



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра економіки та підприємництва

Пікус Яна Ігорівна

Управління запасами готової продукції суб'єктів
підприємництва

Кваліфікаційна робота магістра

на здобуття ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
за освітньо-професійною програмою «Економіка та управління
підприємством»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
Доктор економічних наук, професор, Євчук Л.А.
Рецензент:
Доктор економічних наук, професор Великий Ю.В.

Миколаїв 2024

АНОТАЦІЯ

Пікус Я. Управління запасами готової продукції суб'єктів підприємництва. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» - Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2024.

Управління запасами готової продукції є важливим елементом діяльності суб'єктів підприємництва, особливо в кондитерській галузі, яка характеризується високою конкуренцією, швидким псуванням продукції, а також специфічними вимогами до умов зберігання. *Метою роботи* є надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління запасами готової продукції ТОВ «Лакомка». На основі широкого кола наукових публікацій проаналізовано поняття запасів готової продукції, особливостей їх формування та управління ними. Для проведення емпіричного аналізу надано причинно-наслідкові зв'язки між причинами та наслідками надмірного накопичення готової продукції на складі, що дало змогу здійснити емпіричний аналіз. Для цього використовувалася фінансова звітність ТОВ «Лакомка», дані Державної служби статистики. *В результаті виявлено*, що рівень запасів готової продукції підприємства є достатньо високим. Це спричиняється: зниженням попиту на продукцію підприємства, орієнтацією керівництва на зростання обсягів виробництва продукції всупереч кон'юнктурі, орієнтацією на реалізацію продукції за допомогою лише власних магазинів. Як результат, підприємство недоотримує очікуваний дохід із продажів готової продукції. Оцінка запропонованих заходів, які спрямовані на оптимізацію запасів готової продукції, свідчить, що у разі їх реалізації підприємство отримає значний економічний ефект завдяки розширенню ринків збуту та збільшенню продажів.

Ключові слова: готова продукція, запаси, збут, управління, конкуренція, торгова мережа.

ABSTRACT

Pikus Y. Management of stocks of finished products of business entities. – Manuscript.

Qualification thesis for obtaining a master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship and, trade" – Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, 2024.

Management of stocks of finished products is an important element of the activity of business entities, especially in the confectionery industry, which is characterized by high competition, rapid spoilage of products, as well as specific requirements for storage conditions. *The purpose of the work* is to provide practical recommendations on improving the efficiency of inventory management of finished products of «Lakomka» LLC. As a result, it was found that the level of stocks of finished products of the enterprise is sufficiently high. This is caused by: a decrease in demand for the company's products, the management's focus on the growth of production volumes contrary to the economic situation, and the focus on the sale of products using only its own stores. *As a result, it was found* that the company does not receive the expected income from sales of finished products. The evaluation of the proposed measures, which are aimed at optimizing stocks of finished products, shows that if they are implemented, the enterprise will receive a significant economic effect due to the expansion of sales markets and increased sales.

Keywords: finished products, stocks, sales, management, competition, trade network.

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра економіки та підприємництва
Ступінь вищої освіти: магістр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма: «Економіка та управління підприємством»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о. завідувача кафедри економіки та підприємництва
_____ д.е.н., професор Євчук Л.А.
“___” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Пікус Я. І.

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи магістра: Управління запасами готової продукції суб'єктів підприємництва

Керівник кваліфікаційної роботи магістра

д.е.н., професор, Євчук Л. А.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗВО № 242 від “ 23” __ вересня __ 2024 р. ____

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи магістра _____

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи магістра: дані офіційного веб-сайту ТОВ «Лакомка», фінансової звітності підприємства, дані статистичних збірників, Державної служби статистики, наукових статей, статей в бізнес-виданнях («Економічна правда», «Liga.Net», «Consulting for Retail»), монографій.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні аспекти управління запасами готової продукції підприємства; методологія дослідження управління запасами продукції; аналіз сучасних тенденцій в кондитерській галузі України; організаційно-економічна та фінансова характеристика ТОВ «Лакомка»; дослідження проблеми надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі підприємства; діагностика причин накопичення товарних запасів; шляхи оптимізації управління запасами готової продукції на підприємствах.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): структура товарної продукції промислового підприємства; основні етапи дослідження проблеми надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі ТОВ «Лакомка»; частки найбільших підприємств кондитерського ринку України за 2023 р.; динаміка кількості працівників ТОВ «Лакомка» протягом 2020-2023 рр., осіб; динаміка продуктивності персоналу ТОВ «Лакомка» протягом 2020-2023 рр., тис. грн/особу; динаміка темпів зростання обсягів споживання кондитерських виробів в Україні, % до попереднього року; динаміка частки продукції ТОВ «Лакомка», яка псується на складі, %; динаміка вартості зіпсованої продукції ТОВ «Лакомка» на складі, тис. грн; динаміка частки вартості зіпсованої продукції ТОВ «Лакомка» в структурі операційних витрат підприємства, %; динаміка вартості запасів ТОВ «Лакомка» у цінах реалізації, тис. грн.

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	вересень першого року навчання на магістерській програмі	
2	Підготовка дослідницької пропозиції	вересень-жовтень першого року навчання на магістерській програмі	
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	вересень	
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	жовтень-листопад	
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу моделі (аналіз)	листопад	
6	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	грудень	
7	Оформлення кваліфікаційної роботи магістра та підготовка її до захисту	січень	

Здобувач

 (підпис) Пікус Я. І.
 (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

 (підпис) Свчук Л. А.
 (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	..
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА
2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПРОДУКЦІЇ.....	..
3. ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА
3.1. Аналіз сучасних тенденцій в кондитерській галузі України.....	..
3.2. Організаційно-економічна та фінансова характеристика ТОВ «Лакомка».....	..
3.3. Дослідження проблеми надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі підприємства.....	..
3.4. Діагностика причин накопичення товарних запасів
4. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	..
ВИСНОВКИ.....	..
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	..
ДОДАТКИ.....	..

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління запасами готової продукції є важливим елементом діяльності суб'єктів підприємництва, особливо в кондитерській галузі, яка характеризується високою конкуренцією, швидким псуванням продукції, а також специфічними вимогами до умов зберігання. У сучасних умовах зростання попиту на якісні кондитерські вироби оптимізація управління запасами стає критично важливим чинником для забезпечення ефективності діяльності підприємств галузі.

Особливістю кондитерської галузі є необхідність швидкого обороту продукції через її обмежений термін придатності. Неправильне управління запасами може призвести до значних втрат у вигляді списання продукції, зниження якості, додаткових витрат на зберігання та втрати клієнтів через несвоєчасне виконання замовлень. Одночасно, недостатність запасів може спричинити зриви поставок, втрату репутації та зниження рівня задоволеності клієнтів.

Крім того, в умовах зростання вимог до індивідуалізації продукції, сезонних коливань попиту та необхідності адаптації до глобальних викликів, таких як економічна нестабільність чи переривання ланцюгів постачання, важливість розробки ефективних стратегій управління запасами стає ще більш очевидною.

Таким чином, дослідження проблеми управління запасами готової продукції в кондитерській галузі є актуальним з точки зору підвищення ефективності діяльності підприємств, зниження витрат, мінімізації ризиків та забезпечення стабільного розвитку на конкурентному ринку.

Питання управління запасами на підприємствах досліджували такі науковці: Л. В. Сухомлин, Н. М. Богацька, Н. М. Бондаренко, В. Гавриленко, А. Ф. Гукалюк, Я. А. Дроботя, Б. В. Жижила, Н. Б. Кащена, І. В. Козловський, Т. Куць, Н. Мащак, М. І. Назаров, В. І. Перебийніс, О. М. Петухова, Ю. С. Рабокоть, К. М. Таньков та інші. Проте, залишається невирішеним питання причин та наслідків проблеми

низької ефективності управління запасами готової продукції на деяких підприємствах кондитерської галузі України, а також шляхів вирішення цієї проблеми.

Теоретичні аспекти управління запасами на підприємствах були розглянуті в достатньому обсязі науковцями. Проте, недостатньо були проаналізовані фактори, які впливають на ефективність управління запасами готової продукції підприємств кондитерської галузі.

Гіпотеза дослідження. Передбачається, що проблема надмірного обсягу запасів готової продукції на складі ТОВ «Лакомка» зумовлена зниженням попиту на власну продукцію, надмірною завантаженістю виробничих потужностей та відсутністю співпраці з великими торговельними мережами, що не дає повною мірою та швидко реалізувати продукцію підприємства, особливо ту, яка швидко псується. Це призводить до зниження обсягів чистого доходу від реалізації та зниженню прибутковості підприємства.

Мета магістерського дослідження: надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління запасами готової продукції ТОВ «Лакомка». Відповідно до мети, були поставлені такі задачі:

- розкрити зміст запасів готової продукції підприємства та визначити особливості управління запасами;
- виявити сучасні тенденції кондитерської галузі України;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Лакомка»;
- провести оцінку рівня запасів готової продукції ТОВ «Лакомка»;
- визначити причини та наслідки проблеми надмірного обсягу запасів готової продукції ТОВ «Лакомка»;
- обґрунтувати заходи з оптимізації запасів готової продукції ТОВ «Лакомка».

Об'єктом дослідження є запаси готової продукції ТОВ «Лакомка». Предметом дослідження є процес управління запасами готової продукції суб'єктів

господарювання.

Методи дослідження. Для дослідження проблеми надмірного обсягу запасів готової продукції ТОВ «Лакомка» застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: емпіричний аналіз – для детального вивчення проблеми надмірного обсягу запасів готової продукції, зокрема визначення чинників, що спричиняють накопиченню надлишкових запасів, та їх наслідків для діяльності підприємства; графічний (для наочного відображення динаміки змін обсягів запасів готової продукції та ефективності їх управління); табличний (для структурованого представлення даних підприємства та розрахункових показників, які характеризують запаси та ефективність їх використання); метод порівняння (для аналізу динамічних змін частки запасів у структурі активів, порівняння показників ТОВ «Лакомка» з конкурентами та визначення заходів для вдосконалення системи управління запасами) та інші методи.

Інформаційна база для проведеного дослідження. Для дослідження були використані дані офіційного веб-сайту ТОВ «Лакомка», фінансової звітності підприємства, дані статистичних збірників, Державної служби статистики, наукових статей, статей в бізнес-виданнях («Економічна правда», «Liga.Net», «Consulting for Retail»), монографій.

Результати дослідження були апробовані на студентській науковій конференції «XXVII Всеукраїнська щорічна науково–практична конференція «Могилянські Читання–2024: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти». Результати висвітлено в тезах: «Особливості управління запасами готової продукції суб'єктів підприємництва».

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається зі вступу, 4-х розділів, висновків, списку використаних джерел з 65 найменувань, двох додатків. Робота містить 12 таблиць та 20 рисунків, 1 додаток. Основний текст роботи викладено на 68 сторінках.

1. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне управління запасами готової продукції є ключовим елементом успішної діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на його фінансові результати, задоволення попиту та конкурентоспроможність на ринку.

Згідно з П(С)БО 9 «Запаси» запаси – це активи, які утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності; перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва; утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством [33].

Аналогічне трактування терміну «запаси» викладено в МСБО 2, проте П(С)БО 9 до запасів відносяться також активи, які утримуються для споживання в процесі управління підприємством. Таке доповнення є доречним, оскільки запаси також використовуються на підприємстві для потреб управління, під час заготівлі, збереження та збуту [24].

На підприємствах виділяють три основні рівні виробничих запасів:

1. Запаси готової продукції – забезпечують відділ збуту можливістю скоротити терміни поставок у порівнянні з повним циклом виробництва та постачання. Вони компенсують нерегулярність або зупинки виробництва. Наявність достатніх запасів готової продукції допомагає уникнути або відкласти негативні наслідки простоїв через ремонт, страйки чи інші причини. Також вони стабілізують виробництво у випадку сезонних коливань попиту, що дозволяє зберігати постійний рівень продуктивності.

2. Запаси незавершеного виробництва (наприклад, напівфабрикати власного виготовлення) – накопичуються на різних етапах виробництва, щоб уникнути повної зупинки всього процесу у випадку переривання на одній з його стадій.

3. Запаси придбаних матеріальних ресурсів (сировина, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби) – дозволяють зменшити частоту замовлень, отримати знижки при закупівлі великих партій і скористатися коливаннями цін або ринкової кон'юнктури. Вони також служать захистом від збоїв у постачаннях, особливо при роботі з монополістами [31].

Готова продукція – продукція (товар), вироблена з використанням давальницької сировини (крім тієї частини, що використовується для проведення розрахунків за її переробку) і визначена як кінцева у контракті між замовником і виконавцем. Готова продукція – промислова продукція, яка закінчена виробництвом, укомплектована, відповідає вимогам стандартів і технічних умов, має документ, що засвідчує її якість, та призначена для збуту за межі підприємства [10, с. 144]. На відміну від валової, товарна продукція не включає зміни залишків незавершеного виробництва, а також напівфабрикатів свого виробництва, які призначені для власного використання. Водночас, готова продукція входить до складу товарної продукції (рис. 1.1).

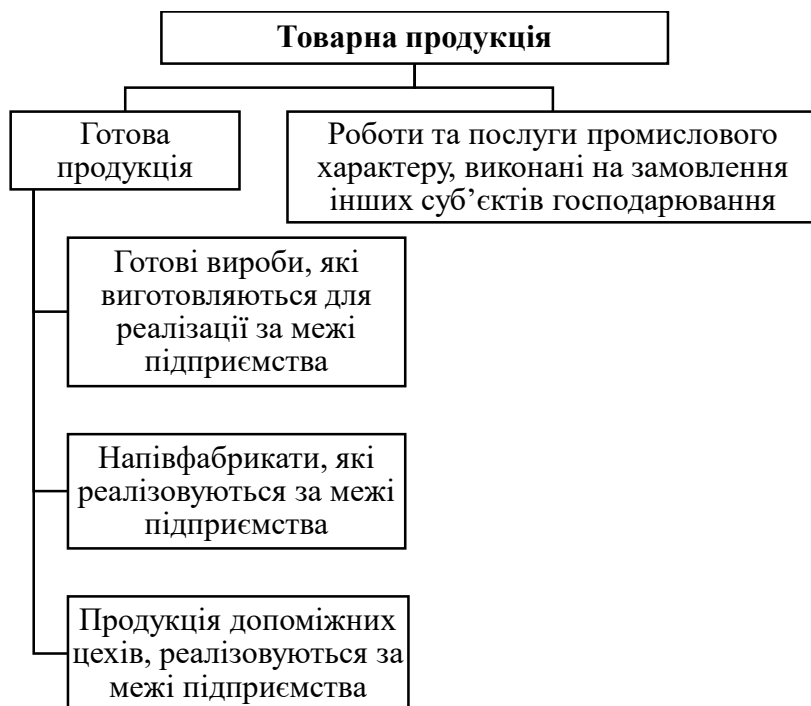


Рисунок 1.1 – Структура товарної продукції промислового підприємства

Джерело: складено автором за даними [10]

Важливе питання, яке постає перед будь-яким підприємством, це – створення оптимального розміру страхових запасів, які необхідні на випадок непередбачуваних збоїв у процесі виробництва. Очевидним є те, що страхові запаси погіршують фінансові результати підприємства, за рахунок замороження коштів, що в них вкладені.

Сутність проблеми неефективного управління запасами готової продукції полягає у нездатності підприємства оптимально визначити необхідний рівень запасів. Це може призводити до надмірного накопичення товарів, що викликає додаткові витрати на зберігання та обробку, або до нестачі продукції, що може негативно вплинути на обслуговування клієнтів та виконання замовлень.

Як вважає В. Смиричинський, дефіцит запасів призводить до затримки процесу виробництва, зменшення обсягів реалізації товарів, в деяких випадках – необхідність закупляти сировину та матеріали по завищеним цінам. Як наслідок дефіциту запасів – підприємство несе додаткові збитки і, відповідно, зменшення прибутку [39, с. 95].

Надлишок запасів призводить до збільшення витрат на їх утримання, втрат можливих доходів через замороження фінансових ресурсів в запасах, втрата запасів через їх фізичне зношення та моральне старіння [42, с. 127].

Управління запасами виконує ряд завдань, які необхідні для їх ефективного управління:

- встановлення цілей управління запасами. Наприклад, мінімізація витрат на збереження запасів, максимізація задоволення потреб споживачів, забезпечення потреб виробництва тощо;
- прогнозування попиту на запаси;
- планування витрат на збереження та створення запасів. До прикладу, це можуть бути транспортні витрати, витрати на доставку запасів, витрати на збереження запасів, витрати на управління запасами тощо;

– визначення оптимального розміру замовлення, періоду часу між поставками, частотою замовлень [12, с. 174].

Наявність запасів дозволяє забезпечити виробництво сировиною, яка постачається оптимальними за розміром партіями, а також здійснювати переробку сировини в готову продукцію партіями оптимального розміру. Запаси сировини послабляють залежність постачальника сировини від виробника продукції, запаси готової продукції послабляють залежність виробника цієї продукції від її споживача, а запаси напівфабрикатів, які знаходяться в процесі виробництва, знижують залежність один від одного окремих підрозділів [12].

Кількість продукції на складі постійно змінюється, що залежить від різних причин (попиту, відвантаження / завантаження товару), тому без якісного менеджменту та програмного забезпечення цей процес важко контролювати. З таблицями на руках керівники не матимуть об'єктивного бачення ситуації, тому можуть прийняти помилкове рішення щодо поповнення запасів.

Найбільш поширеними причинами виникнення проблеми неефективного управління є такі:

1. Недостатнє прогнозування попиту. Часто підприємства не можуть точно передбачити потреби споживачів, що призводить до неправильного визначення рівня запасів. Неправильні прогнози можуть виникати через відсутність актуальних даних або використання застарілих методів.

2. Відсутність сучасних технологій. Використання застарілих інформаційних систем або їхня відсутність не дозволяє підприємствам ефективно управляти запасами. Сучасні програмні рішення можуть значно поліпшити облік і контроль за запасами.

3. Неузгодженість між підрозділами. Відсутність комунікації між різними відділами, такими як продажі, виробництво та логістика, може призвести до неефективних управлінських рішень.

4. Неправильна стратегія управління запасами. Відсутність або неправильно обрана стратегія управління запасами, наприклад, підхід «just-in-time» чи «safety stock», може призвести до проблем в управлінні запасами.

5. Зміни в ринкових умовах. Несподівані зміни в попиті, економічні коливання або появи нових конкурентів можуть ускладнити управління запасами [26].

Неефективне управління запасами та рухом товарів призводить до таких наслідків:

- нестача товару на складі, що унеможлиблює його продаж, відправляє покупця до конкурентів;
- надлишок продукції на складі, що теж не є добре. Активи надовго «заморожені», тож треба шукати додаткове місце для розміщення продукції, а це додаткові видатки та обмеження на нові закупівлі. Якщо продукти швидко псуються, то неможливість швидко їх збувати завдасть бізнесу суттєвих втрат;
- крадіжки, втрати – непромаркований товар легко загубити, оскільки його місцеперебування відстежити неможливо, через що доводиться списувати;
- незадоволені клієнти – нестача інформації призводить до того, що менеджмент фактично не знає, що ліпше продається, а що ні. Якщо потрібного товару нема на складі, клієнт не лише піде до конкурентів, але й буде схильним звертатися до них в подальшому [50].

