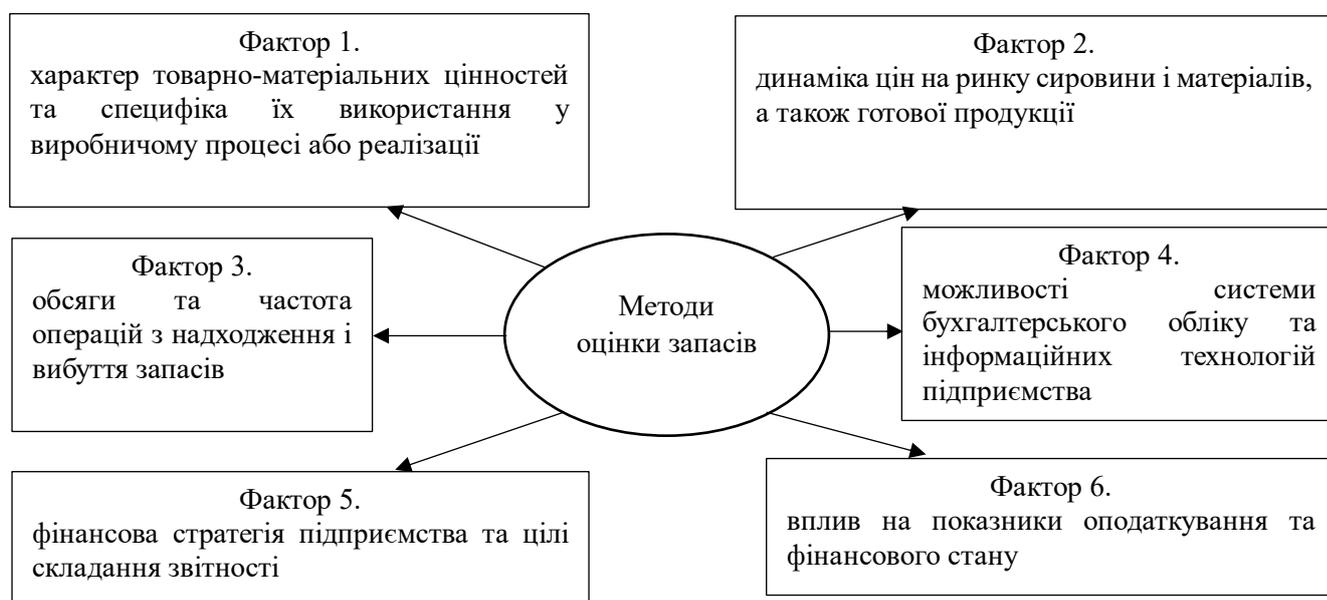


Рис. 1.4. Фактори, що впливають на вибір методу оцінки запасів

Джерело: систематизовано автором за даними [13; 21]

Як свідчать дані рис. 1.4, в умовах інфляції та зростання цін метод ФІФО призводить до відображення у балансі запасів за цінами, близькими до поточних ринкових, що забезпечує більш реалістичну оцінку активів підприємства. Водночас

собівартість реалізованої продукції формується з використанням «старих» цін, що може призводити до завищення фінансового результату та податкових зобов'язань. Метод середньозваженої собівартості забезпечує більш рівномірний розподіл коливань цін між залишками запасів та собівартістю реалізованої продукції, що сприяє стабілізації фінансових показників [9].

Важливим аспектом є також трудомісткість застосування різних методів оцінки. Метод ідентифікованої собівартості вимагає детального обліку кожної одиниці запасів, що можливо лише за наявності відповідної інформаційної системи. Метод ФІФО є відносно простим у застосуванні, особливо при використанні автоматизованих систем обліку. Метод середньозваженої собівартості потребує регулярного перерахунку середньої вартості, що може ускладнювати облікові процедури при великій кількості номенклатурних позицій.

Таким чином, методи та вимоги до обліку та оцінки запасів підприємства формують важливу складову системи бухгалтерського обліку, що безпосередньо впливає на достовірність фінансової звітності та обґрунтованість управлінських рішень. Розуміння особливостей різних методів оцінки, їх переваг і недоліків, а також відмінностей між національними та міжнародними стандартами дозволяє підприємствам обирати найбільш прийнятні підходи до обліку запасів відповідно до специфіки їх діяльності та стратегічних цілей.

1.3. Інструменти обліку та контролю запасів у логістиці

Ефективне управління запасами неможливе без застосування сучасних інструментів обліку та контролю, які забезпечують своєчасну, точну та достовірну інформацію про стан і рух матеріальних цінностей на підприємстві. В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває інтеграція традиційних методів контролю з інноваційними інформаційними технологіями, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Сучасні інструменти обліку та контролю запасів охоплюють

широкий спектр методів і технологій – від первинної документації до складних автоматизованих систем управління підприємством.

Первинні документи є основою системи бухгалтерського обліку запасів і виконують функцію юридичного підтвердження здійснення господарських операцій. Правильне оформлення первинної документації забезпечує юридичну обґрунтованість господарських операцій, достовірність облікових даних та можливість контролю за рухом матеріальних цінностей [4].

Надходження запасів на підприємство оформляється відповідними документами залежно від джерела та способу отримання. При придбанні матеріальних цінностей у зовнішніх постачальників основними документами є:

товарно-транспортна накладна, яка супроводжує вантаж при транспортуванні та містить інформацію про найменування, кількість, вартість та умови доставки матеріальних цінностей;

прибутковий ордер, що оформляється складом підприємства при прийманні запасів і підтверджує їх фактичне надходження;

акт приймання матеріалів, який складається у випадках розбіжності між фактично отриманими запасами та даними супровідних документів постачальника [38].

Вибуття запасів зі складу підприємства документується за допомогою таких первинних документів:

вимога-накладна на відпуск матеріалів, яка є підставою для списання запасів зі складу при передачі їх у виробництво або іншим підрозділам підприємства;

лімітно-забірна картка, що застосовується для обліку відпуску матеріалів, які систематично відпускаються у виробництво протягом тривалого часу в межах встановлених лімітів; накладна на відпуск матеріалів на сторону, яка оформляється при реалізації або відпуску запасів стороннім організаціям [22].

Аналітичний облік запасів на складах підприємства ведеться за допомогою карток складського обліку матеріалів, в яких відображаються всі операції з надходження та вибуття запасів у розрізі номенклатурних номерів. Картки складського обліку є інструментом оперативного контролю за наявністю та рухом

матеріальних цінностей і дозволяють своєчасно виявляти відхилення фактичних залишків від облікових даних. Узагальнення інформації про рух запасів у вартісному вимірі здійснюється в бухгалтерії підприємства на основі оборотних відомостей та інших реєстрів синтетичного обліку [43].

В умовах цифрової економіки використання автоматизованих інформаційних систем стає необхідною умовою ефективного управління запасами на промислових підприємствах. Сучасні програмні продукти забезпечують інтеграцію всіх облікових та управлінських процесів, пов'язаних із запасами, що дозволяє підвищити оперативність, точність та аналітичність облікової інформації [12].

Системи планування ресурсів підприємства (ERP) представляють собою комплексні інформаційні системи, що інтегрують всі основні бізнес-процеси підприємства, включаючи управління запасами, виробництвом, фінансами, персоналом та відносинами з клієнтами. ERP-системи забезпечують централізоване зберігання даних, уніфікацію облікових процедур, автоматизацію документообігу та формування широкого спектру аналітичних звітів. Найбільш поширеними ERP-системами на українському ринку є SAP, Microsoft Dynamics, Oracle E-Business Suite [62].

Основні переваги використання ERP-систем в управлінні запасами включають:

забезпечення прозорості та доступності інформації про стан запасів у режимі реального часу;

автоматизацію процесів планування потреб у матеріалах на основі виробничих планів; оптимізацію рівнів запасів з урахуванням багатофакторного аналізу;

інтеграцію процесів закупівель, складського обліку та виробництва; формування комплексної управлінської звітності для прийняття обґрунтованих рішень [42].

Системи управління складом (WMS) є спеціалізованими програмними рішеннями, призначеними для автоматизації всіх складських операцій від моменту надходження товару до його відвантаження. WMS-системи забезпечують

оптимізацію використання складських площ, раціональне розміщення товарів, автоматизацію процесів прийому, зберігання, комплектації та відвантаження запасів. Сучасні WMS-системи інтегруються з обладнанням автоматичної ідентифікації (сканери штрих-кодів, RFID-зчитувачі), що дозволяє мінімізувати ручну працю та знизити кількість помилок при обліку запасів [7].

Системи планування матеріальних потреб (MRP) призначені для визначення потреби у сировині, матеріалах та комплектуючих виробках на основі виробничого плану та специфікацій продукції. MRP-системи дозволяють оптимізувати запаси шляхом синхронізації постачання матеріалів з виробничими графіками, що мінімізує витрати на зберігання при забезпеченні безперервності виробничих процесів. Розвинені версії MRP II інтегрують планування матеріальних ресурсів з іншими функціями підприємства, включаючи фінансовий менеджмент та управління виробничими потужностями [68].

Сучасні технології ідентифікації та відстеження запасів. Впровадження технологій автоматичної ідентифікації суттєво підвищує ефективність обліку та контролю запасів, забезпечуючи швидкість, точність та надійність отримання інформації про матеріальні цінності.

Штрихкодування є найбільш поширеною технологією автоматичної ідентифікації товарів. Штрих-код представляє собою графічне зображення інформації у вигляді послідовності чорних і білих смуг різної ширини, яке може бути зчитане спеціальними оптичними пристроями – сканерами. Використання штрихкодування дозволяє: прискорити процеси прийому та відпуску товарів зі складу; мінімізувати помилки при введенні даних; забезпечити швидку ідентифікацію товарів при інвентаризації; підвищити продуктивність праці складського персоналу [53].

Радіочастотна ідентифікація (RFID) є більш сучасною та досконалою технологією автоматичної ідентифікації, яка використовує радіохвилі для передачі даних. RFID-система складається з електронних міток (транспондерів), що прикріплюються до об'єктів обліку, та зчитувальних пристроїв, які дистанційно отримують інформацію з міток. Основні переваги RFID-технології порівняно зі

штрих-кодуванням включають: можливість зчитування інформації на відстані без прямого контакту та без необхідності прямої видимості мітки; одночасне зчитування даних з багатьох міток, що значно прискорює процеси обліку; можливість запису додаткової інформації на мітку в процесі використання; захищеність від механічних пошкоджень та несприятливих умов навколишнього середовища [39].

Впровадження RFID-технології особливо ефективно на великих складських комплексах, де необхідно відстежувати значні обсяги товарів, а також у логістичних ланцюгах з високими вимогами до швидкості та точності обробки інформації. Використання RFID дозволяє автоматизувати процеси інвентаризації, знизивши час її проведення в десятки разів порівняно з традиційними методами.

Логістичні системи управління запасами. Сучасна логістика пропонує різноманітні концепції та системи управління запасами, які інтегрують процеси планування, закупівлі, зберігання та розподілу матеріальних ресурсів для досягнення оптимального балансу між витратами та рівнем обслуговування [24].

Найбільш поширені логістичні системи управління запасами систематизовано у таблиці 1.5, яка відображає їх ключові характеристики та потенційні сфери застосування.

Таблиця 1.5

Характеристика логістичних систем управління запасами

Система	Сутність	Переваги	Сфера застосування
1	2	3	4
Just-in-Time (Точно вчасно)	Доставка матеріалів у потрібний момент часу в потрібній кількості	Мінімізація складських запасів, зниження витрат	Автомобільна промисловість, серійне виробництво
АВС-аналіз	Класифікація запасів за категоріями А, В, С залежно від їх значущості	Концентрація уваги на критичних запасах	Підприємства з широкою номенклатурою
Модель оптимального розміру замовлення (EOQ)	Визначення оптимального обсягу закупівлі з урахуванням витрат	Зниження загальних витрат на запаси	Роздрібна торгівля, виробничі підприємства

1	2	3	4
Система з фіксованим розміром замовлення	Поповнення запасів фіксованою партією при досягненні точки замовлення	Зниження витрат на утримання запасів	Підприємства з відносно стабільним попитом
Система з фіксованим інтервалом замовлення	Поповнення запасів через рівні проміжки часу змінною партією	Спрощення процесу замовлення	Підприємства з регулярними закупівлями

Джерело: систематизовано автором на основі [8; 24; 34]

Як можна зазначити з табл. 1.5, система Just-in-Time (Точно вчасно) є однією з найбільш революційних концепцій управління запасами, яка передбачає доставку матеріалів і комплектуючих безпосередньо в момент, коли вони потрібні для виробництва або реалізації. Основна ідея системи полягає в максимальному скороченні запасів шляхом синхронізації постачання з виробничими потребами. Успішна реалізація концепції JIT вимагає високого рівня координації з постачальниками, надійності логістичних процесів та гнучкості виробничих систем. Найбільш відомим прикладом впровадження системи Just-in-Time є виробнича система Toyota, яка стала еталоном ефективності та продуктивності в автомобільній промисловості [20].

ABC-аналіз є інструментом диференційованого підходу до управління запасами на основі принципу Парето, згідно з яким невелика частина запасів (категорія А) зазвичай становить основну частку їх вартості. Відповідно, категорія А включає найбільш цінні запаси, які потребують найретельнішого контролю та частих поповнень; категорія В охоплює запаси середньої цінності з помірним рівнем контролю; категорія С включає численні, але малоцінні запаси, для яких допустимі спрощені процедури контролю. Застосування ABC-аналізу дозволяє оптимізувати витрати на управління запасами шляхом концентрації зусиль на найбільш критичних позиціях [59].

Модель оптимального розміру замовлення (EOQ) є класичним математичним інструментом, що визначає такий обсяг партії закупівлі, при якому досягається мінімум сумарних витрат на замовлення та зберігання запасів. Модель базується на

певних припущеннях, включаючи постійну швидкість споживання, відомі витрати на зберігання та замовлення, миттєве поповнення запасів. Незважаючи на певні обмеження, модель EOQ широко використовується в практиці управління запасами завдяки своїй простоті та наочності [5].

Інтеграція інструментів обліку та контролю в єдину систему. Сучасний підхід до управління запасами передбачає інтеграцію всіх інструментів обліку та контролю в єдину інформаційну систему, яка забезпечує узгоджене функціонування всіх елементів логістичного ланцюга. Така інтеграція дозволяє досягти синергетичного ефекту від поєднання різних методів і технологій управління запасами. Основні напрями інтеграції включають: об'єднання первинного документообігу з автоматизованими системами обліку через використання електронного документообігу та електронного цифрового підпису; інтеграцію технологій автоматичної ідентифікації (штрихкодування, RFID) з WMS та ERP-системами для забезпечення реального часу відстеження руху запасів; поєднання аналітичних інструментів (ABC-аналіз, XYZ-аналіз) з автоматизованими системами для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; інтеграцію систем управління запасами з системами управління виробництвом та відносинами з клієнтами [41].

Впровадження інтегрованих систем управління запасами потребує значних інвестицій у програмне забезпечення, апаратні засоби та навчання персоналу. Однак досвід провідних підприємств свідчить, що такі інвестиції окупаються протягом відносно короткого терміну завдяки зниженню витрат на утримання запасів, підвищенню оборотності оборотних активів, зменшенню втрат від нестачі надлишків, покращенню якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, ефективне управління запасами у сучасній логістиці базується на комплексному використанні різноманітних інструментів обліку та контролю – від традиційних методів документального оформлення та інвентаризації до найсучасніших інформаційних технологій та логістичних концепцій. Раціональне поєднання цих інструментів з урахуванням специфіки діяльності підприємства, масштабів виробництва, номенклатури запасів та інших факторів дозволяє

створити ефективну систему управління запасами, здатну забезпечити конкурентні переваги підприємства на ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні основи управління запасами на промисловому підприємстві, на основі чого зроблено наступні висновки:

1. Розкрито економічну сутність, класифікацію та значення запасів у логістичному ланцюгу промислового підприємства. Запаси являють собою сукупність матеріальних ресурсів підприємства, які перебувають у різних формах і на різних стадіях виробничо-збутового циклу та призначені для забезпечення безперервності господарської діяльності. Виокремлено три основні концептуальні підходи до визначення запасів: матеріально-речовий, функціональний та вартісний, кожен з яких розкриває специфічні аспекти природи та призначення запасів. Систематизація класифікаційних ознак запасів за економічним змістом, місцем знаходження у логістичній системі, часом розрахунку, рівнем наявності, формою власності та ступенем ліквідності створює методологічну основу для диференційованого підходу до управління різними категоріями матеріальних цінностей. Встановлено, що запаси відіграють багатофункціональну роль у логістичному ланцюгу, виступаючи буфером між різними етапами виробничо-збутової діяльності та забезпечуючи гнучкість реагування підприємства на мінливі ринкові умови, що безпосередньо впливає на фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

2. Проаналізовано методи та вимоги до обліку та оцінки запасів підприємства відповідно до національних та міжнародних стандартів. В Україні методологічні засади формування інформації про запаси регламентуються Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» та узгоджуються з вимогами Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку 2 «Запаси». Первісна оцінка запасів здійснюється за собівартістю, склад якої залежить від способу їх надходження на підприємство. Для оцінки вибуття запасів НП(С)БО 9 передбачає

п'ять методів: ідентифікованої собівартості, середньозваженої собівартості, ФІФО, нормативних витрат та ціни продажу, кожен з яких має специфічні характеристики, переваги та сферу застосування. Встановлено, що вибір методу оцінки вибуття запасів є важливим управлінським рішенням, яке повинно враховувати характер товарів і специфіку виробництва, динаміку цін на ринку сировини, обсяг та частоту операцій із запасами, можливості інформаційно-технічного забезпечення, фінансову стратегію підприємства та вплив на оподаткування.

3. Охарактеризовано сучасні інструменти контролю запасів у логістиці. Ефективне управління запасами базується на комплексному використанні традиційних методів документального оформлення та сучасних інформаційних технологій. Первинні документи формують юридичну основу обліку та контролю руху запасів, забезпечуючи достовірність облікової інформації. Автоматизовані інформаційні системи, зокрема ERP-системи, WMS-системи та MRP-системи, забезпечують інтеграцію облікових та управлінських процесів у режимі реального часу, що дозволяє оптимізувати рівні запасів та підвищити оперативність прийняття рішень. Технології автоматичної ідентифікації суттєво підвищують швидкість, точність та надійність обліку запасів, мінімізуючи ручну працю та кількість помилок. Логістичні системи управління запасами, такі як Just-in-Time, ABC-аналіз та модель оптимального розміру замовлення (EOQ), дозволяють диференціювати підходи до управління різними групами матеріальних ресурсів і досягти оптимального балансу між витратами на утримання запасів та рівнем обслуговування виробництва.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «ДОМІНІК КО»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Домінік Ко»

ТОВ «Домінік Ко» є українським кондитерським підприємством, яке має довгу й багату історію, яка розпочалася у 1922 р. зі створення державної кондитерської фабрики шляхом об'єднання кількох дрібних приватних артілей. У 1929 р. підприємство стало трестом «Полтдержжкондфабрика», а в 1934 р. отримало ім'я Сергія Кірова. У роки Другої світової війни було евакуйовано до Алтайського краю, де працювало на потреби армії. Після війни підприємство почало активно запроваджувати елементи механізація та автоматизація. У 1960-70 рр. створено нові вафельний та мармеладний цехи, конвеєри, обладнання для різних видів цукерок. У 1980 р. збудовано новий п'ятиповерховий корпус із сучасним обладнанням. У 2000 р. компанія розпочала співпрацю з американським інвестиційним фондом SigmaVleutzer, що дозволило збудувати новий виробничий корпус. Наступного року було закуплено недобудований поліграфічний комплекс під цех з виробництва шоколадних виробів, що значно розширило потужність підприємства. У 2017 р. «Полтавакондитер» було юридично перетворено на ПрАТ «Домінік». У 2021 р. створено товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» шляхом перетворення з ПрАТ «Домінік». Юридичною адресою товариства є місто Полтава, вул. Решетилівська, 2.

З 2006 р. ТОВ «Домінік Ко» активно експортує продукцію до країн Європи, а також має сертифікацію ISO 22000, IFS FOOD, ISO 9001 та UTZ Сосоа, що підтверджує відповідність міжнародним стандартам якості.

