

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



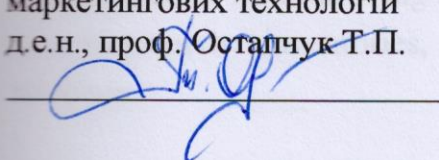
ОПАНАСЕНКО Антон Сергійович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ
ПІДПРИЄМСТВА

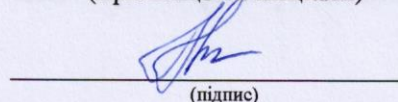
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



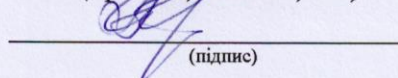
Керівник роботи:

к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Опанасенко А.С. Організаційно-економічні засади забезпечення ефективності управління товарними запасами підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто організаційно-економічні засади забезпечення ефективності управління товарними запасами підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: товарні запаси, товарообіг, величина замовлення, частота поставок, структура асортименту.

Annotation

Opanasenko A.S. Organizational and economic principles of ensuring the efficiency of inventory management of an enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work examines the organizational and economic principles of ensuring the efficiency of inventory management of an enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: inventories, turnover, order size, delivery frequency, assortment structure.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні засади управління товарними запасами підприємства...</i>	7
1.1. Поняття товарних запасів підприємства.....	7
1.2. Організаційно-економічні засади управління товарними запасами підприємства.....	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління товарними запасами підприємства	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління товарними запасами підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	37
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка організаційно-економічного забезпечення ефективності управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН»</i>	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «АРТ ГАРДЕН».....	47
2.3. Оцінка ефективності управління товарними запасами підприємства.....	55
Висновки до розділу 2.....	66
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення організаційно-економічних засад забезпечення ефективності управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН».....</i>	68
3.1. Шляхи удосконалення організаційно-економічних засад управління товарними запасами торговельних підприємств.....	68
3.2. Обґрунтування заходів підвищення ефективності управління товарними запасами підприємства на основі логістичного підходу.....	75

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	82
Висновки до розділу 3.....	90
<i>Висновки</i>	92
<i>Список</i>	97
<i>Додатки</i>	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Підприємства, які працюють в сучасних умовах, завжди мають в наявності певні запаси товарно-матеріальних цінностей, тому вирішення комплексу питань щодо управління ними має велике значення як у технологічному, так і у фінансовому аспектах. З одного боку, запаси представляють собою суму коштів, вилучених з обороту. Проте наявність запасів забезпечує підприємству гнучкість у політиці закупівель та можливість дотримуватися графіка постачань. Головна функція запасів – це накопичення/споживання предметів з метою синхронізації руху та перетворення матеріальних потоків на підприємствах та в каналах збуту їхньої продукції. В цілому запаси виконують три функції: накопичення; захисту від зміни цін та інфляції; управління витратами.

Таким чином, розробка ефективної та обґрунтованої політики управління товарними запасами є актуальною як для виробничого, так й торгівельного підприємства, та базується на досягненні балансу між мінімізацією витрат на утримання запасів та ризиком несвоєчасного виконання зобов'язань перед споживачами через відсутність або нестачу сировини або товарів для реалізації.

На сьогоднішній день існує значна кількість різних досліджень, присвячених питанням управління запасами. Науковці К. Ерроу, Т. Гарріс, Дж. Маршак визначили основні цілі, напрямки аналізу та фактори, які впливають на величину запасів. Модель оптимального розміру замовлення була розроблена Ф.В. Харрісом і доповнена Р.Х. Вілсоном.

Однак питання забезпечення ефективності управління запасами на торговельних підприємствах потребують подальшого дослідження з урахуванням специфіки сфери торгівлі.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад організації управління товарними запасами підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності управління товарними запасами підприємства.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- розглянути поняття товарних запасів підприємства;
- дослідити організаційно-економічні засади управління товарними запасами підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності управління товарними запасами підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління товарними запасами підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «АРТ ГАРДЕН»;
- оцінити рівень ефективності управління товарними запасами підприємства;
- розглянути шляхи удосконалення організаційно-економічних засад управління товарними запасами торговельних підприємств;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності управління товарними запасами підприємства на основі логістичного підходу;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління товарними запасами підприємства, **предметом** – теоретичні,

методичні та прикладні засади забезпечення ефективності управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему управління товарними запасами підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «товарних запасів»; для систематизації ознак видових проявів товарних запасів підприємства; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень ефективності управління товарними запасами підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку практичних засад удосконалення системи управління товарними запасами підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістала подальшого розвитку розробка заходів щодо підвищення ефективності управління товарними запасами підприємства на основі логістичного підходу до оптимізації товарних запасів ТОВ «АРТ ГАРДЕН», що передбачає забезпечення потреб торговельної діяльності за мінімальних сукупних витрат із максимальним задоволенням запитів споживачів шляхом визначення оптимального розміру замовлення та використання чітко

визначеної системи замовлення для кожної окремої групи товарів із застосуванням методів ABC- та XYZ-аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності управління товарними запасами підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано: Опанасенко А.С. Управління товарними запасами як складова фінансового менеджменту. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 105 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 81 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття товарних запасів підприємства

Запаси є одним із найважливіших чинників забезпечення стабільності та безперервності відтворювального процесу. Таку важливу роль відіграють усі складові загального матеріального запасу, зокрема товарно-матеріальні запаси, що знаходяться в організацій галузей обігу.

Загальноприйнято вважати, що продукти праці належать до товарних запасів підприємств галузей обігу від моменту їх надходження до підприємства до моменту відвантаження або безпосередньої передачі споживачам.

Безперервність виробництва потребує постійної наявності достатньої кількості сировини й матеріалів, щоб у будь-який момент задовольнити потреби виробництва. Тому необхідність безперебійного забезпечення виробництва в умовах постійного попиту та періодичності поставок зумовлює створення на підприємствах матеріальних запасів.

Запаси підприємства є елементом оборотних активів і відображаються в розділі II бухгалтерського балансу «Оборотні активи». Серед усіх оборотних активів запаси мають найменшу ліквідність. Запаси – це активи [60]:

- призначені для продажу в ході звичайної діяльності;
- у процесі виробництва з метою подальшого продажу;

- у формі сировини або матеріалів, призначених для використання у виробничому процесі чи наданні послуг.

На підприємстві запаси акумулюються в наступних формах [12]:

- матеріально-виробничі запаси – запаси сировини, матеріалів, малоцінних і швидкозношуваних предметів, незавершене виробництво, інші запаси;
- товарні запаси – готова продукція, товари для перепродажу, відвантажені товари.

Матеріально-виробничі запаси – це сукупність матеріальних ресурсів, що належать до оборотних активів підприємства. Вони є основним (після грошових коштів) оборотним активом більшості торговельних і виробничих підприємств. В обліку ці запаси мають важливе значення, адже в багатьох галузях становлять основу прямих матеріальних витрат у собівартості продукції чи продажів.

До складу матеріально-виробничих запасів входять: поточні запаси; підготовчі запаси; страхові запаси.

Товарні запаси – це частина запасів підприємства (разом із матеріально-виробничими). До них належать: готова продукція; товари для перепродажу; незавершене виробництво. Вони відіграють вирішальне значення в забезпеченні ефективності торговельної діяльності підприємства. адже торговельна діяльність передбачає наявність товарних запасів, які необхідні в певному асортименті, кількості та якості. Проте сама категорія «товарні запаси», хоча й досліджується науковцями протягом тривалого часу, потребує додаткової уваги та визначення її економічної сутності [6].

Дефініція «товарні запаси» має історичне коріння, яке виникло в процесі еволюції суспільства. Необхідність створення запасів зумовлена товарно-грошовими відносинами, які формують попит і пропозицію. У загальноприйнятому значенні «запас» (англ. stock, inventory) – це різноманітні цінності, необхідні для подальшого споживання. У сфері економіки запасами виступають певні ресурси, що використовуються у виробничій діяльності: трудові, матеріальні та фінансові. Товарні запаси належать до матеріальних ресурсів і становлять собою товарно-матеріальні цінності [3].

Значення і роль товарного запасу в процесі суспільного відтворення найглибше розкрив Карл Маркс у своїй відомій праці «Капітал». Автор писав: «Шляхом акту $T^1 - \Gamma^1$ реалізується як авансована капітальна вартість, так і додаткова вартість. Оборот зумовлює фіксацію капіталу. Лише виконавши функцію, що відповідає тій формі, в якій він перебуває на даний момент, капітал набуває форми, у якій може перейти до нової фази перетворення. Затримка товарів – необхідна умова їх продажу» [1].

Згідно з П(С)БО 9 «Запаси», товарні запаси – це кількість товарів у грошовому або натуральному вираженні, які перебувають у торговельних підприємствах, на складах або в дорозі на певну дату [26].

У межах ринкової економіки роль товарних запасів істотно зростає, оскільки виробництво товарів набуває всебічного поширення, а товарні запаси становлять значну частину сукупного суспільного продукту. Ринкова економіка зумовлює трансформацію благ у товар, коли під товаром розуміють усі предмети, що формують ринок цінностей для задоволення потреб користувачів.