У наукових джерелах приділяється значна увага методам оптимізації запасів, розробці систем контролю рівня запасів, а також аналізу витрат, пов'язаних із зберіганням продукції. Зокрема, дослідники висвітлюють такі концепції, як система управління запасами «just-in-time» (точно вчасно), метод АВС-аналізу для класифікації товарів за важливістю, а також використання інформаційних технологій для автоматизації управлінських процесів.

Як зазначається фахівцями консалтингової компанії «Consulting for Retail» («C4R»), сьогодні складські операції стикаються з величезною кількістю викликів,

починаючи від неефективного розрахунку запасів і закінчуючи неоптимальними стратегіями зберігання й розміщення. Традиційні методи управління запасами часто страждають від людського фактора, що призводить до неточного обліку запасів і неправильного розміщення товарів. Це не тільки порушує ланцюг поставок, а й впливає на задоволеність клієнтів і рентабельність бізнесу [45].

Цілком очевидно, що складські операції постійно розвиваються, щоб відповідати вимогам сучасних ланцюгів поставок. Варто відзначити деякі з поточних тенденцій і проблем у цій галузі, які відзначають у компанії «С4R»:

1. Роботизована автоматизація. На складах дедалі частіше використовується робототехніка для виконання таких завдань, як комплектація, пакування та сортування. Автоматизовані керовані транспортні засоби (AGV) і автономні мобільні роботи (AMR) стають дедалі поширенішими, підвищуючи ефективність і знижуючи витрати на робочу силу.

2. Безпілотники. Деякі склади вивчають можливість використання дронів для управління запасами та моніторингу великих об'єктів.

3. Інтернет речей (IoT). Пристрої IoT використовуються для відстеження товарних запасів у режимі реального часу, надаючи цінні дані про рівень запасів, переміщення та умови (наприклад, температура для швидкопсувних товарів).

4. Аналітика даних. Інструменти розширеної аналітики допомагають прогнозувати структуру попиту, оптимізувати рівень запасів і покращувати процеси прийняття рішень.

5. Ініціативи в галузі сталого розвитку. На складах впроваджуються екологічні практики, як-от використання енергоефективного освітлення та обладнання, оптимізація маршрутів для зниження витрат палива та реалізація програм зі скорочення відходів.

6. Хмарні системи управління складом (WMS). Хмарні технології пропонують масштабовані та гнучкі рішення для управління складськими

операціями, забезпечуючи кращу інтеграцію з іншими системами ланцюга поставок і надаючи доступ до даних у режимі реального часу з будь-якої точки.

7. Рішення для голосового зв'язку та мобільності. Голосове управління складськими операціями та мобільні пристрої підвищують точність і продуктивність, даючи змогу працювати без рук і отримувати доступ до інформації в режимі реального часу.

8. Омніканальне виконання замовлень. Зі зростанням електронної комерції склади адаптуються до виконання замовлень за кількома каналами, що вимагає наявності систем, здатних ефективно управляти різними типами замовлень і очікуваннями від доставки [42].

Спеціалісти стверджують, що в середньому, річні витрати на утримання запасів становлять від 20 до 30% від їх закупівельної вартості. Наприклад, якщо середній запас компанії складає 100 млн грн, то компанія витрачає приблизно 25 млн грн в рік на утримання запасів. Складська логістика та управління запасами є ключовою активністю, що становить найбільш важливу сферу логістичного менеджменту, як з точки зору трудомісткості, так і пов'язаних з нею витрат. Управління запасами – один з найпотужніших інструментів збільшення доходу та конкурентоспроможності компанії [26].

Також варто відзначити основні помилки в управлінні запасами, які припускають більшість підприємств, на думку фахівців Київської школи логістики:

1. Не раціональне використання запасів і неякісний облік. Відсутність автоматизованого складського обліку і системи відстеження товару призводить до того, що у підприємства немає можливості оперативно проконтролювати поточні залишки по складах. Зайві товарно-матеріальні цінності закуповуються, хоча найближчим часом вже очікується надходження чергової партії. Навіть при налагодженому автоматизованому обліку співробітники відділу матеріально-технічного постачання, роблячи замовлення, лінуються зайвий раз перевірити залишки та замовляють товар, в той час, як склад забитий. Крім цього, поширені

такі прорахунки та помилки: матеріали вчасно не ставляться на прихід і їх не видно в поточних залишках, хоча по факту вони є.

Усунути цю проблему можна такими шляхами:

- стандартизувати номенклатурний довідник та надати право внесення змін до нього лише одному відповідальному співробітнику. Під час заповнення електронної заявки, оприбуткування або списання товарно-матеріальних цінностей, співробітник має обирати характеристики товарно-матеріальних цінностей виключно з довідника, що знижує ймовірність замовлення неправильної продукції;
- для працівників відділу матеріально-технічного постачання та комірників розробити інструкції з обліку. Визначити процедуру оприбуткування і списання товарно-матеріальних цінностей, створити інструкції щодо документообігу та встановити терміни виконання завдань;
- включити в договори з постачальниками штрафні санкції за затримку надання супровідних документів або постачання товарно-матеріальних цінностей без відповідних документів;
- ввести нормативи оборотності запасів, які визначаються індивідуально для кожної компанії залежно від її сфери діяльності та ринку збуту [26].

2. Низька якість продукції. Причиною виникнення неліквідів є неправильне застосування комплектувальних компонентів у виробництві.

Усунути цю проблему можна такими шляхами:

- встановити норми виробничих відходів і передбачити штрафні санкції для виробничого відділу в разі їх перевищення;
- розробити технологічні карти для ключових матеріалів, які потребують складної процедури нарізки та попередньої обробки;
- впровадити систему контролю якості товарно-матеріальних цінностей під час постачання та відвантаження товару від постачальника. стратегічні матеріали (з великими або тривалими поставками) повинні проходити вхідний

контроль якості не тільки на складі, але й до або під час відвантаження від постачальника;

- для кожної товарної групи визначити умови зберігання і вимоги до складських приміщень та закріпити їх у вигляді інструкції;
- на основі вимог до зберігання кожної товарної категорії та планованого обсягу запасів скласти схему розміщення товарно-матеріальних цінностей і готової продукції на складах;
- проводити щоквартальний аналіз неліквідних запасів;
- впровадити тендерну систему вибору постачальників та систему рейтингової оцінки їх надійності [26].

3. Не використовуються методи та моделі управління запасами. Ефективні методи управління запасами допоможуть підвищити стійкість та переваги компанії, у їх використанні немає стандартних схем. Вони індивідуальні для кожної компанії та можуть змінюватися згідно з навколишнім бізнес-середовищем і стратегії розвитку. Для досягнення економічних цілей кожній компанії необхідно використовувати ефективні методи та моделі управління запасами.

Усунути цю проблему можна такими шляхами:

- відстежувати розмір капіталу, вкладеного в запаси, а також витрати, пов'язані з дефіцитами;
- найняти спеціалістів, які допоможуть провести аудит та обрати ефективні методи саме для окремої компанії.

4. Показники ефективності управління запасами не сумуються в ключові показники ефективності співробітників. Для досягнення встановлених показників ефективності управління запасами у співробітників, які беруть участь в процесі управління запасами, повинна бути мотивація для досягнення цих показників.

Усунути цю проблему можна, запровадивши індивідуальну систему ключових показників ефективності з урахуванням показника ефективності управління запасами кожному співробітнику, який бере участь в цьому процесі [26].

В умовах зміни підходу до виробничого менеджменту кондитерські підприємства мають відійти від традиційної стратегії «виробництво на склад» і перейти до принципу «виробництва за замовленням». Це означає, що підприємство спочатку шукає покупців та отримує замовлення, після чого виготовляє продукцію, орієнтуючись на конкретні потреби клієнтів.

Основна ідея нової стратегії – мінімізувати надлишкові запаси та пов'язані з ними витрати, виробляючи лише ту кількість продукції, яку потребує замовник. Це дозволяє не тільки знизити витрати на зберігання, але й уникнути псування готової продукції з обмеженим терміном придатності.

1. Розробка системи управління замовленнями. Підприємству необхідно впровадити механізм прийому та обробки замовлень від клієнтів. Це передбачає можливість прогнозування обсягу та асортименту продукції на основі попередніх замовлень, що дозволяє планувати виробництво більш точно.

2. Організація гнучкого виробничого процесу. Новий підхід вимагає гнучкості у виробництві, щоб мати можливість швидко підлаштовуватись під потреби клієнтів. Це може включати оптимізацію технологічних процесів, модернізацію обладнання та підготовку персоналу до виготовлення продукції під індивідуальні замовлення.

3. Підтримка ефективної комунікації з покупцями. Постійний контакт із клієнтами дозволяє краще розуміти їхні потреби та оперативно реагувати на запити. Така комунікація сприяє плануванню та своєчасній підготовці до виготовлення необхідної кількості продукції.

4. Інтеграція системи управління запасами з процесами виробництва. За новою стратегією кількість сировини та матеріалів закуповується відповідно до прогнозованих потреб. Це вимагає тісної взаємодії відділу закупівель із відділом

продажу, щоб у виробництві завжди була необхідна кількість ресурсів для своєчасного виконання замовлень.

5. Зменшення витрат на зберігання. Виробництво за замовленням дозволяє скоротити обсяг складських запасів, що знижує витрати на оренду приміщень, охолодження, зберігання та управління. Зберігання лише мінімального запасу продукції або компонентів дозволяє звільнити ресурси для інших важливих операцій [50].

Таким чином, перехід на модель «виробництва за замовленням» дозволяє підприємствам кондитерської галузі ефективніше використовувати свої ресурси, знижувати витрати та швидко адаптуватися до потреб ринку, забезпечуючи більш ефективне управління виробничими процесами та забезпечуючи продукцію, яка задовольняє очікування клієнтів.

Управління запасами на підприємствах кондитерської галузі є складним і важливим процесом, який впливає на безперебійну роботу, фінансову стабільність та задоволення споживчого попиту. Специфіка кондитерської галузі полягає у роботі з продукцією, яка часто має обмежений термін придатності, що робить управління запасами особливо актуальним. На практиці це вимагає ефективного планування, контролю над залишками та оптимізації ланцюга постачань.

Першим етапом управління запасами є прогнозування попиту на продукцію. Для кондитерських підприємств це є особливо важливим через сезонні коливання (наприклад, зростання попиту під час свят), а також швидкопсувність продукції. Прогнозування здійснюється на основі аналізу історичних даних, трендів ринку, маркетингових акцій та сезонних факторів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє автоматизувати процес прогнозування, що підвищує його точність і допомагає уникнути як надлишку, так і нестачі товарів на складі [19].

Після прогнозування попиту кондитерське підприємство визначає обсяги закупівель сировини та допоміжних матеріалів. Оскільки багато інгредієнтів для кондитерської продукції є чутливими до умов зберігання, важливо закуповувати їх

у необхідних обсягах і відповідно до планованого виробництва. Закупівлі мають бути скоординовані з графіком виробництва, щоб уникнути надлишкових запасів або, навпаки, затримок через відсутність необхідної сировини [19].

На практиці підприємства кондитерської галузі часто укладають договори з постачальниками на регулярні поставки, що дозволяє мінімізувати ризики простою виробництва через нестачу матеріалів. Також важливо враховувати сезонні коливання цін на сировину та здійснювати закупівлі за вигідними цінами, за можливості формуючи стратегічні запаси.

Одним із ключових аспектів управління запасами є зберігання продукції та сировини. Кондитерські вироби мають короткий термін зберігання, тому правильні умови зберігання є критично важливими для забезпечення якості продукції. На практиці, це означає дотримання температурних режимів, вологості та гігієнічних стандартів. В умовах сучасних кондитерських підприємств часто використовуються автоматизовані системи управління складом (WMS), які дозволяють оперативно відстежувати залишки продукції, а також строки придатності товарів [19].

Окрім цього, особливу увагу приділяють контролю якості сировини та готової продукції. Кондитерські вироби, які довго зберігаються, можуть втрачати смакові та фізичні якості, що може негативно вплинути на репутацію бренду. Тому регулярний контроль термінів придатності та якості продукції є невід'ємною частиною управління запасами.

Надлишкові запаси – це один з найбільших викликів для кондитерських підприємств, адже продукти можуть швидко псуватися і втрачати свої товарні якості. На практиці підприємства намагаються мінімізувати надлишки через ефективне планування та активне управління життєвим циклом продукту. Якщо ж надлишки все-таки з'являються, підприємства можуть використовувати кілька стратегій: організувати акції для швидкого збуту, продавати продукцію за зниженими цінами або співпрацювати з благодійними організаціями для передачі залишків продукції.

Сучасні підприємства кондитерської галузі активно використовують інформаційні технології для управління запасами. Автоматизовані системи обліку допомагають контролювати залишки на складах, відстежувати рух товарів, планувати закупівлі та виробництво відповідно до попиту. Також ці системи дозволяють аналізувати ефективність управління запасами, що сприяє покращенню внутрішніх процесів [19].

Отже, ефективне управління запасами готової продукції є критичним для досягнення стабільної роботи підприємства, підвищення його фінансових показників та забезпечення стійких позицій підприємства на ринку. Неправильне управління запасами може призвести до значних фінансових втрат через надлишок або нестачу товару, що впливає на задоволення попиту та роботу виробничого процесу. Окрім традиційних проблем, таких як недоліки прогнозування попиту та неузгодженість між підрозділами, важливими аспектами залишаються впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів та використання ефективних інформаційних систем управління. Це дозволяє оптимізувати запаси, мінімізувати витрати та підвищити ефективність роботи складів, що сприяє загальному покращенню результативності підприємства. На практиці управління запасами на підприємствах кондитерської галузі включає кілька важливих етапів: прогнозування попиту, оптимізацію закупівель, складське зберігання, контроль якості та роботу з надлишковими запасами. Ефективне управління запасами допомагає мінімізувати втрати, оптимізувати витрати та забезпечити високу якість продукції, що особливо важливо для галузі з продукцією, що має обмежений термін зберігання.

2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЛАКОМКА»

Важливим підґрунтям для всебічного аналізу системи управління запасами готової продукції ТОВ «Лакомка», визначення ключових компонентів даного процесу і вивчення взаємозв'язків між ними є проведення економічного аналізу. Комплексне дослідження запасів готової продукції надає можливість підприємству отримати важливу інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень та покращення процесів управління запасами.

Дослідження проблеми управління запасами готової продукції здійснювалося за допомогою таких методів:

Емпіричний аналіз – для детального вивчення основних проблем у системі управління запасами, зокрема виявлення чинників, які призводять до накопичення надмірних запасів готової продукції ТОВ «Лакомка», та їх наслідків для підприємства.

Графічний метод – для наочного відображення змін обсягів запасів готової продукції за досліджуваний період, аналізу динаміки їх зростання або зменшення, а також показників, які характеризують ефективність управління запасами.

Табличний метод – для структурованого представлення даних обліку запасів готової продукції ТОВ «Лакомка», а також розрахункових показників, що характеризують рівень ефективності управління ними.

Метод порівняння – для співставлення частки ринку ТОВ «Лакомка» з іншими підприємствами галузі, а також порівняння цін на продукцію ТОВ «Лакомка» з конкурентами. Це дозволило ідентифікувати ключові відмінності та виявити напрями для покращення управління запасами готової продукції.

Застосування зазначених методів забезпечило об'єктивність і точність дослідження, а також надало можливість розробити рекомендації для підвищення ефективності управління запасами готової продукції ТОВ «Лакомка».

Причинний метод прогнозування базується на визначенні майбутніх планових показників шляхом оцінки причинно-наслідкових зв'язків із іншими показниками. У цьому дослідженні прогноз чистого доходу від реалізації, чистого прибутку здійснюється на основі даних про вартість запасів готової продукції на складі підприємства. Прогноз прибутку формується, спираючись на показники чистого прибутку планового року, а прогнозована величина обсягу готової продукції на складі залежить від ефективності впроваджених рекомендацій щодо його зниження. У ході дослідження проведено аналіз масштабів проблеми надмірного обсягу запасів готової продукції на складі ТОВ «Лакомка» та її наслідків. Для цього було розраховано низку ключових показників, необхідних для емпіричного аналізу, формули розрахунку яких наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники глибини проблеми надмірного обсягу запасів готової продукції на складі ТОВ «Лакомка», її наслідків та формули для розрахунку

Показник	Формула
Частка запасів в структурі оборотних активів	Запаси/Оборотні активи
Частка готової продукції, яка не реалізується в перший тиждень	Середня сума вартості продукції, яка не реалізується в перший тиждень / Середня сума вартості готової продукції на складі
Термін обороту запасів	$(360 * \text{Середньорічна сума запасів}) / \text{Собівартість}$
Динаміка чистого доходу від реалізації за умови продажу всіх наявних запасів	Чистий дохід від реалізації за поточний рік + вартість запасів за умови реалізації
Відсоток вартості продукції, яка псується	Вартість продукції, яка зіпсувалась / Сума виручки
Середній термін перебування продукції на складі, дні	Кількість днів перебування продукції на складі кожного виду продукції / кількість продукції

Джерело: складено автором за даними [18]

У дослідженні було застосовано формалізацію для аналізу ключових аспектів діяльності підприємств. Зокрема, для оцінки недоотримання підприємством очікуваного доходу із продажів його готової продукції було використано такі показники: динаміка чистого доходу від реалізації за умови продажу всіх наявних запасів, динаміка вартості запасів у цінах реалізації; для оцінки високого відсотку продукції, яка псується на складі, було використано такі показники: відсоток вартості продукції, яка псується, динаміка вартості зіпсованої продукції у цінах реалізації; для оцінки втрати можливостей отримати більший ринок збуту продукції було використано показник динаміки темпів зростання обсягів споживання кондитерських виробів в Україні.

Всі наведені показники аналізуються в динаміці, оскільки це дозволяє більш детально проаналізувати загальний тренд, покращення або погіршення ситуації порівняно з попередніми роками.

Нами було використано метод структурного аналізу. Проаналізовано частки найбільших підприємств кондитерського ринку України, а також визначено рівень концентрації ринку через індекс п'яти найбільших компаній, що дало змогу зробити висновок про тип ринкової структури (олігополістична конкуренція). Крім того, було здійснено регіональний аналіз. Дослідження було зосереджено на особливостях кондитерської галузі м. Миколаїв, зокрема на структурі виробництва, зміні попиту, використанні інноваційних підходів і умовах роботи в період воєнного часу.