Станом на 2025 р. торгова мережа включає Україну, країни Європи, регіон Перської затоки, Південну Корею, СНД і Монголію. У 2004-2008 роках засновано торгові дома «Домінік-Київ» і «Домінік-Полтава» для розширення ринку збуту [44].

Торгова марка пропонує широкий асортимент кондитерських виробів, асортимент яких налічує понад 300 найменувань. Серед них: цукерки, шоколад, печиво, карамель, зефір, вафлі, торти вафельні, халва, драже, пісна продукція, а також товари для здорового харчування [44].

ТОВ «Домінік Ко» є самостійним господарюючим суб'єктом, має права юридичної особи, самостійний баланс, рахунки в установах банків. Діяльність товариства будується на комерційних засадах при повному дотриманні чинного законодавства України. Основні відомості підприємства знаходяться у відкритому доступі на офіційному сайті компанії, відповідно до законодавчих вимог (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні відомості ТОВ «Домінік Ко»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»
2	Скорочена назва	ТОВ «Домінік Ко»
3	Назва підприємства на англійському	LIMITED LIABILITY COMPANY DOMINIK CO (LLC DOMINIK CO)
4	Код ЄДРПОУ	00382208
5	Дата реєстрації	27.08.2021 (3 роки 11 місяців)
6	Керівник	Плаксій Валерій Ігорович
7	Головний бухгалтер	Горбачова Наталія
8	Розмір статутного капіталу	31 826 522,00 грн
9	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
10	Форма власності	Приватна
11	Основний вид діяльності	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
12	Інші види діяльності	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах 49.41 Вантажний автомобільний транспорт

Джерело: [69]

Основними споживачами ТОВ «Домінік Ко» є великі торговельні мережі, оптово-роздрібні компанії та підприємства харчової промисловості, що використовують кондитерські вироби у власному виробництві або реалізації. Значну частку клієнтської бази становлять регіональні дистриб'ютори, які забезпечують постачання продукції на місцеві ринки, а також роздрібні магазини та спеціалізовані кондитерські крамниці. Важливим сегментом споживачів є кінцеві покупці, орієнтовані на якість, різноманітність асортименту та доступну ціну. Крім того, підприємство співпрацює з партнерами для реалізації продукції через інтернет-платформи та маркетплейси, що дозволяє розширювати географію збуту та підвищувати впізнаваність бренду.

Продукція ТМ «Домінік» представлена в усіх продуктових магазинах та супермаркетах м. Полтава: АТБ-Маркет, Сільпо, Маркетопт, Форa, Велмарт, Клас, Чудо-Маркет, а також у ряді локальних торговельних точок і спеціалізованих кондитерських магазинів. Вироби товариства активно реалізуються через дрібні роздрібні крамниці та кіоски, що забезпечує широку доступність продукції для кінцевого споживача. Окремий сегмент збуту формується завдяки співпраці з кафе, кав'ярнями та закладами громадського харчування, які використовують продукцію ТМ «Домінік» як десерти та супутні товари. Така розгалужена система реалізації дозволяє підприємству займати стійкі позиції не лише на регіональному ринку, а й на внутрішньому ринку України, посідаючи 7 позицію за обсягами чистих доходів (рис. 2.1).

За даними рис. 2.1 у 2024 р. ТОВ «Домінік Ко» отримало чистого доходу на суму 837760 тис. грн. У 2024 р. компанія охоплювала 1,23 % вітчизняного ринку кондитерських виробів, зберігши ці показники з 2023 р.

Суттєве значення для результативної діяльності ТОВ «Домінік Ко» має побудована організаційна система управління. Подібно до більшості товариств з обмеженою відповідальністю, підприємство застосовує лінійно-функціональну структуру управління, схема якої подана на рис. Б.1.

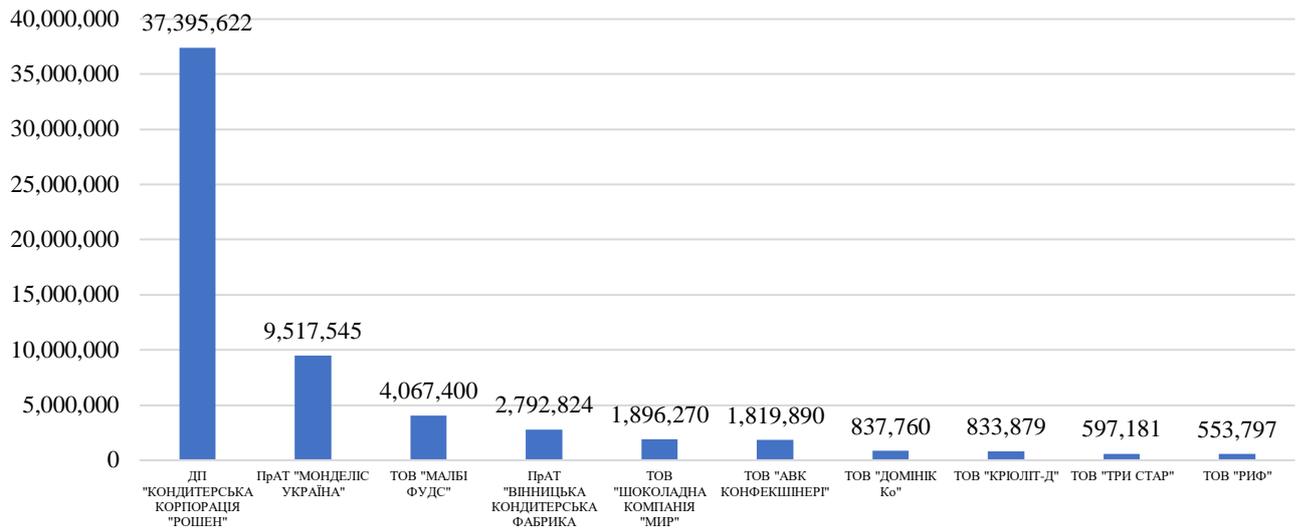


Рис. 2.1. Місце ТОВ «Домінік Ко» на внутрішньому ринку кондитерських виробів України за обсягами доходів у 2024 р., тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними [69]

Згідно з цією структурою, найвищим органом управління виступають загальні збори учасників, які об'єднують засновників товариства. Саме вони виконують роль основного керівного органу та приймають ключові стратегічні рішення, серед яких зміна напрямів діяльності, коригування розміру статутного капіталу, ліквідація підприємства тощо.

Оперативне управління товариством здійснює директор, який підзвітний загальним зборам учасників. До його функцій належать:

- забезпечення розвитку й успішної роботи підприємства
- прийом і звільнення персоналу;
- керівництво всіма працівниками;
- дотримання норм чинного законодавства;
- організація виробничо-господарської діяльності;
- налагодження ефективної роботи колективу та створення безпечних умов праці;
- реалізація заходів щодо професійного зростання співробітників;
- представництво інтересів компанії у зовнішньому середовищі тощо.

Контрольну функцію в товаристві виконує ревізійна комісія, яка проводить планові перевірки фінансово-господарської діяльності підприємства. На основі її висновків загальні збори оцінюють роботу директора.

Головними завданнями комісії є аналіз фінансового стану, виявлення випадків зловживань та нецільового використання активів. Результати перевірок фіксуються у висновках, що подаються загальним зборам учасників.

Весь трудовий колектив підпорядковується директору. Окремі структурні підрозділи очолюють керівники: головний інженер, директор комерційної діяльності, головний бухгалтер, начальник по контролю якості та безпеки продукції, юрист, директор по персоналу, які відповідають за виконання завдань у межах своєї компетенції. Кожен співробітник дотримується визначених посадових інструкцій [55].

Відділ механіки забезпечує технічне обслуговування, ремонт і модернізацію обладнання. Його завдання – підтримання безперервної роботи виробничих потужностей, зменшення простоїв та впровадження нових технічних рішень. Енергетичний відділ відповідає за безперебійну подачу енергоносіїв, контроль енергоефективності та впровадження заходів щодо зниження витрат енергії [44].

Бухгалтерський відділ забезпечує складання та погодження кошторисів доходів і витрат разом із керівництвом підприємства, контролює раціональність і цільове використання коштів загального та спеціального фондів. Також він відповідає за проведення інвентаризацій грошових ресурсів, розрахунків і матеріальних активів із подальшим підбиттям підсумків, а ще організовує ведення облікової документації. Планово-економічний відділ займається вивченням поточного стану ринку та перспектив розвитку галузі, формує загальну економічну політику підприємства. У його функції входить економічне планування, аналіз фінансових результатів діяльності, визначення підходів до ціноутворення. Крім того, він складає фінансові плани, прогнозує рух грошових коштів, займається страхуванням ризиків, визначенням умов кредитної політики, проведенням банківських операцій (у тому числі з іноземною валютою), операціями з цінними

паперами, управлінням дебіторською заборгованістю та комплексним фінансовим аналізом [44].

Відділ маркетингу та закупівель відповідає за створення й упровадження маркетингових стратегій для просування продукції ТОВ «Домінік Ко». Він досліджує ринкові тренди, уподобання споживачів і дії конкурентів, а також формує позитивний імідж підприємства. Серед ключових завдань – організація рекламних кампаній, управління процесом продажів, визначення цільових сегментів ринку, розробка нових товарів і послуг, оцінка ефективності маркетингової діяльності. Додатково відділ займається налагодженням партнерських зв'язків, комунікацією з клієнтами, проведенням маркетингових досліджень і заходів для підвищення впізнаваності бренду та розширення ринкової частки. Відділ логістики організовує закупівлю, зберігання та транспортування сировини й готової продукції. Забезпечує оптимальні маршрути доставки, управління складськими запасами та своєчасне постачання клієнтам. Відділ збуту зосереджений на управлінні процесом реалізації продукції. Основні його завдання включають організацію розподілу товарів, управління складськими запасами, обробку клієнтських замовлень і забезпечення своєчасних поставок. Окрім цього, відділ контролює якість обслуговування клієнтів і здійснює аналіз ефективності продажів для досягнення максимальних результатів діяльності підприємства [44].

Відділ якості контролює відповідність продукції стандартам, проводить тестування, перевірки та аудит виробничих процесів. Його мета – забезпечення високої якості продукції й зменшення кількості дефектів.

Відділ роботи з клієнтами займається комунікацією із замовниками, прийомом і супроводом замовлень, вирішенням претензій. Орієнтований на підтримку лояльності клієнтів та підвищення рівня сервісу.

Відділ кадрів забезпечує підбір, адаптацію та розвиток персоналу, веде кадрову документацію, контролює дотримання трудового законодавства та формує кадрову політику підприємства.

Виробничі цехи виконують основні операційні завдання, організовують роботу виробничих підрозділів та відповідають за розв'язання загальних питань,

пов'язаних із виробничим процесом. Виробничі дільниці гарантують безперервність роботи підприємства та стабільний випуск продукції [44].

На товаристві застосовується цехова організація виробництва, за якої в чотирьох головних цехах відбувається обробка сировини та напівфабрикатів із подальшим отриманням готової продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Виробнича структура ТОВ «Домінік Ко»

Основні цехи	Продукція, що виготовляється
Кондитерський цех (вафельний)	Вафлі глазуровані з різними смаками (ваніль, шоколад, горіх); вафлі з кремовою та молочною начинкою; асорті вафельних плиток.
Бісквітний цех	Бісквітні рулети з кремовими та фруктовими начинками; бісквітні тістечка; міні-бісквіти у глазурі
Цех печива	Цукрове печиво; здобне печиво з додатками (мак, горіхи, шоколад); крекери та солоні снеки.
Цех цукерок та карамелі	Карамельні цукерки з різними смаками (фруктові, молочні, м'ятні); цукерки з начинкою; льодяники.
Упаковочний цех	Фасування та пакування кондитерських виробів у споживчу та транспортну тару; формування подарункових наборів.

Джерело: побудовано автором за внутрішньою інформацією підприємства

Виробнича структура, представлена у табл. 2.2 забезпечує підприємству можливість ефективно організувати процес виготовлення продукції, оптимізувати роботу окремих цехів та формувати широкий асортимент кондитерських виробів. Оскільки ТОВ «Домінік Ко» працює у відкритому ринковому середовищі, його діяльність формується з урахуванням зовнішніх змін. Для оцінки впливу таких факторів застосовано PEST-аналіз, результати якого наведені у таблиці 2.3.

Отриманий загальний сумарний вплив, розрахований у табл. 2.3, склав -3,5, що свідчить про те, що зовнішнє середовище для діяльності ТОВ «Домінік Ко» є переважно негативним, із суттєвими бар'єрами та обмеженнями для розвитку, що вказує на функціонування підприємства в умовах високих ризиків, де стабільність його роботи значною мірою залежить від здатності адаптуватися до динамічних змін.

PEST-аналіз ТОВ «Домінік Ко»

№	Фактори	Важливість для підприємства (в сукупності 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
1. Політичні фактори:					
1.1	Війна на території України	0,4	3	-	-1,2
1.2	Державне регулювання харчової промисловості (сертифікація, стандарти)	0,3	2	-	-0,6
1.3	Євроінтеграційні процеси (гармонізація стандартів, відкриття ринків)	0,3	2	+	+0,6
Разом		1			-1,2
2. Економічні фактори:					
2.1	Девальвація гривні	0,3	3	-	-0,9
2.2	Зростання вартості сировини та енергоресурсів	0,3	2	-	-0,6
2.3	Зниження купівельної спроможності населення	0,25	3	-	-0,75
2.4	Можливості експорту (ЄС, Азія)	0,15	3	+	+0,3
Разом		1			-1,95
3. Соціальні фактори:					
3.1	Соціальна напруженість та міграція населення	0,3	3	-	-0,9
3.2	Зростання попиту на продукцію для здорового харчування	0,3	2	+	+0,6
3.3	Зміна споживчих уподобань (зменшення попиту на дорогі ласощі)	0,4	3	-	-1,2
Разом		1			-1,5
4. Технологічні фактори:					
4.1	Автоматизація виробничих процесів	0,35	3	+	+1,05
4.2	Доступ до сучасних пакувальних технологій	0,35	2	+	+0,7
4.3	Державна підтримка інновацій в харчовій промисловості	0,3	2	-	-0,6
Разом		1			+1,15

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Політична нестабільність і воєнні дії формують серйозні загрози для безпеки виробництва, логістики та довгострокового планування. Такі економічні фактори як інфляція, девальвація, зростання собівартості, падіння купівельної спроможності створюють негативний фон і безпосередньо тиснуть на прибутковість товариства. Соціальна ситуація ускладнює роботу підприємства, а зміна споживчих уподобань вимагає переорієнтації асортименту. Тільки технологічні фактори залишаються

єдиною сферою з потенційними можливостями розвитку, проте їх реалізація потребує інвестицій та інноваційного підходу.

Для ефективного стратегічного планування діяльності ТОВ «Домінік Ко» важливим є оцінювання його внутрішніх сильних і слабких сторін та зовнішніх можливостей і загроз. SWOT-аналіз дозволяє системно виявити конкурентні переваги підприємства, оцінити потенційні ризики і сформулювати напрямки розвитку, що сприятимуть зміцненню позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Домінік Ко»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вигідне розташування виробничих потужностей 2. Наявність стабільних партнерів та дистриб'юторів 3. Висока якість продукції та відповідність стандартам 4. Добра репутація на внутрішньому ринку 5. Конкурентна цінова політика 6. Налагоджені контакти з іноземними та вітчизняними партнерами 7. Високий рівень кваліфікації працівників 8. Широкий асортимент продукції 9. Ефективна маркетингова політика 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатньо розвинена система мотивації персоналу 2. Відносно низька рентабельність деяких продуктів 3. Високі виробничі витрати 4. Проблеми в кадровому менеджменті 5. Низький рівень лояльності серед персоналу 6. Відсутність довгострокової стратегії розвитку підприємства
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення кондитерського ринку 2. Зростання швидкості трансферу технологій 3. Вступ України до ЄС 4. Розробка та виробництво нових кондитерських виробів 5. Збільшення державної підтримки підприємств 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Війна на території України 2. Зниження купівельної спроможності населення 3. Знецінення гривні 4. Зростання вартості сировини та енергоресурсів 5. Банкрутство основних партнерів 6. Демографічна криза 7. Зміна споживчих уподобань та смаків населення

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

За результатами проведеного SWOT-аналізу (табл. 2.4), можна зробити висновок, що ТОВ «Домінік Ко» володіє рядом внутрішніх сильних сторін, які створюють сприятливі умови для зміцнення позицій на ринку та розширення збуту

як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Висока якість продукції, широка партнерська мережа, конкурентна цінова політика та ефективна маркетингова стратегія дозволяють підприємству зберігати стабільність навіть в умовах економічної невизначеності.

Водночас існують слабкі сторони, такі як недостатня мотивація персоналу, високі виробничі витрати та відсутність довгострокової стратегії розвитку, що можуть обмежувати потенціал росту та впливати на ефективність управління.

Зовнішнє середовище для ТОВ «Домінік Ко» характеризується як набором можливостей, так і суттєвими загрозами. Серед можливостей – розвиток кондитерського ринку, зростання швидкості трансферу технологій, вступ України до ЄС, а також державна підтримка підприємницької діяльності. Загрози ж включають війну на території країни, зниження купівельної спроможності населення, коливання курсу національної валюти, підвищення вартості сировини, а також демографічні та соціальні зміни, що можуть вплинути на структуру попиту.

На основі отриманих результатів побудовано матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко»

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище	
	Можливості	Загрози
Сильні сторони	(9 + 5 = 14)	(9 + 7 = 16)
Слабкі сторони	(6 + 5 = 11)	(6 + 7 = 13)

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

На основі даних табл. 2.5 можна стверджувати, що ТОВ «Домінік Ко» опинилося на перетині сильних сторін і загроз, що вказує на необхідність для керівництва даного підприємства організувати роботу всіх відділів і служб таким чином, щоб максимізувати використання сильних сторін і одночасно зменшити вплив загроз, що виникають у зовнішньому середовищі. З огляду на це, доречною стратегією подальшого розвитку підприємства буде стратегія інтегрованого зростання з орієнтацією на якість, диверсифікацію продукції та розширення ринків збуту, яка передбачає розширення асортименту кондитерських виробів з

урахуванням сучасних споживчих тенденцій та попиту на преміальні товари для залучення нових сегментів ринку, вихід на нові ринки збуту через активізацію експорту в країни ЄС, інвестування в модернізацію обладнання та автоматизацію виробництва, покращення системи мотивації та управління персоналом, підвищення ефективності маркетингової діяльності через цифрові канали, онлайн-продажі та бренд-маркетинг, а також управління ризиками шляхом страхування та диверсифікації постачальників.

Отже, ТОВ «Домінік Ко» – спадкоємець полтавської кондитерської фабрики, заснованої у 1922 році. Протягом століття вона пройшла шлях від державного радянського підприємства до сучасного приватного бренду із динамічним розвитком, міжнародними стандартами якості та широким асортиментом продукції, що поставляється як на внутрішній, так і на зовнішні ринки. Зовнішнє середовище для ТОВ «Домінік Ко» є ризикованим і нестабільним, що знижує можливості для активного зростання. Точки розвитку існують, але вони обмежені й вимагають значних зусиль: інновацій у виробництві, переорієнтації на нові сегменти споживачів і пошуку зовнішніх ринків. Без проведення таких змін підприємство ризикує втратити конкурентні позиції та стійкість у середньо- й довгостроковій перспективі.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Фінансово-економічний аналіз господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» необхідний для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства, визначення рівня його фінансової стійкості та прибутковості. Проведення такого аналізу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності, оцінити динаміку основних показників, визначити тенденції розвитку та сформулювати основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У процесі дослідження розглядалися основні фінансові результати діяльності підприємства: наявний

капітал підприємства, ресурси товариства, деякі економічні показники, фінансові результати та коефіцієнти, що характеризують ефективність діяльності, показники оцінки логістичної діяльності. Отримані результати розрахунків представлено у табл. В.1.