Товарні запаси, з одного боку, є обов'язковою умовою стабільного та безперервного процесу виробництва суспільного продукту, його розподілу і споживання, а з іншого боку – кінцевим результатом сфери обігу. Зміни у сфері виробництва та рівні споживання безумовно впливають на обсяг товарних запасів, а їх розмір, своєю чергою, має вплив на економіку країни.

Основною функцією товарних запасів є забезпечення безперервного процесу створення та реалізації доданої вартості. Механізм формування товарних запасів залежить від рівня постачання та рівня попиту. Якщо рівень постачання перевищує рівень попиту, то товарний запас зростає, і навпаки – зменшується, якщо спостерігається протилежна ситуація [40].

Товарні запаси іноді є одним із джерел виходу економіки з кризи, оскільки вони виступають гарантом кругообігу капіталу та є основою для створення умов розвитку виробництва, в результаті чого досягається відповідність обсягу виробництва та його структури. Головне, щоб темпи зростання національного запасу перевищували темпи зростання виробництва сукупного суспільного

продукту за рахунок зміни частки інвестицій у формуванні запасів. Таким чином, запаси по суті є інструментом усунення або ліквідації порушень, що виникають в економіці країни.

Необхідність мати товарні запаси зумовлена конкретними факторами, такими як: коливання попиту на товари, коливання строків постачання товарів, їх дефіцит. У процесі господарської діяльності можна спостерігати сукупність чинників, які впливають на обсяг товарних запасів, їхню роль і характер, рис. 1.1.

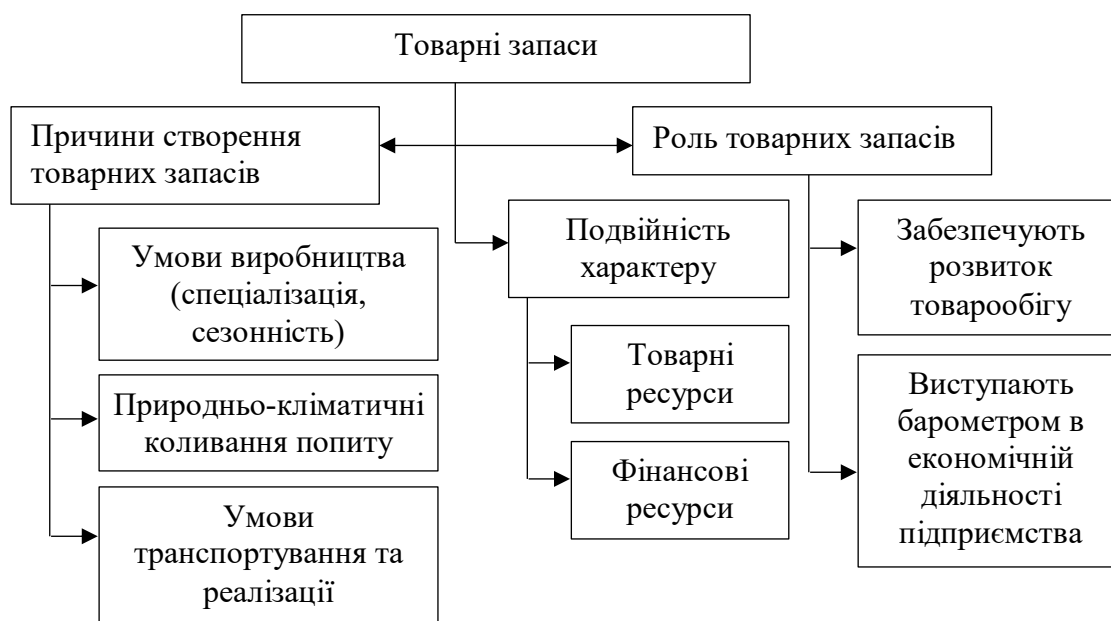


Рис. 1.1. Роль товарних запасів в економіці

Джерело: складено автором на основі [35]

Зважаючи на важливу роль товарних запасів в економіці країни та кожного окремого суб'єкта господарювання у табл. 1.1 наведемо ряд визначень, які характеризують дану економічну категорію.

Таблиця 1.1

Підходи вітчизняних вчених-економістів до визначення економічної категорії «товарні запаси»

Автор	Визначення поняття
1	2
Продукт праці	
Безгінова Л.І. [3]	Товарні запаси – матеріальні цінності, які знаходяться на складах постачальників у вигляді готової продукції, на проміжних складах та

	складах споживачів
Товарна маса сфери обігу	
Божок В.В. [5]	Товарний запас – маса товарів, призначена для продажу, що знаходиться у сфері обігу в процесі переміщення від виробництва до споживача
Вавдійчик І.М. [9]	Товарні запаси – частина сукупних запасів, що перебуває в підприємствах у вигляді готової продукції й у каналах сфери обігу (запаси у дорозі та запаси на підприємствах торгівлі)
Заярна Н.М., Васюта Н.Р. [28]	Товарні запаси – це складова товарообігу, що становить рух сукупного суспільного продукту в товарній формі від виробника до споживача
Круглова О.А. [35]	Товарні запаси – товари, які протягом більшого чи меншого часу утворюють запас, до тих пір, поки їх не змінять нові екземпляри того ж роду. Лише завдяки виникненню ... запасу забезпечується постійність і безперервність процесу обігу ...

Продовження табл. 1.1

1	2
Оснач О.Ф. [55]	Товарні запаси – продукція, що знаходиться у стані обороту (на складах виробничих підприємств, торговельних організацій, в роздрібній торговельній мережі та в дорозі), призначена для реалізації
Товарний запас, що не потребує подальшої переробки	
Камінський С. [30]	Товарні запаси – товари, що за звичайних обставин призначені для продажу. Ці товари... закупаються у готовому вигляді та продають без додаткової обробки та переробки
Міщук І.П. [49]	Товарні запаси – одна із складових запасів, що є оборотними активами підприємства, у вигляді товарів, що придбані або отримані від інших юридичних і фізичних осіб і призначені для продажу (перепродажу) без додаткової обробки
Мета використання - подальший продаж	
Бровко О.Т. [7]	Товарні запаси – товарно-матеріальні цінності, що надійшли на підприємство з метою продажу
Єрмак С.О. [22]	Товарні запаси – запаси, призначені для реалізації в умовах звичайної господарської діяльності – готова продукція, придбані підприємством товари, призначені для подальшого перепродажу

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 7; 9; 22; 28; 30; 35; 49; 55]

Підсумовуючи підходи вітчизняних вчених-економістів до визначення економічної категорії «товарні запаси» нами представлено узагальнення представлених поглядів. Товарні запаси – це сукупність товарів, що перебувають у сфері обігу торговельного підприємства, призначених для подальшого продажу або використання в торговельному процесі. Вони є частиною оборотних активів, що формуються для забезпечення безперервності та ритмічності торгівлі, враховуючи поточний і прогнозований попит, сезонність, логістичні особливості та асортиментну структуру. Товарні запаси включають поточні, страхові та сезонні запаси, які накопичуються на складах, у

дорозі або в торговельних залах, з метою задоволення потреб споживачів і оптимізації торговельних операцій.

Як вже було відмічено, товарні запаси – це частина товарного забезпечення, що являє собою сукупність товарної маси в процесі її руху зі сфери виробництва до споживача [3]. Саме тому, товарні запаси формуються на всіх етапах товаропросування: на складах виробничих підприємств, у дорозі, на складах оптових і роздрібних торговельних підприємств. Необхідність формування товарних запасів зумовлюється такими чинниками:

- час, необхідний для транспортування товарів від місця виробництва до місця продажу, включаючи навантаження і розвантаження;
- сезонні коливання у виробництві та споживанні товарів;
- невідповідність між виробничим і торговим асортиментом товарів, що викликає потребу в досортуванні, пакуванні та доопрацюванні;
- особливості територіального розміщення виробництва;
- умови транспортування товарів, відстань між постачальником і торговим підприємством;
- кількість ланок у системі товаро просування;
- можливості зберігання товару [9].

Будь-який товар до моменту продажу належить до категорії товарного запасу.

З економічної точки зору ця форма існування товару є статичною (фізично товар може перебувати в русі). Це означає, що товарний запас – це величина моментна. Товарні запаси змінюють свій обсяг – поступово включаються в товарообіг, продаються і перестають бути запасами. Але оскільки запаси регулярно поновлюються іншими партіями товару, вони є постійно наявною величиною, обсяг якої змінюється залежно від конкретних господарських умов. Економічний зміст процесу товарообігу становлять процеси кругообігу товарів, переходу статичної форми запасу в динамічну форму товарообігу [15].

Політика формування товарних запасів має значний вплив на формування обсягів товарообороту торговельного підприємства. Скільки замовити, коли і

скільки часу зберігати – це ключові питання, предмет постійного контролю, що потребує зосередження уваги на аспектах якості та задоволення запитів споживача, посередника-підприємства торгівлі, виробника. Управління запасами ускладнюється швидкою зміною середовища функціонування торговельних підприємств, в яких здійснюється планування продажу та створення запасів. Внаслідок зміни економічних умов товарні запаси можуть виявитися або заниженими, або завищеними. Обидва варіанти є економічно не вигідними, тому питання управління товарними запасами є надзвичайно важливі. Процес управління запасами в торговельних підприємствах потребує глибокого розуміння впливу різноманітних чинників на їх формування, рис. 1.2.

