

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

\_\_\_\_\_ (підпис)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 073 "Менеджмент"**  
за магістерською програмою професійного спрямування  
"Менеджмент організацій"

на тему: **«ОПЕРАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА -  
ДИСТРИБ'ЮТЕРА НА РИНКУ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ДИТЯЧИХ  
ІГРАШОК»**

(назва теми)

**Виконавець:**

студент 64 гр ФМОІТ факультету

\_Юрлов Владислав Ігорович \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

**Науковий керівник:**

\_к.е.н., старший викладач \_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

\_Місько Ганна Анатоліївна \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

## ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти операційного управління підприємства	5
1.1. Операційне управління торговельного підприємства	5
1.2. Сучасні моделі управління запасами підприємства	9
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління запасами підприємства	19
Висновки до першого розділу	19
Розділ 2. Аналіз ефективності управління запасами ТОВ «Країна Іграшок»	20
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Країна Іграшок»	20
2.2. Аналіз ефективності управління запасами ТОВ «Країна Іграшок»	27
2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Країна Іграшок»	34
Висновки до другого розділу	41
Розділ 3. Підвищення ефективності управління запасами ТОВ «Країна Іграшок»	43
3.1. Оцінка впливу запасів підприємства на рентабельність активів	43
3.2. Обґрунтування заходів з управління запасами ТОВ «Країна Іграшок»	46
3.3. Оцінювання ефективності заходів з управління запасами ТОВ «Країна Іграшок»	59
Висновки до третього розділу	63
Висновки	64
Список використаних літературних джерел	66
Додаток	71

## ВСТУП

На сьогоднішній день управління запасами є важливою складовою операційного управління підприємством, оскільки вони складають до 40% від загального інвестованого капіталу та є резервом підвищення конкурентоспроможності. Ефективне управління запасами є передумовою подальшого розвитку підприємства за через стан активів, їх оборотність та рентабельність. У зв'язку із цим в сучасних умовах господарювання необхідно враховувати особливості функціонування торговельного підприємства та значущість для них товарних запасів, що і обумовлює актуальність теми дослідження.

Питання операційного управління підприємств оптової торгівлі та, зокрема, запасами розглядають такі відомі вчені, як: Гаджинський А. М., Бабчук Г.Г., Белик В.Р., Іващук О.В., Савченко О. Ю., Чаплінська А.А., Рижикова Ю. І. та інші.

Питаннями раціонального використання запасів займалися вітчизняні та зарубіжні вчені. Вагомий внесок у розвиток теоретичного аспекту управління товарними запасами зробили такі вчені, як М. С. Білик, Ф. Ф. Бутинець, Будник В. А., Г. І. Кіндрацька, О. Я. Кобилуох, та ін. Розробці основних принципів і підходів до оптимізації систем управління запасами присвячено праці Р. Акоффа, Б. А. Анікіна, О. В. Іващук, Ф. Хэсменна, Т. Уайтіна та інших. Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових розробок, питання оборотності товарних запасів на підприємствах оптової торгівлі, на нашу думку, недостатньо висвітлені.

Метою роботи є розробка заходів з удосконалення операційного управління підприємства - дистриб'ютора на ринку оптової торгівлі дитячих іграшок.

Для досягнення мети у роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- дослідити сутність поняття «запаси»;
- проаналізувати управління запасами ТОВ «Країна Іграшок»;

- запропонувати заходи з удосконалення управління запасами ТОВ «Країна Іграшок»

- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Країна Іграшок».

Предметом дослідження є теоретичні аспекти операційного управління підприємства, а саме - управління запасами.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку факторного аналізу рівня рентабельності активів з метою ефективного управління запасами на ТОВ «Країна Іграшок».