Далі наведемо показники причин виникнення проблеми надмірного обсягу запасів готової продукції на складі ТОВ «Лакомка» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники причин проблеми надмірного обсягу запасів готової продукції на складі ТОВ «Лакомка»

Показник	Формула
Частка продукції ТОВ «Лакомка», реалізованої через власні магазини	Вартість продукції, реалізованої через власні магазини / Чистий дохід від реалізації продукції
Коефіцієнт завантаження обладнання ТОВ «Лакомка»	Фактичний фонд роботи обладнання за певний період / Максимально можливий фонд роботи обладнання за той самий період
Темп зростання вартості обсягу реалізації ТОВ «Лакомка»	$(\text{Чистий дохід за поточний рік} - \text{чистий дохід за попередній рік}) / \text{Чистий дохід за попередній рік} * 100\%$

Джерело: складено автором за даними [18]

Крім того, за допомогою методу формалізації передбачається, що для відображення формування надто великих запасів готової продукції ТОВ «Лакомка» наводиться динаміка частки запасів в структурі оборотних активів ТОВ «Лакомка», динаміка частки готової продукції ТОВ «Лакомка», яка не реалізується в перший тиждень, динаміка середнього терміну перебування продукції на складі ТОВ «Лакомка». Щоб відобразити, що підприємство втрачає можливості отримати більший ринок збуту продукції, наводиться динаміка темпів зростання обсягів споживання кондитерських виробів в Україні. Щоб відобразити, що підприємство здійснює слабе управління готовою продукцією на складі, наводиться динаміка частки вартості зіпсованої продукції ТОВ «Лакомка» в структурі операційних витрат підприємства. Щоб відобразити, що підприємство недоотримує очікуваний дохід із продажів його готової продукції, наводиться динаміка вартості запасів ТОВ «Лакомка» у цінах реалізації.

У процесі дослідження була сформульована гіпотеза, яку можна підтвердити або спростувати за результатами проведеного аналізу. Вважається, що:

- висока вартість товару нетривалого зберігання за умов наявності кращих альтернатив призводить до зниження попиту на продукцію підприємства серед потенційних споживачів. Це призводить в результаті до виникнення надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі підприємства;

- орієнтація керівництва на зростання обсягів виробництва продукції всупереч кон'юнктурі призводить до надмірної завантаженості виробничих потужностей підприємства. Це призводить до того, що зростають запаси нереалізованої готової продукції на складі;

- орієнтація на реалізацію продукції за допомогою лише власних магазинів призводить до мінімізації співпраці з великими торговельними мережами в рамках реалізації продукції. А це призводить в підсумку до збільшення обсягів запасів нереалізованої готової продукції на складі підприємства.

Внаслідок цього виникає:

- недоотримання підприємством очікуваного доходу із продажів його готової продукції, і це в підсумку призводить до зниження прибутку підприємства та погіршення фінансового стану;

- зростання відсотку продукції, яка псується на складі, що призводить до зростання операційних витрат підприємства;

- втрата можливостей отримати більший ринок збуту продукції, що призводить до погіршення конкурентних позицій підприємства на ринку кондитерських виробів.

У ході дослідження було застосовано методи аналізу та синтезу для формування точного уявлення про природу надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі підприємства, а також для узагальнення, що саме являють собою запаси продукції, та як надмірне їх накопичення впливає на фінансовий стан підприємства.

Монографічний метод використовувався для глибокого вивчення окремих явищ і процесів, а також для виявлення причинно-наслідкових зв'язків у їхньому розвитку [70]. У нашому дослідженні цей метод застосовано для аналізу причин і механізмів виникнення надмірних запасів готової продукції підприємства, зокрема на основі наукових інтерпретацій.

Для цього було досліджено широкий спектр літературних джерел: наукові статті, монографії, дисертації, а також бізнес-видання, які висвітлюють зазначену проблему.

Джерелами інформації для проведення емпіричного аналізу стали:

- внутрішня звітність підприємства;
- звіт про рух грошових коштів;
- звіт про фінансовий стан підприємств;
- звіт про фінансові результати;
- інформація про стан наведеної проблеми на підприємстві від керівництва.

Економічні показники слугують носіями кількісних та якісних характеристик економічних явищ і процесів. Аналіз рівня цих показників, їхньої динаміки та взаємозв'язків дозволяє робити узагальнення, формувати висновки, обґрунтовувати рекомендації, оцінювати стан економіки підприємства чи окремих її аспектів, виявляти резерви господарської діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Наукове дослідження, яке було проведене, включає комплексний підхід до вивчення проблематики управління запасами готової продукції підприємства, що забезпечило поетапність і логічну структурованість дослідження. Основні етапи цього процесу відображені на рис. 2.1 та детально описані нижче.



Рисунок 2.1 – Основні етапи дослідження проблеми надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі ТОВ «Лакомка»

Джерело: сформовано автором

Методи експертних оцінок належать до важливого напрямку теорії прийняття рішень, де експертне оцінювання виступає як процедура отримання аналітичної оцінки проблеми на основі професійної думки спеціалістів (експертів) для прийняття оптимального рішення чи вибору найбільш ефективного шляху.

У цьому дослідженні метод експертних оцінок було застосовано для визначення найкращих варіантів вирішення проблеми надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі підприємства. На основі зібраних

експертних даних розроблено конкретні рекомендації для зменшення надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі.

Було також використано метод системного аналізу. Дослідження базується на аналізі взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми чинниками, що впливають на надмірні запаси готової продукції. Розглянуто співпрацю з великими торговельними мережами, що дозволяє оцінити вплив цієї взаємодії на виробничі та збутові процеси ТОВ «Лакомка».

Після цього було використано прогнозний метод. Цей підхід в економічному прогнозуванні передбачає поділ економічного процесу чи явища на складові частини, щоб виявити їхній взаємозв'язок і вплив на загальний хід і розвиток процесу. У рамках дослідження прогнозний метод дозволив розрахувати очікувані фінансові результати підприємств після впровадження запропонованих заходів для зниження обсягу нереалізованої продукції на складі підприємства.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів були проведені розрахунки показників до і після впровадження змін. Зокрема, визначено зміну середньої суми вартості готової продукції на складі, суми виручки, частки реалізації через великі мережі, та чистого прибутку.

Крім того, застосовувався коефіцієнтний метод, який дав змогу визначити показники ефективності діяльності до та після реалізації розроблених заходів. Це дозволило оцінити ефективність запропонованих рекомендацій у кількісному вираженні.

Було використано графічний та табличний методи для візуалізації результатів дослідження. Були побудовані графіки, які наочно демонструють зміну ключових показників, зокрема середньої вартості запасів і чистого прибутку.

Завдяки наведеним нами загальнонауковим та спеціальним методам дослідження будуть досягнені всі поставлені завдання:

- визначення сутності запасів готової продукції підприємства та особливостей їх формування в кондитерській галузі;

- визначення поняття запасів готової продукції підприємства та їх особливості виникнення, їх класифікації;
- проведення емпіричного аналізу управління запасами ТОВ «Лакомка»;
- надання пропозиції щодо оптимізації запасів готової продукції ТОВ «Лакомка».

В результаті проведеного дослідження управління запасами готової продукції ТОВ «Лакомка» було детально вивчено основні проблеми, що виникають через надмірне накопичення запасів, та визначено їх вплив на фінансові показники підприємства. Використання комплексного методу аналізу дозволило виявити основні чинники, які призводять до виникнення цієї проблеми, зокрема, високі обсяги виробництва всупереч реальним потребам ринку, недостатня співпраця з торговельними мережами та проблеми у логістичних процесах.

Запропоновані методи емпіричного, графічного, табличного аналізу та експертних оцінок дозволили чітко окреслити напрямки для покращення управління запасами готової продукції, зокрема, зниження обсягів нереалізованої продукції на складі, скорочення термінів її зберігання та покращення прогнозування потреб ринку.

3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «ЛАКОМКА»

3.1. Аналіз сучасних тенденцій в кондитерській галузі України та в м. Миколаїв

Внутрішній ринок кондитерських виробів України характеризується різноманітністю продукції та високим рівнем конкуренції серед виробників [36]. Сучасні споживачі висувають високі вимоги до якості, безпеки та асортименту продукції, що стимулює виробників до впровадження інноваційних технологій та модернізації виробничих потужностей.

Кондитерська галузь тісно пов'язана з роздрібною торгівлею, яка в умовах повномасштабної війни почала активно розвиватися, особливо з 2023 р. В Україні відкрилося 720 нових магазинів роздрібною торгівлі, закрилося – 233 з початку 2024 р. характерною тенденцією ритейлу є активне відкриття нових магазинів у селищах та селах, а також падіння популярності традиційних базарів. Негативно на роботу ритейлу впливають повітряні тривоги, під час яких магазини повинні припиняти роботу, та перебої з електроенергією. Обороти роздрібних магазинів становив 1,5 трлн грн у 2023 р., що на 30% більше за показник попереднього року. Доходи найбільших компаній роздрібною торгівлі зросли на 23%. 457,32 млрд грн склав сукупний дохід найбільших компаній Індексу роздрібною торгівлі за 2023 р. [46].

В структурі виробників кондитерських виробів різних видів найбільшу частку становлять малі підприємства. Такими є майже 87% виробників цукрових та шоколадних кондитерських виробів, з них 86,5% є мікропідприємствами. Серед виробників сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок частка малих підприємств становить 92%, з них мікропідприємств – майже 88% [46]. Серед найбільших виробників можна виокремити «Roshen», «Mondeliz» «АВК», «Світоч», «Конті», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі»,

«Полтава-кондитер», «Київський ББК», «Vatsak» та ін. Частки ринку найбільших виробників представлені на рис. 3.1.

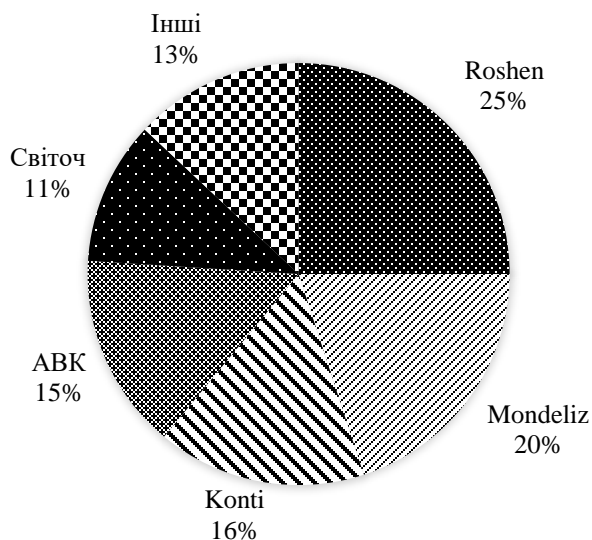


Рисунок 3.1 – Частки найбільших підприємств кондитерського ринку України за 2023 р.

Джерело: складено автором за [47]

Відповідно до представлених даних ринок кондитерських виробів України характеризується великою кількістю виробників, але деякі з них займають досить значну частку ринку. Індекс концентрації п'яти найбільших підприємств дорівнює 87%, що говорить про її високий рівень на ринку, що більше тяжіє до олігополії ніж до монополістичної конкуренцією, як це мало б бути [47].

В табл. 3.1 наведені основні економічні характеристики кондитерської галузі.

Таблиця 3.1 – Основні економічні характеристики кондитерської галузі

Показник	Характеристика
Розмір ринку	Річний дохід 8,3 млрд дол США. Рівень рентабельності найбільших підприємств в 2023 р. Був невисоким (0-3%), що обумовлено високою конкуренцією в галузі

Продовження табл. 3.1

Показник	Характеристика
Масштаб конкуренції	Національний, міжнародний
Темп зростання ринку	2-3%
Стадія життєвого циклу галузі	Зрілість
Кількість компаній у галузі	Понад 100
Споживачі	Україна, країни Європи, Азії
Ступень вертикальної інтеграції	Спостерігається переважно інтеграція «назад» (з постачальниками цукру, олії, борошна, какао-бобів тощо)
Вхід та вихід із галузі	Невисокі труднощі для малих фірм, та суттєві труднощі для великих фірм
Технології / інновації	Велике значення в галузі має автоматизація процесів виробництва кондитерської продукції, а також нові технології виробництва
Характеристики продукції	Високий рівень диференційованої продукції, різноманіття смаків, широкий асортимент, у кожного виробника присутня своя новинка
Економія на масштабі виробництва	Суттєва, компанії мають різні витрати залежно від масштабу
Ефект навчання	Не є ключовим в цій галузі
Завантаження виробничих потужностей	90-95%
Привабливість галузей	Приваблива

Джерело: складено автором за даними [47]

Отже, дана галузь є досить привабливою для підприємств, і в ній сформувався високий рівень конкурентної боротьби. Даний ринок зростає досить повільними темпами, оскільки він вже є досить розвинений в Україні. Існує невисока загроза входження в галузь нових конкурентів, є потреби в капіталі, ефект масштабування діяльності. Входження нових конкурентів залежить від бар'єрів входу в галузь. Для

великих підприємств бар'єри входження є значними, оскільки міцні позиції на ринку займають найбільші кондитерські підприємства. Загроза входження конкурентів є невисокою [47].

Ринок кондитерських виробів України характеризується наявністю як внутрішніх, так і зовнішніх конкурентів. Потенційними конкурентами на українському ринку можуть бути європейські транснаціональні компанії внаслідок підписання угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Увійти на кондитерський ринок України для нових підприємств є проблематичним, оскільки останніми роками на цьому ринку склалася олігополія.

Незважаючи на високий рівень конкуренції досліджуваний ринок залишається одним із найбільш затребуваних та популярних серед об'єктів господарювання. Стимулює розвиток даної галузі й відсутність мита на солодощі в Європейському Союзі. Лідери українського ринку кондитерських виробів уже давно займаються експортом своїх товарів на зарубіжні ринки.

Кондитерська галузь у м. Миколаїв демонструє кілька ключових тенденцій, зумовлених змінами у споживчих запитах, економічною ситуацією та розвитком технологій. Споживачі дедалі більше цінують натуральні інгредієнти, відсутність штучних консервантів, барвників та підсилювачів смаку. Кондитерські підприємства активно розвивають напрям сезонної продукції (паски, новорічні солодощі, вироби до свят), а також торти на замовлення. Це дозволяє залучати більше клієнтів під час свят і спеціальних заходів.

Споживачі надають перевагу унікальним виробам, тому попит на ексклюзивні торти та десерти на замовлення зростає. Кондитерські майстерні пропонують індивідуальний підхід до клієнта, створюючи солодощі на будь-який смак і подію. Багато підприємств також розвивають власну мережу фірмових магазинів («Вацак», «Лакомка»), забезпечуючи постачання свіжої продукції безпосередньо кінцевому споживачу.

Для збереження конкурентоспроможності кондитерські виробники впроваджують інновації в процеси виробництва та контролю якості, такі як сертифікація за стандартами харчової безпеки (наприклад, ISO 22000), що підвищує довіру споживачів.

Традиційно найбільш суттєвим попитом користуються кондитерські вироби найбільших виробників в Україні («Roshen», «Конті», «Світоч», «Mondeliz», «БКК» та ін.), які представлені в таких торгівельних мережах, як «АТБ», «Сільпо», «Новус», «Metro». Вони фактично є лідерами ринку, і від їх цінової політики залежать дії малих кондитерських підприємств.

Умови повномасштабної війни суттєво вплинули на кондитерську галузь у місті Миколаїв, змусивши підприємства адаптуватися до нових викликів. Через інфляцію та подорожчання сировини, вартість кондитерських виробів зростає, що призводить до змін у поведінці споживачів. Підприємства намагаються зберігати доступні ціни для клієнтів, але змушені піднімати вартість, щоб залишатися прибутковими. Також кондитерські підприємства все частіше реалізують продукцію через онлайн-платформи та служби доставки. Це дозволяє їм охоплювати ширшу аудиторію навіть в умовах обмеженого пересування.

Ці тенденції свідчать про гнучкість та адаптивність кондитерських підприємств Миколаєва в умовах війни, дозволяючи їм підтримувати виробничі процеси та відповідати на нові потреби суспільства, незважаючи на непрості умови.

3.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лакомка»

Кондитерське підприємство ТОВ «Лакомка» – це сучасне підприємство, яке успішно працює на ринку кондитерського виробництва. Більше п'ятнадцяти років підприємство ТОВ «Лакомка» приваблює покупців ніжним зефіром, запашними кексами, розсипчастим пісочним печивом, ексклюзивними тортами, рулетами і тістечками в широкому асортименті. Вигідно відрізняє кондитерське підприємство

ТОВ «Лакомка» в Миколаєві від конкурентів можливість виробництва тортів під заказ для будь-яких заходів та урочистостей [30].

Продукція ТОВ «Лакомка», що виробляється під торговою маркою «Тортоша» здобула популярність не тільки в Миколаєві, але й в інших регіонах України. Для виробництва продукції поєднуються традиційні технології та сучасні розробки.

Фахівці підприємства ТОВ «Лакомка» – професіонали своєї справи, які постійно працюють над вдосконаленням рецептур, розробкою нових кондитерських виробів, навчанням персоналу [30].

На підприємстві «Лакомка» розроблена та впроваджена Система управління безпекою харчових продуктів, яка відповідає вимогам стандарту ДСТУ ISO 22000:2007 «Системи управління безпекою харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга» (ISO 22000:2005, IDT), що підтверджується наявністю Сертифікату. Виробничо-технологічна лабораторія ТОВ «Лакомка» забезпечує контроль якості сировини та продукції [30].

ТОВ «Лакомка» має розвинену дистриб'юторську мережу, пропонує продукцію оптом і в роздріб в мережі фірмових магазинів за доступними цінами. Місія підприємства – збереження традиції споживання натуральних продуктів. Мета підприємства – бути визнаним лідером у виробництві кондитерських виробів стабільно високої якості. Керуючись принципом «Покупець понад усе!», персонал творчо підходить до вирішення задач, що стоять перед підприємством, вважаючи основною задачею, обслуговування клієнтів та забезпечення високої якості продукції під ТМ «ТОРТОША» [30].

Керівництво бачить себе, як підприємство, що дотримується формули: «Висока якість – Задоволені клієнти – Досягнення успіху».

Підприємство зареєстроване за адресою: м. Миколаїв, пр. Богоявленський, 293. Мережа фірмових магазинів «Лакомка» включає 7 магазинів у м. Миколаїв (пр. Корабелів, 13; пр. Центральний, 200; ріг пр. Миру і вул. Космонавтів; пр.

Жовтневий, 293; вул. Олега Ольжича, 3-Г; вул. Водопровідна, 15; вул. Океанівська, 32В) та 2 магазини в м. Нова Одеса (вул. Кухарева, 8Б; вул. Кухарева, 38) [30].

ТОВ «Лакомка» має такий асортимент продукції:

- Зефір;
- Кекси;
- Перекладенці;
- Печиво;
- Рулети;
- Тістечка;
- Торти (масового виробництва та на замовлення);
- Шоколадні вироби і десерти;
- Ексклюзивна кондитерська продукція.