За даними табл. В.1, наявний капітал ТОВ «Домінік Ко», можна зазначити, що наразі підприємство демонструє позитивну тенденцію розвитку. Середня вартість сукупного капіталу підприємства протягом 2022-2024 рр. зросла на 92 335 тис. грн або на 20,41 %, що свідчить про розширення ресурсної бази та підвищення можливостей для подальшого фінансування господарської діяльності. У 2024 р., порівняно з попереднім періодом також зафіксовано зростання на 57 116,5 тис. грн, або на 11,71%, що підтверджує сталість позитивної динаміки.

Середня вартість власного капіталу за аналізований період також має зростаючий характер. У 2024 р. вона становила 490097,5 тис. грн, що на 72 470 тис. грн (17,35%) більше у порівнянні з 2022 р. та на 35 898,5 тис. грн (7,90 %) більше у порівнянні з 2023 р., що підтверджує зростання фінансової незалежності, підвищення його стійкості та здатності формувати власні ресурси (рис. 2.2).

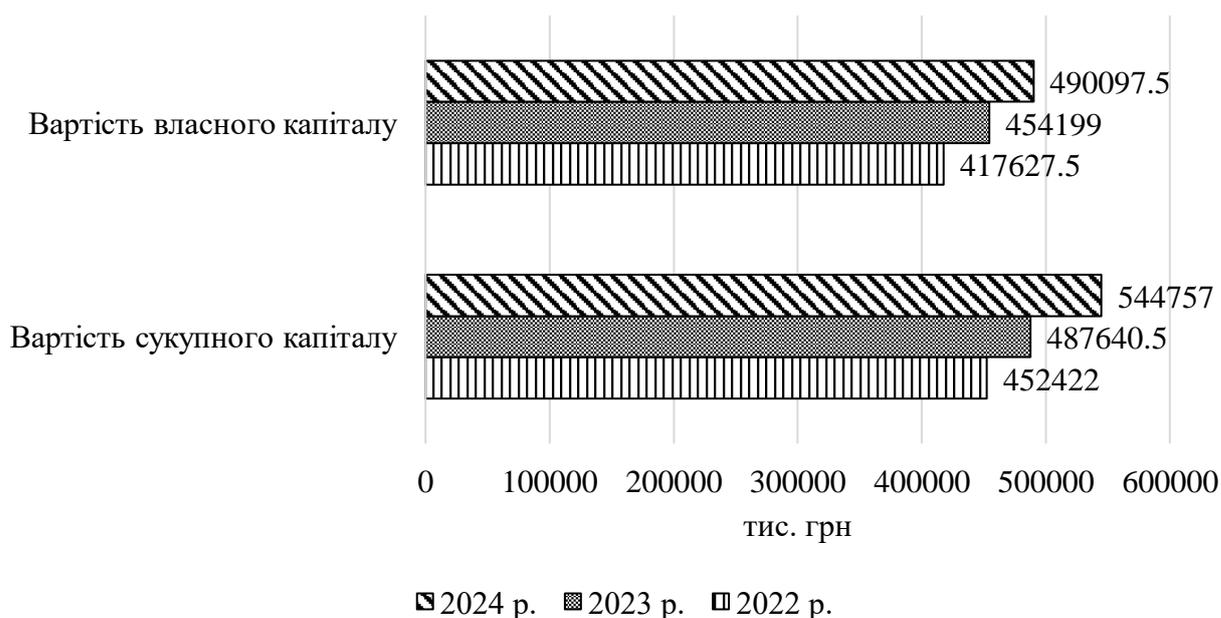


Рис. 2.2. Динаміка вартості капіталу ТОВ «Домінік Ко» у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними табл. В.1

Відповідно даних рис. 2.2, ресурсна база досліджуваного товариства стикалася зі скороченням основних та нематеріальних активів і чисельності персоналу, проте, демонструвала значне зростання оборотних засобів, що вказувало мобілізацію управлінських ресурсів ТОВ «Домінік Ко». Так, протягом досліджуваного періоду вартість основних засобів зменшилася з 159 100 тис. грн у 2022 р. до 120 270 тис. грн у 2024 р., що свідчило про зменшення інвестиційної активності товариства. Нематеріальні активи підприємства зменшилися на 171,5 тис. грн або на 50,97 %, що вказує на поступове вибуття нематеріальних активів.

Динаміка оборотних засобів, навпаки, мала стабільну тенденцію до зростання, збільшившись протягом 2022-2024 рр. на 132 943,5 тис. грн, або на 45,8 %. Тільки у 2024 р. темпи зростання склали 121,92 % відносно попереднього року. Така тенденція вказує на посилення обігового капіталу, що забезпечує підприємству більшу гнучкість у фінансуванні поточної діяльності (рис. 2.3).

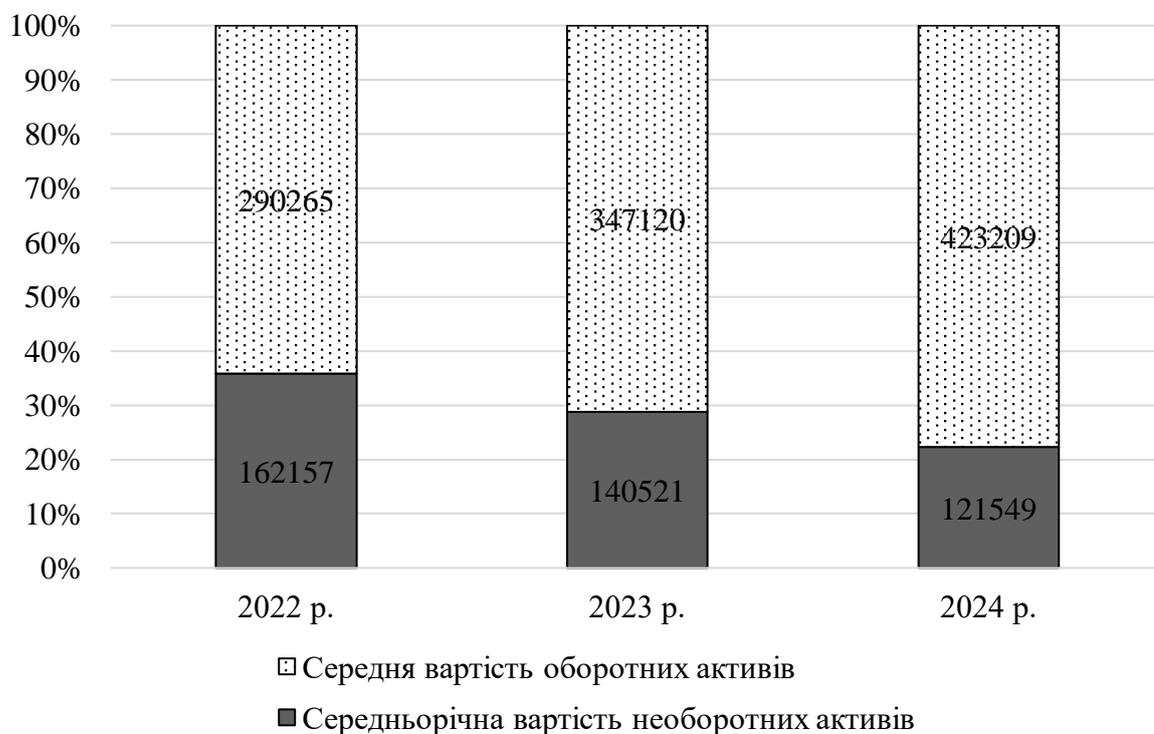


Рис. 2.3. Динаміка та склад активів ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними табл. В.1

За даними рис. 2.3, зменшення частки необоротних активів зумовлена поступовим вибуттям основних засобів, недостатнім рівнем інвестицій у їх оновлення, а також скороченням обсягів нематеріальних активів.

Слід звернути увагу на щорічне зменшення середньооблікової чисельності працівників. У 2024 р. штатна кількість працівників становила 494 особи, що у порівнянні з 2022 р. менше на 105 осіб (17,53 %), а порівняно з 2023 р. – на 52 особи (9,52 %). Така динаміка вважається позитивною при розширенні обсягів діяльності підприємства.

У 2022-2024 рр. діяльність ТОВ «Домінік Ко» характеризувалася зростанням фінансових результатів. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс із 638 511 тис. грн у 2022 р. до 837 760 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 31,21 % та свідчить про активне розширення ринку збуту та зростання попиту на продукцію підприємства (рис. 2.4)

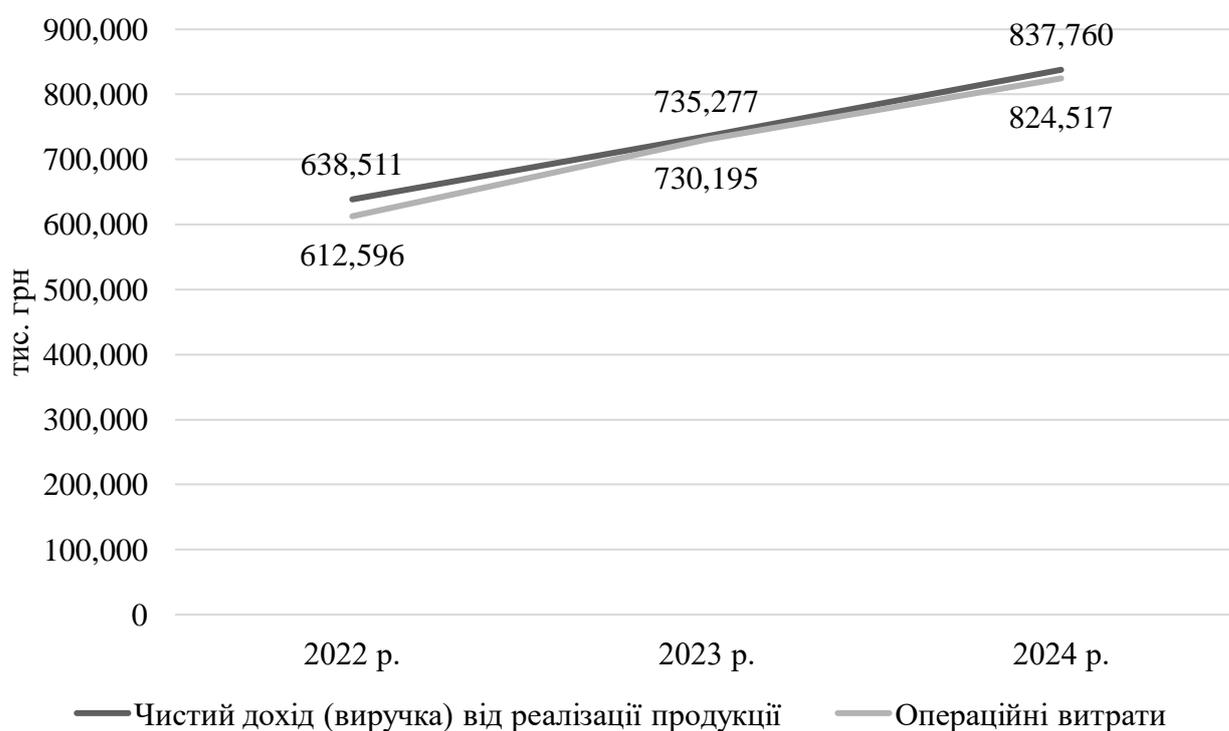


Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу та операційних витрат на ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними табл. В.1

Відповідно даним рис. 2.4, витрати підприємства також збільшилися на 34,59 % у порівнянні з 2022 р., досягнувши 824 517 тис. грн. Найбільшу частку у їх структурі займають витрати з реалізованої продукції, які у 2023 р. склали 620 962 тис. грн та збільшилися у 2024 р. на 69 650 тис. грн (на 11,22 %). Темпи зростання витрат пропорційно відповідали зростанню доходів, що свідчить про підтримку стабільної маржинальності діяльності

Разом із цим значно зріс фонд оплати праці з 86 504 тис. грн у 2022 р. до 133 412 тис. грн у 2024 р. (у 1,5 разів), що при зменшенні трудового колективу позитивно позначилося на рівні оплати праці працівників. Так, середньомісячна заробітна плата одного працівника збільшилася з 12 035 грн до 22 505 грн, тобто на 87,01 %.

Фінансові результати діяльності ТОВ «Домінік Ко» мали коливальний характер при загальній позитивній тенденції. Валовий прибуток у 2024 р. зріс до 147 148 тис. грн, що на 24 457 тис. грн (19,93 %) більше, ніж у 2022 р., та на 32833 тис. грн (28,72 %) більше, ніж у 2023 р., що свідчило про підвищення ефективності основної діяльності товариства. При цьому, показники прибутку від операційної діяльності та звичайної діяльності до оподаткування вказують на певні труднощі у 2023 р., коли вони знизилися майже удвічі порівняно з 2022 р. Проте вже у 2024 р. ситуація суттєво покращилася: прибуток від операційної діяльності зріс на 32941 тис. грн (121,57 %), а прибуток від звичайної діяльності до оподаткування – на 36829 тис. грн (135,92 %) у порівнянні з попереднім роком, що вказує на відновлення фінансової стійкості підприємства.

Чистий прибуток у 2024 р. склав 52 399 тис. грн, що майже відповідає рівню 2022 р. (53 749 тис. грн) та свідчить про успішне подолання кризових явищ і повернення до стабільного прибуткового розвитку (рис. 2.5).

За даними рис. 2.5, ТОВ «Домінік Ко» демонструє тенденцію до відновлення фінансових результатів після певного спаду, що створює основу для подальшого зростання та підвищення конкурентоспроможності.

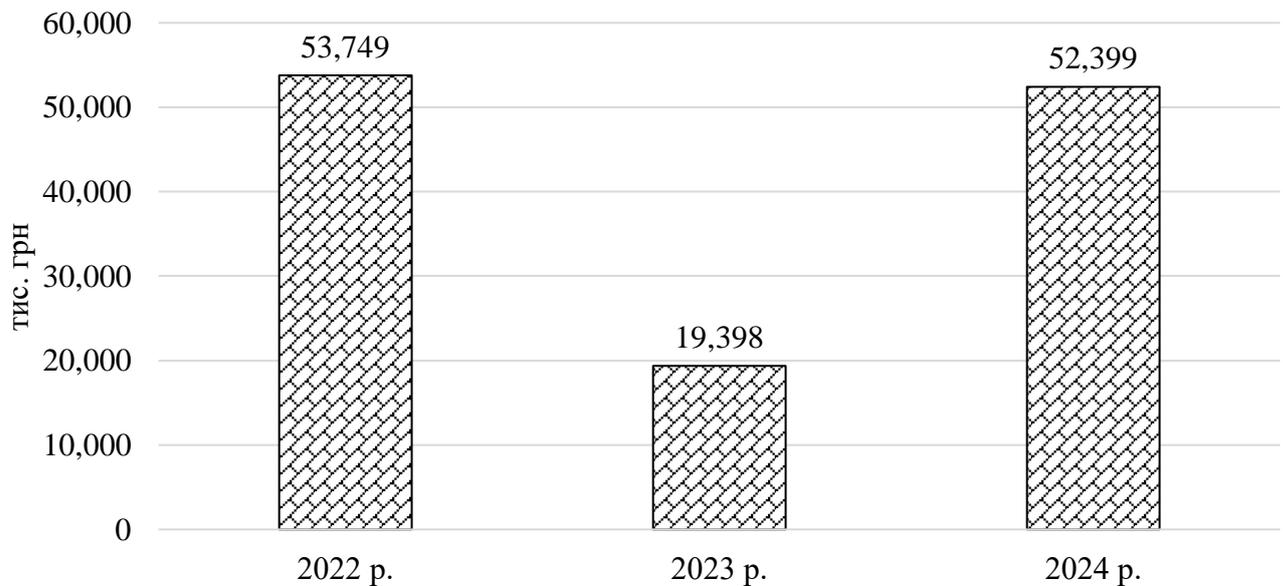


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними табл. В.1

Ефективність діяльності ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр. демонструє як позитивні тенденції, так і окремі проблемні моменти. Продуктивність праці зросла з 1065,96 тис. грн/особу у 2022 р. до 1695,87 тис. грн/особу у 2024 р., що свідчить про більш результативне використання трудових ресурсів та зростання віддачі від працівників. Разом з тим відбулося збільшення коефіцієнта зносу основних засобів із 0,64 до 0,74, що вказує на старіння виробничого потенціалу та потребу у його оновленні.

Динаміка оновлення та вибуття основних засобів ТОВ «Домінік Ко» свідчить про активізацію інвестиційної діяльності у 2024 р. Коефіцієнт оновлення основних засобів зріс із 0,10 у 2022 р. до 0,25 у 2025 р., що означає, що підприємство приділяє увагу модернізації та технічному переоснащенню виробництва, що позитивно впливатиме на продуктивність і конкурентоспроможність у майбутньому.

Водночас коефіцієнт вибуття основних засобів протягом досліджуваного періоду залишався відносно стабільним і коливався у межах 0,059-0,064. У 2024 р. він становив 0,062, що майже не відрізняється від показників попередніх років, що підтверджує, що процес оновлення основних засобів випереджає їх вибуття, що є позитивною тенденцією для підтримання виробничого потенціалу підприємства.

Фондовіддача за аналізований період значно підвищилася з 4,01 грн до 6,97 грн, що відображає ефективніше використання основних засобів. Водночас показники оборотності оборотних активів мають негативну динаміку: коефіцієнт обіговості зменшився з 2,20 до 1,98 оборотів, а середній період їх обороту зріс із 164 до 182 днів. Така тенденція свідчить про уповільнення обігу оборотних коштів та зростання потреби у додатковому фінансуванні для забезпечення безперебійного виробничого процесу.

Капіталовіддача залишилася відносно стабільною: на рівні 0,27 оборотів у 2022 і 2024 рр., хоча у 2023 р. вона знижувалась. Зазначена динаміка вказує на загальне збереження ефективності використання капіталу. Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції перебували у межах 0,96-0,99 грн, що свідчить про стабільність витратної частини. Незначне зниження цього показника у 2024 р. (до 0,98 грн) можна оцінити позитивно, оскільки воно вказує на поступове зменшення витратомісткості виробництва.

Всі досліджувані показники рентабельності мають єдину тенденцію, зниження у 2023 р. та зростання у 2024 р., проте найвищі показники рентабельності досліджуваного підприємства відмічалися у 2022 р. Рентабельність сукупного капіталу знизилась із 14,55 % у 2022 р. до 5,56 % у 2023 р., проте у 2024 р. піднялася до 11,73 %, що свідчить про певне відновлення ефективності використання інвестованого капіталу після спадного періоду. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо рентабельності власного капіталу: показник скоротився з 12,87 % у 2022 р. до 4,27 % у 2023 р., але у 2024 р. зріс до 10,69 %, що підтверджує зростання прибутковості вкладених власниками ресурсів.

Рентабельність продукції також мала нестабільний характер: із 12,74 % у 2022 р. вона впала до 4,36 % у 2023 р., однак у 2024 р. піднялася до 8,69 %, що вказує на зменшення витратомісткості виробництва та підвищення результативності господарської діяльності у звітному році, хоча рівень показника ще не досягнув базового значення 2022 р.

Фінансова стійкість є основною характеристикою фінансового стану підприємства, оскільки вона визначає здатність суб'єкта господарювання

забезпечувати безперервність своєї діяльності та виконувати зобов'язання перед кредиторами й інвесторами у довгостроковій перспективі. Її аналіз дозволяє оцінити рівень забезпеченості власними та позиковими ресурсами, збалансованість структури капіталу, ступінь фінансової незалежності та ризику, пов'язані з діяльністю підприємства. Результати аналізу фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» представлено у наступній таблиці.

За даними табл. 2.6, у 2022-2024 рр. підприємство зберігало високий рівень фінансової незалежності та стабільності, проте в динаміці простежується поступове зниження окремих показників, що свідчить про певне зростання залежності від залученого капіталу.