Практична цінність полягає в тому, що запропоновано у роботі використовувати на складі підприємства модель із фіксованим обсягом замовлення для товарів категорії А, що обґрунтовано шляхом ABC – аналізу. Запропоновано придбати вилковий навантажувач Toyota, що підвищить валовий прибуток на 380,84 тис. грн, чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг збільшиться на 826,20 тис.грн. порівняно до 2019 року. Термін обігу запасів зменшиться на 1 день.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є низка загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання: метод аналогії (уточнення сутності поняття), аналізу (аналіз фінансового стану підприємства), синтезу (систематизація визначень поняття, метод порівняння (зіставлення фактичних даних звітного періоду та попередніх років досліджуваних підприємств).

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи склали нормативно-правові документи підприємства, бухгалтерська звітність підприємства, монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

Результати роботи опубліковано у збірнику матеріалів студентської конференції «Актуальні проблеми менеджменту», Одеса, 2020 р. Назва тез «Операційне управління підприємства - дистриб'ютора».

## ВИСНОВКИ

1. За результатами дослідження сутності поняття «запаси» встановлено, що науковці роблять акцент на активи підприємства та матеріальні ресурси. Запропоновано під «запасами» розуміти активи підприємства, що перебувають на складах та утримуються для забезпечення діяльності: виробництва, продажу, перепродажу і отримання у майбутньому періоді доходу в процесі здійснення операційного управління.

2. За результатами аналізу ефективності використання запасів ТОВ «Країна Іграшок» встановлено збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 3655 тис. грн., матеріальних затрат на 176 тис. грн. Матеріаловіддача зменшилась на 31,44 пункти. Частка матеріальних затрат у собівартості продукції збільшилась на 0,10%. Коефіцієнт оборотності запасів збільшився на 3,20 пункти, що призвело до зменшення терміну обороту запасів на 66 днів.

За результатами факторного економічного аналізу рівня рентабельності активів ТОВ «Країна Іграшок» за 2018 – 2019 рр. встановлено, що рентабельність активів підприємства підвищився на 0,1% за рахунок таких факторів: зменшення запасів на 50%, зростання активів на 6%; зростання чистого прибутку на 69%; зменшення виробничих запасів на 52%; зменшення запасів товарів на 50%.

За результатами розрахунку запасів за моделлю Уілсона встановлено, що оптимальний розмір партії поставки самокатів у 2019 р. склав 172 од, велосипедів – 252 од., роликів – 126 од. оптимальний інтервал між поставками самокатів склав – 6 дні, велосипедів – 4 днів, роликів – 9 днів. Оптимальне число поставок в рік склало: самокатів -58 , велосипедів -87 , роликів – 40.

Встановлено, що на підприємстві використовувалась модель управління запасами «мінімум-максимум», за результатами АВС-аналізу та розрахованим обсягом замовлення за моделлю Уілсона для категорії товарів, що потратили

до групи А запропоновано використовувати модель із фіксованим обсягом замовлення.

3. Запропоновано придбати вилковий навантажувач Toyota, що підвищить валовий прибуток на 380,84 тис. грн, чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг збільшиться на 826,20 тис.грн. порівняно до 2019 року. Термін обігу запасів зменшиться на 1 день.