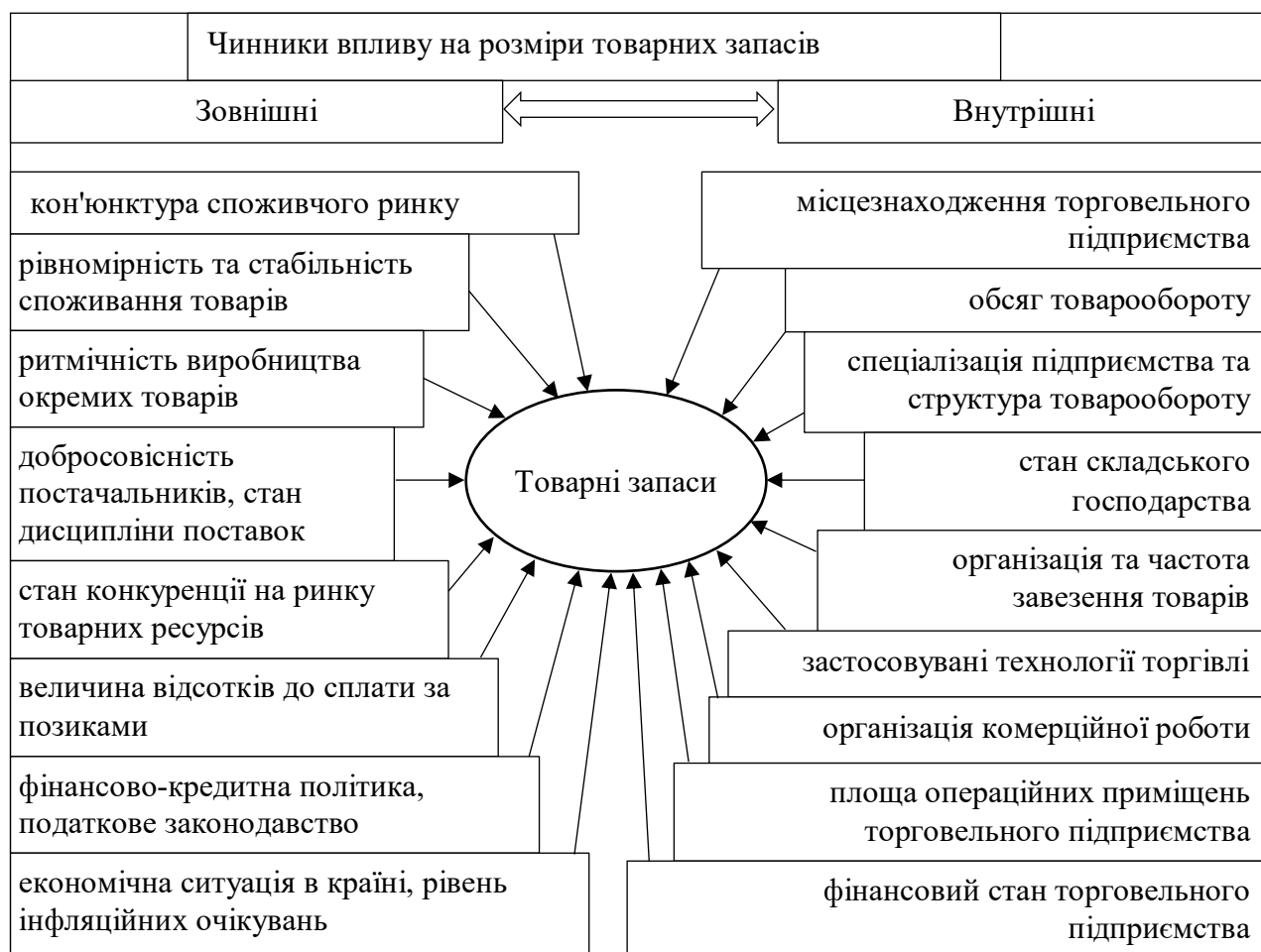


Рис. 1.2. Основні чинники, що впливають на формування товарних запасів торговельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [34]

Одним з важливих аспектів управління запасами на підприємстві є їх класифікація, оскільки, по-перше, класифікація дозволяє аналізувати рух товарів на ринку і пристосовувати маркетингові стратегії під конкретні категорії товарів. На рис. 1.3. згруповано основні уявлення про класифікаційні ознаки товарних запасів та наведено їх види [41].

По-друге, класифікація товарних запасів може допомогти у вирішенні питань щодо логістики та доставки. Різні товари можуть мати різні потреби у транспортуванні, зберіганні та управлінні запасами і це допомагає підприємствам оптимізувати процеси доставки. Також класифікація товарних запасів дозволить точніше планувати обсяги закупівель для різних категорій товарів. Підприємства можуть враховувати сезонність та попит на товари певних категорій, щоб забезпечити належний рівень запасів на кожен конкретний момент часу і застерегти компанію від надмірної закупівлі товарів з швидкоплинним попитом.

Загалом, класифікація товарних запасів на підприємствах сфери торгівлі сприяє покращенню всіх аспектів управління запасами, допомагає збільшити прибутковість, знизити зайві витрати та відповідати потребам споживачів більш точно.

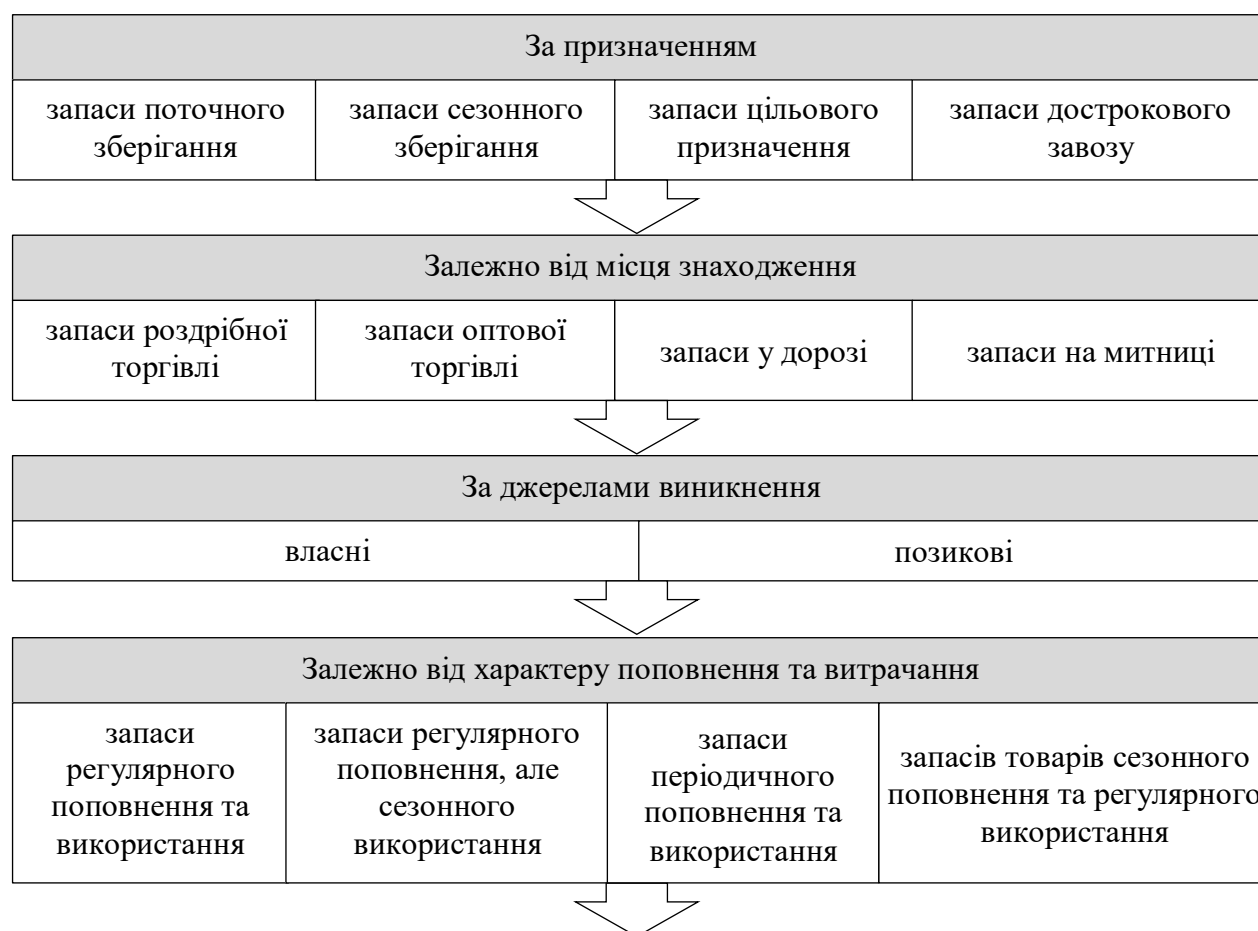


Рис. 1.3. Класифікація товарних запасів торговельних підприємств

Джерело: складено автором на основі [41]

Підтримання оптимального співвідношення між обсягом товарообігу та розміром товарних запасів — одне з головних завдань торговельних підприємств. В іншому випадку, за нестачі запасів виникають труднощі з товарним забезпеченням обороту підприємства; надлишкові запаси спричиняють додаткові витрати, зростання потреби в кредитах і витрат на сплату відсотків за ними, збільшення витрат на зберігання товарів, що в сукупності погіршує загальний фінансовий стан торговельних підприємств.