Проаналізуємо також основні показники фінансової стійкості та ділової активності ТОВ «Лакомка» в динаміці за останні роки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Основні показники фінансової стійкості та ділової активності ТОВ «Лакомка»

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023р. До	
				2021р.	2022р.
Коефіцієнт фінансової автономії	0,49	0,52	0,62	+0,13	+0,10
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,42	0,43	0,51	+0,10	+0,08
Коефіцієнт покриття	2,11	3,22	3,57	+1,47	+0,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,19	1,67	1,93	0,75	+0,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,005	0,05	0,03	+0,02	-0,02
Виробничий цикл, дні	33,61	56,61	62,10	+28,49	+5,49
Операційний цикл, дні	65,04	88,59	113,14	+48,10	+24,55
Фінансовий цикл, дні	118,42	169,29	72,03	-46,38	-97,26

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Можна побачити, що фінансова автономія підприємства зростає, це свідчить про зростання частки власного капіталу в джерелах фінансування. Проте, зростає знос основних засобів, і в майбутньому можуть виникнути проблеми зі старінням обладнання підприємства. Ліквідність ТОВ «Лакомка» є високою та зростає, крім абсолютної ліквідності, оскільки підприємство тримає замало грошових коштів на власних рахунках.

Показники ділової активності свідчать про те, що підприємство почало повільніше виробляти власну продукцію в 2023 р. порівняно з 2021 р., а фінансовий цикл скоротився, це сталося внаслідок покращення роботи з дебіторами, які швидше почали віддавати грошові кошти підприємству. Негативним є те, що в ТОВ «Лакомка» поступово скорочується кількість персоналу, що свідчить про згортання виробничих потужностей підприємства (рис. 3.2).

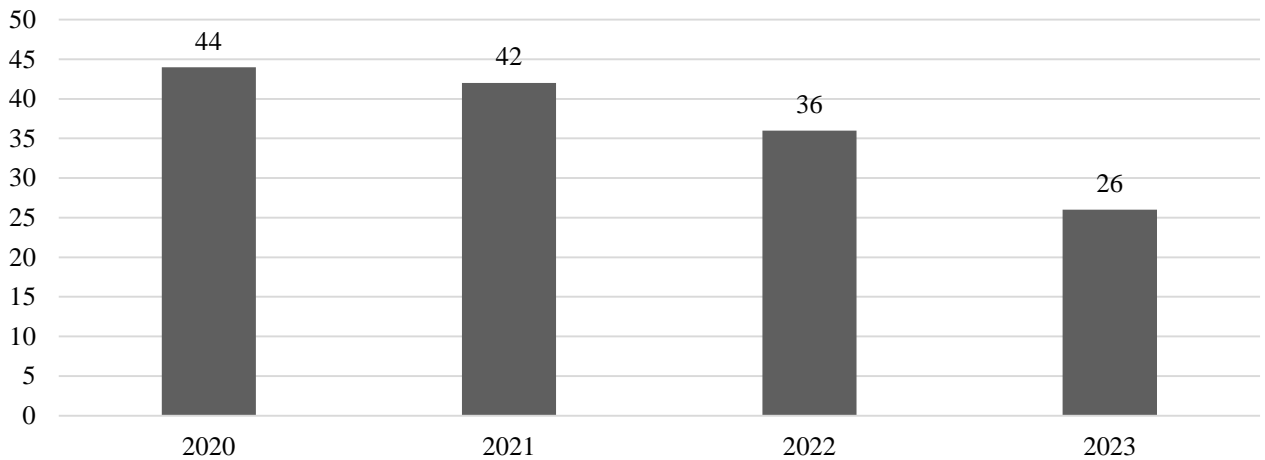


Рисунок 3.2 – Динаміка кількості працівників ТОВ «Лакомка» протягом 2020-2023 рр., осіб

Джерело: складено автором за даними підприємства

З початком повномасштабної війни підприємство скоротило суттєво свій штат працівників, що було викликано скороченням обсягів виробництва продукції. Станом на 2023 р. в ТОВ «Лакомка» працювало в середньому 26 працівників за рік.

З огляду на скорочення штату працівників, підприємству вдалося в 2023 р. поліпшити продуктивність працівників (відношення чистого доходу від реалізації продукції до кількості працівників за рік).

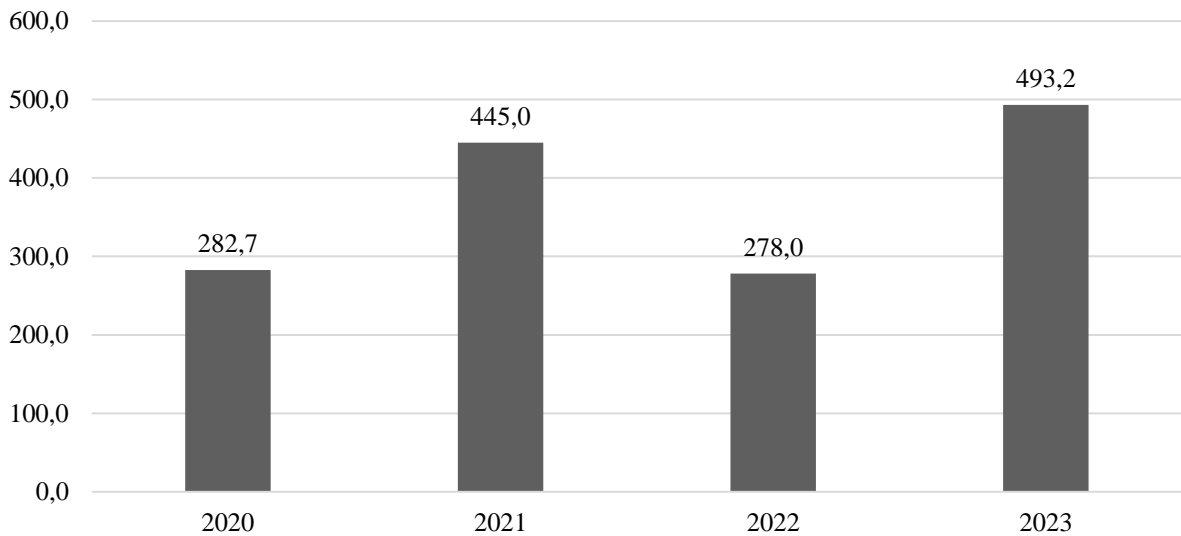


Рисунок 3.3 – Динаміка продуктивності персоналу ТОВ «Лакомка» протягом 2020-2023 рр., тис. грн/особу

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, скорочення персоналу позитивно вплинуло на продуктивність, хоча це підвищило навантаження на кожного співробітника. В 2023 р. продуктивність працівників є вищою на майже 75%, ніж у 2022 р., що дозволяє також оптимізувати витрати на оплату праці.

Таким чином, ТОВ «Лакомка» продовжує успішно функціонувати на ринку кондитерських виробів, зберігаючи конкурентоспроможність завдяки високій якості продукції, орієнтації на клієнтів та дотриманню стандартів безпеки. Незважаючи на скорочення штату працівників та виклики, пов'язані зі зміною економічної ситуації, підприємству вдалося оптимізувати виробництво і підвищити продуктивність. Поліпшення показників фінансової автономії та ліквідності свідчать про стабільний розвиток, але питання зносу основних засобів потребує

уваги. Загалом, «Лакомка» зберігає свої позиції завдяки поєднанню традицій і сучасних технологій, відповідаючи запитам споживачів і розширюючи географію продажів продукції під ТМ «Тортоша».

3.3. Аналіз проблеми надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі ТОВ «Лакомка» та її наслідків

Проблема надмірних запасів нереалізованої готової продукції є однією з найбільш актуальних у сфері виробництва, особливо для підприємств, що працюють у харчовій галузі, таких як ТОВ «Лакомка». Сучасний ринок кондитерських виробів характеризується швидкою зміною попиту та високою конкуренцією, що вимагає від виробників чіткої координації процесів виробництва і збуту. У цьому контексті надлишкові запаси на складі можуть свідчити про низку внутрішніх проблем, включаючи недостатньо ефективне планування виробництва, помилки в прогнозуванні попиту та недосконалість збутової стратегії.

Для доведення існування проблеми надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі ТОВ «Лакомка» наведемо відповідні показники. Перший з них – частка запасів в структурі оборотних активів, розрахунок даного показника в динаміці наведений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Динаміка частки запасів в структурі оборотних активів ТОВ «Лакомка»

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023р. до, %	
						2019р.	2022р.
Вартість запасів підприємства, тис. грн	2128	1596	1579	1344	1819	-14,5	+35,3

Продовження табл. 3.3

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023р. до, %	
						2019р.	2022р.
Вартість оборотних активів, тис. грн	2944	2673	3615	2787	3966	+34,7	+42,3
Частка запасів в структурі оборотних активів, %	72,3	59,7	43,7	48,2	45,9	-26,4	-4,8

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Підприємство поступово скорочує вартість своїх запасів, це також пов'язано зі зниженням обсягів виробництва, що сталося внаслідок коронакризи в 2020 р. Натомість, підприємство нарощує вартість оборотних активів, разом зі скороченням запасів. Загальна частка запасів в структурі оборотних активів ТОВ «Лакомка» скоротилася на більш ніж 26% порівняно з 2019 р., проте все ще є близькою до 50%, що скоріш за все є значним для підприємства кондитерської галузі. Для того, щоб з'ясувати це, проведемо подальше дослідження.

Також варто звернути увагу на специфіку кондитерської продукції. Кондитерські вироби мають обмежений термін придатності, який може коливатися від кількох днів до кількох місяців, залежно від виду продукції. Проте, їх якість і смак зазвичай найкращі у свіжому вигляді. Це означає, що важливо швидко реалізовувати продукцію після її виготовлення, щоб уникнути втрат якості та псування.

Така особливість підкреслює необхідність оптимізації рівня запасів на підприємстві. Надмірні запаси можуть призвести до зниження якості продукції через прострочення термінів придатності, а недостатні – до втрат потенційних прибутків через нестачу продукції для задоволення попиту. Тому швидка реалізація

і ефективно управління запасами є ключовими факторами для кондитерського бізнесу.

Також про проблему надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі свідчить висока частка готової продукції ТОВ «Лакомка», яка не реалізується в перший тиждень. У 2023 р. вона складала майже 60%, що є завищеним значенням для кондитерського підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Динаміка частки готової продукції ТОВ «Лакомка», яка не реалізується в перший тиждень

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023р. до, %	
						2019р.	2022р.
Середня сума вартості продукції, яка не реалізується в перший тиждень, тис. грн	89,4	91,7	93,9	102,5	96,4	+7,8	-6,0
Середня сума вартості готової продукції на складі, тис. грн	166,3	152,8	172,6	188,4	172,3	+3,6	-8,5
Частка готової продукції, яка не реалізується в перший тиждень, %	53,8	60,0	54,4	54,4	55,9	+3,9	+2,8

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Можна відзначити, що частка готової продукції ТОВ «Лакомка», яка не реалізується в перший тиждень, суттєво не відрізнялась протягом наведеного періоду, значення є стабільно високими і перевищують 50%. Це є негативним тому, що термін придатності продукції підприємства не є довгим по більшості товарних

позицій, а середній термін перебування на складі часто близький до терміну придатності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Динаміка середнього терміну перебування продукції на складі ТОВ «Лакомка»

Найменування продукції	Середній термін придатності, дні	Середній термін перебування на складі підприємства, дні	Залишок терміну придатності продукції після її реалізації зі складу підприємства, дні
Вироби листкові та заварні листкові	14	10	4
Зефір	60	47	13
Кекси	32	24	8
Печиво	50	39	11
Торти	4	2	2
Набори кондитерських виробів (тістечка)	6	3	3
Перекладенці	8	5	3
Рулети	10	6	4

Джерело: складено автором за даними підприємства

Порівнявши терміни придатності з терміном зберігання на складі підприємства, можна робити висновок про якість продукції, коли вона потрапляє до кінцевого споживача. Вона вже не є свіжою, тому погіршуються її смакові якості. Особливо це критично для продукції з коротким терміном придатності, як торти або набори тістечок, де залишок часу після зберігання на складі становить лише 2-3 дні. Листкові вироби, які мають термін придатності 14 днів, перебувають на складі в середньому 10 днів, залишаючи лише 4 дні для продажу та споживання. Аналогічна

ситуація спостерігається з кексами, печивом та зефіром, де залишок терміну придатності після зберігання на складі становить від 8 до 13 днів.

Отже, у підприємства чітко спостерігається проблема довгого перебування продукції на складі. Це знижує якість продукції на момент продажу, знижує задоволеність споживачів і збільшує ризики втрат через псування товарів.

Проблему надмірних запасів на складі ТОВ «Лакомка», серед яких і нереалізована готова продукція, чітко демонструє термін обороту запасів, який складає більш ніж 62 дні у 2023 р., що майже вдвічі більше, ніж у 2021 р. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Динаміка середнього терміну обороту запасів ТОВ «Лакомка»

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023р. до, %	
						2019р.	2022р.
Середньорічна сума запасів, тис. грн	2128	1596	1579	1344	1819	-14,5	+35,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	8606	11277	16915	8548	10545	+22,5	+23,4
Термін обороту запасів, днів	89,0	50,9	33,6	56,6	62,1	-30,2	+9,7

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Оскільки середньорічна сума запасів скорочується відносно 2019 р., а собівартість реалізованої продукції зростає, то термін обороту запасів має тенденцію до зниження. Це показник ділової активності, який вказує на ефективність управління запасами компанії. Зниження значення протягом періоду дослідження є позитивною тенденцією. Воно говорить про те, що менше коштів відволікається на формування запасів. Проте, порівняно з 2021 р. показник зріс суттєво, що свідчить про погіршення управління запасами підприємства.

Внаслідок існування проблеми надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі ТОВ «Лакомка», підприємство втрачає можливості отримати більший ринок збуту продукції, з огляду на динаміку темпів зростання обсягів споживання кондитерських виробів в Україні. Це демонструє динаміка темпів зростання обсягів споживання кондитерських виробів в Україні (рис. 3.4).

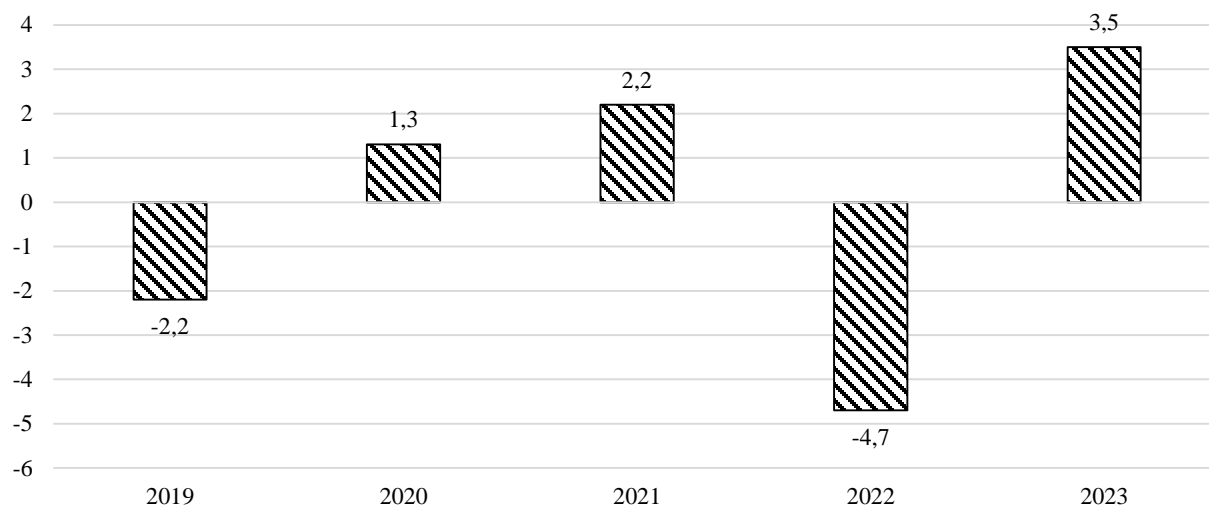


Рисунок 3.4 – Динаміка темпів зростання обсягів споживання кондитерських виробів в Україні, % до попереднього року

Джерело: складено автором за даними [29]

Порівняно з 2022 р., коли був спад обсягів споживання кондитерських виробів, у 2023 р. зріс обсяг, чим могло скористатися ТОВ «Лакомка». Наслідком втрати можливостей отримати більший ринок збуту продукції ТОВ «Лакомка» є погіршення ставлення споживачів до продукції ТОВ «Лакомка» на ринку кондитерських виробів.

Важливим та негативним наслідком згаданої проблеми надмірних запасів на складі є високий відсоток продукції, яка псується на складі. Динаміка відсотку вартості продукції ТОВ «Лакомка», яка псується на складі наведена на рис. 3.5.

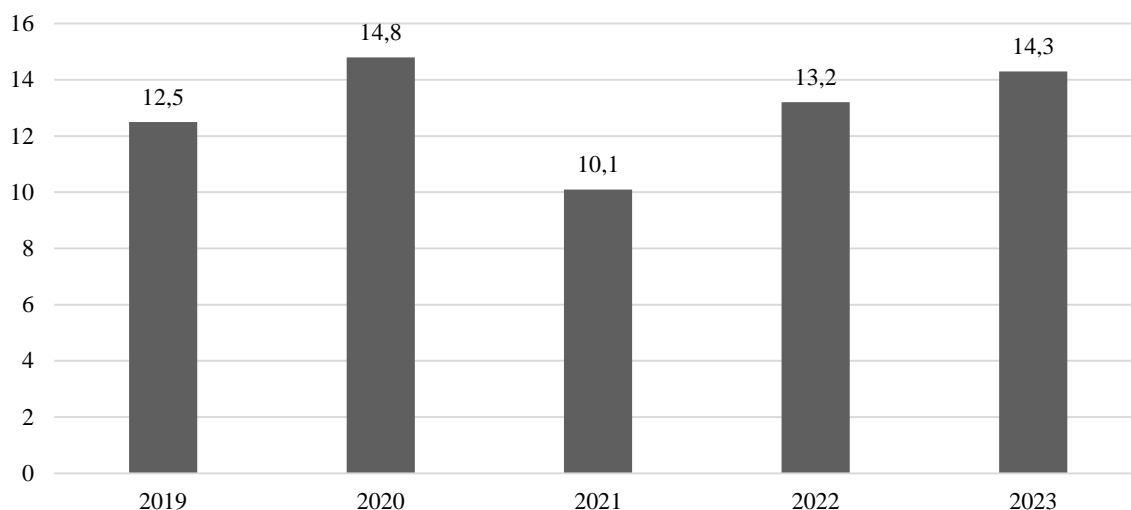


Рисунок 3.5 – Динаміка частки продукції ТОВ «Лакомка», яка псується на складі,
%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Протягом усього періоду аналізу відсоток вартості продукції ТОВ «Лакомка», яка псується, був вищий, ніж 10%. У 2023 р. цей показник склав 14,3%, і це призводить до зростання операційних витрат підприємства, що погіршує фінансовий стан підприємства.