Таблиця 2.6

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Показники	На кінець			Відхилення (+,-) 2024 р. до	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.
				4-2	4-3
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,94	0,93	0,88	-0,06	-0,05
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,06	0,07	0,12	0,06	0,05
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	1,07	1,08	1,14	0,07	0,06
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	14,90	12,52	7,15	-7,76	-5,37
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,07	0,08	0,14	0,07	0,06
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	12,49	11,74	12,22	-0,26	0,49
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	1,37	1,26	1,08	-0,28	-0,18
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,66	0,72	0,78	0,12	0,07
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1,000	1,000	1,000	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності (додатки Г-Е)

Коефіцієнт автономії протягом періоду знизився з 0,94 до 0,88, залишаючись при цьому значно вищим за нормативне значення, що підтверджує переважне фінансування діяльності за рахунок власних ресурсів. Одночасно коефіцієнт фінансової залежності зріс з 1,07 до 1,14, хоча його рівень і далі перебуває у межах

норми. Коефіцієнт фінансування, який свідчить про співвідношення власного та позикового капіталу, хоч і значно перевищує норматив, зменшився з 14,9 у 2022 р. до 7,15 у 2024 р., що вказує на поступове ослаблення фінансової стійкості. Заборгованість підприємства залишається мінімальною, а довгострокові зобов'язання відсутні, що свідчить про низький рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами у всі роки суттєво перевищує норматив і становить понад 12, що свідчить про надмірний рівень забезпечення матеріальних ресурсів. Показники ліквідності хоч і знизилися з 1,37 до 1,08, проте залишаються вищими за нормативне значення, що гарантує здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання. Маневреність власного капіталу має позитивну динаміку і зростає з 0,66 до 0,78, що вказує на підвищення частки мобільних фінансових ресурсів. Короткострокова заборгованість повністю покривається оборотними коштами, що підтверджує платоспроможність ТОВ «Домінік Ко».

Для проведення комплексної оцінки фінансового стану досліджуваного товариства важливим етапом є визначення його рівня ліквідності. Ліквідність відображає здатність суб'єкта господарювання своєчасно і в повному обсязі виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних активів [21]. Результати дослідження цього показника представлені у табл. 2.7 та дали змогу встановити рівень платоспроможності товариства, оцінити ефективність управління оборотними ресурсами та визначити можливі ризики, пов'язані з забезпеченням поточної діяльності.

Таблиця 2.7

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. до	
					2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт покриття	>1,0-1,15	10,91	9,96	6,61	-4,30	-3,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5-0,6	6,33	6,36	4,34	-1,98	-2,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	4,20	4,43	3,32	-0,88	-1,11

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності (додатки Г-Е)

За результатами аналізу табл. 2.7, можна говорити про надзвичайно високий рівень ліквідності ТОВ «Домінік Ко» та здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання, проте у динаміці простежується стійка тенденція до зниження всіх основних показників (рис. 2.6).

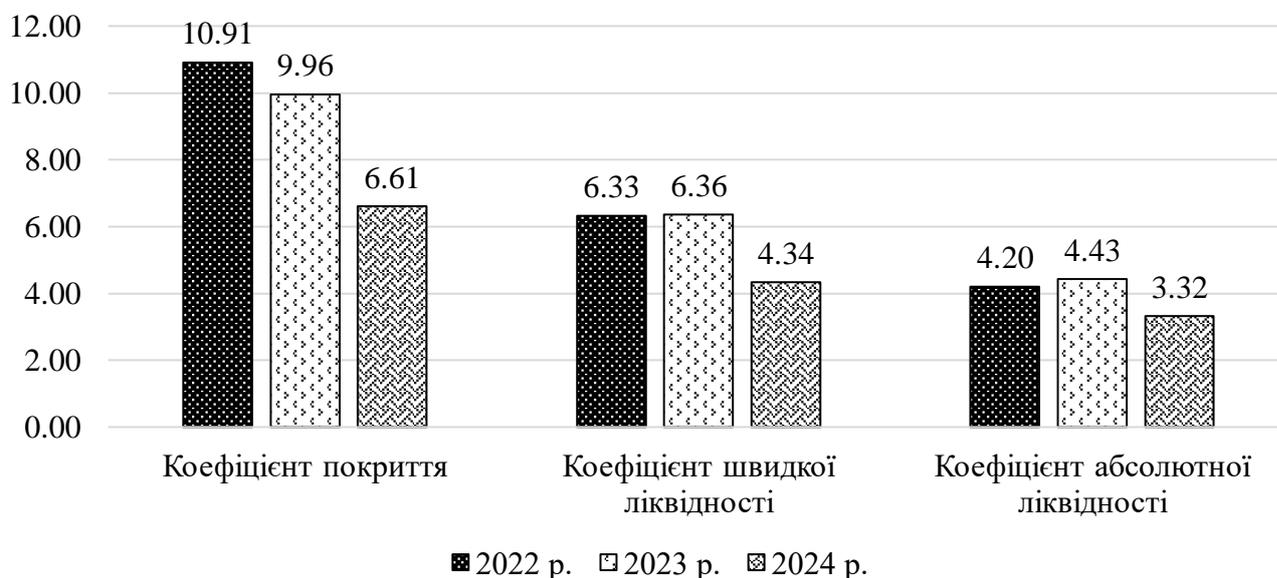


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр.
Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності (додатки Г-Е)

Дані рис. 2.6 свідчать, що коефіцієнт покриття у 2022 р. становив 10,91, а у 2024 р. знизився до 6,61. Хоча його значення значно перевищує норматив, зменшення на 4,30 пунктів у порівнянні з 2022 р. та на 3,35 у порівнянні з 2023 р. вказує на зменшення обсягів оборотних активів відносно поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також перевищує нормативне значення, проте його зниження з 6,33 у 2022 р. до 4,34 у 2024 р. свідчить про зменшення обсягу найбільш мобільних активів, які можуть бути використані для погашення короткострокових боргів. Аналогічна ситуація спостерігається і з коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який зменшився з 4,20 у 2022 р. до 3,32 у 2024 р., що також підтверджує поступове зменшення вільних грошових коштів та їх еквівалентів.

Отже, незважаючи на те, що всі показники ліквідності значно перевищують нормативні значення, їх негативна динаміка свідчить про поступове зниження

фінансової гнучкості підприємства, що може стати потенційним ризиком у майбутньому. Важливим елементом оцінки фінансового стану є також аналіз ділової активності підприємства, який дає змогу визначити ефективність використання наявних ресурсів та швидкість їх обігу. Результати дослідження цього напрямку представлені у табл. 2.8 та дозволили оцінити інтенсивність господарської діяльності, рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таблиця 2.8

**Аналіз показників ділової активності ТОВ «Домінік Ко»
за 2022-2024 рр.**

Показники	Позитивна динаміка	Звітні роки			Відхилення (+;-), 2024 р. до	
		2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Тривалість погашення кредиторської заборгованості, дні	Зменшення	17	18	31	14	13
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні	Зменшення	36	36	32	-4	-3
Тривалість обертання оборотних активів, дні	Зменшення	186	183	208	22	25
Тривалість обертання виробничих запасів, дні	Зменшення	77	65	72	-5	6
Тривалість операційного циклу, дні	Зменшення	113	101	104	-9	3
Тривалість фінансового циклу, дні	Зменшення	130	119	135	5	16

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності (додатки Г-Е)

Дані табл. 2.8 свідчать про неоднозначні тенденції у використанні ресурсів та швидкості обігу капіталу. Тривалість погашення кредиторської заборгованості зросла з 17 днів у 2022 р. до 31 дня у 2024 р., що означає збільшення часу розрахунків з постачальниками і може вказувати як на зниження платоспроможності, так і на використання відстрочки платежів як джерела фінансування. Водночас тривалість погашення дебіторської заборгованості скоротилася з 36 до 32 днів, що є позитивним сигналом і свідчить про підвищення ефективності роботи з покупцями та швидше повернення коштів у господарський оборот.

Тривалість обертання оборотних активів у 2024 р. зросла до 208 днів проти 186 днів у 2022 р., що свідчить про уповільнення швидкості їх обігу та менш ефективного використання ресурсів. Схожа ситуація спостерігається і з обертанням виробничих запасів: після зменшення у 2023 р. до 65 днів, у 2024 р. показник зріс до 72 днів, що вказує на накопичення запасів та можливе зниження інтенсивності виробничого процесу. Операційний цикл ТОВ «Домінік Ко» скоротився з 113 днів у 2022 р. до 104 днів у 2024 р., що є позитивною тенденцією і підтверджує зменшення тривалості перетворення запасів та дебіторської заборгованості на грошові кошти. Водночас фінансовий цикл збільшився з 130 днів у 2022 р. до 135 днів у 2024 р., що свідчить про довший період відволікання грошових ресурсів із обороту і може створювати певні фінансові ризики для досліджуваного товариства.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що фінансово-господарська діяльність ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр. була стабільною та ефективною. Підприємство демонструвало високий рівень фінансової стійкості, забезпеченість власними оборотними коштами та надлишок ресурсів для формування запасів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	444 206	463 690	516 175
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	444 206	463 690	516 175
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	444 206	463 690	516 175
4. Запаси – Н4	136 566	133 262	163 639
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	307 640	330 428	352 536
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	307 640	330 428	352 536
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	307 640	330 428	352 536

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності (додатки Г-Е)

Як показують результати розрахунків табл. 2.9, підприємство має достатній рівень забезпеченості власними оборотними ресурсами для формування запасів. Протягом аналізованого періоду показники наявності власних обігових коштів (Н1), а також сукупності власних, довгострокових і короткострокових позикових коштів (Н2, Н3) мали однаково позитивну динаміку та зростали з 444,2 тис. грн у 2022 р. до 516,2 тис. грн у 2024 р., що свідчить про зміцнення фінансової бази товариства та зростання його можливостей щодо фінансування поточної діяльності.

Запаси протягом 2022-2024 рр. коливалися у межах 133,3-163,6 тис. грн із тенденцією до зростання у 2024 р., що відображає розширення масштабів виробничо-господарської діяльності. При цьому у всі роки спостерігався значний надлишок власних оборотних коштів над потребою у фінансуванні запасів. Зокрема, показники Е1, Е2 та Е3 демонструють стале перевищення, що становило від 307,6 тис. грн у 2022 р. до 352,5 тис. грн у 2024 р., що вказує на стійкі можливості підприємства покривати запаси власними ресурсами без залучення зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, фінансово-економічний аналіз господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр. свідчить про загальну стабільність та ефективність підприємства: спостерігалася позитивна динаміка капіталу та фінансових результатів, зростання власного та оборотного капіталу, підвищення продуктивності праці та середньої заробітної плати, а також поліпшення фондівіддачі й рентабельності після тимчасового спаду у 2023 р. Разом із тим, підприємство стикається з певними викликами: старінням основних засобів, уповільненням обороту оборотних активів, зниженням ліквідності та збільшенням фінансової залежності від залученого капіталу. Аналіз показників фінансової стійкості та надлишку власних обігових коштів демонструє здатність ТОВ «Домінік Ко» забезпечувати безперервність діяльності та фінансувати запаси без залучення зовнішніх джерел, що створює міцну основу для подальшого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства.

2.3. Дослідження системи обліку та контролю запасів у логістиці ТОВ «Домінік Ко»

Загальна структура логістичної системи ТОВ «Домінік Ко» характеризується комплексним підходом до управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що забезпечує безперервність виробничо-господарських процесів і оптимізацію ресурсів. Система обліку та контролю запасів підприємства є складовою частиною загальної логістичної системи ТОВ «Домінік Ко», побудованої за функціональним принципом та здатної охоплювати всі етапи логістичного ланцюга від закупівель до доставки кінцевому споживачу. Загальна система логістичного управління складається з п'яти основних блоків, кожен з яких відповідає за конкретну сферу логістичної діяльності підприємства (рис. 2.7)

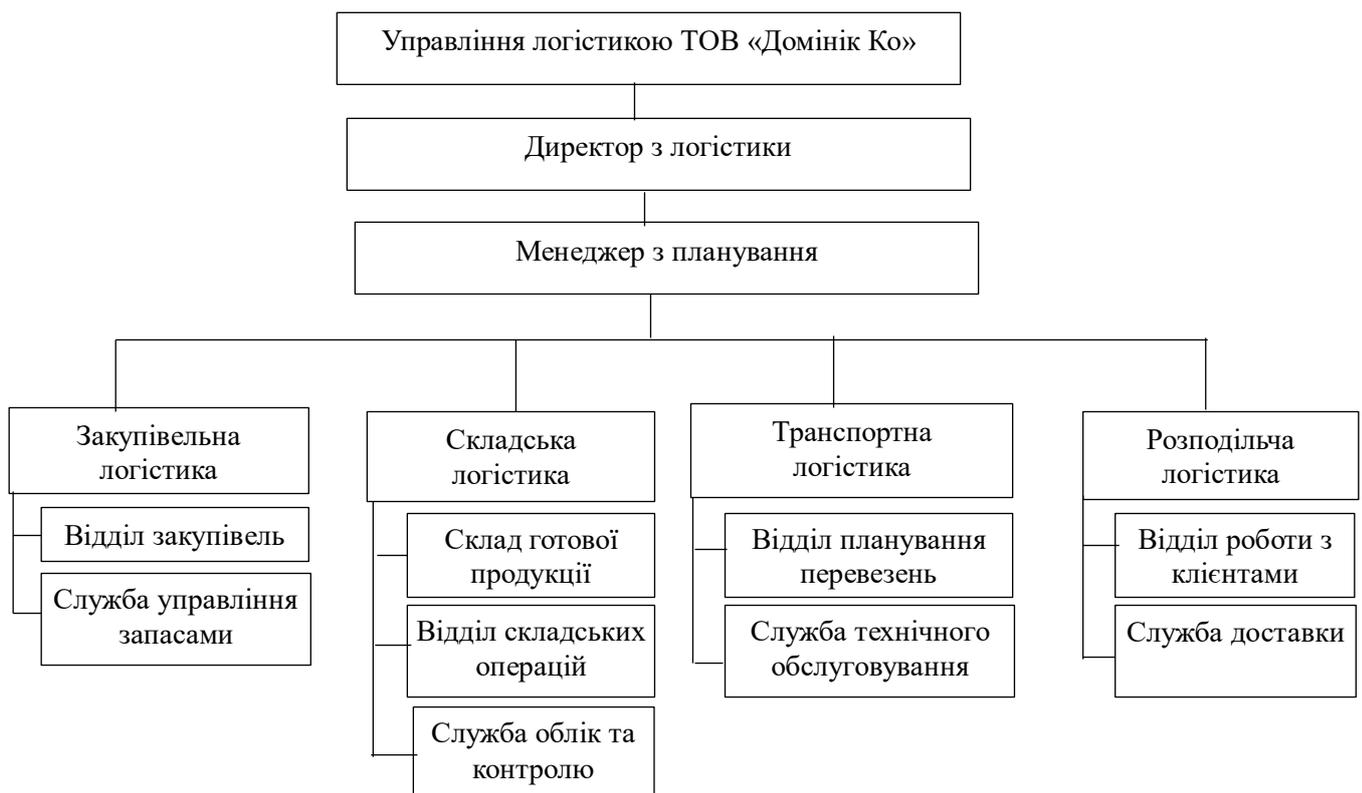


Рис. 2.7. Структура діючої системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» у 2024 р.

Джерело: побудовано автором за внутрішньою документацією підприємства

Як видно з рис. 2.7, управління логістичною діяльністю формує стратегічну основу системи. Директор з логістики здійснює загальне керівництво та координацію всіх логістичних процесів, розробляє стратегію розвитку, контролює ключові показники ефективності та взаємодіє з керівництвом компанії. Менеджер з планування займається тактичним плануванням операцій, прогнозуванням попиту, оптимізацією маршрутів та управлінням ризиками.

Закупівельна логістика ТОВ «Домінік Ко» забезпечує ефективне постачання необхідних товарів та матеріалів. Відділ закупівель відповідає за пошук і відбір постачальників, ведення комерційних переговорів, укладання договорів та контроль якості. Служба управління запасами оптимізує рівні запасів через ABC/XYZ аналіз, розраховує точки замовлення, контролює мінімальні залишки та проводить інвентаризацію.

Складська логістика підприємства є найбільш розгалуженим блоком системи. Склад готової продукції здійснює приймання, зберігання продукції за категоріями, підготовку до відвантаження та підтримує необхідний температурний режим. Відділ складських операцій управляє WMS-системою, займається комплектацією замовлень та маркуванням продукції. Служба обліку та контролю веде складський облік, здійснює звірку документів, готує звітність по залишкам та контролює втрати.

Транспортна логістика досліджуваного товариства організовує ефективне переміщення товарів. Відділ планування перевезень оптимізує маршрути, розподіляє навантаження, координує роботу з водіями та здійснює моніторинг доставки. Служба технічного обслуговування підтримує технічний стан автопарку, проводить ремонт транспорту, контролює витрати палива та веде необхідну документацію.

Розподільча логістика забезпечує взаємодію з кінцевими споживачами. Відділ роботи з клієнтами приймає замовлення, надає консультації, обробляє скарги та підтримує CRM-систему. Служба доставки організовує доставки, надає кур'єрські послуги, забезпечує трекінг відправлень та займається зворотною логістикою.

Така структура дозволяє підприємству підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, своєчасність поставок та оптимізацію витрат на логістичні операції.

Система оцінюється логістичної діяльності на підприємстві відбувається за чотирма основними показниками ефективності:

якість сервісу (рівень задоволеності клієнтів та своєчасність доставки);

вартість логістики (загальні логістичні витрати);

час виконання замовлень;

оборотність запасів.

Особлива увага в логістичній діяльності ТОВ «Домінік Ко» приділяється управлінню запасами та обіговими ресурсами (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Показники оцінки логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко»
у 2022-2024 рр.**

Показники	Од. вимір.	Роки			Відхилення 2024 р. від			
		2022	2023	2024	2022 р. Абсолютне	2022 р. Темпи приросту	2023 р. Абсолютне	2023 р. Темпи приросту
1. Запаси	тис. грн.	136 566	133 262	163 639	27073	19,82	30377	22,79
2. Виробничі запаси	тис. грн.	108 243	111 305	135 741	27498	25,40	24436	21,95
3. Незавершене виробництво	тис. грн.	5 799	6 230	6 275	476	8,21	45	0,72
4. Готова продукція	тис. грн.	22 358	15 481	21 337	-1021	-4,57	5856	37,83
5. Товари	тис. грн.	166	246	286	120	72,29	40	16,26
6. Гроші та їх еквіваленти	тис. грн.	125 218	164 153	239 908	114690	91,59	75755	46,15
7. Витрати на збут	тис. грн.	48 018	46 729	52 593	4575	9,53	5864	12,55
8. Коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей)		5,06	7,47	6,57	1,50	X	-0,91	X

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності (додатки Г-Е)

За результатами розрахунків табл. 2.10, можна зазначити, що логістична діяльність ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр. характеризувалася зростанням обсягів запасів та коштів, що свідчило про розширення виробничо-господарської діяльності та зміцнення фінансової стабільності. Загальні запаси збільшилися з 136 566 тис. грн у 2022 р. до 163 639 тис. грн у 2024 р., що на 19,82 % більше порівняно з базовим роком.

Найбільш суттєве зростання відбулося у виробничих запасах (на 25,40 %), що підтверджує підготовку підприємства до збільшення виробничих обсягів. Незавершене виробництво зросло на 8,21 %, тоді як залишки готової продукції у 2023 р. скоротилися, проте вже у 2024 р. зросли майже на 38 %, що свідчило про певні труднощі з реалізацією продукції та накопичення товарних залишків.

Окремо варто відзначити значне зростання грошових коштів та їх еквівалентів із 125 218 тис. грн у 2022 р. до 239 908 тис. грн у 2024 р., тобто майже вдвічі (+91,59 %), що свідчить про посилення платоспроможності підприємства та створення фінансового резерву для поточних і стратегічних потреб. Витрати на збут зросли на 9,53 % за досліджуваний період, що є помірною динамікою й може бути пов'язано із розширенням ринків збуту та активізацією маркетингової діяльності.

Коефіцієнт накопичення зріс із 5,06 у 2022 р. до 7,47 у 2023 р., але у 2024 р. знизився до 6,57, що свідчило про певне покращення структури запасів, однак ТОВ «Домінік Ко» ще має резерви для оптимізації управління товарно-матеріальними цінностями.