На рівні підприємства запаси належать до об'єктів, що потребують значних капіталовкладень, і тому становлять один із факторів, що визначають політику підприємства та впливають на рівень логістичного обслуговування в цілому. Проте багато підприємств недооцінюють свої майбутні потреби в наявних запасах. У результаті вони часто зіштовхуються з ситуацією, коли доводиться вкладати в запаси більше капіталу, ніж було заплановано.

1.2. Організаційно-економічні засади управління товарними запасами підприємства

В умовах економічної кризи особливого значення набуває оптимізація управлінських процесів у сфері організації господарської діяльності та раціонального використання товарних запасів. Саме в період фінансової нестабільності питання ефективного управління товарними запасами виходять

на перший план, оскільки від них значною мірою залежить стабільність функціонування підприємства.

Один із важливих етапів реалізації виробничих планів та удосконалення системи управління запасами полягає в своєчасному забезпеченні підприємства сировиною і матеріалами належної якості у необхідних обсягах.

Варто підкреслити, що ефективне управління товарними запасами сприяє суттєвій оптимізації діяльності підприємства загалом, рис. 1.4. [18].

Таким чином, управління товарними запасами на кожному підприємстві відіграє важливу роль як у технологічному, так і у фінансовому аспектах. Воно забезпечує стабільність торговельного або виробничого процесу, економію ресурсів і підвищення ефективності всієї діяльності підприємства.

Управління запасами є функціональною діяльністю, основна мета якої – зменшення загальної суми щорічних витрат на утримання запасів до мінімуму за умови збереження задовільного рівня обслуговування клієнтів.

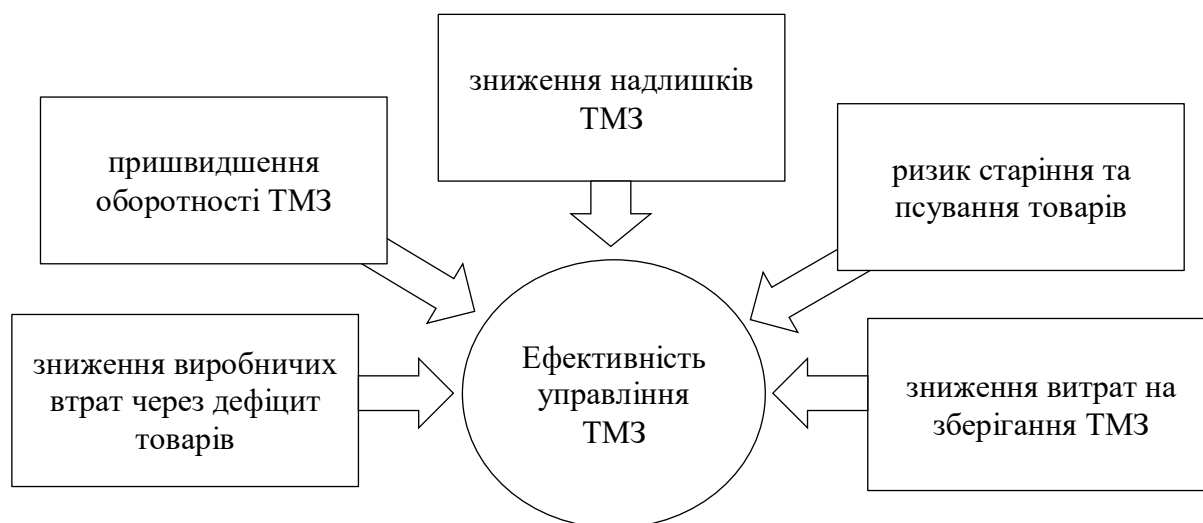


Рис. 1.4. Ефект від оптимізації управління товарними запасами

Джерело: складено автором на основі [18]

У зв'язку з цим розглянемо основні напрями оптимізації товарних запасів, які наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні напрями оптимізації товарних запасів

Тип запасів	Напрями оптимізації	Суть напрямів оптимізації		
Запаси сировини	– застосування уніфікованих	Дозволяє	визначити	мінімально

та матеріалів	методів нормування; – розрахунок оптимального обсягу запасів	необхідний і достатній рівень запасів, що забезпечує сталий виробничий процес
Запаси готової продукції	– розрахунок норм і нормативів; – визначення оптимального розміру партій готової продукції	Норми та нормативи слід розраховувати на єдиній методичній основі, щоб досягти найбільш ефективного обсягу готової продукції на складі

Джерело: складено автором на основі [19; 24]

Слід зазначити, що при відомій нормі запасів норматив оборотних коштів визначається як добуток одноденного витратного показника (собівартості одноденного випуску продукції) і норми в днях (або в інших відносних одиницях) відповідно до певного виду нормованих активів. Одноденні витрати можуть бути розраховані як частка від ділення суми за відповідною статтею кошторису витрат за звітний період (місяць, квартал, рік) на кількість днів у цьому звітному періоді [9].

Під час розрахунків норм запасів ресурсів застосовують три групи методів:

- евристичні (або дослідно-статистичні);
- техніко-економічні;
- економіко-математичні.

Евристичні методи передбачають використання досвіду фахівців, які вивчають звітність за попередній період, аналізують ринок і приймають рішення щодо обсягу необхідних запасів [12; 20].

Сутність техніко-економічного методу полягає у поділі сукупного запасу на окремі елементи відповідно до їх цільового призначення. Перевагою цього методу є те, що його застосування сприяє точному визначенню необхідного обсягу запасів.

За допомогою методів математичної статистики можна описати попит на товари або продукцію. Одним із найпростіших економіко-математичних методів визначення розміру запасів є метод екстраполяції [11].

Отже, управління товарними запасами включає контроль за їх фактичним станом. У тих випадках, коли спостерігається перевищення витрат у порівнянні

з фактичним обсягом запасів, доцільно створити на підприємстві службу (або відділ), що здійснює такий контроль.

Таким чином, ефективне управління товарними запасами підприємства має включати послідовність етапів, які наведені на рис. 1.5.

Слід зазначити, що на обіг товарних цінностей впливають такі фактори, як:

- стан матеріально-технічної бази;
- транспортні умови;
- особливості фасування товарів;
- організація реклами та продажу товарів [35].

Важливе значення, безперечно, мають кваліфікація кадрів та наявність у них професійних знань і навичок.

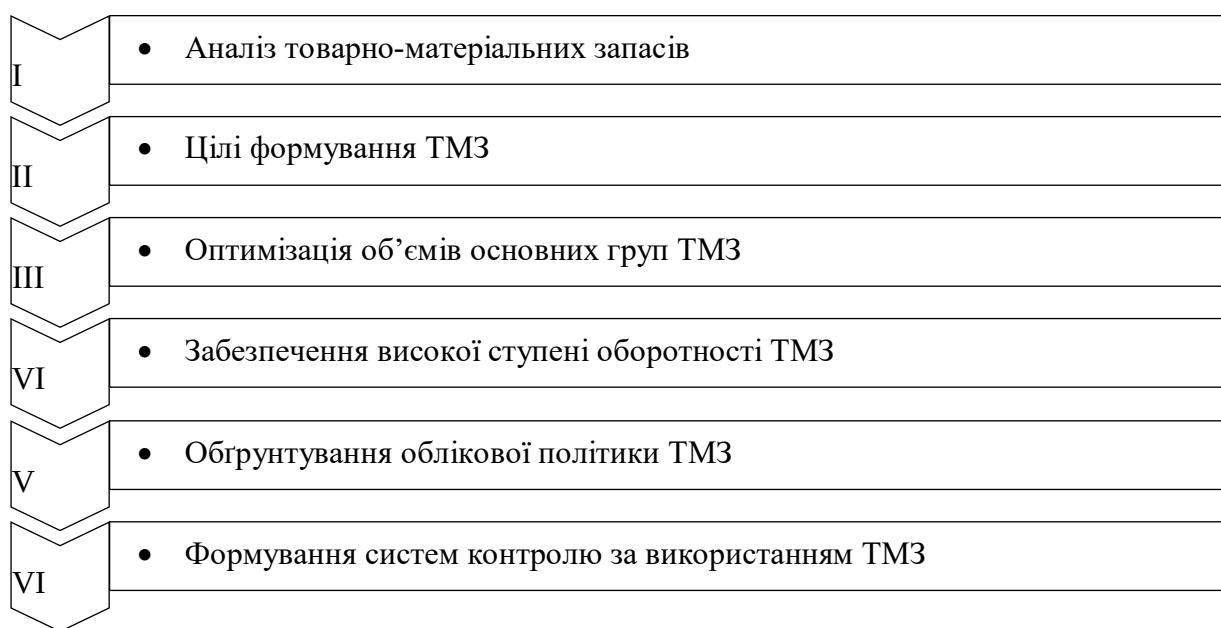


Рис. 1.5. Етапи управління товарними запасами на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [27]

Управління товарними запасами на підприємствах потребують акцентів на наступних напрямках.