4. За результатами оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Країна Іграшок» порівняно до основних конкурентів після впровадження запропонованих заходів встановлено, що вона підвищиться на 0,6 пункти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аникін Б.А. Логістика: навч. пос. для студентів ВУЗов/ Б.А. Аникін, Л.С. Федоров. – К.: ИНФРА, 2007. – 347 с.
2. Білик М. С., КіндрацькаГ. І., Кобилуох О. Я. // Ідентифікація запасів в управлінні логістичною системою. – 2010 – с. 254 - 261
3. Бланк І.А. Стратегія і тактика управління фінансами / Бланк І.А. – К. : МП "ІТЕМ, ЛТД", "АДЄФ-Україна", 1996. – 534 с.
4. Брюшкова Н.О. Шляхи підвищення ефективності складської діяльності підприємств виноробства / Н.О. Брюшкова, Б.В. Гилка // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. - № 12. – С. 48 – 52.
5. Будник В. А. Управління запасами підприємств з урахуванням вартості грошей за часом // Економіка та держава. – 2012. - № 8. – С. 27 – 28.
6. Богацька Н.М. Удосконалення системи управління товарними запасами в діяльності вітчизняного підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015.- № 10. – С. 77 – 80.
7. Белик В.Р. Система складирования как основа рентабельности работы склада / В.Р. Белик // Логистик система. – 2010. - № 11. – С.19 – 26.
8. Бесараб Д.А.. Моделі управління запасами підприємства в системі вартісно-орієнтованого управління // Економіка і регіон. – 2014. -№ 3. – С. 89 – 93.
9. Воронко Р.М., Грезенталь В.О. Класифікація товарних запасів на підприємствах роздрібної торгівлі // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.7. – С. 164 – 168.
10. Вавулін О.І. Управління складським господарством будівельного підприємства на засадах логістики / О.І. Вавулін // Економіка та управління підприємствами. Мукачево ,2017. - № 10. – С. 194 – 200
11. Варивода В.Р. Механізм управління запасами на промисловому підприємстві та напрями підвищення його ефективності // V Міжнародна

науково-практична інтернет-конференція «Проблеми ринку та розвитку регіонів України в ХХІ столітті». – 2014. – С. 28 – 30.

12. Гаджинский А.М. Современный склад. Организация, технологии, управление и логистика / А.М. Гаджинский.– М.: ТК Велби, 2012.– 176 с.

13. Гаджинский А.М. Организация складских процессов с элементами логистики / А.М. Гаджинский // Консультант директора. – 2011. - № 24. – с. 14 – 27.

14. Голюков К. Ю., Шульгіна Л.М. Вдосконалення оцінки ефективності системи управління запасами на підприємстві //Young. – 2016. – Т. 29. – №. 2.

15. Гринів Н. Т., Кіндій М. В., Жданович Р. В. Актуальні проблеми управління запасами // Вісник Хмельницького національного університету. - 2011. - № 6 – С. 168 – 172.

16. Економічна енциклопедія : у трьох томах [відп. ред. С. В. Мочерний] – К.: Академія, 2000. – Т. 1. – 2000. – 864 с.

17. Живко З.Б. Словник сучасних економічних термінів / Живко З.Б., Живко О.М., Живко І.Ю.– Львів : Край, 2007. – 384 с.

18. Зельников И. Большой ассортимент – не помеха АВС-анализу // Логистик&система.– 2011.– № 9.– С. 43–51.

19. Іващенко О.В., Кожевнікова О.С. Управління запасами на підприємствах // Економічний вісник Донбасу. – 2008. - № 3. – С. 132 – 135.

20. Іващук О.В. Управління запасами як складова методології керування підприємством // Глобальні та національні проблеми економіки. - № 4. – 2015. – С. 404 – 407.

21. Костюк О.С., Гринів Н.Т., Крук М.В. Ефективне функціонування складської системи підприємства / О.С. Костюк, Н.Т. Гринів., М.В. Крук // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка".Логістика. – Львів, 2012. – № 723. – С. 59–65.

22. Котова И.М. Автоматизация склада: основные аспекты // Складские технологии.– 2014.– № 5.– С. 2–7.



23. Котельникова Ю.М., Шеврекука С.С. Удосконалення логістичних процесів на підприємстві шляхом автоматизації складу // Глобальні та національні проблеми економіки, 2017. – № 17. – С. 337 –445.

24. Кудирко О.М. Управління товарними операціями підприємств оптової торгівлі // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. – 2019. - № 38. – С. 127 – 130.

25. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія: (Монографія) – Одеса: Друкарський дім, 2009. – 228 с.

26. Мажуліна М.О. Аналіз виробничих запасів на підприємстві / Мажуліна М.О. // Управління розвитком. – 2013. - №10. – С. 53 – 56.