Що стосується зіпсованої продукції, то зазвичай вона утилізується, що створює додаткові витрати для підприємства. Однак іноді частина такої продукції може бути продана зі знижкою або використана у виробництві менш якісних товарів, що також не завжди позитивно впливає на імідж підприємства.

Ці показники псування є надзвичайно високими в порівнянні з практиками управління якістю в Японії, де впроваджуються методи тотального управління якістю (TQM). У Японії недопустимими є не лише втрати через псування продукції, але й будь-які дефекти в процесі виробництва. Завдяки системам контролю якості, таким як Кайдзен і 6 сигм, японські підприємства приділяють особливу увагу мінімізації втрат на всіх етапах – від виробництва до зберігання і реалізації. Для

японських компаній важливо зберігати нульові дефекти і втрати, оскільки це підвищує довіру споживачів і прибутковість бізнесу [32].

ТОВ «Лакомка» може взяти за приклад ці підходи і впровадити більш жорсткий контроль якості та оптимізацію ланцюжка постачання, щоб зменшити втрати від псування продукції і підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Далі наведемо динаміку вартості зіпсованої продукції ТОВ «Лакомка» (рис. 3.6).

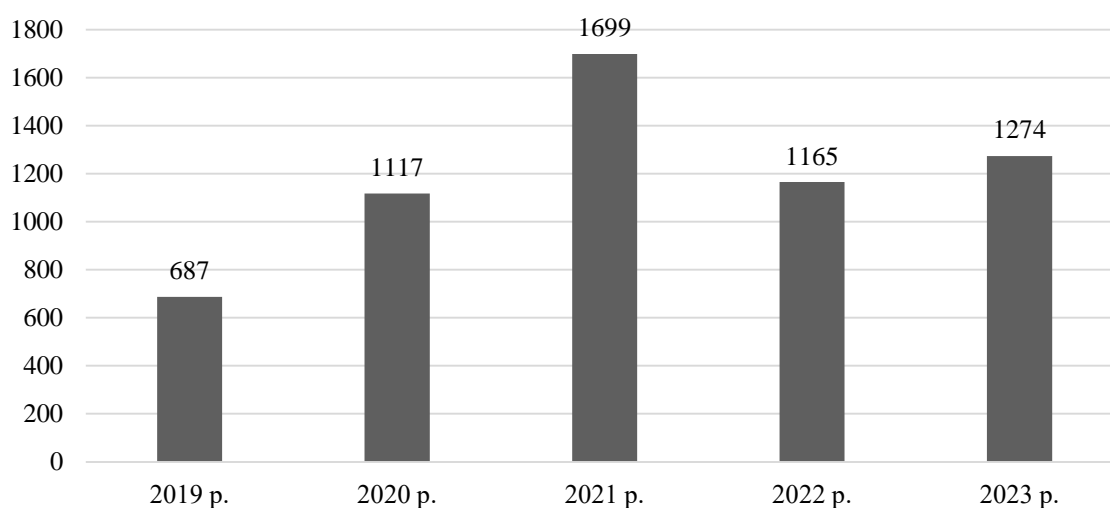


Рисунок 3.6 – Динаміка вартості зіпсованої продукції ТОВ «Лакомка» на складі,
тис. грн

Джерело: складено автором за даними підприємства

Оскільки підприємство реалізовує не дуже великі обсяги продукції за вартістю, обсяги зіпсованої продукції є значними для ТОВ «Лакомка». Зі зростанням обсягів реалізації в 2021 р. зростає також і вартість зіпсованої продукції підприємства.

Про суттєву суму зіпсованої продукції ТОВ «Лакомка» на складі свідчить частка вартості зіпсованої продукції ТОВ «Лакомка» в структурі операційних витрат підприємства (рис. 3.7).

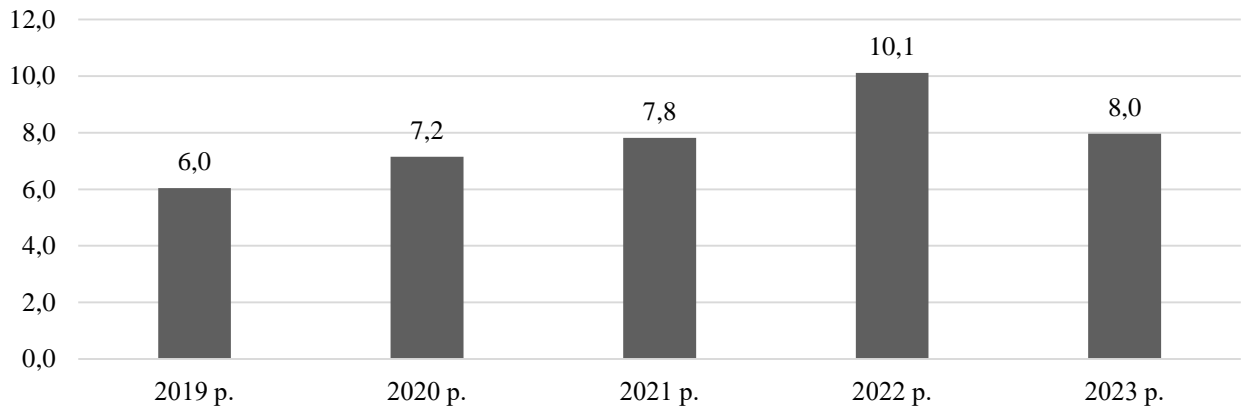


Рисунок 3.7 – Динаміка частки вартості зіпсованої продукції ТОВ «Лакомка» в структурі операційних витрат підприємства, %

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Значення, яке дорівнює 8% в 2023 р., є вкрай високим для підприємства, і суттєво збільшує загальні операційні витрати підприємства. Це, у свою чергу, заважає ТОВ «Лакомка» нарощувати свій прибуток, поліпшуючи фінансовий стан та розвивати власне виробництво. Внаслідок існування проблеми, підприємство недоотримує очікуваний дохід із продажів його готової продукції. Свідченням недоотримання очікуваного доходу із продажів готової продукції підприємства є високе значення вартості запасів у цінах реалізації (рис. 3.8).

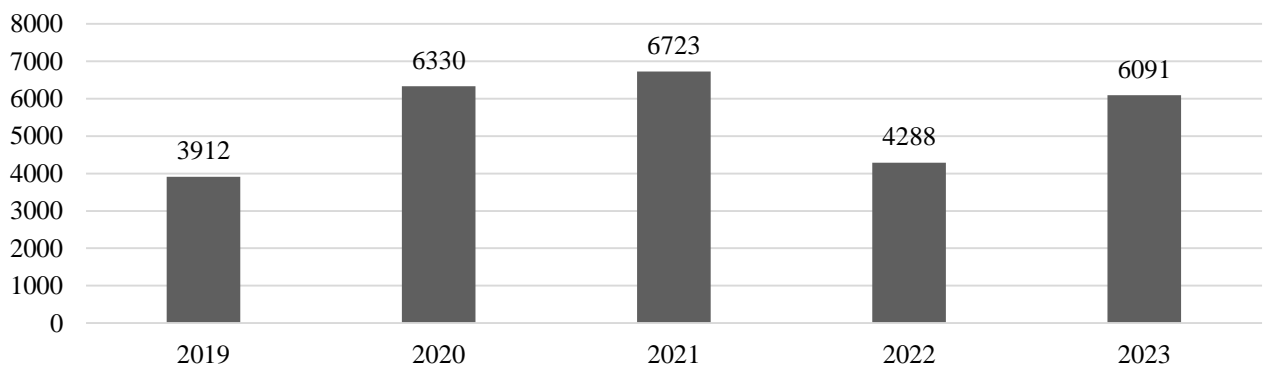


Рисунок 3.8 – Динаміка вартості запасів ТОВ «Лакомка» у цінах реалізації, тис.

грн

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За 2023 р. вартість запасів ТОВ «Лакомка» у цінах реалізації склала більше 6 млн грн, що є майже половиною всієї чистої виручки підприємства. Надмірне накопичення запасів, як помітно в діяльності ТОВ «Лакомка», негативно впливає на динаміку прибутку підприємства та чисту виручку, оскільки не дозволяє в повній мірі реалізувати потенціал щодо заробітку.

Для більш детального аналізу наведемо динаміку відношення середньорічної вартості запасів ТОВ «Лакомка» у цінах реалізації до загального чистого доходу від реалізації продукції підприємства.

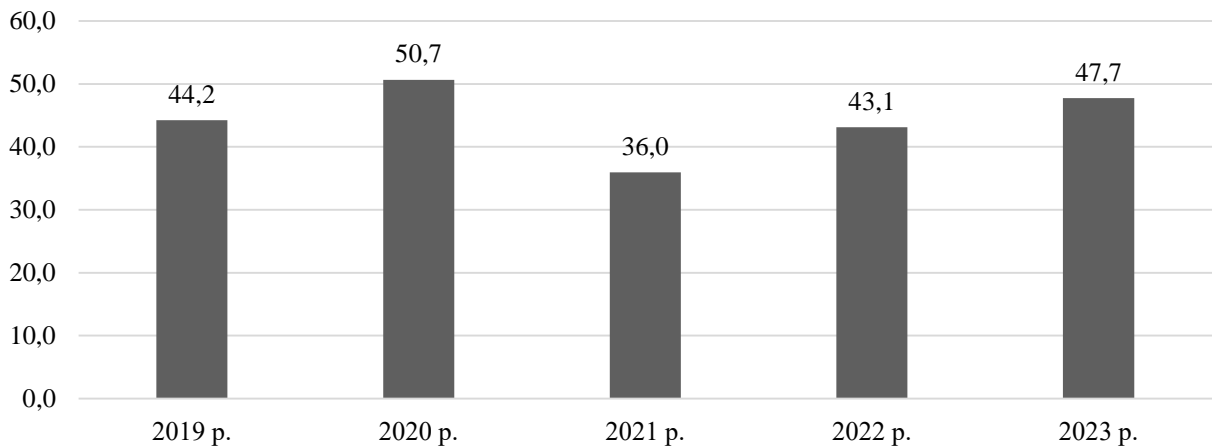


Рисунок 3.9 – Динаміка відношення середньорічної вартості запасів ТОВ «Лакомка» у цінах реалізації до загального чистого доходу від реалізації продукції, %

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як свідчить динаміка, у підприємства спостерігається вкрай висока вартість запасів готової продукції на складі у цінах реалізації відносно того обсягу продукції, який ТОВ «Лакомка» реалізує протягом року. Ця сума часом перевищує 50% (у 2020 р.). З початком повномасштабної війни та скороченням обсягу реалізованої продукції ТОВ «Лакомка» не суттєво скорочує власні запаси готової

продукції, і відношення вартості запасів ТОВ «Лакомка» у цінах реалізації до загального чистого доходу від реалізації все ще є високим.

В 2023 р. у підприємства спостерігається зниження прибутку та нижчий рівень виручки, ніж це було до початку повномасштабної війни (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку ТОВ «Лакомка», тис. грн

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023р. до, %	
						2019р.	2022р.
Чистий дохід від реалізації продукції	8841	12439	18690	10008	12824	45,1	28,1
Чистий прибуток	355	284	993	76	584	64,5	668,4

Джерело: складено автором за даними підприємства

Максимальна сума виручки була в 2021 р. і складала 18,7 млн грн, в подальшому вона була нижчою, навіть з урахуванням фактору інфляції. З прибутком така сама ситуація, і найбільш успішним за обсягом прибутку був 2021 р., тобто підприємство погіршило свій фінансовий стан. Відповідно, значення чистого доходу від реалізації та чистого прибутку могли б бути кращими, якби підприємство більш ефективно формувало власні запаси готової продукції, а також вчасно їх реалізовувало, не допускаючи псування.

Отже, наявна проблема призводить до недоотримання підприємством очікуваного доходу із продажів його готової продукції, а це, в свою чергу, призводить до зниження прибутку підприємства та погіршення фінансового стану.

Хоча підприємство скоротило вартість запасів і зменшило їх частку в оборотних активах порівняно з 2019 р., ця частка залишається досить високою, що свідчить про надлишкове накопичення продукції. Основною причиною такої

ситуації є недостатня швидкість реалізації продукції, особливо з коротким терміном придатності. Це призводить до втрат якості продукції і, як наслідок, до погіршення задоволеності споживачів.

Динаміка частки готової продукції, яка не реалізується в перший тиждень, також підтверджує цю проблему, адже стабільно високий показник понад 50% вказує на невідповідність обсягів виробництва до реальних потреб ринку. Невідповідність термінів зберігання продукції на складі і термінів придатності товарів створює загрозу втрат через псування. Підприємство стикається зі значними втратами продукції через псування, що безпосередньо впливає на його фінансові показники, збільшуючи операційні витрати і знижуючи чистий прибуток.

Вартість запасів готової продукції у цінах реалізації залишається високою, що обмежує можливості ТОВ «Лакомка» ефективно використовувати оборотні активи. Така ситуація стримує зростання прибутковості підприємства і погіршує його конкурентоспроможність на ринку. Підприємству необхідно впроваджувати сучасні методи управління запасами, покращувати логістику, оптимізувати виробничі обсяги відповідно до попиту та застосовувати більш жорсткий контроль якості для зменшення втрат.

3.4. Причини існування надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі

Надмірні запаси готової продукції на складі підприємства можуть суттєво негативно впливати на його фінансову стійкість та ефективність. По-перше, це призводить до збільшення витрат на зберігання, обслуговування та управління запасами, що в свою чергу зменшує прибуток. По-друге, надмірні запаси можуть свідчити про проблеми з продажами або неправильно спрогнозовані потреби ринку, що може призвести до зниження ефективності діяльності підприємства. Застарілі

або непродані товари можуть втратити свою цінність, що створює ризики фінансових втрат для підприємства.

Проведені нами дослідження виявили причини надмірних запасів та псування продукції на складі підприємства. Серед них наступні:

1. Невідповідність умов зберігання. Продукція може зберігатися при невідповідній температурі або вологості, що пришвидшує її псування;
2. Надмірний час перебування на складі. Як видно з попереднього аналізу, значна частина продукції залишається на складі більше ніж половину свого терміну придатності, що скорочує час для реалізації свіжої продукції;
3. Неefективна логістика. Проблеми з транспортом або розподілом продукції також сприяють тому, що товари не досягають споживачів у належний термін. Це означає, що продукція перебуває у дорозі декілька днів.
4. Кондитерська продукція часто виготовляється не під замовлення покупця, а про всяк випадок, з розрахунком на те, що споживач її придбає.

Також варто навести і причини надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі саме для ТОВ «Лакомка». Серед них:

- низький рівень попиту на продукцію підприємства серед потенційних споживачів, що викликано високою вартістю товару нетривалого зберігання за умов наявності кращих альтернатив;
- надмірна завантаженість виробничих потужностей підприємства, що викликано орієнтацією керівництва на зростання обсягів виробництва продукції всупереч кон'юктурі;
- відсутністю співпраці з великими торгівельними мережами в рамках реалізації продукції, що викликано орієнтацією на реалізацію продукції за допомогою в основному лише власних магазинів.

Підприємство майже не використовує послуги великих роздрібних торгівельних мереж для реалізації власної продукції, що створює додаткові труднощі для реалізації в повному обсязі тієї продукції, яка швидко псується.

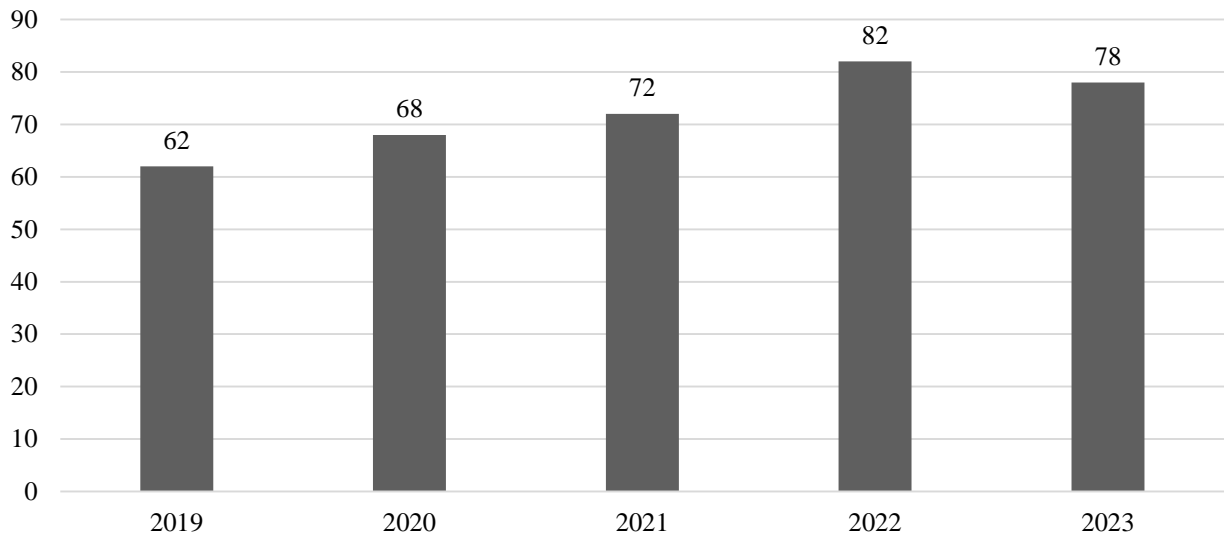


Рисунок 3.10 – Динаміка частки продукції ТОВ «Лакомка», реалізованої через власні магазини, %

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Станом на 2023 р. 78% вартості всієї продукції ТОВ «Лакомка» було реалізовано через власні магазини в м. Миколаїв та м. Нова Одеса, а невелика частина продукції була реалізована через мережі «Велмарт» та «Міда».

Помітно, що з 2019 по 2023 р. частка продукції ТОВ «Лакомка», яка реалізувалася через власні магазини, поступово збільшувалася.

У 2019 р. вона становила 62%, а до 2022 р. зросла до 82%. Це свідчить про ефективний розвиток власної роздрібної мережі компанії, що дозволило підвищити залежність від власних каналів збуту і зменшити залежність від сторонніх дистриб'юторів. Проте, це заважало підприємству нарощувати обсяги збуту власної продукції.

На рис. 3.11 наведена динаміка кількості великих торговельних мереж, в яких реалізується продукція ТОВ «Лакомка».