По-перше, проведення аналізу товарних запасів.

По-друге, здійснення діагностики організаційно-технічного рівня виробництва та якості робіт (послуг) підприємства. На цьому етапі необхідно вирішити такі питання: своєчасне забезпечення виробництва необхідними

видами виробничих ресурсів відповідної якості та у потрібній кількості; підвищення ефективності інвестицій. Особливу увагу слід приділити аналізу організаційно-технічного рівня виробництва та якості робіт (послуг), у зв'язку з чим потрібно постійно проводити маркетингові дослідження ринку постачальників матеріалів, конструкцій, виробів, напівфабрикатів тощо.

По-третє, оптимізація використання виробничих ресурсів: підвищення продуктивності праці, фондівіддачі, забезпечення ритмічності процесів, скорочення оборотності обігових коштів, повне використання вторинних ресурсів та інші показники.

По-четверте, забезпечення ефективного контролю за витрачанням товарних запасів. Ця рекомендація спрямована на оптимізацію фінансових взаємовідносин із постачальниками сировини та матеріалів.

Таким чином, при управлінні товарними запасами необхідно підвищити ефективність управління запасами та забезпечити контроль за їх оптимальним використанням шляхом застосування уніфікованих методів нормування збутових запасів і розрахунку оптимального їх обсягу.

Для забезпечення ефективності діяльності підприємства варто обрати одну із великої кількості моделей управління товарними запасами.

Так, американський економіст Роберт Б. Вілсон охарактеризував найпростішу модель управління товарними запасами, яка описує закупівлю продукції у зовнішнього постачальника [78]. Інтенсивність споживання – це постійна величина; витрати на здійснення замовлення не залежать від його обсягу; відома і постійна величина – це час постачання замовлення; витрати на зберігання запасів пропорційні їхньому обсягу; дефіцит запасів є неприпустимим: ці припущення є характерними для даної моделі управління запасами.

Багато залежить від розміру партії замовлення, оскільки зі збільшенням його обсягу спостерігається суттєве зниження операційних витрат, пов'язаних із розміщенням замовлення. Водночас важливо враховувати, що зростають витрати на зберігання запасів на складі – і навпаки.

Метод «Activity Based Costing» (або ABC), який означає функціональний облік витрат і класифікує товарні запаси за певним показником важливості, набув широкого поширення на американських і європейських підприємствах. Діяльність із управління та контролю запасів розподіляється між менеджерами залежно від розміру оборотних коштів, що використовуються на придбання запасів, та значущості цих запасів [31].

Найчастіше ABC-аналіз застосовується в галузі логістики, а точніше – при управлінні товарно-матеріальними запасами. Об'єкти ABC-аналізу, як правило, поділяються за важливістю та залежно від їхньої питомої вартості на три категорії. Почнемо з категорії А – вона включає найбільш цінні види ресурсів, які потребують детального та постійного обліку й контролю. Що ж до категорії В, то до неї входять ті запаси, що перевіряються та оцінюються за допомогою систематичної, але не надто частої інвентаризації. Це не настільки значущі запаси. Категорія С включає в себе широкий асортимент маловартісних видів товарних запасів, які закуповуються у великих обсягах.

Ще одним із найпоширеніших методів за кордоном є XYZ-аналіз, який полягає у вивченні стабільності продажів. На відміну від ABC-аналізу, що дозволяє визначити внесок певного товару в загальний прибуток компанії або вартість запасів, XYZ-аналіз працює зі стрибками, відхиленнями та нестабільністю збуту, та розподіляє товари на групи залежно від стабільності попиту.

Товари зі стабільними продажами належать до категорії Х. Група Y характеризується значними відхиленнями, а категорія Z охоплює товари, попит на які практично неможливо спрогнозувати.

Для прогнозування попиту на ті чи інші товари в наступному періоді необхідно знайти різницю між фактичними продажами за одиницю часу та середнім арифметичним обсягом продажів. Чим менше це відхилення – тим вищий попит на товар у майбутньому [28].

Диференціація номенклатури за групами залежно від точності прогнозування та рівномірності попиту – це основна мета XYZ-аналізу.

Розподіл товарів за групами виконується досить просто: порівнюючи дані, використовують формулу розрахунку коефіцієнта варіації, що показує відхилення від середнього значення. До категорії X належать товари з коефіцієнтом варіації від 0% до 10%, від 10% до 25% - категорія Y, всі інші - категорія Z.

На цьому моделі управління запасами не закінчуються. Виділяють такі системи (моделі) управління запасами [42]:

1. Система з фіксованим розміром замовлення при безперервному контролі фактичного рівня запасів – передбачає постачання матеріалів рівними, заздалегідь визначеними партіями через різні проміжки часу та потребує постійного контролю за рівнем запасів, щоб не прогавити момент замовлення.

2. Система з фіксованим інтервалом між замовленнями (при постійному рівні запасів) – передбачає перевірку рівня запасів через рівні проміжки часу. Якщо після перевірки виявляється, що реалізовано певну кількість товарів, подається нове замовлення.

3. Модель «мінімум-максимум» орієнтується на ситуації, коли витрати на облік запасів та оформлення замовлення набувають великого значення і можуть зрівнятися з втратами від нестачі товару [22]. У разі, якщо кількість товарів на складі дорівнює або менша за мінімально встановлений рівень, здійснюється замовлення з фіксованим інтервалом постачання, що є характерним для цієї моделі. За допомогою розрахунку розміру замовлення можливо поповнити запаси до максимально бажаного рівня.

Спираючись на наведену інформацію, слід зробити висновок про те, у яких випадках доцільніше використовувати вищезгадані моделі.

Наприклад, при незначних витратах на управління запасами доцільніше застосовувати модель із визначеним рівнем запасів. А щоб убезпечити себе від труднощів, пов'язаних із введенням постачальником обмежень на мінімальний розмір партії, зручніше використовувати систему з фіксованим розміром замовлення [47].

У випадках, коли підприємство стикається з обмеженнями вантажопідйомності транспорту, варто звернутися до моделі з фіксованим рівнем запасів. Якщо ж постачальником встановлено конкретні терміни постачання замовлення, тоді система з постійним рівнем запасів буде найбільш підходящою. Вона також доцільна у ситуаціях, коли необхідна швидка реакція на зміну збуту.

Можна зробити висновок, що перші дві розглянуті моделі проєктуються з метою забезпечення безперервного постачання підприємства матеріальними ресурсами. Якщо говорити про вивчення моделей управління товарними запасами загалом, то варто відзначити їх різноманіття, однак об'єднує їх те, що запасами в будь-яких умовах потрібно ефективно управляти, аби уникнути порушення фінансової стійкості підприємства та зростання витрат, що виникають через неправильний розподіл ресурсів.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління товарними запасами підприємства

Товарні запаси розглядаються як стратегічний ресурс та головне джерело формування прибутку і забезпечення рентабельної роботи торговельних підприємств. Саме тому ефективне управління товарними запасами є одним із найважливіших факторів успішного ведення бізнесу в сфері роздрібної торгівлі [1]. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та посилення невизначеності розвитку торговельних підприємств особливого значення набуває створення дієвої системи аналітичного забезпечення управління товарними запасами, що передбачає безперервне цілеспрямоване формування відповідних аналітичних показників, на основі яких з мінімальним рівнем невизначеності приймаються ефективні рішення за всіма аспектами управління товарними запасами.

Господарська діяльність підприємств відбувається організованому, якісному, своєчасному та ефективному управлінню, що являє собою сукупність

взаємопов'язаних послідовно здійснюваних функцій [12]. Забезпечення високого рівня управління на підприємствах торгівлі набуває особливого значення в контексті збереження або підвищення їх конкурентного статусу, що потребує ефективного використання всіх наявних ресурсів, серед яких важливе місце займають товарні запаси. Наукове обґрунтування управлінських рішень в сфері операцій із товарними запасами вимагає проведення практичної аналітичної роботи, спрямованої на об'єктивну оцінку формування товарних запасів, їх стану та ефективності використання.

Під час здійснення аналізу товарних запасів на торговельному підприємстві слід зважати на те, що його методика має бути орієнтована на потреби управління, а результати – на вирішення конкретних управлінських задач оперативного, тактичного і стратегічного характеру. При цьому система вихідних аналітичних показників повинна забезпечувати можливість оцінки ефективності управління товарними запасами з позицій різних його аспектів.

Бажаний стан системи управління товарними запасами визначають цілі її функціонування та/або розвитку. В сучасній літературі найбільш широко цільова функція управління товарними запасами зводиться до двох напрямків – забезпечення безперебійності торгівлі та мінімізації витрат, пов'язаних з їх функціонуванням [13]. Виходячи з цього визначаються економічні орієнтири та обґрунтовуються критерії оптимальності управління. Через систему показників критерії ув'язують мету управління товарними запасами із засобами його проведення і характеризують ступінь досягнення поставлених керуючою системою цілей і завдань [35]. На думку Л.І. Безгінової та К.С. Олініченко, якість управління товарними запасами визначається такими критеріями: мінімальна величина сукупних витрат; мінімальна величина запасу; своєчасне поповнення запасів; оптимізація обсягів і строків замовлень; рівень задоволеності попиту; прибутковість; оборотність оборотних коштів [3; 53].