27. Марина А.С., Феськіна З.Ю. Підвищення ефективності використання виробничих запасів автодорожнього підприємства // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. – 2018. № 6 (68). - С. 193 – 198.

28. Місько Г.А. Гонявчук В.В. Формування стратегії лідирування по витратам на засадах логістичного підходу // Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, вересень 2016 р. – ОНЕУ, 2016. – С. 105 – 108.

29. Мудла О. І. Економічна сутність виробничих запасів та їх оцінка на підприємстві / О. І. Мудла [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com>

30. Новицький П.В. Аналіз стану та ефективності використання виробничих запасів на підприємстві // Innovative views in to the future . – 2018. – С. 55 – 62.

31. Офіційний сайт державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

32. Офіційний сайт Интелтеч програми "BAS". [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://inteltech.com.ua/uk/bas-upravlinnya-torgivleyu>

33. Официальный сайт. Автоматизированные складские системы [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://listech.ua/ru/catalog/automat-systems>.

34. Осадча Г.Г., Щербатюк І.С. Методологічні підходи управління виробничими запасами // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. – 2018. - № 19. – С. 541 – 547.

35. Олініченко К.С. Управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі : монографія / К. С. Олініченко. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2017. – 211 с.

36. Офіційний сайт ТОВ «Країна Іграшок» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kraina.igrashok.ua>

37. Польова Т.В., Резнік А.С. Оцінка ефективності використання виробничих запасів як підґрунтя для прийняття зважених управлінських рішень // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2017. – № 2 (8). – С. 106 – 111.

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

39. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджене Наказом Міністерства України від 20.10.1999 р. № 246 (зі змінами та доповненнями). - К.: редакція від 01.01.2015 року. - [електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99/conv>

40. Пудичева Г. О. Оцінка впливу логістичних факторів на показник рентабельності активів підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць (ISSN 2313-4569); за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2018. № 2 (66). С. 99–110.

41. Риндич І.В. Автоматизація складу – як система управління складською логістикою / І. Риндич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/18089/1/c%20Риндич.doc>

42. Савченко О. Ю. Розроблення заходів з удосконалення організації торгово-закупівельної діяльності підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. - № 3. –С. 76 – 83.
43. Стахів О.А. Дослідження стану управління товарними запасами підприємства роздрібною торгівлі // Вісник НУВГЛ. – 2018. № 1(81). –С. 70 – 78.
44. Тараненко Ю. В. Система управління запасами на торговельних підприємствах // Інвестиції: практика та досвід № 18. – 2015. – С. 80 – 83.
45. Тютюнник В. Факторний аналіз прибутку // Довідник економіста. – 2010. – № 10. – С. 35- 42.
46. Управление запасами [Электронный ресурс] / Консалтинговая компания А ДАН ДЗО. –Режим доступа: <http://www.adandzo.com/consulting/82/>.
47. Урманов Ф.Ш. Особливості підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства [Електронний ресурс]. – Джерело доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/225.pdf>
48. Чуприна Л.В., Намазова В.М. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством // «Молодий вчений». – 2017. - № 4 (44). – с. 784 – 788.
49. Чаплінська А. А., Бабчук Г. Г. Оцінка товарних запасів та їх оборотності на підприємствах роздрібною торгівлі // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2013. - № 3 (80). – С. 48 – 54.
50. Хаврук В.О. Аналіз систем управління запасами. / В. О. Хаврук // Вісник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вип. 26. – с. 313 – 324.
51. Цицюра Н.О. Шляхи підвищення ефективності використання оборотних коштів на підприємстві [Електронний ресурс]. – Джерело доступу: [http://www.confcontact.com/20110225/ek8\\_cicyura.php](http://www.confcontact.com/20110225/ek8_cicyura.php).
52. Як справи в галузі? Історія іграшек 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gc.ua/business-news/kak-dela-v-otrasli-istoriya-igrushek/>