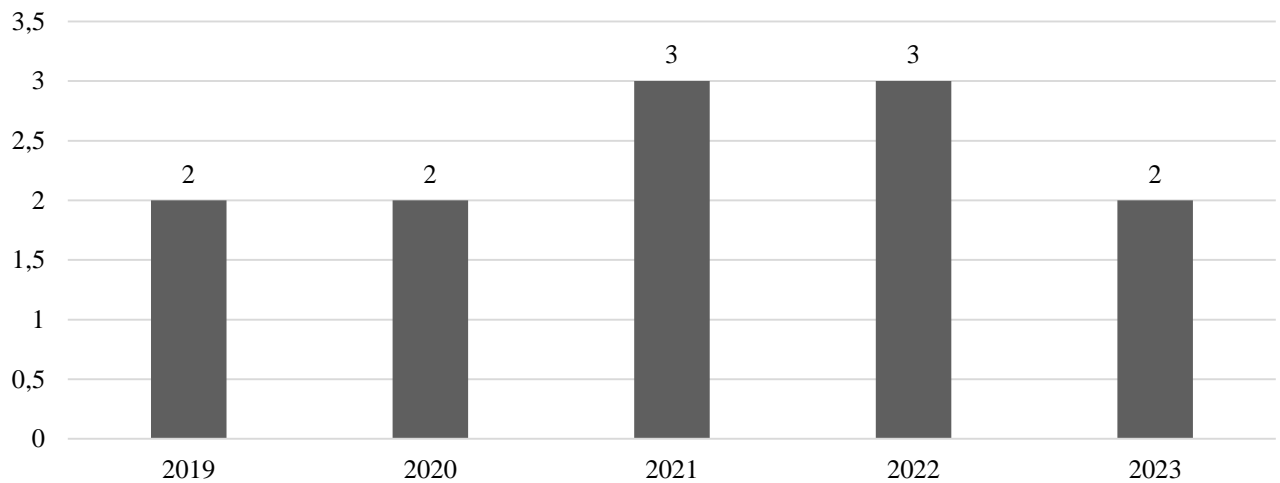


Рисунок 3.11 – Динаміка кількості великих торгівельних мереж, в яких реалізується продукція ТОВ «Лакомка»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Протягом 2021-2022 рр. підприємство реалізовувало свою продукцію в 3-х торгівельних мережах: крім мереж «Велмарт» та «Міда», продукція підприємства також реалізовувалась в ТОВ «Таврія-В», проте з 2023 р. підприємство не співпрацює з даною роздрібною мережею.

Однією з причин того, що існують надмірні запаси нереалізованої готової продукції на складі ТОВ «Лакомка», є орієнтація керівництва на зростання обсягів виробництва продукції всупереч кон'юнктурі. Було проведене інтерв'ю з керівником ТОВ «Лакомка», в якому він серед головних цілей підприємства на найближче майбутнє поставив нарощення обсягів виробництва; на другому місці – збільшення кількості покупців; на третьому місці – завоювання більшої частини ринку; на четвертому місці – підвищення лояльності існуючих покупців.

Така ситуація не відповідає ринковій кон'юнктурі, оскільки темпи зростання обсягів продажів ТОВ «Лакомка» свідчать про те, що треба навпаки, скорочувати обсяги виробленої продукції, щоб вона не псувалася на складах. Наприклад, у 2022 р. вартість реалізованої продукції скоротилася на 46,4% порівняно з 2021 р., а в 2023 р. – зросла на 28,1%. З огляду на високі темпи інфляції в 2022-2023 рр., реальні

темпи зростання обсягів продажу ТОВ «Лакомка» свідчать про те, що підприємство далеке від відновлення довоєнних обсягів продажу.

Внаслідок цього, підприємство надмірно завантажує свої потужності з виробництва продукції. На рис. 3.12 наведена динаміка коефіцієнта завантаження обладнання ТОВ «Лакомка» за 2019-2023 рр.

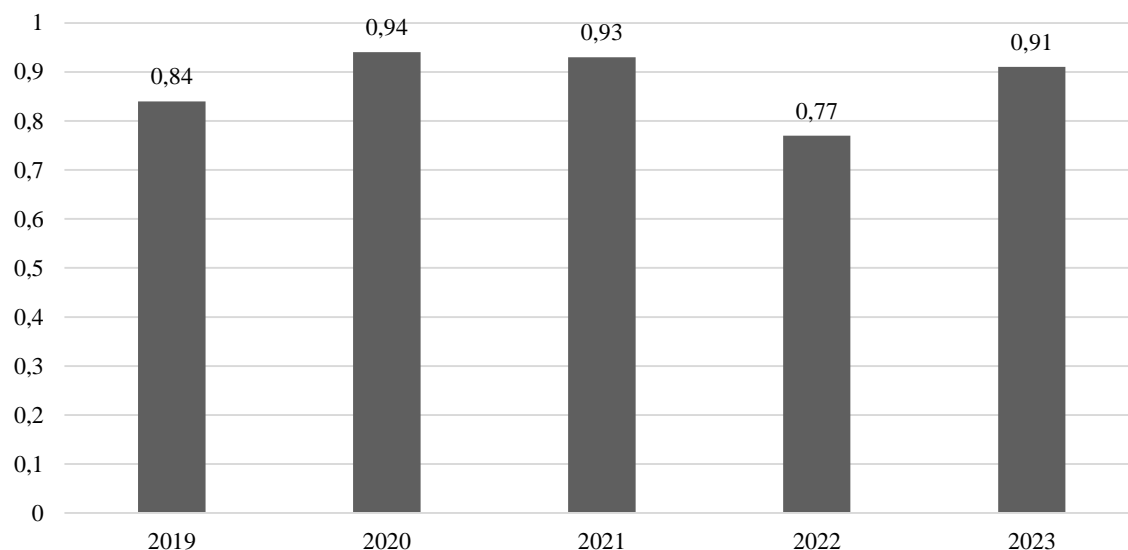


Рисунок 3.12 – Динаміка коефіцієнта завантаження обладнання ТОВ «Лакомка»

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Динаміка свідчить про нестабільність у використанні виробничих потужностей. Протягом 2019–2020 рр. спостерігалось позитивне зростання коефіцієнта з 0,84 до 0,94, що вказує на підвищення екстенсивності використання обладнання. Однак у 2021 р. показник дещо знизився до 0,93, а в 2022 р. стався значний спад до 0,77, що може бути наслідком скорочення виробництва через початок війни. У 2023 р. відбулося часткове відновлення до рівня 0,91, що свідчить про поступове збільшення часу завантаження обладнання. З огляду на незначне збільшення обсягів реалізації в 2023 р., можна стверджувати, що виробничі потужності підприємства суттєво перевантажені, оскільки такий обсяг продукції,

що виробляється підприємством, не реалізується вчасно. Це все призводить до надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі ТОВ «Лакомка».

У ТОВ «Лакомка» також відносно висока вартість товару нетривалого зберігання, за умови наявності кращих альтернатив за ціною. На рис. 10 наведено порівняння цін на класичні торти найбільших виробників в розрахунку на 1 кг продукції. При цьому, крім ТОВ «Лакомка» продукція всіх виробників присутня у великих торгівельних мережах.

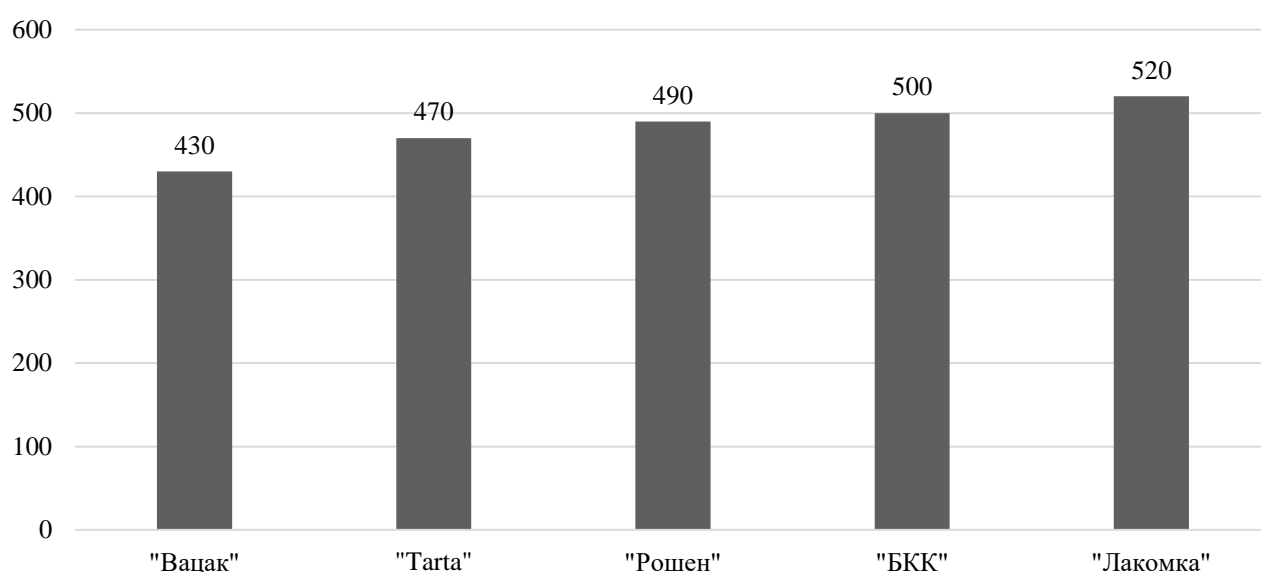


Рисунок 3.13 – Порівняння цін на класичні торти найбільших виробників, грн за 1 кг

Джерело: складено автором за даними підприємств

Таким чином, продукція ТОВ «Лакомка» не є привабливою з точки зору ціни порівняно з іншими виробниками, які є більш відомими та впізнаваними з точки зору бренду, аніж бренд «Лакомка». Загалом, продукція ТОВ «Лакомка» дорожча за продукцію конкурентів в діапазоні від 4% до 21%. Це призводить до низького рівня попиту на продукцію підприємства серед потенційних споживачів.

За останні роки підприємство має низький рівень попиту на власну продукцію серед потенційних споживачів. Про це свідчить те, що темп інфляції порівняно з 2019 р. був вищим, ніж темп зростання вартості обсягу реалізації підприємства (рис. 3.14).

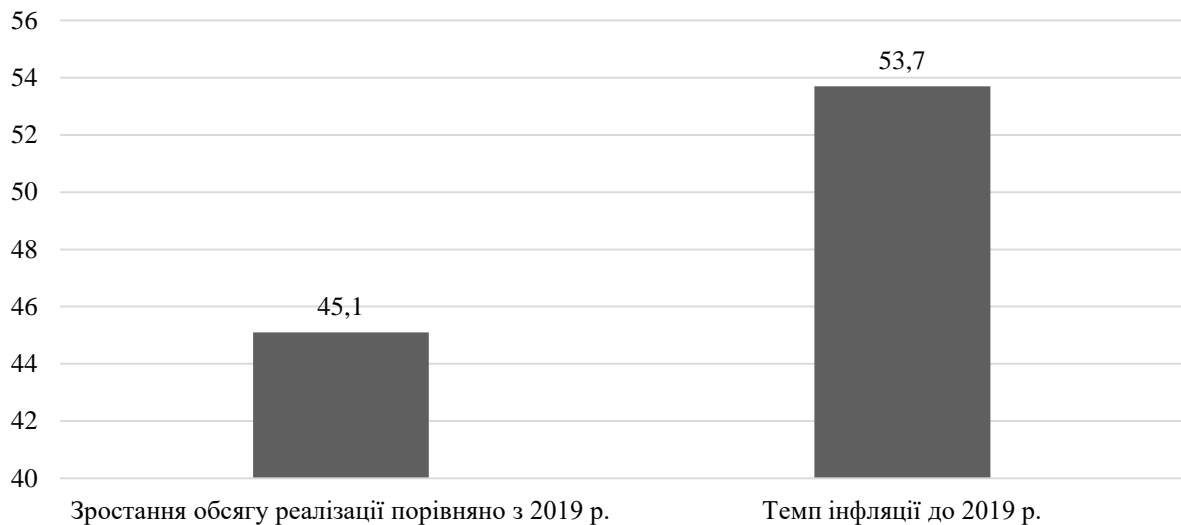


Рисунок 3.14 – Порівняння темпу інфляції та темпу зростання вартості обсягу реалізації ТОВ «Лакомка» в 2023 р., % до 2019 р.

Джерело: розраховано автором за даними [29]

Оскільки темп інфляції за наведений період склав 53,7%, а приріст обсягу реалізації підприємства лише 45,1%, варто відзначити скорочення реальних обсягів реалізованої продукції. Це є свідченням скорочення попиту на продукцію підприємства, і одна з головних причин – програш ТОВ «Лакомка» конкурентної боротьби іншим, більш впізнаваним підприємствам, у яких ціни на продукцію є нижчими.

Таким чином, основною проблемою ТОВ «Лакомка» є надмірні запаси нереалізованої продукції, які виникають через кілька ключових факторів. По-перше, підприємство стикається з низьким попитом на свою продукцію, обумовленим високими цінами порівняно з конкурентами, що пропонують більш

привабливі альтернативи за нижчими цінами. По-друге, надмірна завантаженість виробничих потужностей спричинена орієнтацією керівництва на збільшення обсягів виробництва, незважаючи на скорочення попиту. Відсутність співпраці з великими торговельними мережами також обмежує канали збуту, змушуючи компанію значною мірою покладатися на власні магазини, що не дозволяє масштабувати продажі.

Динаміка завантаження обладнання показує нестабільність у використанні потужностей, особливо через зменшення виробництва у 2022 р., яке було частково відновлене у 2023 р. Проте, підприємство продовжує виробляти більше, ніж може продати, що веде до зростання запасів на складах.

Загалом, ТОВ «Лакомка» потребує перегляду своєї виробничої та збутової стратегії, зокрема оптимізації обсягів виробництва відповідно до ринкових умов, зниження цін для підвищення конкурентоспроможності та розширення співпраці з великими торговельними мережами для збільшення охоплення ринку.

4. РЕЗУЛЬТАТИ ТА ДИСКУСІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З ОПТИМІЗАЦІЇ ЗАПАСІВ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЛАКОМКА»

Задля вирішення проблеми надмірних запасів готової продукції ТОВ «Лакомка» нами обґрунтовані пропозиції щодо їхнього зменшення. Скорочення надмірних запасів нереалізованої готової продукції ТОВ «Лакомка» можна досягти, налагодивши співпрацю з великими торгівельними мережами в рамках реалізації продукції. Як відомо, ТОВ «Лакомка» не проводить активної збутової політики, яка стосується реалізації продукції у великих торгівельних мережах, більше фокусуючись на власних каналах збуту (фірмові магазини).

Великі торгові мережі мають стабільний і передбачуваний попит на продукцію завдяки широкій мережі клієнтів і чітким статистичним даним про обсяги продажу. Це дозволяє кондитерському підприємству краще прогнозувати потребу в запасах і регулювати виробництво відповідно до цих даних, що в свою чергу допомагає уникнути як дефіциту, так і надлишку товару на складі. Також співпраця з великими торговими мережами дозволяє здійснювати регулярні постачання продукції, що забезпечує швидке обертання товарів і знижує витрати на їх зберігання. Завдяки скороченню термінів зберігання на складі зменшується ризик псування продукції, особливо для кондитерських виробів, які мають обмежений термін придатності [34].

Також великі торгові мережі мають налагоджені логістичні процеси, що дозволяє ефективно і своєчасно доставляти продукцію до точок продажу. ТОВ «Лакомка» може скористатися їхньою логістичною інфраструктурою, що в тому числі знизить витрати на транспортування та покращує доступність продукції для кінцевих споживачів.

Місця на полицях в супермаркеті є обмеженими і мережі зацікавлені у продажу найбільш ходової продукції. Їм вигідно, щоб товари знаходили покупця якнайшвидше. Тому продукти виробників-новачків під невідомою торговою

маркою вони беруть вкрай неохоче. Щоб переконати представника торгової мережі супермаркетів працювати з новинкою, потрібно підготуватися і подумати над аргументами. Починати співпрацю бажано не з повного асортименту, а з чотирьох-п'яти найбільш ходових позицій. Також пропонувати продукцію варто не в усіх магазинах мережі [49].

Як зазначає операційний директор кондитерської ТМ Galicia Юрій Євенко, виробник, що має надлишкові виробничі потужності, може запропонувати ритейлеру глибшу співпрацю. Частина продукції мережі випускають під власною торговою маркою (private label), замовлення на випуск продукції під якою вони розміщують на виробництвах сторонніх компаній. За таким принципом можна випускати молочні та м'ясні продукти, серветки, чай і навіть пральні порошки. Якщо виробник готовий випускати продукцію для мережі супермаркетів, йому буде простіше домовитися і про розширення асортименту товарів під власною торговою маркою. Всі ритейлери дивляться на країни ЄС і вважають, що частка private label в асортименті магазину повинна становити не менше 40%. В Україні вона набагато нижча [49].

Як було виявлено, у 2023 р. ТОВ «Лакомка» реалізовувало свою продукцію лише через 2 великі торгівельні мережі – «Велмарт» та «Міда». Проте, підприємству варто розширити кількість торгівельних мереж, в яких реалізовується продукція, до 5, що є можливим у м. Миколаїв та в області. Із можливих варіантів реалізації можна виділити такі:

- ТОВ «Еко-маркет»;
- ТОВ «Таврія-В»;
- ТОВ «Новус Україна».

Ці мережі є великими, проте не входять до числа найбільших в Україні, і умови продажу не є надто обтяжливими для ТОВ «Лакомка». Крім того, щоб збільшити обсяги реалізації, ТОВ «Лакомка» рекомендується здійснювати випуск частини продукції за власними торговими марками мереж, з якими ТОВ «Лакомка»

буде співпрацювати. В такому разі підприємство хоч і отримає меншу суму виручки за продану продукцію, проте гарантовано в такому разі реалізує товар, оскільки продукція власних мережевих торгових марок є зазвичай дешевшою, ніж з торговими марками виробників, оскільки відсутня націнка за бренд.

ТОВ «Лакомка» рекомендується здійснити найм менеджера зі збуту, який має досвід організації постачань до великих торгівельних мереж, щоб прискорити процес укладання угод з торгівельними мережами. Рекомендується запропонувати вищу заробітну плату, ніж у конкурентів (приблизно 32000 грн на місяць). В результаті, передбачається, що збільшення кількості великих торгівельних мереж, з якими співпрацює ТОВ «Лакомка», у 2,5 рази, дасть змогу скоротити середню суму вартості готової продукції на складі в 2,5 рази, тобто на 103,4 тис. грн.

Це дасть змогу здійснити розширення ринку збуту продукції. В 2023 р. ТОВ «Лакомка» реалізовувало через власні магазини 78% продукції, а на великі мережі припадало лише 18%.

За оцінками фахівців підприємства, збільшення кількості великих торгівельних мереж, з якими співпрацюватиме ТОВ «Лакомка», до 5-ти, призведе до збільшення цієї частки приблизно до 50%, оскільки кількість торгівельних мереж, в яких реалізується продукція ТОВ «Лакомка», теж зросте. Можна припустити, що зросте й обсяг реалізації, оскільки більше покупців зможуть придбати продукцію ТОВ «Лакомка».

За оцінками аналітика ТОВ «Лакомка», таке зростання виручки може скласти 50% вже за перший рік, при вдалій організації заходу з розширення ринків збуту. Разом з цим, зросте й прибуток підприємства, що позитивно вплине на фінансово-економічний стан ТОВ «Лакомка».