Система обліку та контролю запасів ТОВ «Домінік Ко» складається з трьох основних підсистем, що забезпечують повний цикл управління товарно-матеріальними цінностями на підприємстві (рис. 2.8).

Відповідно до рис. 2.8, підсистема планування потреб виконує стратегічні функції прогнозування попиту на основі аналізу історичних даних продажів та ринкових тенденцій. Розрахунок потреб у матеріалах здійснюється відповідно до виробничих планів та встановлених нормативів витрат. Планування поставок координується з фінансовими можливостями підприємства та потребами виробничих підрозділів.

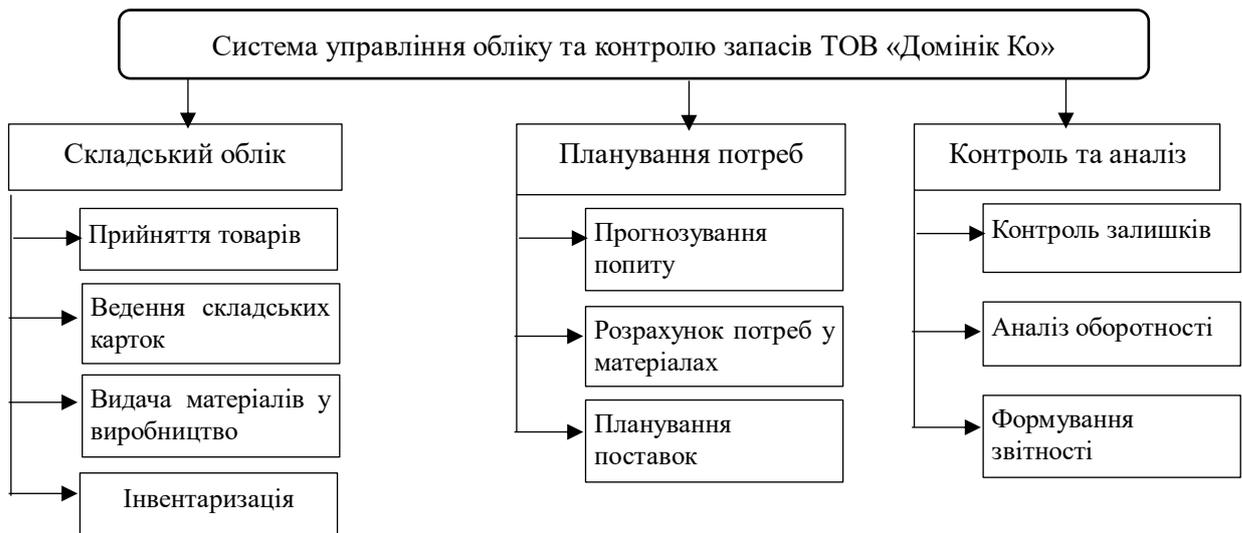


Рис. 2.8. Існуюча система управління обліку та контролю запасів ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: побудовано автором за внутрішньою документацією підприємства

Складський облік становить операційну основу системи та включає процедури приймання товарів з перевіркою їх відповідності супровідним документам за кількістю та якістю.

Ведення складських карток здійснюється працівниками складу у програмному забезпеченні Office Excell з фіксацією всіх операцій надходження та витрачання матеріалів. Видача матеріалів у виробництво контролюється через систему лімітно-заборних карт. Інвентаризація проводиться згідно з встановленим графіком для підтвердження достовірності облікових даних.

Підсистема контролю та аналізу здійснює моніторинг поточного стану запасів через регулярні звірки фактичних залишків з обліковими даними. Аналіз оборотності запасів дозволяє оцінити ефективність використання товарно-матеріальних цінностей та виявити позиції з низькою оборотністю. Формування звітності включає щомісячні звіти про рух запасів, їх структуру та основні показники ефективності.

Функціонування системи забезпечується взаємодією з зовнішніми підрозділами підприємства. Виробничі підрозділи надають інформацію про потреби у матеріалах та норми їх витрачання. Постачальники забезпечують

своєчасну поставку якісних матеріалів згідно з укладеними договорами. Бухгалтерська служба здійснює вартісний облік запасів та контролює правильність їх відображення у фінансовій звітності.

Документообіг в системі базується переважно на паперових носіях та внутрішній локальній системі. Прибуткові та видаткові накладні, акти інвентаризації зберігаються в паперовій формі та фіксуються у відповідних журналах Excell. Електронні таблиці також використовуються для формування зведених звітів та аналітичних розрахунків.

Існуюча система управління обліком та контролем має позитивні характеристики, такі як чіткий розподіл функцій, налагоджені процедури контролю та регулярну звітність. У той же час система характеризується значними недоліками, що знижують її ефективність. Ручне введення даних підвищує ризик помилок та потребує значних трудозатрат. Затримки у обробці документів негативно впливають на оперативність управлінських рішень. Дублювання обліку в різних підрозділах призводить до додаткових витрат часу та можливих розбіжностей в даних.

Ефективність управління існуючої системи було перевірено через наявність і рух виробничих запасів. Інформацію базою для наступного розрахунку стала поточна бухгалтерська документація ТОВ «Домінік Ко». Отримані розрахунки показали, що загальна структура виробничих запасів на підприємстві зберігає стабільність із домінуванням сировини та матеріалів та простежується скорочення тари і тарних матеріалів та запасних частин (табл. 2.11).

За розрахунками табл. 2.11, структура запасів підприємства за 2022-2024 рр. зазнала помітної трансформації. Загальний обсяг запасів після незначного скорочення у 2023 р. зріс у 2024 р., причому основним фактором зростання стали Сировина й матеріали, частка яких послідовно збільшувалася і у 2024 р. становила 72,58 % усіх запасів. Одночасно зменшується питома вага «Тари і тарних матеріалів» та «Інших матеріалів», а «Незавершене виробництво» зменшилося, у порівнянні з попереднім роком на 45 тис. грн.

**Динаміка наявності і руху виробничих запасів ТОВ «Домінік Ко»
у 2022-2024 рр.**

Показники	Звітні роки						Відхилення (+; -), 2024 р. до			
	2022		2023		2024		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. вага, %
Сировина й матеріали	94 532	69,22	94 250	70,73	118 772	72,58	24240	3,36	24522	1,86
Паливо	51	0,04	57	0,04	57	0,03	6	0,00	0	-0,01
Тара і тарні матеріали	7 038	5,15	6 801	5,10	6 639	4,06	-399	-1,10	-162	-1,05
Будівельні матеріали	174	0,13	36	0,03	47	0,03	-127	-0,10	11	0,00
Запасні частини	3 422	2,51	6 984	5,24	6 732	4,11	3310	1,61	-252	-1,13
Інші матеріали	2 943	2,16	3086	2,32	3390	2,07	447	-0,08	304	-0,24
Малоцінні та швидкозношувані предмети	83	0,06	91	0,07	104	0,06	21	0,00	13	0,00
Незавершене виробництво	5 799	4,25	6 230	4,68	6 275	3,83	476	-0,41	45	-0,84
Готова продукція	22 358	16,37	15481	11,62	21337	13,04	-1021	-3,33	5856	1,42
Товари	166	0,12	246	0,18	286	0,17	120	0,05	40	-0,01
Разом	136 566	100	133 262	100	163 639	100,00	27073	x	30377	x

Джерело: розраховано за поточною бухгалтерською документацією

Запасні частини зросли у 2023 р. через пікові ремонти та формування страхових комплектів, але у 2024 р. їх частка зменшилась, хоча й залишилась вищою за 2022 р. Готова продукція у 2023 р. зменшилася на 30,76 %, а в 2024 р. знову підросла на 1,42 %, що вказує на тимчасове уповільнення відвантажень. У той же час її питома вага значно нижча за показники 2022 р. Паливо й товари займають незначну частку й не впливають на профіль запасів.

З погляду ефективності структура 2024 р. загалом наближена до виробничо орієнтованої моделі Виробництво під замовлення, у якій домінує сировина за відносно невеликої частки незавершеного виробництва та помірної готової продукції. Таке поєднання знижує ризик «заморожування» капіталу у готових позиціях і надлишковому незавершеному виробництві, але водночас підвищує залежність від темпів переробки та збуту. Зростання загального обсягу запасів і концентрація на сировині вимагають посиленого контролю оборотності та якості планування закупівель, а також утримання «запасних частин» у межах нормативів, щоб уникати неопераційного збільшення запасів.

Існуюча структура запасів ТОВ «Домінік Ко» вважається помірно ефективною для забезпечення виробництва, проте, для підвищення фінансової гнучкості доцільно стримувати подальше накопичення сировини, стабілізувати рівень готової продукції під фактичний збут і скорочувати малооборотні позиції.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що наразі існуюча система обліку та контролю запасів ТОВ «Домінік Ко» забезпечує базову прозорість руху запасів, проте потребує посилення оперативності облікових процедур і точності первинних даних. Доцільним є перехід від разових інвентаризацій до безперервних вибіркової інвентаризації із ризик-орієнтованою періодичністю, уніфікація довідників номенклатури та партій, обов'язкове маркування одиниць зберігання штрихкодами на всіх етапах руху. Планування потреб у матеріалах слід здійснювати за формалізованими правилами з урахуванням цільового рівня обслуговування та розрахунком страхових запасів. Політики поповнення варто закріпити у внутрішніх регламентах.

Управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» базується на поєднанні централізованого контролю та децентралізованого виконання операцій. Підприємство активно використовує сучасні інформаційні системи для контролю руху товарів і матеріалів, планування виробничих і транспортних процесів, а також моніторингу фінансових потоків, що дозволяє підвищувати точність прогнозування та оперативність прийняття рішень. Крім того, компанія приділяє увагу оптимізації внутрішньої логістики та взаємодії між структурними підрозділами, що сприяє підвищенню продуктивності праці та скороченню часу обороту ресурсів.

Таким чином, існуюча система обліку та контролю запасів ТОВ «Домінік Ко» функціонує як невід'ємна складова загальної логістичної структури підприємства та забезпечує відносну прозорість руху матеріальних ресурсів, проте має обмеження, які стримують її ефективність. Вона характеризується чітким розподілом функцій між підсистемами планування потреб, складського обліку та контролю з аналітикою, що дозволяє підтримувати безперервність виробничих процесів і своєчасність постачань. У той же час домінування ручного введення даних, значна частка паперового документообігу та дублювання інформації у різних

підрозділах створюють ризики помилок, затримок і перевантаження персоналу. Зростання запасів, особливо сировини, підтверджує розширення виробничих можливостей, але водночас підвищує вимоги до управління їх оборотністю та планування закупівель.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» можна зробити висновки:

1. Проаналізовано об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Домінік Ко». Встановлено, що наразі ТОВ «Домінік Ко» є сучасним кондитерським підприємством із багаторічною історією, яке виступає самостійним суб'єктом господарювання. Його управлінська система побудована за лінійно-функціональним принципом, де стратегічні рішення приймаються загальними зборами учасників, а оперативне керівництво здійснює директор, що забезпечує ефективну координацію роботи структурних підрозділів. Особливістю функціонування товариства є поєднання високого рівня виробничої культури, підтвердженої міжнародними сертифікатами якості, з широкою мережею збуту, яка охоплює як внутрішній, так і зовнішній ринки. Попри значні зовнішні загрози (воєнні дії, економічні коливання та зміни споживчих уподобань) підприємство зберігає стійкі позиції завдяки широкому асортименту, конкурентній ціновій політиці, високій якості продукції та розвиненій системі партнерських зв'язків.

2. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 роки, результати якого підтвердили позитивну динаміку основних показників господарювання при деяких проблемних моментах. Підприємство наростило сукупний та власний капітал, збільшило обсяги чистого доходу та валового прибутку, покращило рентабельність. Проте, до негативної тенденції можна віднести підвищення зносу основних засобів, уповільнення оборотності оборотних коштів. ТОВ «Домінік Ко» демонструє

здатність до відновлення та зміцнення фінансових результатів, що створює основу для подальшого розвитку й підвищення конкурентоспроможності на ринку.

3. Здійснено діагностику системи обліку та контролю запасів у логістичній діяльності підприємства. Діюча система обліку та контролю запасів ТОВ «Домінік Ко» виконує базові завдання з організації руху матеріальних ресурсів і забезпечує необхідний рівень контролю за їх наявністю та використанням. Структура системи сформована за функціональним принципом, що дозволяє охоплювати усі етапи логістичного ланцюга та підтримувати виробничо-господарську діяльність на стабільному рівні. Разом з тим виявлені недоліки, пов'язані з ручним введенням даних, переважанням паперового документообігу та ризиком дублювання інформації, знижують оперативність управлінських рішень і точність аналітики. Аналіз показників засвідчив зростання запасів, особливо сировини, що підтверджує розширення виробничого потенціалу, проте вимагає більш глибокої оптимізації їх оборотності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ЗАПАСІВ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО»

3.1. Напрями вдосконалення системи управління запасами на ТОВ «Домінік Ко»

Результати проведеного дослідження діючої системи обліку та контролю запасів ТОВ «Домінік Ко» виявили ряд системних проблем, які негативно впливають на ефективність логістичної діяльності підприємства та стримують його подальший розвиток. Для об'єктивної оцінки взаємозв'язку між станом управління запасами та фінансово-економічними результатами діяльності товариства було застосовано економіко-математичне моделювання, яке дозволило кількісно визначити залежність показників ефективності від параметрів оборотності запасів та виявити основні проблемні зони.

У якості результативної змінної (Y) обрано чистий дохід (виручку) від реалізації продукції, оскільки цей показник характеризується стабільним зростанням протягом досліджуваного періоду та безпосередньо залежить від ефективності управління оборотними засобами ТОВ «Домінік Ко». У якості незалежних змінних обрано показники, що характеризують ефективність управління запасами. Вибір незалежних змінних обґрунтовується їх безпосереднім впливом на ефективність використання запасів:

коефіцієнт оборотності оборотних засобів відображає інтенсивність використання оборотного капіталу;

тривалість фінансового циклу характеризує період відволікання коштів з обороту;

коефіцієнт накопичення запасів показує співвідношення між виробничими запасами та готовою продукцією, що свідчить про збалансованість виробничого процесу.

Для підвищення статистичної надійності оцінок та збільшення обсягу вибірки було взято квартальні дані за 2020-2024 рр. товариства, які мали сезонний характер. Найвищі обсяги продажів припадали на IV квартал (новорічні свята), тоді як літні місяці (III квартал) традиційно є періодом зниження споживання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вихідні дані для побудови регресійної моделі залежності доходу від показників оборотності запасів ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Період	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів (X ₁), оборотів	Тривалість фінансового циклу (X ₂), днів	Коефіцієнт накопичення запасів (X ₃)	Чистий дохід (Y), тис. грн
I квартал 2022 р.	0,46	127	1,38	114776
II квартал 2022 р.	0,56	95	1,53	154266
III квартал 2022 р.	0,62	101	1,45	195567
IV квартал 2022 р.	0,53	88	1,26	173902
I квартал 2023 р.	0,59	88	1,39	199134
II квартал 2023 р.	0,44	107	1,38	159897
III квартал 2023 р.	0,55	96	1,33	197058
IV квартал 2023 р.	0,49	82	1,2	179188
I квартал 2024 р.	0,45	94	1,29	171615
II квартал 2024 р.	0,52	95	1,19	213872
III квартал 2024 р.	0,49	92	1,19	222221
IV квартал 2024 р.	0,48	70	1,21	230052

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз даних табл. 3.1 свідчить про неоднорідну динаміку показників. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів (X₁) коливається в межах від 0,44 до 0,62 оборотів за квартал, демонструючи найвищі значення у 2022-2023 рр. та зниження у 2024 р. Тривалість фінансового циклу (X₂) скоротилася з 127 днів у I кварталі 2022 р. до 70 днів у IV кварталі 2024 р., що свідчить про поступове покращення ефективності управління оборотними активами та зменшення потреби у фінансуванні поточної діяльності. Коефіцієнт накопичення запасів (X₃) знизився з 1,53 у II кварталі 2022 р. до 1,19-1,21 у 2024 р., що вказує на оптимізацію структури запасів і зменшення частки невиробничих запасів відносно виробничих.

Методологічною основою дослідження обрано кореляційно-регресійний аналіз, який широко застосовується у економічних дослідженнях для встановлення кількісних залежностей між показниками господарської діяльності [17].

За даними дослідження Stock J.R. та Lambert D.M., застосування регресійного аналізу до показників логістичної діяльності дозволяє виявити приховані резерви підвищення ефективності та обґрунтувати управлінські рішення [67].

Для моделювання залежності результативності підприємства від показників оборотності запасів використаємо рівняння множинної лінійної регресії наступного вигляду (3.1):

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + +a_3 X_3 + \varepsilon \quad (3.1)$$

де Y – чистий дохід підприємства, тис. грн;

X_1 – коефіцієнт оборотності оборотних засобів, оборотів;

X_2 – тривалість фінансового циклу, днів;

X_3 – коефіцієнт накопичення запасів;

a_0 – вільний член рівняння регресії;

a_1, a_2, a_3 – коефіцієнт регресії;

ε – випадкова похибка.

Для визначення параметрів рівняння регресії застосовано метод найменших квадратів, який мінімізує суму квадратів відхилень фактичних значень залежної змінної від розрахункових. Розрахунки виконано з використанням інструментів статистичного аналізу Excel. Результати регресійного аналізу (3.2):

$$Y = 351129 + 257794 X_1 - 969 X_2 - 157898 X_3 \quad (3.2)$$

Статистична перевірка моделі здійснена за допомогою F-критерію Фішера, який дозволяє оцінити значущість рівняння регресії в цілому. Розрахункове значення F-статистики становить 6,92, що перевищує табличне критичне значення $F_{\text{крит}} = 4,07$ при рівні значущості $\alpha = 0,05$ та ступенях свободи (3; 8). Відповідне

значення p -value дорівнює 0,0130, що є меншим за 0,05, тому нульова гіпотеза про статистичну незначущість моделі відхиляється. Таким чином, побудована регресійна модель є статистично значущою і може використовуватися для аналізу та прогнозування.

Коефіцієнт детермінації R^2 становить 0,7219 (72,19 %), що свідчить про те, що близько 72 % варіації чистого доходу пояснюється зміною обраних факторних показників управління запасами. Скоригований коефіцієнт детермінації Adjusted $R^2 = 0,6177$ (61,77 %) враховує кількість факторів у моделі та підтверджує її адекватність. Стандартна похибка оцінки становить 20 028 тис. грн, що вказує на середнє відхилення фактичних значень чистого доходу від прогнозованих.

Економічна інтерпретація коефіцієнтів регресії дозволяє встановити характер впливу кожного фактора на результативний показник та виявити основні проблеми у системі управління запасами ТОВ «Домінік Ко».

Коефіцієнт $a_1 = +257\,794$ вказує на позитивний зв'язок між оборотністю оборотних засобів і чистим доходом. Так, збільшення коефіцієнта оборотності на один оборот призводить до зростання квартального доходу товариства на 257,8 млн грн за умови незмінності інших факторів, що узгоджується з економічною логікою, оскільки вища оборотність свідчить про більш інтенсивне використання капіталу та швидше перетворення ресурсів у готову продукцію та грошові кошти. Проте, аналіз вихідних даних виявляє суттєву проблему: коефіцієнт оборотності оборотних засобів (X_1) коливається в діапазоні 0,44-0,62 оборотів за квартал, що свідчить про непостійну інтенсивність використання оборотних активів. Найвищі значення спостерігалися у III кварталі 2022 р. (0,62) та I кварталі 2023 р. (0,59), тоді як найнижчі – у II кварталі 2023 р. (0,44) та I кварталі 2024 р. (0,45). Така варіативність ускладнює прогнозування фінансових результатів та управління операційною ефективністю, оскільки ТОВ «Домінік Ко» не може впевнено планувати обсяги продажів виходячи з наявних оборотних активів.