Зважаючи на дві останні позиції в наведеному переліку, рекомендовано використовувати критерії ефективності управління товарними запасами для оцінки якості системи. Такий підхід часто застосовується в економічній

літературі, що по суті означає ототожнення понять «якість управління» та «ефективність управління». На наш погляд, ефективність управління товарними запасами слід оцінювати як результат якості управління товарними операціями (операціями формування та реалізації товарних запасів) і станом товарних запасів. При цьому під якістю управління товарними операціями і станом товарних запасів розуміється сукупність характеристик, що визначаються системою певних параметрів (показників), які відповідають встановленим критеріям і забезпечують на виході бажаний ефект. Звідси випливає, що результатом якісного управління товарними операціями і станом товарних запасів є досягнення відповідного фінансового ефекту, який вимірюється абсолютними і відносними показниками. У свою чергу, це також створює певні фінансові наслідки для торговельного підприємства через вплив на інші показники його фінансово-економічної діяльності, зокрема, на показники фінансового стану підприємства. Уважаємо, що саме такий причинно-наслідковий зв'язок має бути покладений в основу обґрунтування логіки послідовності комплексного аналізу ефективності управління товарними запасами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі [41].

Крім того, чітке розуміння змісту комплексного аналізу та напрямків його структуризації у розрізі окремих завдань потребує оцінки сучасних підходів до управління товарними запасами. Ресурсний (класичний) підхід передбачає, що запаси товарів розглядаються як ресурс, тобто з позицій управління вони оцінюються як ресурсний потенціал для розвитку товарообороту, що є основою для забезпечення безперебійного функціонування торговельного підприємства. Становлення і подальший розвиток ринкових відносин обумовили суттєві зміни в системі поглядів на сутність управління товарними запасами, внаслідок чого сформувалися маркетинговий, логістичний і фінансовий підходи до даного управлінського процесу [14].

Забезпечення ефективності системи управління товарними запасами передбачає визначення цільових орієнтирів та обмежень для кожного з цих

підходів, а їх комплексне застосування потребує досягнення рівноваги при вирішенні двох взаємовиключних завдань [48]:

- 1) максимальне наближення обсягу та асортименту товарних запасів до попиту (маркетинговий підхід);
- 2) мінімізація витрат на формування і зберігання товарних запасів (логістичний підхід).

Встановлення рівноваги між цільовими орієнтирами маркетингового і логістичного підходів забезпечує відповідний фінансовий ефект і створює сприятливі фінансові наслідки для торговельного підприємства (фінансовий підхід).

Виходячи з цього, ефективність системи управління товарними запасами досягається шляхом раціонального поєднання маркетингового і логістичного підходів до управлінського процесу на основі встановлення між ними компромісу, ступінь оптимізації якого визначає рівень ефективності системи. Для того, щоб визначити, наскільки оптимальним є цей компроміс, і оцінити його вплив на отриманий фінансовий ефект та інші фінансові наслідки для



Рис. 1.6. Взаємозв'язок аспектів комплексного аналізу із сучасними підходами до управління товарними запасами

Джерело: складено автором на основі [53; 67]

На основі розглянутого вище підходу може бути побудована загальна модель комплексного аналізу ефективності управління товарними запасами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі, рис. 1.7.

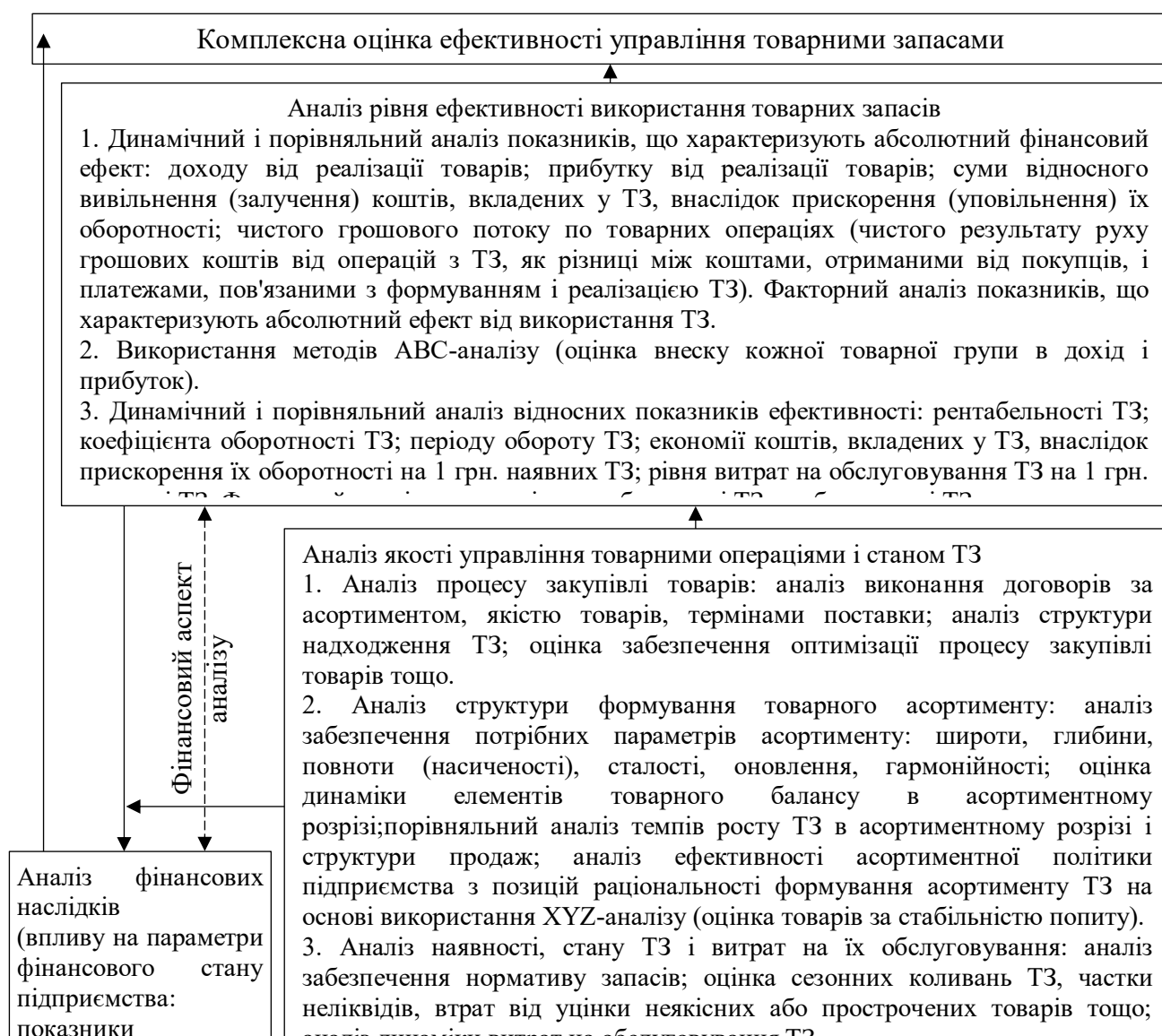


Рис. 1.7. Загальна модель комплексного аналізу ефективності управління товарними запасами (ТЗ) на підприємствах роздрібної торгівлі

Джерело: складено автором на основі [14; 16]

Таким чином, система комплексного аналізу ефективності управління товарними запасами складається з трьох елементів [13]:

- 1) підсистеми аналізу якості управління товарними операціями і станом товарних запасів;
- 2) підсистеми аналізу рівня ефективності використання товарних запасів;
- 3) підсистеми аналізу фінансових наслідків ефективності використання товарних запасів.

На вхід першої підсистеми аналізу з бухгалтерського обліку надходить інформація про стан товарних запасів, а із системи маркетингу – дані про запити споживачів. Виходом цієї підсистеми є параметри, що становлять вхідну інформацію для другої підсистеми аналізу і дозволяють проаналізувати рівень ефективності використання товарних запасів (на основі визначення та оцінки відповідних абсолютних і відносних показників). Параметри, що формуються на виході другої підсистеми аналізу, дають можливість оцінити фінансові наслідки, тобто вплив ефективності використання товарних запасів на показники фінансового стану торговельного підприємства. Для деталізації оцінки цього впливу (фінансових наслідків) також використовуються дані аналізу якості управління товарними операціями і станом товарних запасів.

Отже, кількісні характеристики, отримані на виході кожної підсистеми аналізу, трансформуються в комплексну оцінку, що дозволяє зробити висновки про рівень ефективності використання товарних запасів та її вплив на інші фінансові показники діяльності підприємства; виявити «вузькі місця» в системі управління товарними операціями і станом товарних запасів; розробити відповідні заходи для усунення виявлених недоліків.

Залежно від рівня загроз, що визначається суттєвістю негативного впливу виявлених відхилень на фінансово-економічний стан торговельного підприємства, такими заходами можуть бути оперативні – заходи раптового реагування на виявлені відхилення; поточні – передбачають послідовне усунення виявлених недоліків; попереджувальні – спрямовані на попередження виникнення проблем в системі управління товарними запасами [58].