Зростання частки продажів через великі торгівельні мережі з 18% до 50% свідчить про зростання частки в 2,8 разів. Від цього значення можна відштовхуватися, розраховуючи економічну ефективність заходу. Розрахунок

приблизної економічної ефективності запропонованого заходу наведений в табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Економічна ефективність налагодження співпраці ТОВ «Лакомка» з великими торгівельними мережами в рамках реалізації продукції, тис. грн

Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютне відхилення
Кількість великих торгівельних мереж, з якими співпрацює підприємство	2	5	+3
Середня сума вартості готової продукції на складі	172,3	68,9	-103,4
Сума виручки від реалізації продукції	12824	19236	+6412
Частка виручки, яка отримана від реалізації продукції у великих мережах, %	18	50	+32
Сума виручки, яка отримана від реалізації продукції у великих мережах	2308,3	9618	+7309,7
Сума собівартості	10545	15817,5	+5272,5
Заробітна плата додаткового менеджера з продажу	-	468,5	+468,5
Чистий прибуток	584	2419	+1835

Джерело: розраховано автором

Для більш наочного порівняння економічний ефект запропонованого заходу наведено на рис. 4.1.

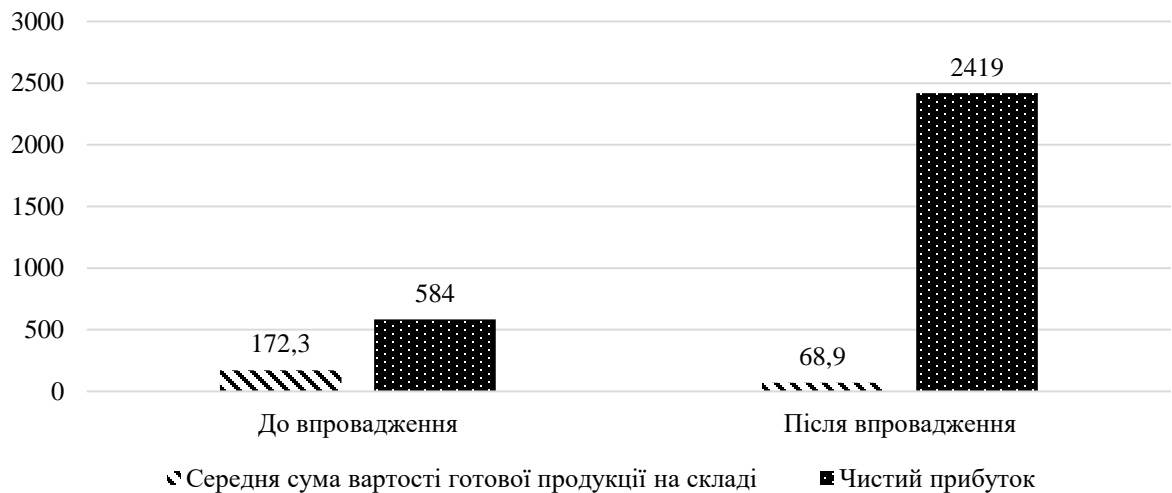


Рисунок 4.1 – Середня сума вартості готової продукції на складі та чистий прибуток ТОВ «Лакомка» в 2023 р. та в плановому році після реалізації заходу з налагодження співпраці з великими торгівельними мережами, тис. грн
Джерело: розраховано автором

Таким чином, було розраховано, що завдяки реалізації такого заходу, як налагодження співпраці ТОВ «Лакомка» з великими торгівельними мережами в рамках реалізації продукції, підприємство матиме змогу скоротити середню суму вартості готової продукції на складі, а також збільшити суму виручки приблизно на 50%.

Чистий прибуток може зрости на 1,8 млн грн, тобто більше ніж в 4 рази, що свідчить про ефективність реалізації даного заходу в перспективі. Тобто, оптимізація обсягу запасів готової продукції на складі ТОВ «Лакомка» дасть змогу підвищити суму чистого прибутку підприємства.

Наступним заходом, який допоможе знизити проблему надмірних запасів нереалізованої готової продукції ТОВ «Лакомка», є підвищення попиту на продукцію підприємства серед потенційних споживачів. Для цього можна реалізувати такі заходи:

- посилити маркетингову та рекламну діяльність підприємства в м.

Миколаїв та по Миколаївській області;

- розширити асортимент кондитерської продукції, що пропонується підприємством;
- змінити організацію виробничої діяльності, згідно з новим форматом роботи підприємство спочатку укладає угоду з конкретним покупцем на обсяги і асортимент продукції, а потім виготовляє продукцію відповідно до замовлення й відразу поставляє покупцю у свіжому вигляді.

Для того, щоб посилити маркетингову та рекламну діяльність підприємства, слід збільшити витрати на збут, замовляючи рекламу у деяких місцевих блогерів та, наприклад, на міському транспорті. Для цього рекомендується виділити 1 млн грн на рік.

Розширення асортименту кондитерської продукції, що пропонується підприємством, можна здійснити за такими напрямками, як виробництво солодошів без цукру на фруктовій основі, цукерок на фруктозі та інших цукрозамінниках для діабетиків, що буде користуватися попитом.

Фруктоза та стевія – це сучасні замітники цукру. Найбільша користь фруктози в тому, що вона не вимагає інсуліну для перетравлення організмом і має низький глікемічний індекс, а за калорійністю не поступається цукру, однак солодша за цукор у 1,7 рази [15].

Як зазначає начальник відділу якості ТОВ «Шполянський завод продтоварів» Валентина Снігур, фруктоза майже вдвічі солодша за рафінад, але, на відміну від нього, не викликає карієсу, дає більший заряд енергії та краще засвоюється організмом. Стевія ж надзвичайно солодка, та попри це вона є найменш калорійною з усіх альтернативних підсолоджувачів. На сьогодні все більше кондитерських компаній додають до свого асортименту товари на таких заміниках цукру, що користується попитом серед людей, які слідкують за калорійністю страв, які вживають [15].

Зміна організації виробничої діяльності для невеликого кондитерського підприємства є важливим кроком для підвищення ефективності роботи, конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів. Такий підхід, коли підприємство спочатку укладає угоду з покупцем на обсяги й асортимент продукції, а потім виготовляє продукцію відповідно до замовлення та відразу поставляє її у свіжому вигляді, має низку ключових переваг:

- мінімізація ризиків перевиробництва. Виготовлення продукції виключно під замовлення дозволяє уникнути накопичення залишків, що часто призводять до псування товару, особливо в умовах короткого терміну придатності кондитерських виробів. Це знижує витрати на зберігання та списання непридатної продукції;

- гарантія свіжості продукції. Замовлення за індивідуальним графіком гарантує, що покупці отримають максимально свіжі вироби, що значно підвищує лояльність клієнтів і створює позитивний імідж компанії;

- індивідуальний підхід до клієнтів. Такий формат роботи дозволяє адаптувати асортимент і обсяги продукції під специфічні потреби клієнтів. Це особливо важливо для бізнесів, що працюють у сегментах HoReCa, зокрема для постачання кафе, ресторанів або магазинів із преміальними продуктами;

- оптимізація логістики. Постачання продукції безпосередньо після виготовлення дозволяє зменшити витрати на зберігання та складування. Крім того, це дає можливість краще планувати доставку, враховуючи часові потреби покупця.

В результаті, запропоновані заходи дадуть змогу скоротити середню суму вартості готової продукції на складі на 50%, тобто з 172,3 тис. грн до 86,15 тис. грн. За оцінками керівництва ТОВ «Лакомка», при вдалій реалізації даних завдань підприємство зможе підвищити вартісний обсяг реалізації на 30% в перший рік.

З урахуванням додаткових витрат на збут, слід розрахувати економічний ефект від реалізації заходу (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Економічний ефект від реалізації заходу з підвищення попиту на продукцію ТОВ «Лакомка» серед потенційних споживачів, тис. грн

Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютне відхилення
Чиста виручка від реалізації продукції	12824	16671,2	+3847,2
Собівартість реалізованої продукції	10545	13708,5	+3163,5
Додаткові витрати на збут	-	1000	+1000
Чистий прибуток	584	1609,4	+1025,4

Джерело: розраховано автором

Для більш наочного порівняння економічний ефект запропонованого заходу наведено на рис. 4.2.

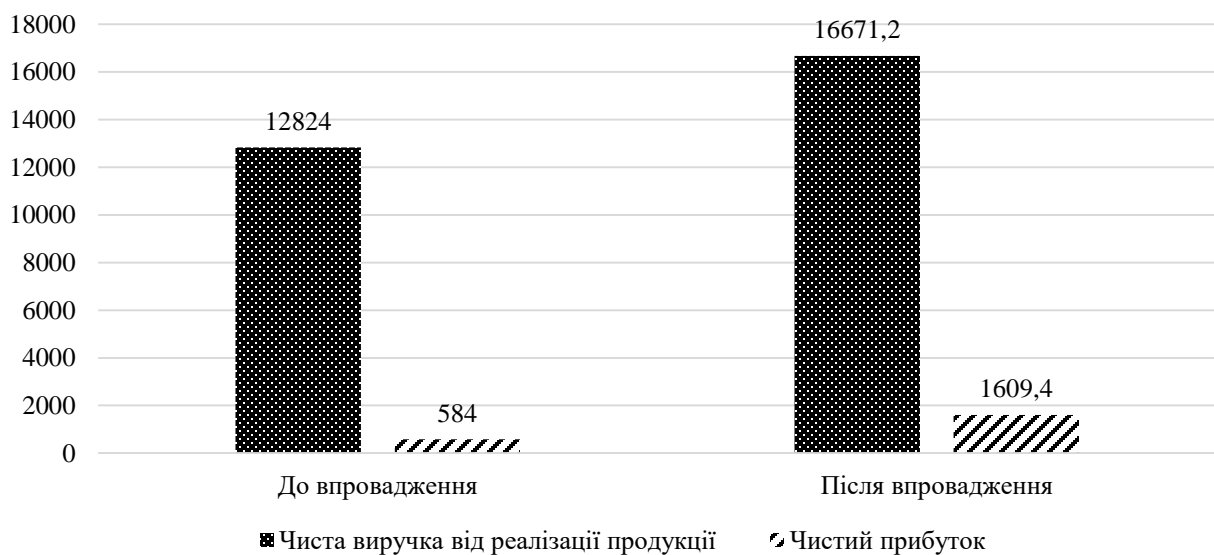


Рисунок 4.2 – Чиста виручка від реалізації та чистий прибуток ТОВ «Лакомка» в 2023 р. та в плановому році після реалізації заходу з підвищення попиту на продукцію ТОВ «Лакомка», тис. грн

Джерело: розраховано автором

Таким чином, наведений вище захід з підвищення попиту на продукцію ТОВ «Лакомка» серед потенційних споживачів дасть змогу оптимізувати розмір запасів готової продукції на складі ТОВ «Лакомка», і в результаті збільшити чистий прибуток підприємства на суму приблизно більш ніж 1 млн грн, тобто майже в 3 рази, що свідчить про значну економічну вигоду в разі вдалої реалізації проєкту.

Ще однією важливою пропозицією з вирішення даної проблеми є зниження завантаженості виробничих потужностей підприємства. Для цього слід реалізувати такі завдання:

- передача частини обладнання в оренду для отримання додаткового доходу та скорочення завантаженості;
- продаж частини обладнання, яке буде непотрібне для використання внаслідок скорочення завантаженості.

Оренда невикористаного обладнання дозволяє підприємству отримувати стабільний додатковий дохід, який можна спрямувати на покриття операційних витрат або розвиток бізнесу. Передача обладнання в оренду допомагає уникнути простою техніки та знизити витрати на її утримання, що особливо важливо для малих підприємств. Устаткування, яке не використовується, вимагає витрат на технічне обслуговування, зберігання та ремонт. Його продаж дозволяє вивільнити ці ресурси. Продаж зайвого обладнання приносить додаткові фінансові ресурси, які можна використати для модернізації виробництва або розвитку інших напрямків діяльності. За інформацією ТОВ «Лакомка», можна здати в оренду або продати основні засоби на суму, яка дорівнює приблизно 30% балансової вартості основних засобів.

$$\text{Сума ОЗ для здачі в оренду} = 3065,5 \times 30\% = 919,7 \text{ тис. грн} \quad (4.1)$$

На кінець 2023 р. сума балансової вартості основних засобів складала 3065,5 тис. грн. Здати в оренду або продати можна основних засобів на суму 919,7 тис. грн.

Відповідно, передбачається, що коефіцієнт завантаження обладнання ТОВ «Лакомка» скоротиться на 30%, з 0,91 до 0,64, що оптимізує завантаженість виробничих потужностей підприємства в умовах відсутності повного продажу готової продукції. Це дасть змогу скоротити запаси готової продукції на складі ТОВ «Лакомка» на 30% (з 172,3 тис. грн до 120,6 тис. грн).

Це, у свою чергу, дозволить знизити кількість продукції, яка псується на складі, та відповідно її вартість, теж на 30%.

$$\text{Сума зіпсованої продукції в плановому році} = 1274 \times (1 - 0,3) = 891,8 \text{ тис. грн} \quad (4.2)$$

Сума зіпсованої продукції в такому разі може скоротитися з 1274 тис. грн до 891,8 тис. грн. А частка продукції ТОВ «Лакомка», яка псується на складі, скоротиться з 14,3% до 10%. Економічна ефективність даного заходу розрахована в табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Економічний ефект від реалізації заходу зі зниження завантаженості виробничих потужностей ТОВ «Лакомка», тис. грн

Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютне відхилення
Додатковий дохід від здачі в оренду обладнання	-	60	+60
Коефіцієнт завантаженості основних засобів	0,91	0,64	-0,27
Додатковий прибуток від зниження псування запасів	-	382,2	+382,2
Чистий прибуток	584	946,6	+362,6

Джерело: розраховано автором

Для більш наочного порівняння економічний ефект запропонованого заходу наведено на рис. 4.3.

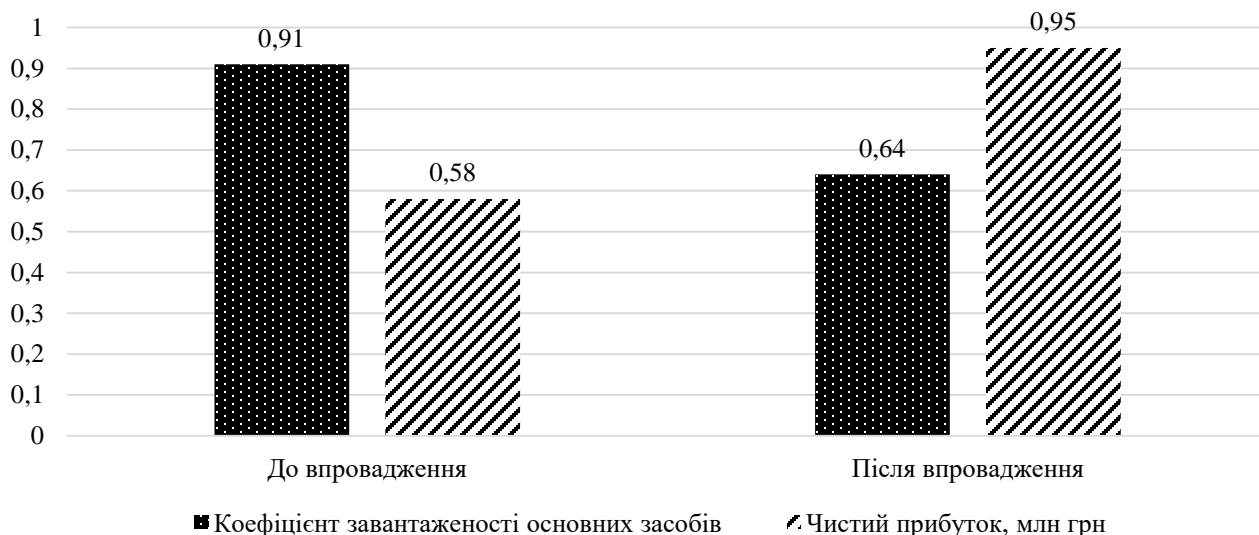


Рисунок 4.3 – Коефіцієнт завантаженості основних засобів та чистий прибуток ТОВ «Лакомка» в 2023 р. та в плановому році після реалізації заходу зі зниження завантаженості виробничих потужностей підприємства ТОВ «Лакомка», млн грн

Джерело: розраховано автором

Реалізація заходу зі зниження завантаженості виробничих потужностей підприємства є вагомим кроком до підвищення ефективності діяльності ТОВ «Лакомка». Здача в оренду частини виробничих потужностей забезпечить додатковий стабільний дохід у розмірі 60 тис. грн на рік, що сприятиме покращенню фінансової стійкості підприємства. Одночасно з цим, зниження рівня псування запасів дозволить уникнути непродуктивних витрат і забезпечити додатковий прибуток у розмірі 382,2 тис. грн.

У результаті впровадження цього заходу загальний чистий прибуток підприємства зросте на 362,6 тис. грн, що означає збільшення на 62% порівняно з аналогічним показником за 2023 р. Це не лише покращить фінансові результати, але й створить додаткові ресурси для інвестування в модернізацію обладнання, розвиток нових продуктів та покращення умов праці для працівників.

Проаналізуємо також максимально можливий економічний ефект за умови реалізації всіх запропонованих заходів ТОВ «Лакомка» (рис. 4.4).

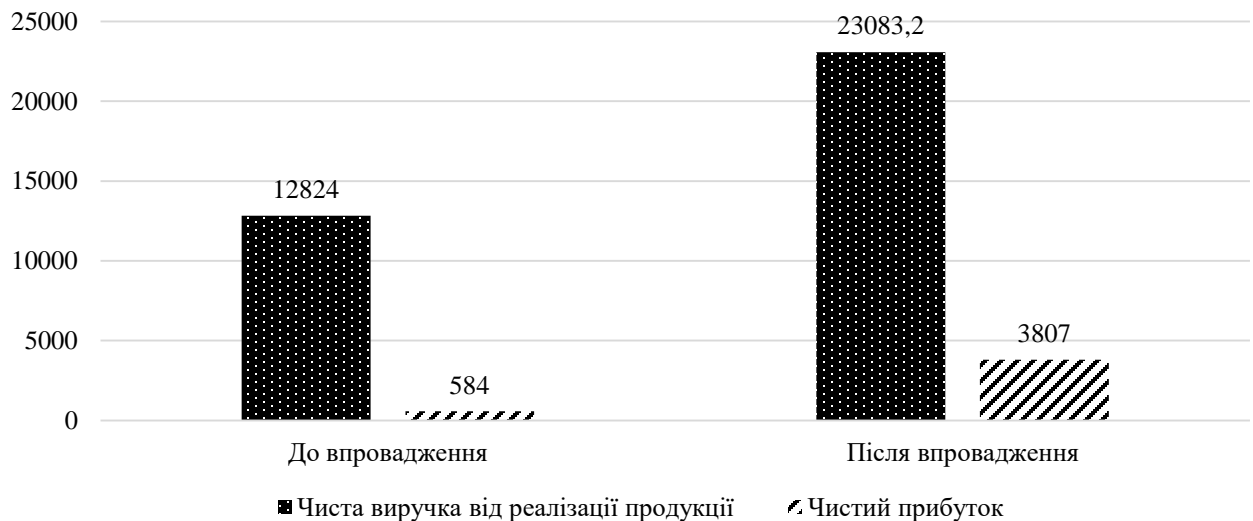


Рисунок 4.4 – Чиста виручка від реалізації та чистий прибуток ТОВ «Лакомка» в 2023 р. та в плановому році після реалізації запропонованих заходів ТОВ «Лакомка», млн грн

Джерело: розраховано автором

Таким чином, реалізація таких заходів, як налагодження співпраці ТОВ «Лакомка» з великими торгівельними мережами, підвищення попиту на продукцію ТОВ «Лакомка» серед потенційних споживачів за рахунок маркетингових заходів, зміни асортименту та переформатування структури виробництва, зниження завантаженості виробничих потужностей підприємства, дасть змогу оптимізувати запаси готової продукції ТОВ «Лакомка», та підвищити чистий дохід від реалізації продукції на 80%, а чистий прибуток – в 6,5 разів порівняно з показниками 2023 р. Це свідчить про те, що запропоновані нами заходи в комплексі будуть ефективними та суттєво покращать фінансовий стан підприємства, завдяки цьому зростуть обсяги продажів та прибуток.