Коефіцієнт $a_2 = -967$ характеризує негативний вплив тривалості фінансового циклу на фінансові результати. Кожен додатковий день у фінансовому циклі призводить до зменшення квартального доходу приблизно на 967 тис. грн, що

пояснюється тим, що довший фінансовий цикл означає повільніший оборот капіталу, більше відволікання коштів з обороту та нижчий потенціал продажів за квартал. Незважаючи на позитивну динаміку скорочення фінансового циклу з 127 днів у I кварталі 2022 р. до 70 днів у IV кварталі 2024 р. покращення на 57 днів), у досліджуваному періоді спостерігалися значні коливання цього показника. Така тенденція тривалості фінансового циклу вказує на значне відволікання коштів з обороту та потенційні проблеми з ліквідністю й платоспроможністю підприємства. Основними причинами тривалого фінансового циклу є повільна оборотність запасів, затримки у надходженні платежів від покупців, надмірне накопичення дебіторської заборгованості та недостатньо ефективна робота з кредиторами.

Коефіцієнт $a_3 = -157\,898$ відображає негативний зв'язок між накопиченням запасів і чистим доходом. Зростання коефіцієнта накопичення на одиницю призводить до зниження квартального доходу на 157,9 млн грн. Надмірне накопичення запасів відносно виробничих потреб призводить до «заморожування» капіталу в малооборотних активах, що знижує фінансову гнучкість ТОВ «Домінік Ко» та ефективність використання ресурсів. Дані табл. 3.1 демонструють, що коефіцієнт накопичення запасів (X_3) досягав максимального значення 1,53 у II кварталі 2022 р., що свідчить про значне «заморожування» капіталу у невиробничих запасах (готова продукція, незавершене виробництво, товари). Хоча у подальшому спостерігалася позитивна тенденція до зниження цього показника до 1,19-1,21 у 2024 р. (покращення на 0,34), що позитивно вплинуло на фінансові результати приблизно на 54,8 млн грн. Проте, факт перевищення коефіцієнта накопичення значення 1,0 вказує на структурну проблему управління запасами. Ідеальне значення цього показника має наближатися до 1,0, що означало б мінімальне накопичення запасів поза виробничими потребами. Основними причинами надмірного накопичення є недосконале планування виробництва, проблеми зі збутом готової продукції, відсутність ефективної системи управління запасами та невідповідність асортименту продукції ринковому попиту.

Окрім трьох основних операційних проблем, що безпосередньо впливають на фінансові результати через показники X_1 , X_2 та X_3 , на ТОВ «Домінік Ко» виявлено

три системні організаційно-технологічні проблеми, які створюють умови для виникнення операційних проблем і стримують підвищення ефективності логістичної діяльності.

Низький рівень автоматизації процесів обліку та контролю запасів. Використання програмного забезпечення Microsoft Excel для ведення складських карток та переважання ручного введення даних створюють значні ризики виникнення помилок, дублювання інформації та затримок в обробці документів. За даними дослідження McKinsey & Company, підприємства з низьким рівнем автоматизації складських операцій мають на 15-25 % вищі операційні витрати порівняно з компаніями, що використовують інтегровані WMS-системи [65].

Відсутність системи моніторингу основних показників ефективності. ТОВ «Домінік Ко» не веде систематичного відстеження динаміки X_1 , X_2 , X_3 та інших основних показників ефективності (KPI) у режимі реального часу, що не дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та оперативно коригувати логістичну стратегію. Відсутність dashboard-панелей та автоматизованої звітності призводить до того, що проблеми виявляються постфактум, коли вони вже негативно вплинули на фінансові результати.

Недостатня сегментація запасів за критеріями оборотності. Відсутність ABC/XYZ аналізу та диференційованого підходу до управління різними категоріями запасів призводить до неефективного розподілу ресурсів і накопичення малооборотних позицій. ТОВ «Домінік Ко» не виділяє критично важливі позиції (А-категорія), що потребують постійного контролю, від менш значущих (С-категорія), для яких можна застосовувати спрощені процедури управління, що призводить до надмірних витрат на управління всіма запасами.

Для комплексного вирішення виявлених проблем розроблено систему заходів, що поєднує технологічні, методологічні та організаційні рішення, спрямовані на автоматизацію процесів обліку, оптимізацію структури запасів та підвищення оперативності управлінських рішень. Концепція удосконалення системи управління запасами ТОВ «Домінік Ко» базується на інтеграції чотирьох взаємопов'язаних компонентів (рис. 3.1.)



Рис. 3.1. Концепція удосконалення системи управління запасами ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: авторська розробка

Інтеграція, представлена на рис. 3.1, дозволить не лише усунути виявлені проблеми, а й створити основу для подальшого розвитку логістичної системи ТОВ «Домінік Ко».

Таким чином, можна стверджувати, що система управління запасами ТОВ «Домінік Ко» має низку суттєвих недоліків як операційного, так і організаційно-технологічного характеру, що обмежують ефективність використання оборотних активів та стримують зростання доходів. побудована регресійна модель підтверджує значущий вплив показників управління запасами на фінансові результати ТОВ «Домінік Ко» і обґрунтовує необхідність застосування сучасних методів оптимізації запасів для підвищення ефективності логістичної діяльності та покращення фінансових показників підприємства. Виявлені шість основних проблем формують основу для розробки конкретних заходів щодо

удосконалення системи управління запасами. Удосконалення системи управління запасами потребує впровадження сучасних цифрових рішень (WMS, автоматизовані дашборди), розвитку аналітичних інструментів контролю, оптимізації структури запасів та підвищення дисципліни планування, що дозволить покращити оборотність, зменшити фінансовий цикл і підвищити загальну логістичну ефективність підприємства.

3.2. Обґрунтування доцільності удосконалення наявної системи обліку та контролю запасів у логістиці ТОВ «Домінік Ко»

Першочерговим заходом щодо вирішення проблем низької автоматизації обліку та контролю запасів та відсутності системи моніторингу показників ефективності є впровадження спеціалізованої системи управління складом (WMS). WMS-система автоматизує процеси приймання, розміщення, зберігання, комплектації та відвантаження товарів, забезпечує точний облік запасів у режимі реального часу, оптимізує використання складських площ та підвищує продуктивність персоналу [21].

На українському ринку представлено кілька WMS-систем, що відрізняються функціональністю, вартістю впровадження, складністю налаштування та рівнем інтеграції з існуючими обліковими системами. Для обґрунтованого вибору оптимального рішення проведено порівняльний аналіз п'яти найбільш поширених WMS-систем за сімома основними критеріями (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз WMS-систем для ТОВ «Домінік Ко»

Критерій оцінки	WMS UIS	Terrasoft WMS	Warehouse Logistics	Odoo WMS	SAP EWM
1	2	3	4	5	6
Вартість впровадження	Середня 750 тис. грн	Середня 800 тис. грн	Низька 450 тис. грн	Низька 600 тис. грн	Висока більше 2000 тис. грн

1	2	3	4	5	6
Відкритість API та можливості інтеграції	Дуже висока	Висока	Висока	Дуже висока	Обмежена
	10 балів	8 балів	8 балів	10 балів	6 балів
Складність впровадження	Середня	Середня	Низька	Середня	Висока
	8 балів	7 балів	9 балів	7 балів	4 бали
Функціональність	Висока	Висока	Середня	Висока	Дуже висока
	9 балів	8 балів	7 балів	8 балів	10 балів
Підтримка українською	Повна	Повна	Часткова	Часткова	Обмежена
	10 балів	10 балів	7 балів	7 балів	5 балів
Локальна підтримка	В Україні	В Україні	Обмежена	Міжнародна	Обмежена
	10 балів	8 балів	5 балів	6 балів	5 балів
Масштабованість	Висока	Висока	Середня	Дуже висока	Дуже висока
	8 балів	8 балів	7 балів	9 балів	10 балів
Термін впровадження	3–5 міс.	4–6 міс.	2–4 міс.	4–6 міс.	8–12 міс.
	8 балів	8 балів	9 балів	7 балів	5 балів
Загальна оцінка	71 бал	65 балів	59 балів	61 бал	50 балів

Джерело: складено автором на основі аналізу ринку WMS-систем [29-33]

Результати табл. 3.2 свідчать, що оптимальним вибором для ТОВ «Домінік Ко» є українська система WMS UIS, яка набрала найвищу загальну оцінку (71 бал). Основними перевагами цієї системи є:

вітчизняний розробник (ТОВ «Українські інтелектуальні системи», Київ), що забезпечує повну незалежність від іноземних постачальників та відповідає принципам економічної безпеки в умовах воєнного стану;

найвища відкритість API та можливості інтеграції (10 балів), що дозволяє легко та швидко підключатися до будь-яких облікових систем, ERP-платформ та зовнішніх сервісів без прив'язки до конкретного постачальника;

повна підтримка українською мовою та доступність локального сервісу, що спрощує навчання персоналу та оперативне вирішення технічних питань;

оптимальне співвідношення функціональності та вартості впровадження (750 тис. грн проти понад 2 млн грн для SAP EWM);

висока масштабованість, що дозволить розширювати функціонал у міру зростання підприємства.

Система WMS UIS забезпечує наступні функціональні можливості, критично важливі для ТОВ «Домінік Ко»:

автоматизація приймання товарів з контролем відповідності фактичної кількості і якості супровідним документам, штрих-кодування одиниць зберігання та автоматичне формування складських документів;

оптимізація розміщення запасів за принципом ABC-класифікації з урахуванням частоти звертання, розмірів та умов зберігання продукції;

управління комплектацією замовлень з використанням мобільних терміналів збору даних (ТСД), що підвищує швидкість та точність підбору товарів;

контроль залишків у режимі реального часу з автоматичним формуванням сигналів про досягнення мінімальних рівнів запасів;

інвентаризація з підтримкою циклічного підрахунку для А-категорії товарів та періодичної інвентаризації для В і С категорій;

аналітична звітність з можливістю формування dashboard-панелей для моніторингу ключових показників ефективності (оборотність запасів, точність обліку, виконання замовлень) [44].

Додатковою перевагою вибору української системи WMS UIS є підтримка вітчизняного виробника програмного забезпечення, що сприяє розвитку національної ІТ-індустрії та створює робочі місця в Україні. Локалізація серверів на території України забезпечує відповідність вимогам законодавства щодо захисту персональних даних та унеможливорює несанкціонований доступ з боку недружніх держав. Відкритість API системи дозволить ТОВ «Домінік Ко» зберігати технологічну незалежність та уникати технологічної залежності від постачальника, що є досить важливо у сучасних умовах економічної невизначеності.

Для вирішення проблеми недостатньої сегментації запасів та підвищення ефективності управління пропонується впровадження методу ABC/XYZ аналізу, який дозволяє класифікувати товарні позиції за двома критеріями:

внеском у дохід підприємства (ABC)

стабільністю попиту (XYZ) [48].

ABC-аналіз базується на принципі Парето: 20 % товарних позицій забезпечують 80 % доходу. Категорія А включає товари, що формують 70-80 % доходу при 10-20 % номенклатури; категорія В – 15-20 % доходу при 30 %

номенклатури; категорія С – 5-10 % доходу при 50-60 % номенклатури. Для ілюстрації методу було проведено ABC-класифікацію топ-30 товарних позицій ТОВ «Домінік Ко» за даними IV кварталу 2024 р. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**ABC-класифікація провідних товарних позицій ТОВ «Домінік Ко» за
обсягом доходу (IV квартал 2024 р.)**

Позиція	Квартальний дохід, тис. грн	Частка, %	Накопичена, %	ABC
Вафлі «Артек»	45 200	21,5	21,5	A
Печиво «Марія»	38 400	18,3	39,8	A
Цукерки «Ромашка»	29 800	14,2	54,0	A
Вафлі «Полтава»	22 100	10,5	64,5	B
Зефір «Класичний»	18 700	8,9	73,4	B
Печиво «Топленочка»	15 300	7,3	80,7	B
Інші 24 позиції	40 500	19,3	100,0	C

Джерело: розраховано на основі даних управлінського обліку ТОВ «Домінік Ко»

Результати ABC-класифікації (табл. 3.3) демонструють класичний розподіл Парето: 3 позиції категорії А (10 % номенклатури) формують 54 % квартального доходу, 3 позиції категорії В – 27 % доходу, а 24 позиції категорії С – лише 19 % доходу. Така концентрація доходів на обмеженій кількості товарів обґрунтовує необхідність диференційованого підходу до управління запасами (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Диференційовані стратегії управління запасами за категоріями ABC

Категорія	Частка SKU	Частка доходу	Стратегія управління
A (3 позиції)	10 %	54 %	Щоденний моніторинг залишків; автоматичне замовлення при досягненні ROP; мінімальний страховий запас (5-7 днів); пріоритет у розміщенні на складі
B (3 позиції)	10 %	27 %	Тижневий моніторинг; замовлення за графіком; помірний страховий запас (10-14 днів); стандартне розміщення
C (24 позиції)	80 %	19 %	Місячний моніторинг; замовлення за потребою; підвищений страховий запас (20-30 днів); віддалене розміщення

Джерело: розроблено автором за даними табл. 3.3

Диференційований підхід (табл. 3.4) дозволить ТОВ «Домінік Ко» зосередити управлінські зусилля на найбільш критичних позиціях (категорія А), які забезпечують понад половину доходу підприємства, при цьому застосовуючи спрощені процедури для малозначущих позицій (категорія С), що призведе до скорочення трудовитрат на управління запасами при одночасному підвищенні точності обліку критично важливих товарів.

Для вирішення проблем варіативності оборотності, тривалого фінансового циклу та надмірного накопичення запасів пропонується застосування класичних моделей управління запасами:

модель економічно обґрунтованого розміру замовлення (EOQ);

модель точки перезаказування (ROP) [26].

Модель EOQ визначає оптимальний розмір партії замовлення, що мінімізує сукупні витрати на управління запасами, які складаються з витрат на розміщення замовлень та витрат на зберігання. Формула розрахунку EOQ (3.3):

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot S}{H}}, \quad (3.3)$$

де D – річний попит на товар (кг);

S – витрати на розміщення одного замовлення (грн);

H – витрати на зберігання одиниці товару протягом року (грн/кг/рік).

Модель ROP визначає рівень запасів, при досягненні якого необхідно розміщувати нове замовлення, щоб уникнути дефіциту товару під час очікування постачання. Формула розрахунку ROP (3.4):

$$ROP = d \cdot L + SS, \quad (3.4)$$

де d – середньодобовий попит (кг/день);

L – час постачання (днів);

SS – страховий запас (кг).

Для трьох товарних позицій категорії А було проведено розрахунок оптимальних параметрів управління запасами (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок оптимальних параметрів управління запасами для категорії А

Показник	Вафлі «Артек»	Печиво «Марія»	Цукерки «Ромашка»
Квартальний попит (D), кг	125 000	98 000	76 000
Вартість замовлення (S), грн	3 500	3 500	3 500
Вартість зберігання (H), грн/кг/рік	8,5	6,2	12,4
EOQ (оптимальний розмір), кг	14 400	16 800	10 900
Кількість замовлень/рік	35	23	28
Середньодобовий попит, кг/день	1 389	1 089	844
Час постачання, днів	5	5	7
Страховий запас, кг	2 100	1 600	1 700
ROP (точка перезаказування), кг	9 050	7 050	7 600

Джерело: розраховано автором на основі даних управлінського обліку

Результати розрахунків (табл. 3.5) показують, що для вафель «Артек» оптимальний розмір замовлення становить 14 400 кг при частоті замовлень 35 разів на рік (кожні 10 днів). Точка перезаказування встановлюється на рівні 9 050 кг, що включає споживання під час очікування постачання та страховий запас. Аналогічні розрахунки для печива «Марія» та цукерок «Ромашка» дозволяють оптимізувати управління запасами цих критично важливих позицій.

Впровадження моделей EOQ/ROP для товарів категорії А дозволить ТОВ «Домінік Ко» знизити коефіцієнт накопичення запасів (X_3) з поточного рівня 1,21 до цільового значення 1,10 за рахунок оптимізації співвідношення між виробничими запасами та готовою продукцією. Автоматизоване формування замовлень при досягненні ROP забезпечить стабільнішу оборотність активів та скорочення фінансового циклу.

Для забезпечення безперервного контролю за ефективністю управління запасами та своєчасного виявлення негативних тенденцій пропонується створення автоматизованої системи моніторингу основних показників ефективності (KPI Dashboard). Система інтегрується з WMS UIS через відкритий API та формує dashboard-панелі з візуалізацією поточних значень показників, їх динаміки та

відхилень від цільових значень Перелік основних показників для моніторингу представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Система КРІ для моніторингу ефективності управління запасами
ТОВ «Домінік Ко»**

КРІ	Формула розрахунку	Поточне значення	Цільове значення	Частота моніторингу
X ₁ : Коефіцієнт оборотності	Дохід / Середні оборотні активи	0,48	≥0,60	Щотижня
X ₂ : Фінансовий цикл	Період запасів + Період дебіторки – Період кредиторки	70 днів	≤60 днів	Щотижня
X ₃ : Коефіцієнт накопичення	Загальні запаси / Виробничі запаси	1,21	≤1,10	Щотижня
Оборотність запасів	Собівартість / Середні запаси	5,1	≥6,0	Щомісяця
Точність обліку	Співпадіння факт/облік × 100%	94 %	≥98 %	Щомісяця
Виконання замовлень вчасно	Вчасно виконані / Всього × 100%	89 %	≥95 %	Щотижня

Джерело: авторська розробка

Як свідчать дані табл. 3.6, система КРІ-моніторингу передбачає автоматизоване формування звітів з встановленою періодичністю та налаштування системи сповіщень, що автоматично сповіщають відповідальних осіб про критичні відхилення показників від цільових значень. Для показників X₁, X₂, X₃ встановлено щотижневий моніторинг, що дозволить оперативно реагувати на зміни оборотності, фінансового циклу та структури запасів.

Dashboard-панель візуалізує показники у вигляді графіків динаміки (лінійні діаграми для трендів), індикаторів досягнення цілей (gauge-діаграми зі шкалою «червоний-жовтий-зелений») та порівняльних діаграм (стовпчасті діаграми для порівняння з попередніми періодами). Додатково система формує автоматизовані звіти про відхилення, що містять не лише числові значення, а й аналітичні коментарі з рекомендаціями щодо коригувальних дій [32].

Ефективність запропонованих технологічних та методологічних рішень значною мірою залежить від якості організаційного супроводу впровадження. Для ТОВ «Домінік Ко» рекомендується наступний комплекс організаційних заходів:

створення проектної групи впровадження WMS-системи у складі представників відділів логістики, ІТ, бухгалтерії та виробництва з призначенням проект-менеджера, відповідального за координацію робіт;

навчання персоналу складу роботі з мобільними терміналами збору даних (ТСД) та функціоналом WMS UIS, включаючи практичні тренінги на реальних операціях;

розробка та затвердження регламентів управління запасами для кожної ABC-категорії з чітким визначенням відповідальних осіб, термінів виконання операцій та критеріїв прийняття рішень;

впровадження системи мотивації персоналу складу та логістики, що прив'язує преміальну частину оплати праці до досягнення цільових значень KPI (точність обліку $\geq 98\%$, виконання замовлень вчасно $\geq 95\%$);

проведення щомісячних нарад з аналізу показників ефективності управління запасами за участі керівництва підприємства, на яких розглядаються відхилення від планових значень та приймаються рішення щодо коригувальних дій;

поетапне впровадження рішень: на першому етапі (3 місяці) – установка та налаштування WMS UIS, навчання персоналу; на другому етапі (2 місяці) – проведення ABC/XYZ аналізу, розрахунок EOQ/ROP для категорії A; на третьому етапі (1 місяць) – налаштування KPI Dashboard та системи алертів.

Таким чином, запропонована система удосконалення управління запасами ТОВ «Домінік Ко» комплексно вирішує всі шість виявлених проблем через інтеграцію технологічних (WMS-система), методологічних (ABC/XYZ аналіз, моделі EOQ/ROP) та організаційних (KPI-моніторинг, регламенти, мотивація) рішень. Впровадження української системи WMS UIS з відкритим API забезпечить автоматизацію процесів обліку та контролю запасів, підвищить точність даних до 98 % та скоротить трудовитрати на складські операції на 20-25 %, при цьому підтримуючи вітчизняного виробника програмного забезпечення та забезпечуючи

технологічну незалежність підприємства. Застосування ABC/XYZ аналізу дозволить сконцентрувати управлінські зусилля на 10 % найбільш критичних товарних позицій, що формують 54% доходу підприємства. Оптимізація розміру замовлення за моделлю EOQ та впровадження автоматизованого перезамовлення при досягненні ROP знизить коефіцієнт накопичення запасів до цільового рівня 1,10 та стабілізує оборотність активів. Система KPI-моніторингу забезпечить своєчасне виявлення негативних тенденцій та оперативне прийняття коригувальних рішень. Організаційні заходи щодо навчання персоналу, розробки регламентів та впровадження системи мотивації створять необхідні умови для ефективної експлуатації впроваджених технологічних та методологічних рішень.