Дієвість аналізу значною мірою залежить від правильного вибору системи показників, яка повинна забезпечувати комплексність оцінки ефективності управління товарними запасами, відображаючи при цьому найбільш суттєві сторони процесів формування, зберігання і використання товарних запасів. Це дасть можливість сформувати цілісне уявлення про об'єкт аналізу, підвищити об'єктивність результатів аналітичного дослідження та ефективність управлінського впливу, зокрема, в частині обґрунтування рішень щодо забезпечення безперебійного функціонування торговельного підприємства на основі розвитку товарообороту відповідно до вимог ринку, максимального задоволення потреб споживачів, оптимізації матеріальних потоків, прискорення оборотності товарних запасів, збільшення рівня рентабельності операційної діяльності тощо [44].

Вивчення аналітичної літератури показало, що на даний момент не існує однозначно визначеної системи показників аналізу товарних запасів, науковці по-різному підходять до вирішення даного питання. На наш погляд, систематизацію показників для комплексної оцінки ефективності управління товарними запасами слід здійснювати за розглянутими вище аспектами аналізу (маркетинговим, логістичним і фінансовим). Це дасть можливість визначити,

наскільки оптимальним з позицій ефективності використання товарних запасів та інших фінансових наслідків для торговельного підприємства (фінансовий аспект аналізу) є співвідношення між величиною коштів, вкладених у запаси товарів (логістичний аспект аналізу), і рівнем задоволення клієнтів (маркетинговий аспект аналізу).

Обґрунтування доцільності такої оцінки базується на застосуванні сучасних підходів до управління товарними запасами, а саме, на тому, що логістичний підхід дозволяє реалізувати концепцію маркетингу, тобто розвиває маркетинговий підхід до управління (орієнтуючись при цьому на власні цілі та обмеження), що в підсумку забезпечує відповідний фінансовий ефект (від здійснених товарних операцій і забезпечення належного стану товарних запасів) і створює певні фінансові наслідки, які є об'єктом аналізу як результат застосування маркетингового і логістичного підходів до управління товарними запасами [79].

Комплексний підхід до оцінки ефективності управління товарними запасами передбачає, що об'єктом аналізу є певний рівень фінансового ефекту (абсолютного і відносного), який, з однієї сторони, забезпечується завдяки якісному управлінню товарними операціями і станом товарних запасів, а з іншого – створює відповідні фінансові наслідки, що проявляються через вплив на інші параметри фінансово-економічної діяльності торговельного підприємства. Розглянута загальна модель комплексного аналізу ефективності управління товарними запасами відображає його бачення як сукупності окремих підсистем аналізу, поєднання яких дає можливість оцінити ефективність системи з позицій трьох сучасних підходів – маркетингового, логістичного та фінансового. Дана модель також дозволяє систематизувати показники аналізу у розрізі запропонованих його аспектів та обґрунтувати методичний інструментарій для комплексної оцінки ефективності управління товарними запасами на підприємствах роздрібної торгівлі.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління товарними запасами підприємства

Ефективне управління товарними запасами є одним із ключових факторів забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку. Товарні запаси становлять значну частку оборотних активів, а їх оптимальне управління дозволяє мінімізувати витрати на зберігання, уникати дефіциту чи надлишку товарів, а також забезпечувати безперебійне постачання. В Україні, де економічна нестабільність, коливання попиту та зростання логістичних витрат створюють додаткові виклики, підприємства потребують чітких нормативно-правових і інформаційних механізмів. Дослідження цієї теми дозволяє розробити практичні рекомендації для гармонізації внутрішніх процесів із вимогами законодавства, зокрема Податкового кодексу, П(С)БО 9 «Запаси» та правил торгівлі, що знижує юридичні ризики та сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності.

В той же час, сучасні інформаційні технології, такі як ERP-системи (наприклад, SAP, 1C) та системи управління складами (WMS), відіграють вирішальну роль у забезпеченні оперативного обліку, аналізу та контролю товарних запасів. Впровадження цих систем вимагає не лише технічної інтеграції, але й відповідності нормативним вимогам щодо обробки даних, захисту інформації та бухгалтерського обліку. У контексті глобалізації та інтеграції України в міжнародні ринки, підприємства також змушені адаптуватися до міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, що підвищує актуальність дослідження інформаційного забезпечення. Вивчення даних питань сприяє розробці стратегій, які дозволяють оптимізувати логістичні процеси, підвищувати задоволеність клієнтів і забезпечувати сталий розвиток бізнесу в умовах мінливого ринкового середовища [76].

Нормативно-правова база управління товарними запасами включає закони, підзаконні акти та стандарти, які регулюють господарську діяльність, облік, логістику та торгівлю. До основних нормативно-правових актів, що здійснюють

регулювання в сфері управління товарними запасами варто віднести Податковий кодекс України, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Закон України «Про захист прав споживачів», Митний кодекс України та Закон України «Про торгівлю».

Податковий кодекс України відіграє ключову роль у регулюванні фінансових аспектів управління товарними запасами, встановлюючи чіткі правила оподаткування, обліку витрат і формування собівартості, що безпосередньо впливає на ефективність господарської діяльності підприємства. Ст. 138 («Витрати, що враховуються при обчисленні об'єкта оподаткування») визначає порядок формування витрат, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням і зберіганням товарних запасів, які включаються до їхньої собівартості (пункт 138.1), що є основою для правильного фінансового планування та розрахунку податку на прибуток. Пункт 138.6 регулює облік витрат на запаси, які втратили цінність, наприклад, через псування чи моральне застаріння, дозволяючи підприємствам списувати такі товари з урахуванням податкових наслідків, що допомагає уникнути надмірних фінансових втрат. Ст. 185 встановлює порядок нарахування ПДВ на операції з реалізації товарів із запасів, що впливає на ціноутворення та управління оборотними коштами, забезпечуючи відповідність податковим зобов'язанням. Ст. 198 регулює формування податкового кредиту при закупівлі товарів для поповнення запасів, що дозволяє оптимізувати податкове навантаження та підвищувати ліквідність підприємства. Таким чином, Податковий кодекс забезпечує чіткі рамки для фінансового обліку товарних запасів, сприяючи точному фінансовому звітуванню, дотриманню податкових вимог і ефективному управлінню витратами та ціновою політикою [59].

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» створює правову основу для точного та прозорого обліку товарних запасів, що є ключовим для ефективного управління ними. Ст. 4 («Принципи бухгалтерського обліку») встановлює, що товарні запаси, як оборотні активи, повинні обліковуватися за принципами достовірності, повноти та

безперервності, що вимагає від підприємств ведення точного обліку всіх операцій, пов'язаних із надходженням, рухом і списанням запасів, для забезпечення надійної інформації для управлінських рішень. Ст. 9 («Первинні документи») передбачає, що кожна операція з товарними запасами, включаючи надходження, переміщення чи продаж, має супроводжуватися первинними документами, такими як накладні, акти приймання чи інвентаризаційні описи, які є основою для достовірного обліку та контролю. Ст. 10 («Інвентаризація») зобов'язує підприємства проводити регулярну інвентаризацію запасів для перевірки їх наявності, стану та відповідності обліковим даним, що дозволяє виявляти відхилення, такі як нестачі, надлишки чи псування, і вчасно коригувати управлінські процеси. Таким чином, закон забезпечує стандарти обліку, які гарантують прозорість, точність і достовірність даних про товарні запаси, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо їх управління, оптимізації витрат і забезпечення відповідності законодавчим вимогам [60].

Закон України «Про захист прав споживачів» відіграє важливу роль у регулюванні управління товарними запасами, встановлюючи вимоги до якості, маркування, умов зберігання та реалізації товарів, що забезпечує захист прав споживачів і впливає на організацію складського господарства та логістичних процесів. Ст. 6 («Право споживача на належну якість товарів») зобов'язує підприємства забезпечувати, щоб товари, які входять до запасів і призначені для реалізації, відповідали стандартам якості, що вимагає від підприємств ретельного контролю за якістю запасів і запобігання накопиченню некондиційної чи простроченої продукції. Ст. 8 («Права споживача у разі придбання товару неналежної якості») регулює процедури повернення чи обміну товарів, що впливає на облік бракованих або повернутих товарів у складі запасів, а також вимагає створення резервів для таких випадків. Ст. 15 («Інформація про товари») встановлює вимоги до маркування товарів, включаючи обов'язкову інформацію про склад, строки придатності та умови зберігання, що змушує підприємства організувати складське господарство відповідно до санітарних норм і забезпечити належне зберігання (наприклад,

підтримання необхідної температури чи вологості). Таким чином, закон формує правові рамки для управління товарними запасами, забезпечуючи їх відповідність стандартам якості, прозорість інформації для споживачів і мінімізацію ризиків, пов'язаних із реалізацією неякісних товарів, що сприяє підвищенню довіри клієнтів і ефективності господарської діяльності [62].