ВИСНОВКИ

Провівши наукове дослідження, нами було зроблено такі висновки:

1. Ефективне управління запасами готової продукції є ключовим для стабільної роботи підприємства, підвищення фінансових показників і зміцнення ринкових позицій. Неефективність здійснення цього процесу сфері може спричинити фінансові втрати через надлишок або нестачу товарів, що впливає на задоволення попиту та виробничі процеси.

2. Ринок кондитерських виробів України представлений різноманіттям конкурентоспроможних виробників продукції порівняно з іноземними виробниками. Також ринок характеризується зосередженістю на внутрішніх та зовнішніх споживачах, а також здатністю адаптуватися до сучасних викликів. Незважаючи на уповільнені темпи зростання через розвиненість галузі, її привабливість залишається високою завдяки стабільній прибутковості, навіть в умовах війни.

Умови повномасштабної війни суттєво вплинули на галузь, але підприємства успішно реагують на виклики, впроваджуючи нові підходи до продажів та взаємодії зі споживачами, що забезпечує їх конкурентоспроможність і стабільність на ринку. Ці тенденції свідчать про гнучкість та адаптивність кондитерських підприємств як всієї України, так і підприємств м. Миколаїв в умовах війни, дозволяючи їм підтримувати виробничі процеси та відповідати на нові потреби суспільства, незважаючи на непрості умови.

3. ТОВ «Лакомка», яке функціонує в м. Миколаїв, демонструє стабільний розвиток на ринку кондитерських виробів завдяки стратегічному підходу до якості продукції, орієнтації на клієнтів та використанню сучасних технологій. Підприємство успішно адаптується до змін в економічній ситуації, зокрема через оптимізацію виробничих процесів, що дозволило підвищити продуктивність працівників за умов скорочення штату. Збільшення коефіцієнтів фінансової

автономії та ліквідності підтверджує ефективне управління фінансами, що забезпечує стабільність підприємства. Водночас, існує зростаючий знос основних засобів, і це може стати викликом у майбутньому. Поєднання традиційних рецептів із сучасними розробками дозволяє задовольнити запити найвибагливіших споживачів. Задекларована місія та принципи роботи гарантують подальше зміцнення позицій підприємства на ринку. Проте, підприємство за останні роки дещо втратило свою ринкову позицію, оскільки скоротився ринок збуту внаслідок, скоротилися реальні обсяги реалізації продукції та зросла частка продукції конкурентів ТОВ «Лакомка» у м. Миколаїв.

4. Проведений нами аналіз показав, що проблема надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі ТОВ «Лакомка» має значні наслідки для діяльності підприємства. Вона призводить до високої частки запасів у структурі оборотних активів, високого відсотку продукції, яка не реалізується в перший тиждень, надмірного терміну перебування продукції на складі, зростання втрат через псування продукції, а також втрачається потенціал розширення ринку збуту підприємства. Більше половини готової продукції залишається на складі понад тиждень, що вказує на недоліки в плануванні збуту та управлінні запасами. У 2023 р. частка зіпсованої продукції склала 14,3% всього обсягу реалізації, що свідчить про недостатню ефективність управління складськими запасами. Це зумовлює зростання операційних витрат і зниження прибутковості підприємства.

5. Проведений нами аналіз причин надмірних запасів нереалізованої готової продукції на складі ТОВ «Лакомка» виявив комплекс проблем, які негативно впливають на ефективність діяльності підприємства. Основними факторами, що призводять до надмірного накопичення запасів готової продукції, є низький рівень попиту через високу ціну продукції в порівнянні з конкурентами, оскільки продукція ТОВ «Лакомка» дорожча за продукцію конкурентів в діапазоні від 4% до 21%, надмірна завантаженість виробничих потужностей, що не відповідає

реальній ринковій ситуації, а також обмеженість збутових каналів через орієнтацію на власну роздрібну мережу, без активного залучення великих торговельних мереж.

6. Для вирішення цих проблем підприємству необхідно змінити свою стратегію управління запасами та реалізації продукції. Доцільно орієнтуватися на оптимізацію виробничих обсягів відповідно до попиту, зниження витрат для покращення конкурентоспроможності ціни, а також активне розширення співпраці з великими торговельними мережами. Такий підхід дозволить не лише зменшити обсяги надмірних запасів, але й забезпечить стале зростання обсягів реалізації та підвищення фінансової стійкості підприємства.

7. Нами було визначено, що впровадження таких заходів, як встановлення партнерських відносин ТОВ «Лакомка» з великими торговельними мережами, збільшення попиту на продукцію через маркетингові активності, коригування асортименту та реорганізація виробничої структури, а також зниження завантаженості виробничих потужностей, дозволить оптимізувати обсяг запасів готової продукції ТОВ «Лакомка». Це також сприятиме збільшенню чистого доходу від реалізації продукції на 80%, а чистого прибутку – в 6,5 разів порівняно з 2023 р.

Такий комплексний підхід дасть змогу значно покращити фінансовий стан підприємства, що в свою чергу сприятиме зростанню обсягів продажів та прибутку. Це не лише покращить фінансові результати, але й створить додаткові ресурси для інвестування в модернізацію обладнання, розвиток нових продуктів та покращення умов праці для працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Сумець О. М. Логістика. Теорія та практика. Навчальний посібник. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 272 с.
2. Богацька Н. М. Організація внутрішнього руху товарних запасів в підприємстві. *Вісник КНТЕУ*. 2015. С. 74–79.
3. Бондаренко Н. М., Яресько А. М. Суть та класифікація виробничих запасів на підприємстві. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2020. № 4. С. 273–281.
4. Бочко О. Ю., Балик У. О., Карпій О. П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. *The actual problems of regional economy development*. 2021. № 2(18). Р. 264–273.
5. Брюшкова Н. О., Гилка Б. В. Шляхи підвищення ефективності складської діяльності підприємств виноробства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1. С. 48–52.
6. Гавриленко В., Чиж В., Доценко Т. Управління виробничими запасами підприємства у забезпеченні беззбиткової діяльності. *Формування компетентностей обдарованої особистості в системі позашкільної та вищої освіти*. 2023. № 1. С. 153–164.
7. Гоменюк М. О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. С. 77–81.
8. Гукалюк А. Ф. Логістичне управління запасами як складова логістичного управління підприємством. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. Т. 27. № 2. Тернопіль: Економічна думка, 2017. С. 130–138.
9. Демяненко К. А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2022. № 9 (36). С. 45–49.
10. Дерій В. А., Гуменна-Дерій М., Шара Є. Ю., Слесар Т. М. Готова продукція в системі управління матеріальними ресурсами і витратами

підприємства: обліково-аналітична категорія, класифікація, оцінка та облік. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2023. № 2 (70). С. 141-153.

11. Дзюндзя О. В., Епанов С. С. Перспективи розширення асортименту кондитерської продукції функціонального призначення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки.* 2023. № 4. С. 110-117.

12. Дроботя Я. А. Управління запасами в системі логістики. *Збірник доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції «Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики».* Київ: Міністерство транспорту та зв'язку України, 2015. С. 173-175.

13. Дробязко С. І., Мельникова Ю. І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі логістичного підходу. *Економіка. Фінанси. Право.* 2013. № 7. С. 29-32.

14. Жижила Б. В. Удосконалення системи управління запасами на торговельних підприємствах. *Ефективна економіка.* 2017. № 2. С. 75-79.

15. Задовольнити потреби кожного. Чим особливі солодощі на фруктозі та стевії? Agro Portal. URL: <https://agroportal.ua/agrocheck/zvidki-jizha/udovletvorit-potrebnosti-kazhdogo-chem-osobenny-sladosti-na-fruktoze-i-stevii>_(дата звернення: 09.11.2024).

16. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2013. Вип. 3 (2). С. 24-31.

17. Качуровський С. В. Оцінка механізмів управління логістикою складування підприємств АПК. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2019. № 749. С. 404–410.

18. Кащена Н. Б., Цуконова О. В. Удосконалення методики аналізу виробничих запасів підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2019. № 2. С. 128–135.

19. Керування запасами ресторану: як зменшити харчові відходи і збільшити прибуток. Choice. URL: <https://choiceqr.com/uk/news/keruvannya-zapasamy-restoranu-yak-zmenshyty-harchovi-vidhody-i-zbilshyty-prybutok/> (дата звернення: 16.11.2024).
20. Козловський І. В. Вибір напрямків підвищення ефективності складування на підприємстві. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2021. № 3. С. 96–99.
21. Крикавський Є. В. Логістичне управління: підручник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2016. 684 с.
22. Куць Т., Басиста С. Управління виробничими запасами сучасних підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 451–454.
23. Мащак Н., Зеленюк В. Оптимізація складської діяльності підприємства на засадах логістики. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1718> (дата звернення: 19.11.2024).
24. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси» від 1 січня 2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021 (дата звернення: 10.12.2024).
25. Назаров М. І., Нізельська М. А. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 6. С. 20–24.
26. Найпоширеніші помилки в управлінні запасами, які припускають більшість підприємств. Kyiv Logistics School. URL: <https://kyivlogisticsschool.com/news/najposhirenishi-pomilki-v-upravlinni-zapasami/> (дата звернення: 09.10.2024).
27. Непримиримі партнери. Як під час війни співпрацюють виробники та продуктовий ритейл. Liga.Net. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/neprymyrymi->

partnery-yak-pid-chas-viiny-spivpratsiuiut-vyrobnyky-ta-produktovyi-ryteil (дата звернення: 19.11.2024).

28. Омельченко А. І., Іванова А. А., Іванова Д. А. Digital-системи оптимізації операцій складської логістики. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 92–97.

29. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.10.2024).

30. Офіційний веб-сайт ТОВ «Лакомка». URL: <https://lakomka.mk.ua/> (дата звернення: 09.10.2024).

31. Перебийніс В. І., Дроботя Я. А. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 279 с.

32. Петухова О. М., Ткачук О. С. Удосконалення організації логістичних процесів на складі підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. С. 957–961.

33. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджений Наказом Міністерства фінансів України №246 від 20.10.1999 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> (дата звернення: 09.10.2024).

34. Практичний бізнес-кейс. Як підприємству увійти до торгівельної мережі? Trade Master Group. URL: <https://trademaster.ua/articles/312827> (дата звернення: 15.11.2024).

35. Рабокоть Ю. С., Томчук О. Ф. Аналіз ефективності використання запасів на підприємстві. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1 (24). С. 76–86.

36. Савчук І. Аналіз діяльності головних гравців на ринку кондитерських виробів. *Національний університет харчових технологій*. 2023. № 1. С. 58-59.

37. Сімахіна Г. О., Науменко Н. В. Дієтичні добавки: сучасні підходи до створення та місце у системі здорового харчування. *Харчова промисловість*. 2017. № 22. С. 23–29.

38. Смаглюк А. А., Надточій А. О. Аналіз ринку кондитерських виробів України та перспективи його розвитку. *Інтернаука*. 2020. № 2. С. 25-28.

39. Смиричинський В. В., Смиричинський А. В. Основи логістичного менеджменту: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 240 с.
40. Сорокіна А. М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023 № 7. С. 45-50.
41. Струнін В. В., Гиря М. М. Підвищення ефективності транспортно-складської діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. С. 48-53.
42. Таньков К. М., Тридід О. М., Колодизева Т. О. Виробнича логістика: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. Харків: ІНЖЕК, 2014. 352 с.
43. Тараненко Ю. В. Моделі управління запасами на торговельних підприємствах. *Агросвіт*. 2016. № 3. С. 40–44.
44. Трофименко О. О., Золотопер М. А. Економіко-організаційні засади розвитку підприємств кондитерського ринку в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2021. Вип. 24. С. 165–171.
45. Удосконалення складських операцій: сучасні проблеми та тенденції. Consulting for Retail. URL: <https://www.c4r.eu/ukr/blog/trendy-riteyla/improving-warehouse-operations/> (дата звернення: 16.11.2024).
46. Цьогоріч в Україні відкрилося втричі більше магазинів, ніж закрилося. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/08/8/717746/> (дата звернення: 16.11.2024).
47. Чмут А. В. Аналіз розвитку підприємств кондитерської галузі України в умовах військового стану. *Вісник ХДУ. Економічні науки*. 2024. № 51. С. 45-50.
48. Чуприна Л. В., Намазова В. М. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 784-788.
49. Як ваш товар може потрапити на полиці супермаркетів. Підказки від ТМ Galicia. #ШОТАМ. URL: <https://shotam.info/yak-vash-tovar-mozhe-potrapyty-na-polytsi-supermarketiv-pidkazky-vid-tm-galicia/> (дата звернення: 16.11.2024).

50. Як правильно обрати систему керування запасами? Wezom. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/kak-pravilno-vybrat-sistemu-upravlenija-zapasami> (дата звернення: 09.10.2024).
51. Ярова Н. В., Омельчук К. С. Логістичний менеджмент як інструмент ефективного управління транспортною системою підприємств регіону. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 422-430.
52. Babenko I. V., Pochechun P. I. Issues of Forming Inventory Management System in Small Businesses. *International Review of Management and Marketing*. 2016. № 6. P. 522-527.
53. Ballou R. H. Revenue Estimation for Logistics Customer Service Offerings. *The International Journal of Logistics Management*. 2016. Vol. 17. № 1. P. 21–37.
54. Ballou R. H., Gilbert St., Mukerjee A. New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities. *Industrial Marketing Management*. 2010. Vol. 29. № 1. P. 7–18.
55. Bowersox Donald J., David J. Closs, M. Bixby Cooper. Supply chain logistics management. McGraw-Hill, 2014. 656 p.
56. Bykova O., Garnov A., Garnova V., Repnikova V. Improving Logistics Activities in the Face of Global Challenges. *Scientific Research and Development Economics of the Firm*. 2021. Vol. 10(1). P. 42-47.
57. Fawcett St. E., Magnan G. M. The Rhetoric and Reality of Supply Chain Integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2012. Vol. 32. № 5. P. 339–361.
58. Hart M., Lisakoviča Ž. Inventory Management Based on Demand Forecasting. *Proceedings of International Conference Logistics in Theory and Practice II*. Zlin: TBU in Zlin. 2011. № 8. P. 17-23.

59. Hart M., Tomašík M., Taraba P. Demand Forecasting System as a Strong Tool for Effective Logistics Management. *Proceedings of the 9th International Conference on Logistics & Sustainable Transport*. 2012. № 6. P. 322-332.
60. Imran M. The contributing factors towards e-logistic customer satisfaction: a mediating role of information technology. *Uncertain Supply Chain Management*. 2019. № 7. P. 63-72.
61. Kanagavalli G., Azeez R. Logistics and E- Logistics Management: Benefits and Challenges. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8, Issue 4. P. 167-172.
62. Rogers D., Tibben-Lembke R. An Examination of Reverse Logistics Trends and Practices. *Journal of Business Logistics*. 2014. Vol. 22, № 2. P. 129-148.
63. Tyurina N., Goy I., Babiy I. Logistics: textbook. Kyiv: Center for Educational Literature. 2015. 392 p.
64. Wang Y., Pettit S. E-logistics: an introduction. E-Logistics: Managing Your Digital Supply Chains for Competitive Advantage. *International Logistics Journal*. 2019. № 6. P. 3-31.
65. Zhurynov G. M., Tulemetova A. S., Sadykbekova A. A., Jazdykbayeva D. P. Ways to improve the organization of logistics management at enterprises. *Journal of Research Association of International Commerce*. 2020. № 12. P. 67-73.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Clarity Project / Компанія / ТОВ "Лакомка"

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛАКОМКА"
#31043662

Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік 2022 рік 2021 рік 2020 рік

Дата звіту	08.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Кротик Жанна
КАТОТТГ	UA48060150010393291
Кількість працівників	26

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	14.20	14.20
первісна вартість	1001	62.80	62.80
накопичена амортизація	1002	48.60	48.60
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 454.80	2 454.80
Основні засоби:	1010	3 902.10	3 065.50
первісна вартість	1011	6 856.60	6 313.10
знос	1012	2 954.50	3 247.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	467.10	6.40
Усього за розділом I	1095	6 838.20	5 540.90
II. Оборотні активи Заласи:	1100	1 344.20	1 818.50
у тому числі готова продукція	1103	22.10	26.10
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	888.40	685.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	10.60	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	378.80	1 291.60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	41.80	32.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	123.50	138.40
Усього за розділом II	1195	2 787.30	3 966.10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	9 625.50	9 507.00

Рисунок А.1 – Показники звіту про фінансовий стан ТОВ «Лакомка» за 2023 р.

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 900.00	2 900.00
Додатковий капітал	1410	39.00	39.00
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 104.50	2 988.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 043.50	5 927.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	3 716.80	2 469.60
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	572.00	779.50
розрахунками з бюджетом	1620	16.80	16.70
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	35.30	20.00
розрахунками з оплати праці	1630	88.00	75.90
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	153.10	218.20
Усього за розділом III	1695	865.20	1 110.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	9 625.50	9 507.00

Рисунок А.2 – Показники звіту про фінансовий стан ТОВ «Лакомка» за 2023 р.

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 823.60	10 008.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 545.40	8 547.80
Інші операційні доходи	2120	1 558.60	1 331.40
Інші операційні витрати	2180	3 481.50	2 833.30
Інші доходи	2240	1 153.10	318.00
Інші витрати	2270	483.30	135.20
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	15 535.30	11 657.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	14 510.20	11 516.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 025.10	141.10
Податок на прибуток	2300	141.50	65.40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	883.60	75.70

Рисунок А.3 – Показники звіту про фінансові результати ТОВ «Лакомка» за 2023

р.