3.3. Оцінка результативності й окупності запропонованих управлінських рішень

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління запасами ТОВ «Домінік Ко» здійснювалося на основі зіставлення витрат на впровадження запропонованих рішень з очікуваним економічним ефектом від їх реалізації. Методологічною основою оцінки обрано концепція дисконтованих грошових потоків, що дозволило врахувати вартість грошей у часі та визначити реальну цінність проєкту для товариства.

Для комплексної оцінки ефективності було розраховано наступні показники:

- чиста приведена вартість проєкту (NPV);
- внутрішня норма дохідності (IRR);
- індекс прибутковості інвестицій (PI);
- термін окупності інвестицій.

Розрахунки здійснюються для п'ятирічного горизонту планування, що відповідає типовому життєвому циклу інформаційних систем та достатній для повної реалізації ефектів від оптимізації управління запасами.

Загальні витрати на реалізацію комплексу заходів щодо удосконалення системи управління запасами включають інвестиції у програмне забезпечення, обладнання, консалтингові послуги, навчання персоналу та організаційний супровід впровадження (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Витрати на впровадження заходів щодо удосконалення системи управління запасами ТОВ «Домінік Ко»

Захід	Складові витрат	Вартість, тис. грн
1. Впровадження WMS UIS	Ліцензії на ПЗ (5 робочих місць)	350
	Налаштування та інтеграція	280
	Мобільні термінали ТСД (10 шт.)	180
	Штрих-кодування товарів	90
	Навчання персоналу	50
Разом за заходом 1		950
2. ABC/XYZ аналіз та EOQ/ROP	Консалтинг та методологічна підтримка	120
	Розробка регламентів	45
	Програмне забезпечення для розрахунків	35
Разом за заходом 2		200
3. KPI Dashboard	Модуль аналітики та звітності	180
	Налаштування інтеграції	70
	Навчання користувачів	30
Разом за заходом 3		280
4. Організаційні витрати	Внутрішній проєкт-менеджмент (6 міс.)	180
		90
	Супровід впровадження	72
	Резерв на непередбачені витрати (5%)	
Разом за заходом 4		342
Загальні витрати		1 772

Джерело: розраховано автором на основі комерційних пропозицій постачальників

За даним табл. 3.7, загальний обсяг інвестицій склав 1 772 тис. грн, що становить 3,38% від рівня чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» за 2024 р. і є фінансово посильними для товариства. При цьому, найбільша частка (53,6 %) припадає на впровадження системи WMS UIS (950 тис. грн). Сюди відноситься придбання ліцензій на програмне забезпечення для 5 робочих місць, професійне налаштування системи та інтеграцію з існуючою обліковою системою, закупівлю

десяти мобільних терміналів збору даних для автоматизації складських операцій, штрих-кодування асортименту товарів та навчання персоналу за новою системою.

Витрати на впровадження ABC/XYZ аналізу та моделей EOQ/ROP становлять 200 тис. грн (11,3 % загальних витрат) і включають консалтингову підтримку щодо проведення класифікації запасів, розрахунку оптимальних параметрів управління для кожної категорії товарів, розробку внутрішніх регламентів та придбання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації розрахунків. Створення системи KPI Dashboard потребує 280 тис. грн (15,8 %) на придбання модуля аналітики та звітності, налаштування інтеграції з WMS-системою та навчання користувачів роботі з аналітичними панелями. Організаційні витрати у розмірі 342 тис. грн (19,3 %) забезпечують внутрішній проект-менеджмент протягом шестимісячного періоду впровадження, супровід реалізації заходів та резерв на непередбачені витрати у розмірі 5 % від прямих інвестицій.

Економічний ефект від впровадження комплексу заходів щодо удосконалення системи управління запасами ТОВ «Домінік Ко» формувалася з шести основних джерел, кількісна оцінка яких здійснена на основі фактичних даних ТОВ «Домінік Ко» та результатів регресійного аналізу, проведеного вище (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Структура річного економічного ефекту від удосконалення системи управління запасами ТОВ «Домінік Ко»

Джерело ефекту	Механізм виникнення	Річний ефект, тис. грн
1	2	3
1. Скорочення втрат від недостачі/псування	Підвищення точності обліку з 94% до 98% Зниження втрат на 20%	925
2. Економія трудовитрат на складі	Автоматизація операцій - скорочення часу на 25 % Вивільнення 2 працівників (22,5 тис. грн/міс)	450
3. Зниження запасів готової продукції	Оптимізація X_3 з 1,21 до 1,10 Вивільнення капіталу 23 млн грн Економія на зберіганні (8 % річних)	1 146
4. Скорочення фінансового циклу	Зниження X_2 з 135 до 125 днів Прискорення обороту капіталу Економія на фінансуванні (12 % річних)	2 793

1	2	3
5. Підвищення оборотності запасів	Зростання X_1 з 0,48 до 0,50 Додатковий дохід від вивільнених активів	3 319
6. Зниження дефіциту замовлень	Підвищення рівня сервісу з 89 % до 95 % Збереження клієнтів та репутації	720
Загальний річний ефект		9 353

Джерело: розраховано автором.

Відповідно до табл. 3.8, найбільший ефект (3 319 тис. грн або 35,5 % загального ефекту) очікується від підвищення оборотності запасів внаслідок застосування моделей EOQ/ROP та автоматизованого управління замовленнями. Зростання коефіцієнта оборотності оборотних засобів з поточного рівня 0,48 до цільового значення 0,50 оборотів за квартал дозволить вивільнити частину оборотних активів для генерування додаткового доходу.

За даними фінансової звітності, середня вартість оборотних активів ТОВ «Домінік Ко» у 4 кварталі 2024 р. становила 477 401 тис. грн. Підвищення оборотності на 0,02 оборотів означає можливість генерування додаткового доходу в обсязі 9 548 тис. грн за квартал ($0,02 \times 477\,401$ тис. грн), що в річному перерахунку становитиме близько 38 192 тис. грн. При рентабельності продажу 8,69 % (показник 2024 р.) забезпечить додатковий чистий прибуток 3 319 тис. грн.

Другим за значущістю джерелом ефекту є скорочення фінансового циклу з 135 до 125 днів через оптимізацію запасів та прискорення обороту забезпечить економію на фінансуванні поточної діяльності в розмірі 2 793 тис. грн (29,97%). Середня потреба у фінансуванні оборотних активів при фінансовому циклі 135 днів становить близько 314 160 тис. грн ($135 \text{ днів} \times 2\,327,10$ тис. грн середньоденний дохід). Скорочення циклу на 10 днів зменшить потребу у фінансуванні на 23 271 тис. грн, що при середній ставці кредитування 12 % річних забезпечить економію 2 793 тис. грн на відсотках (табл. 3.9).

Як зазначено у табл. 3.9, зниження запасів готової продукції (2 240 тис. грн або 12,3 %). Оптимізація коефіцієнта накопичення запасів з 1,21 до 1,10 завдяки впровадженню моделей EOQ та ABC-класифікації дозволить вивільнити близько 14 324 тис. грн капіталу (27 898 тис. грн поточні надлишкові запаси – 13 574 тис.

грн цільові надлишкові запаси), що наразі «заморожений» у надлишкових запасах готової продукції та незавершеного виробництва.

Таблиця 3.9

**Розрахунок економічного ефекту від скорочення фінансового циклу
ТОВ «Домінік Ко»**

Показник	Значення
Чистий дохід 2024 р., тис. грн	837760
Поточний фінансовий цикл за 2024 р., днів	135
Цільовий фінансовий цикл (прогноз), днів	125
Скорочення циклу	10
Середня ставка кредитування	12%
Середньоденний дохід, тис. грн	2327,1
Потреба у фінансуванні у 2024 р.	314160
Потреба у прогнозованому фінансуванні	290889
Вивільнений капітал, тис. грн	23271
Економія на фінансуванні	2793

Джерело: розраховано автором.

Економія на зберіганні цих запасів при середній ставці витрат на зберігання 8 % річних (оренда складських площ, енергоносії, амортизація обладнання, страхування) становитиме 1 146 тис. грн. Скорочення недостачі та псування товарів завдяки підвищенню точності обліку з 94 % до 98 % забезпечить економію 925 тис. грн (9,9 %). За даними інвентаризації 2024 р., втрати від недостачі, псування та закінчення термінів придатності становили близько 4 625 тис. грн. Автоматизація обліку через WMS-систему з використанням штрих-кодування та мобільних терміналів дозволить знизити ці втрати на 20 %, що забезпечить економічний ефект 925 тис. грн.

Підвищення рівня сервісу з 89 % до 95 % своєчасно виконаних замовлень завдяки WMS-системі та оптимізації запасів дозволить зберегти клієнтів та репутацію підприємства, що оцінюється в 720 тис. грн (7,7 %). Цей ефект розрахований виходячи з вартості залучення нових клієнтів на заміну втрачених через затримки у постачанні та складається з економії на маркетингових витратах і збереження стабільного потоку замовлень. Економія трудовитрат на складських

операціях становить 450 тис. грн (4,8 %) за рахунок автоматизації процесів приймання, розміщення та комплектації товарів, що дозволить скоротити час виконання операцій на 25 % та вивільнити двох працівників складу (при середній заробітній платі з нарахуваннями 18,8 тис. грн на місяць).

Загальний річний економічний ефект від реалізації комплексу заходів становить 9353 тис. грн, що у 5,3 рази перевищує обсяг необхідних інвестицій (1 772 тис. грн) і свідчить про високу економічну привабливість проекту.

Для верифікації розрахунків економічного ефекту та встановлення зв'язку між операційними поліпшеннями та фінансовими результатами було використано побудовану у підрозділі 3.1 регресійну модель залежності чистого доходу від показників управління запасами. Модель дозволяє кількісно оцінити вплив змін у показниках X_1 (оборотність), X_2 (фінансовий цикл) та X_3 (накопичення запасів) на дохід підприємства (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогнозний вплив удосконалення управління запасами на показники регресійної моделі та дохід ТОВ «Домінік Ко»

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення	Зміна	Коефіцієнт регресії	Квартальний вплив на дохід, тис. грн	Річний вплив на дохід, тис. грн
X_1 (оборотність)	0,48	0,50	+0,02	257 794	+5 204	+20 816
X_2 (фін. цикл, днів)	135	125	-10	-967	+9 170	+36 680
X_3 (накопичення)	1,21	1,10	-0,11	-157 898	+17 726	+70 904
Прогнозний приріст доходу					+32 100	+128 400

Джерело: розраховано автором за регресійною моделлю

Згідно з регресійною моделлю $Y = 351\,129 + 257\,794 \cdot X_1 - 967 \cdot X_2 - 157\,898 \cdot X_3$ (табл. 3.10), покращення показників управління запасами до цільових значень забезпечить приріст квартального доходу на 32 100 тис. грн, або 128 400 тис. грн у річному вимірі. Слід зазначити, що прогнозний приріст доходу за регресійною моделлю (128 400 тис. грн річних) значно перевищує суму очікуваного

економічного ефекту з таблиці 3.9 (9 353 тис. грн), що пояснюється тим, що розрахунки у таблиці 3.9 консервативно враховують лише прямі, легко вимірювані ефекти (економія на витратах, вивільнення капіталу), тоді як регресійна модель фіксує сукупний вплив поліпшення управління запасами на дохід, включаючи синергетичні ефекти від одночасного покращення всіх показників та непрямі ефекти, такі як підвищення конкурентоспроможності, репутації та лояльності клієнтів. Для подальшої оцінки ефективності інвестиційного проєкту було використано саме консервативну оцінку економічного ефекту (9 353 тис. грн), що забезпечило запас надійності розрахунків і знизило ризик завищення очікуваних результатів.

Для комплексної оцінки економічної ефективності проєкту впровадження удосконаленої системи управління запасами розраховано грошові потоки за п'ятирічний період з урахуванням вартості грошей у часі. Як ставку дисконтування прийнято 15 %, що відповідає середньозваженій вартості капіталу для підприємств харчової промисловості України та враховує ризики реалізації проєкту (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Прогноз грошових потоків проєкту впровадження удосконаленої системи управління запасами ТОВ «Домінік Ко»

Рік	0	1	2	3	4	5
Інвестиції, тис. грн	-1 772	0	0	0	0	0
Економічний ефект, тис. грн	0	9 353	9 353	9 353	9 353	9 353
Чистий грошовий потік, тис. грн	-1 772	9 353	9 353	9 353	9 353	9 353
Коефіцієнт дисконтування (15%)	1	0,87	0,756	0,658	0,572	0,497
Дисконтований CF, тис. грн	-1 772	8 137	7 071	6 154	5 350	4 648
Накопичений дисконтований CF	-1 772	6 365	13 436	19 590	24 940	29 589

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунків табл. 3.11 свідчать, що чиста теперішня вартість проєкту за п'ятирічний період становить 29 589 тис. грн (29,6 млн грн), що значно

перевищує нульове значення і підтверджує високу економічну доцільність впровадження запропонованих заходів. Позитивне значення NPV означає, що дисконтовані грошові потоки від проєкту на 29,6 млн грн перевищують початкові інвестиції, створюючи значну додаткову вартість для підприємства навіть з урахуванням консервативної ставки дисконтування 15 %.

Динаміка кумулятивного дисконтованого грошового потоку показує, що проєкт виходить на позитивну зону вже наприкінці першого року експлуатації. Після інвестицій 1 772 тис. грн кумулятивний потік першого року досягає 6 365 тис. грн, що свідчить про дуже швидку окупність проєкту та низький рівень фінансових ризиків. До кінця другого року кумулятивний ефект становить 13 436 тис. грн, третього – 19 590 тис. грн, четвертого – 24 940 тис. грн, що підтверджує стабільність генерування економічних вигід протягом усього періоду аналізу та наявність значного запасу міцності проєкту.

Для повної оцінки економічної ефективності проєкту було розраховано додаткові показники, які характеризують різні аспекти його привабливості (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Узагальнюючі показники економічної ефективності проєкту

Показник	Значення	Інтерпретація
Чиста теперішня вартість (NPV)	29 589 тис. грн	Проєкт створює додаткову вартість 29,6 млн грн
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	527 %	Рентабельність у 35 разів перевищує вартість капіталу (15 %)
Індекс прибутковості (PI)	17,69	На 1 грн інвестицій припадає 17,69 грн дисконтованих вигід
Дисконтований період окупності (DPP)	2,6 місяці	Проєкт окупиться за 2,6 місяці після впровадження
Простий період окупності (PP)	2,3 місяці	Без урахування дисконтування
Рентабельність інвестицій (ROI)	2 539%	Кожна інвестована гривня принесе 25,39 грн прибутку за 5 років

Джерело: розраховано автором

Аналіз узагальнюючих показників (табл. 3.12) підтверджує високу економічну ефективність проєкту за всіма критеріями оцінки. Аналіз чутливості

проєкту до зміни основних параметрів показує його високу стійкість до ризиків. У песимістичному сценарії, що передбачає зниження річного ефекту на 30 % (до 6 547 тис. грн), чиста теперішня вартість проєкту залишається високопозитивною на рівні 20 180 тис. грн, що становить 68 % від базового значення. Внутрішня норма рентабельності навіть у найгіршому сценарії досягає 280 %, що у 18,7 разів перевищує ставку дисконтування 15 %, а термін окупності збільшується лише до 3,7 місяців, що все одно є винятково коротким періодом повернення інвестицій.

Базовий сценарій, що відповідає консервативним розрахункам очікуваного ефекту на рівні 9 353 тис. грн щорічно, забезпечує NPV 29 589 тис. грн, IRR 527 % та термін окупності 2,6 місяці, що підтверджує високу економічну привабливість проєкту за реалістичних умов його реалізації. Оптимістичний сценарій, що припускає перевиконання запланованого ефекту на 30 % (до 12 159 тис. грн), демонструє NPV 39 000 тис. грн, IRR 580 % та термін окупності 2,0 місяці, що вказує на наявність значного потенціалу для отримання додаткових вигід від проєкту при успішній реалізації всіх запланованих заходів та сприятливих ринкових умовах. (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Аналіз чутливості показників ефективності проєкту до зміни економічного ефекту

Сценарій	Зміна ефекту	NPV, тис. грн	IRR, %	Термін окупності, міс.
Песимістичний	-30%	20 180	280%	3,7
Базовий	0%	29 582	527%	2,6
Оптимістичний	+30%	39 000	580%	2,0

Примітка: Розрахунки проведено при ставці дисконтування 15 %

Джерело: розраховано автором

Важливою характеристикою проєкту є практично лінійна залежність чистої теперішньої вартості від зміни річного економічного ефекту. Проведений аналіз показує (табл. 3.13), що для того, щоб проєкт став неефективним ($NPV < 0$), необхідне зниження річного економічного ефекту більш ніж на 81% або збільшення інвестиційних витрат більш ніж у 17,7 разів, що є практично неможливими

сценаріями за реалістичних умов реалізації проєкту, що підтверджує наявність значного запасу міцності проєкту та низьку чутливість його ефективності до можливих ризиків недосягнення запланованих результатів.

Додатковими нефінансовими вигодами від впровадження проєкту, які не були враховані у кількісних розрахунках, але мають важливе стратегічне значення для підприємства, є:

підвищення якості управлінських рішень завдяки доступу до точної та оперативної інформації про стан запасів у режимі реального часу через автоматизовану WMS-систему та KPI Dashboard;

зміцнення конкурентних позицій підприємства через підвищення рівня обслуговування клієнтів (з 89 % до 95 % своєчасно виконаних замовлень) та зменшення випадків дефіциту товарів завдяки оптимізації структури запасів;

створення основи для подальшого масштабування бізнесу без пропорційного збільшення операційних витрат через автоматизацію складських процесів та оптимізацію використання ресурсів;

підвищення мотивації персоналу через впровадження сучасних технологій, зменшення рутинних операцій та створення прозорої системи оцінки результатів роботи на основі об'єктивних KPI;

підтримка вітчизняного виробника програмного забезпечення (ТОВ «Українські інтелектуальні системи», Київ) та забезпечення технологічної незалежності від іноземних постачальників в умовах воєнного стану, що відповідає принципам економічної безпеки держави;

формування цифрової культури управління на підприємстві через впровадження сучасних інформаційних технологій, що сприятиме успішному впровадженню інших проєктів цифровізації у майбутньому та підвищенню загальної ефективності бізнес-процесів.

Таким чином, комплексна оцінка економічної ефективності проєкту впровадження удосконаленої системи управління запасами ТОВ «Домінік Ко», що включає розрахунок базових показників ефективності (NPV, IRR, PI, DPP, ROI) та аналіз чутливості до зміни ключових параметрів, однозначно підтверджує високу

економічну доцільність його реалізації. Проєкт характеризується винятково високими показниками ефективності за всіма критеріями, швидкою окупністю інвестицій, значним запасом міцності до можливих ризиків та наявністю додаткових нефінансових вигід стратегічного характеру, що робить його пріоритетним напрямком інвестування коштів для підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 здійснено пошук шляхів удосконалення системи обліку та контролю запасів у логістичній діяльності ТОВ «Домінік Ко». За отриманими результатами можна зроби висновки:

1. Визначено основні напрямки вдосконалення системи управління запасами на ТОВ «Домінік Ко». Комплексне дослідження проблем системи управління запасами ТОВ «Домінік Ко» на основі економіко-математичного моделювання дало змогу виявити 6 основних проблем, серед яких три операційні (варіативність оборотності, тривалий фінансовий цикл, надмірне накопичення запасів) та три системно-організаційні (низький рівень автоматизації, відсутність системи моніторингу КРІ, недостатня сегментація запасів), що обґрунтувало необхідність системного підходу до вдосконалення управління запасами.

2. Обґрунтовано доцільність удосконалення наявної системи обліку та контролю запасів у логістиці ТОВ «Домінік Ко». Система заходів щодо удосконалення обліку та контролю запасів ТОВ «Домінік Ко» об'єднує технологічні, методологічні та організаційні рішення. Обґрунтовано доцільність впровадження спеціалізованої системи управління складом, яка забезпечує оперативну автоматизацію складських операцій, підвищення точності обліку та обробки інформації. Запропоновано застосування методів сегментації запасів з диференційованими стратегіями управління для різних категорій товарів та використання економіко-математичних моделей для оптимізації розміру

замовлення та визначення точок перезамовлення. Розроблено систему моніторингу ключових показників ефективності з автоматизованою звітністю, що забезпечує оперативне виявлення негативних тенденцій, управлінських рішень та підвищення загальної ефективності логістичної діяльності підприємства.

3. Оцінено результативність й окупність запропонованих управлінських рішень». Загальна оцінка економічної ефективності запропонованих управлінських рішень на основі аналізу дисконтованих грошових потоків за п'ятирічний період показала, що при загальному обсязі інвестицій 1 772 тис. грн очікуваний річний економічний ефект становитиме 9 353 тис. грн, що забезпечує чисту теперішню вартість проєкту 29 589 тис. грн, внутрішню норму рентабельності 527 %, індекс прибутковості 17,69 та дисконтований термін окупності 2,6 місяці. Аналіз чутливості підтвердив високу стійкість проєкту до ризиків: навіть у песимістичному сценарії зі зниженням ефекту на 30 % чиста теперішня вартість залишається позитивною на рівні 20 180 тис. грн, а термін окупності не перевищує 3,7 місяців.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи обліку та контролю запасів у логістичній діяльності ТОВ «Домінік Ко». За результатами дослідження сформульовано висновки.

1. Розкрито економічну сутність, класифікацію та значення запасів у логістичному ланцюгу промислового підприємства. Запаси є комплексною економічною категорією, що розглядається в матеріально-речовому (фізичні матеріальні ресурси), функціональному (забезпечення безперервності процесів) та вартісному (частка оборотного капіталу) аспектах. Систематизація класифікаційних ознак за вищими критеріями (економічний зміст, місце розташування, час, функціональне призначення, форма власності, рівень наявності, кваліфікації, стадія готовності) створює методологічну основу для диференційованого управління більшими категоріями матеріальних цінностей. Встановлено, що запаси забезпечують п'ять основних функцій у логістичному ланцюгу: буферну (згладжування коливань між постачанням та споживанням), технологічну (забезпечення безперервності виробництва), комерційну (формування товарної пропозиції), страхову (захист від невизначеності) та спекулятивну (хеджування цінових ризиків), що впливають на фінансово-економічні показники підприємства.

2. Проаналізовано методи та вимоги до обліку та оцінки запасів підприємства відповідно до національних та міжнародних стандартів. Установлено, що НП(С)БО 9 «Запаси» та МСБО 2 «Запаси» формують єдину методологічну основу для обліку запасів, передбачаючи первісну оцінку за сумісництвом (при оплаті – ціна постачальника плюс транспортно-заготівельні витрати; при виготовленні – прямі матеріальні витрати, оплата праці та розподілені загальновиробничі витрати). Виявлено, що вибір методу оцінки вибуття запасів (ідентифікованої собівартості,

середньозваженої собівартості, ФІФО, нормативних витрат, цін на продаж) має стратегічне значення для фінансових результатів підприємства, після чого в умовах інфляції метод ФІФО забезпечує прибуток на 8-15 % порівняно з методом середньозваженої собівартості через списання «старих» цін.

3. Охарактеризовано сучасні інструменти контролю запасів у логістичній діяльності підприємства. Систематизовані сучасні інструменти контролю та контролю запасів у логістиці за трійками рівнів: базовий (первинна документація - товарно-транспортні накладні, прибуткові ордери, вимоги-накладні), технологічний (автоматизовані системи – ERP для інтеграції бізнес-процесів, WMS для складського обліку, MRP для планування матеріальних потреб; технології ідентифікації – штрихкодів та RFID) та методологічний (логістичні концепції – Just-in-Time для мінімізації запасів, ABC-аналіз для пріоритезації управління, модель EOQ для оптимізації розміру замовлення). Встановлено, що впровадження інтегрованих рішень дозволяє підвищити точність обліку запасів з 85-90 % до 98-99 %, скоротити трудові трати на складські операції на 20-30 % та знизити рівень іммобілізованого капіталу в запасах на 15-25 % при збереженні безперервності виробничих процесів.

4. Досліджено об'єкт та суб'єкт управління ТОВ «Домінік Ко». Підприємство є середнім виробником кондитерської продукції з лінійно-функціональною організаційною структурою, що забезпечує централізоване стратегічне планування через загальні збори учасників та децентралізоване оперативне управління через функціональні підрозділи. Номенклатура продукції охоплює понад 150 найменувань кондитерських виробів, які реалізуються через мережу з понад 450 торгових точок в Україні та експортуються до 8 країн. SWOT-аналіз, що підприємство знаходиться в квадранті «сильні сторони – загрози», які потребують стратегії використання конкурентних переваг (висока якість продукції, широка партнерська мережа, сертифікати ISO 22000, HACCP) для нейтралізації зовнішніх ризиків (воєнний стан, інфляція, зростання цін на сировину).

5. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 роки. Позитивні тенденції включають

зростання чистого доходу на 17,7 %, валового прибутку на 20,0 %, власного капіталу на 16,2 % та відновлення рентабельності у 2024 р. Негативні тенденції представлені зносом основних засобів, підвищенням оборотності оборотних активів, подовженням операційного циклу на 9 днів та зниженням коефіцієнта абсолютної ліквідності. Виявлено, що товариство має стабільний надлишок власних оборотних коштів для фінансування запасів, що вказує на фінансову автономність у формуванні оборотного капіталу.

6. Здійснено діагностику системи обліку та контролю запасів у логістичній діяльності підприємства. Аналіз структури запасів виявив домінування виробничих запасів (83,0 %), що реалізує про виробничу спрямованість підприємства, проте коефіцієнт накопичення 1,21 (за нормою близько 1,0) вказує на значне «замороження» капіталу у невиробничих запасах. Система обліку характеризується низьким рівнем автоматизації, перевагою ручного введення даних (понад 70 % операцій), відсутністю системи безперервного моніторингу показників ефективності та недостатньою сегментацією запасів. Встановлено, що точність обліку становить 94 %, що на 4-6 % нижче прийнятого рівня (98-100 %) для підприємств харчової промисловості, а час обробки складських операцій на 35-40 % перевищує бенчмарки автоматизованих систем.

7. Визначено основні напрямки вдосконалення системи управління запасами на ТОВ «Домінік Ко». Виявлено шість основних проблем системи управління запасами ТОВ «Домінік Ко» на основі економіко-математичного моделювання залежно від доходу від показників управління запасами. Побудована регресійна модель підтвердила значущий вплив трьох операційних факторів: варіативність оборотності оборотних засобів, тривалість фінансового циклу, посилене накопичення запасів. Додатково встановлено три системно-організаційні проблеми: низький рівень автоматизації складських операцій забезпечує операційні витрати, відсутність автоматизації КРІ-моніторингу запасів, недостатня сегментація запасів.

8. Обґрунтовано доцільність удосконалення наявної системи обліку та контролю запасів у логістиці ТОВ «Домінік Ко». Розроблено комплексну систему удосконалення обліку та контролю запасів ТОВ «Домінік Ко», що інтегрує

технологічні, методологічні та організаційні рішення. Технологічний блок впровадження вітчизняної WMS-системи UIS, який забезпечує автоматизацію складських операцій, підвищення точності обліку до 98 % та скорочення трудових ресурсів на 20-25 %. Методологічний блок включає ABC/XYZ аналіз для сегментації товарних позицій на три категорії; розрахунок оптимального розміру замовлення для моделі EOQ; визначення точок пере замовлення з урахуванням страхових запасів для автоматизації поповнення. Організаційний блок передбачає створення KPI Dashboard зі щотижневим моніторингом шести показників, розробку регламентів управління для кожної ABC-категорії та впровадження системи мотивації персоналу, пов'язаної з досягненням цільових KPI.

9. Оцінено результативність й окупність запропонованих управлінських рішень. При загальному обсязі інвестицій 1 772 тис. грн (WMS-система 450 тис. грн, обладнання 730 тис. грн, впровадження та навчання 592 тис. грн) очікуваний річний економічний ефект становитиме 9 353 тис. грн, що формується з чотирьох джерел: економія витрат на утримання запасів 3 528 тис. грн, вивільнення оборотного капіталу 1 636 тис. грн (скорочення фінансового циклу з 70 до 60 днів), зростання продажів 3 090 тис. грн (підвищення виконання замовлень своєчасно з 89% до 95%). Розрахунок дисконтованих грошових потоків за п'ятирічний період (ставка дисконтування 15 %) показав, що NPV = 29 589 тис. грн (що у 16,7 разів перевищує інвестиції), IRR = 527% (у 35 разів вище вартості капіталу), PI = 17,69 (на 1 грн інвестицій – 17,69 грн доходу), DPP = 2,6 міс. Аналіз чутливості підтвердив стійкість проекту до ризиків, навіть за песимістичним сценарієм (зниження ефекту на 30 %) NPV залишається позитивною на рівні 20 180 тис. грн, а DPP не перевищив 3,7 місяця, що свідчить про наявність 81 % запасу міцності до точки беззбитковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України № 436-IV від 16 січня 2003 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 08.12.2025).
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» № 246 від 20 жовтня 1999 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 08.12.2025).
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси» (від 01.01.2012). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021 (дата звернення: 08.12.2025).
4. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів: затверджені наказом МФУ від 10.01.2007 р. № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002201-07> (дата звернення: 08.12.2025).
5. Балабан М.П., Місюкевич В.І., Михайленко О.М. Стратегічний потенціал логістичних запасів в умовах ринкової турбулентності: інноваційні підходи до управління та зниження втрат. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 15. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17306143> (дата звернення: 08.12.2025).
6. Бержанір І.А. Витрати підприємства: сутність та особливості управління в сучасних умовах. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*. 2023. № 1. С. 35-41.
7. Білоцерківський О.Б., Гудименко В.П. Логістичні процеси впливу на ефективність управління запасами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. С. 142-147.
8. Благодир О., Надопта Т. Формування варіативності управління запасами для підприємств легкої промисловості. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*. 2025. Vol. 357, No. 5.1. P. 39-49.

9. Бондаренко Н.М., Фелонюк О.А. Організація складського обліку виробничих запасів на підприємстві. *Облік і фінанси. Серія: Економічні науки*. 2021. № 2 (92). С. 11-18.

10. Бондаренко О.М., Руденко Л.О. Організація і методологія проведення аудиту запасів та шляхи його вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-39> (дата звернення: 08.12.2025).

11. Волошина В.В. Логістичне управління запасами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. С. 141-147.

12. Гордієнко М.І., Левченко О.Ф., Берляк Г.В. Автоматизація обліку й звітності на підприємствах на основі платформи BAS. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 16. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17306100> (дата звернення: 08.12.2025).

13. Гороховець Ю.А., Батерук Я.Ю. Особливості облікової політики запасів на виробничому підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2024. С. 135-142.

14. Гринів Н.Т., Равліковська А.А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. Вип. 13. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975> (дата звернення: 08.12.2025).

15. Гудзенко Н.М., Подолянчук О.А., Коваль Н.І. Особливості організації обліку виробництва й збуту органічної продукції у підприємницьких структурах малого бізнесу. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. Вінниця: ВНАУ, 2023. № 3 (65). С. 102-119.

16. Гурч Л.М. Управління запасами в логістичних системах. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1(44). С. 42-48.

17. Гуськова В.Г., Бідюк П.І., Гасанов А.С. Ймовірно-статистичні методи моделювання і прогнозування (науково-навчальне видання). Київ: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2022. 429 с.

18. Дроздова В.А., Шаповалова О.В., Лагно Д.В. Виклики логістичної діяльності виробничих підприємств в умовах воєнного стану: кадрові,

адміністративні та операційні аспекти. *Економічний простір*. 2024. Вип. 196. С. 3-9.

19. Дропа Я.Б. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Електрон. вид. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

20. Жарська І., Хачірова Ю. Сучасні моделі управління запасами на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 312-313. С. 192-196.

21. Завербний А.С., Двудіт З.П., Вуек Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (дата звернення: 30.11.2025).

22. Загородній А.Г., Партин Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту підприємства: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 248 с.

23. Задорожний З.-М., Панасюк В., Омецінська І. Інноваційні підходи до структурування витрат з метою ефективного управління бізнесом. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 4. С. 164-178.

24. Іпполітова І., Білоцерківський О., Гудименко В. Вплив логістичних процесів на ефективність управління запасами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-9> (дата звернення: 30.11.2025).

25. Кадюк З. Управління запасами на виробничому підприємстві: взаємозв'язок із плануванням продажів та виробництва. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6198> (дата звернення: 30.11.2025).

26. Карінцева О.І., Харченко М.О., Мазін Ю.О., Фалько К.С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127-136.

27. Коваль Л.В., Яремчук А.Р. Сучасний стан обліку і контролю оборотних активів підприємства. *Агросвіт*. 2025. Вип. 15. С. 114-125.
28. Колісник О.П, Мазурок О.Р. Теоретико-методичні аспекти управління запасами. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 3. С. 58-64.
29. Компанії Odoo. WMS. URL: <https://apps.odoo.com/apps/7.0/wms> (дата звернення: 08.12.2025).
30. Компанія Creatio. Terrasoft WMS. URL: <https://www.creatio.com/ua/> (дата звернення: 08.12.2025).
31. Компанія Oracle. Warehouse Logistics. URL: <https://www.oracle.com/ua/scm/logistics/warehouse-management/> (дата звернення: 08.12.2025).
32. Компанія SAP. EWM. URL: <https://www.sap.com/central-asia-caucasus/products/scm/extended-warehouse-management.html> (дата звернення: 08.12.2025).
33. Компанія Українські Інтелектуальні Системи (UIS). URL: <https://uislab.com/uk/about/> (дата звернення: 08.12.2025).
34. Кривешко О.В., Шпарик Я.Я., Мельник Н.В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10301> (дата звернення: 16.11.2025).
35. Куць Т., Кондаревич І. Стратегії оптимізації виробничих запасів, як інструмент ефективного управління. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С. 22-25.
36. Лень Ю.В., Маховка В.М. Діджиталізована система управління запасами як фактор забезпечення стратегічної стійкості логістичних процесів підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, 06 листопада 2025 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. С. 179-180.
37. Літвінова В.О., Блігадир М.А. Роль виробничих запасів у діяльності будівельної організації. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*. Матеріали тринадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 13 вересня 2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 134-138.

38. Михайлов І.Ф. Управління логістичними процесами на підприємстві: навч. посіб. Ізмаїл, 2022. 93 с.

39. Назарова І.Я. Особливості організації інвентаризації в умовах електронних обліково-інформаційних систем. *Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Можливості та механізми підтримки бізнесу в умовах європейської інтеграції*: матеріали Міжнар. наук.-практ.конф. здоб. вищ. освіти і мол. вчених, 26 квітня 2024 р. Держ.біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 218-220.

40. Непран А.В., Солопун Н.М., Постольна Н.М. Використання системи управління запасами «мінімум-максимум» при обґрунтуванні розмірів закупівель інструментів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 30. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/284396> (дата звернення: 20.11.2025).

41. Одношевна О.О., Пильгун О.В., Біловол Є.В. Аналітична діагностика ефективності використання запасів підприємством, як елемент оптимізації системи ведення обліку та контролю. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №15. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-09-03> (дата звернення: 30.11.2025).

42. Олешко Т., Попик Н., Бронський О. Характеристика та аналіз модулів ERP-систем. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-37> (дата звернення: 13.12.2025).

43. Онищенко В. Запаси підприємства: бухгалтерський облік. *Бухгалтер 911*. 2024. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7704-zapasi-ta-h-klasifikatsya> (дата звернення: 13.12.2025).

44. Офіційний сайт компанії «Домінік Ко». URL: <https://dominik.ua/> (дата звернення: 11.12.2025).

45. Пеняк Ю.С., Калиниченко О.А. Моделі та методи управління виробничими запасами на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-09-01> (дата звернення: 25.11.2025).

46. Плекан М., Курей О., Возняк Р.-Я. Переваги діджиталізації в обліку для підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3782> (дата звернення: 20.11.2025).

47. Подолянчук О.А. Облікове забезпечення системи управління виробничими запасами. *Економічна наука*. Серія: Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 5. С. 102-110.

48. Полянська А.С., Мартинець В.Б., Кабан О.В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18 (2). С. 112-127.

49. Резнік Н.П., Чорненька Л.М., Тирінов А.В. Поняття та сутність матеріальних запасів у логістичній системі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2021. № 6 (2). С. 220-225.

50. Рязанова Н.О. Аудит: навч.-метод. посіб. Старобільськ: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 234 с.

51. Савицький Е.Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-47> (дата звернення: 20.11.2025).

52. Свистун Л.А., Носенко Д.О. Діджиталізація процесів управління і контролю за виробничими запасами підприємства. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 16 трав. 2024 р. Полтава: Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024. С. 134-137.

53. Скаско О.І., Кут Д.М. Застосування нових систем управління запасами на підприємствах в умовах ринкової нестабільності та військового конфлікту. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2024. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1541> (дата звернення: 24.11.2025).

54. Спірідонова К., Каширнікова І., Кірнос О. Управління товарними запасами торговельних підприємств в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 401-405.

55. Статут ТОВ «Домінік Ко» від 28.09.2017 р. URL: <https://dominik.ua/korporatyvna-informatsiya/> (дата звернення: 24.11.2025).

56. Степаненко О.І. Виробничі запаси: їх економічна природа та роль в господарській діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/21.pdf (дата звернення: 30.11.2025).

57. Тарасишина С.В. Економічна сутність виробничих запасів та їх класифікація. *Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю: зб. наук. пр. ІХ Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф.*, 24 берез. 2021 р.: у 2-х ч. Ч. II. Вінниця: ВРВ ВТЕІ КНТЕУ, 2021. 203 с.

58. Угрімова І.В., Сергейчук К.В. Теоретичні засади управління товарними запасами підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2024. № 6. С. 64-68.

59. Хомазюк С.В., Птиця Н.В. Логістичні підходи до управління запасами: досвід українських підприємств. *Сучасні проблеми функціонування логістичних систем. Сталій розвиток транспортних систем: наука і практика: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф.* 2024. № 193. С. 88-90.

60. Шафалюк О.О. Підвищення ефективності управління запасами підприємств на базі сучасних методів прогнозування попиту споживачів. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/114> (дата звернення: 20.11.2025).

61. Шевченко Л.Я., Мулява В.Р. Сутність виробничих запасів, проблеми обліку та напрями його вдосконалення на підприємстві. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. Вип. 4 (102). С. 72-76.

62. Шишкова Н. Автоматизація обліку запасів: інноваційні технології, оцінка ефективності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 563-577.

63. Юрченко М.Є. Оптимізація системи управління запасами підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 28-34.

64. Як правильно обрати систему керування запасами? URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/kak-pravilno-vybrat-sistemu-upravlenija-zapasami> (дата звернення: 20.11.2025).

65. McKinsey & Company. The future of warehouse automation. *Supply Chain Management Review*. 2022. Вип. 26 (3). С. 18-25.

66. Richards G. Warehouse Management: A Complete Guide to Improving Efficiency and Minimizing Costs in the Modern Warehouse. 3rd ed. London: Kogan Page, 2021. 496 p.

67. Stock J.R., Lambert D.M. *Strategic Logistics Management*. 5th ed. McGraw-Hill Education. 2021. 862 p.

68. Svystun L., Kalinichenko A. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління виробничими запасами підприємства з метою попередження криз. *Економіка і регіон Economics and Region*. 2023. № 2(89). С. 118-123.

69. Youcontrol ТОВ «Домінік Ко» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/regulations/?id=8599565> (дата звернення: 12.10.2025)

ДОДАТКИ