Митний кодекс України відіграє ключову роль у регулюванні обліку та переміщення товарних запасів через митний кордон, встановлюючи правила їх митного оформлення, декларування, зберігання та контролю. Згідно зі ст. 49 («Митне оформлення»), усі товари, що ввозяться або вивозяться з митної території України, підлягають обов'язковому декларуванню та митному контролю, що забезпечує законність і прозорість руху товарних запасів. Ст. 257 («Митна декларація») зобов'язує суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності подавати точну митну декларацію з повною інформацією про товар, його вартість, країну походження, код за УКТ ЗЕД, що безпосередньо впливає на облік товарних запасів, які перебувають у дорозі чи тимчасовому зберіганні. Важливим елементом є ст. 100 («Митні режими»), яка передбачає різні варіанти переміщення товарів, зокрема: імпорт, експорт, митний склад, тимчасове ввезення тощо. Вибір митного режиму визначає особливості обліку товару на балансі підприємства та впливає на строки зберігання запасів, їхню вартісну оцінку і податкові наслідки. Згідно зі ст. 148 («Митний контроль»), підприємства, що здійснюють імпорт чи експорт, зобов'язані забезпечити умови для митного контролю, включаючи точне ведення обліку товарних залишків на складах та подання достовірної інформації у митні органи. Крім того, відповідно до ст. 322 («Склади тимчасового зберігання»), підприємства повинні дотримуватися вимог щодо зберігання товарів до завершення митного оформлення, включаючи контроль умов зберігання, маркування і термінів [46].

Таким чином, Митний кодекс України створює правову базу для ефективного митного контролю та обліку товарних запасів, забезпечуючи їх відповідність вимогам законодавства, прозорість зовнішньоекономічних операцій та мінімізацію ризиків, пов'язаних із порушенням митних правил. Це

сприяє стабільній роботі підприємства, захисту державних інтересів та формуванню достовірної фінансової звітності.

Концепцією проекту Закону України «Про внутрішню торгівлю» регулюються організаційно-правові засади здійснення торговельної діяльності та формуються загальні вимоги до процесів формування, обліку, зберігання та реалізації товарних запасів. Його норми забезпечують правову основу для ефективного функціонування торговельних підприємств і захисту прав споживачів. Згідно зі ст. 5 («Основні принципи державної політики у сфері внутрішньої торгівлі»), до ключових принципів належить забезпечення ефективного товарного забезпечення споживачів, що прямо стосується формування достатніх і якісних товарних запасів для безперебійного обслуговування. Ст. 11 («Обов'язки суб'єктів господарювання у сфері торгівлі») зобов'язує торговельні підприємства: забезпечувати наявність асортименту товарів відповідно до профілю діяльності; вести облік залишків товарів, забезпечувати своєчасне поповнення запасів; дотримуватися умов зберігання товарів відповідно до вимог технічних регламентів, стандартів і правил [32].

Ці положення визначають вимогу підтримання оптимального рівня запасів, їх ротації та запобігання псуванню або залежуванню товару. Важливе значення має ст. 15 («Організація торгівлі на підприємствах роздрібно́ї торгівлі»), яка передбачає, що організація торговельного процесу має забезпечувати: достатню кількість товарів у наявності, раціональне розміщення товарних запасів у торговому залі та на складах, своєчасне поповнення запасів. Згідно зі ст. 16 («Складські приміщення»), суб'єкти господарювання зобов'язані: мати обладнані складські приміщення; дотримуватися санітарних норм, умов зберігання, правил пожежної безпеки; забезпечувати належну інвентаризацію та облік товарних залишків.

Таким чином, концепцією проекту Закону «Про внутрішню торгівлю» встановлено чіткі вимоги до управління товарними запасами у сфері роздрібно́ї та оптової торгівлі. Він спрямований на підтримання ефективного товарообігу,

захист прав споживачів та раціональне використання ресурсів торговельного підприємства, що є важливою умовою конкурентоспроможності на ринку [32].

Другий рівень нормативно-правового забезпечення в сфері управління товарними запасами становлять підзаконні акти та стандарти, серед яких особливого значення набувають наступні: Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»; Наказ Міністерства фінансів України № 879 від 14.11.2014, який регулює порядок проведення інвентаризації активів, включаючи товарні запаси, для забезпечення достовірності обліку; Державні стандарти України (ДСТУ), зокрема ДСТУ ISO 9001:2015, (системи управління якістю) може застосовуватися для стандартизації процесів управління запасами; Санітарні норми та правила, затверджені наказами МОЗ України, що встановлюють вимоги до умов зберігання продовольчих товарів (температура, вологість, вентиляція); Правила роздрібної торгівлі, наприклад, Наказ Мінекономіки «Про затвердження Правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами» визначає вимоги до транспортування, зберігання та реалізації.

Інформаційне забезпечення у сфері управління товарними запасами підприємства є ключовим елементом для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Ця система охоплює процеси збору, обробки, зберігання та аналізу даних, які необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Основними джерелами інформації є дані про поточний стан складських запасів, історія продажів, замовлення клієнтів, а також інформація від постачальників. Сучасні підприємства часто використовують автоматизовані системи, такі як ERP (Enterprise Resource Planning), які інтегрують дані з різних підрозділів, дозволяючи відстежувати рух товарів у реальному часі. Наприклад, сканування штрих-кодів або RFID-технології забезпечують точний облік товарів на складі, що мінімізує помилки та підвищує достовірність інформації.

Обробка та аналіз зібраних даних є наступним важливим етапом інформаційного забезпечення. Спеціалізоване програмне забезпечення, таке як SAP, Oracle або 1C, дозволяє не лише зберігати великі обсяги даних, але й

проводити їх аналіз для прогнозування попиту, визначення оптимального рівня запасів та планування закупівель. Аналітичні інструменти, включаючи методи машинного навчання, дають змогу виявляти закономірності в споживчій поведінці, передбачати сезонні коливання попиту та оптимізувати логістичні процеси. Наприклад, за допомогою ABC-аналізу підприємства можуть класифікувати товари за їхньою важливістю, що дозволяє зосередити ресурси на управлінні ключовими позиціями. Такий підхід допомагає уникнути надлишкових запасів, які заморожують капітал, або дефіциту, який може призвести до втрати клієнтів.

Ефективне інформаційне забезпечення сприяє прийняттю стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління товарними запасами. На основі аналітичних звітів і дашбордів менеджери можуть швидко оцінювати стан запасів, визначати точки перезамовлення та планувати логістику. Наприклад, системи управління запасами можуть автоматично генерувати замовлення постачальникам, коли рівень запасів досягає критичної межі. Крім того, інформаційні системи дозволяють інтегрувати управління запасами з іншими бізнес-процесами, такими як маркетинг, фінанси та виробництво, створюючи цілісну екосистему. Це не лише знижує операційні витрати, але й підвищує рівень обслуговування клієнтів, забезпечуючи безперебійне постачання товарів і своєчасне виконання замовлень, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності підприємства [76].

Підсумовуючи проведене дослідження можна зробити висновок про те, що ефективне нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління товарними запасами є основою для оптимізації господарської діяльності підприємства, забезпечення його фінансової стабільності та конкурентоспроможності на ринку. Інтеграція сучасних інформаційних технологій, таких як ERP-системи, WMS та аналітичні інструменти, дозволяє підприємствам точно обліковувати, аналізувати та прогнозувати потреби в запасах, мінімізуючи витрати на зберігання, уникати дефіциту чи надлишку

товарів і забезпечувати безперебійне постачання. Нормативно-правова база, включаючи Податковий, Митний кодекси України, Закон «Про бухгалтерський облік» та проект Закону «Про внутрішню торгівлю», створює чіткі рамки для управління запасами, забезпечуючи їх відповідність юридичним вимогам і стандартам якості. У контексті економічної нестабільності та глобалізації, впровадження автоматизованих систем і дотримання міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, сприяють гармонізації внутрішніх процесів, зниженню ризиків і підвищенню рівня обслуговування клієнтів, що забезпечує сталий розвиток бізнесу в умовах мінливого ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження нами зроблено висновки, що товарні запаси є ключовим елементом оборотних активів підприємства, забезпечуючи безперервність виробничого та торговельного процесів. Вони формуються під впливом факторів, таких як коливання попиту, сезонність, логістичні особливості та асортиментна структура, і поділяються на поточні, підготовчі та страхові запаси. Економічна сутність товарних запасів полягає в їх ролі як інструменту стабілізації кругообігу капіталу, усунення диспропорцій у виробництві та споживанні, а також як джерела виходу з економічних криз.

Організаційно-економічні засади управління товарними запасами передбачають застосування різноманітних моделей, таких як система з фіксованим розміром замовлення, фіксованим інтервалом чи модель «мінімум-максимум», а також методів ABC- та XYZ-аналізу для класифікації та оптимізації запасів. Етапи управління включають аналіз, діагностику, оптимізацію ресурсів та контроль, з акцентом на нормування, розрахунок оптимальних обсягів і врахування чинників, як транспортні умови та

кваліфікація кадрів. Ефективне управління сприяє економії ресурсів, підвищенню продуктивності та стабільності діяльності, особливо в умовах кризи, де раціональне використання запасів стає пріоритетом для збереження фінансової стійкості підприємства.

Встановлено, що методичні засади оцінки ефективності управління товарними запасами базуються на комплексному аналізі з позицій маркетингового, логістичного та фінансового підходів, з використанням систем показників для оцінки якості операцій, рівня використання запасів та фінансових наслідків. Модель аналізу включає підсистеми для виявлення «вузьких місць» і розробки заходів – оперативних, поточних чи попереджувальних. Критерії ефективності охоплюють мінімальні витрати, оборотність, прибутковість та задоволеність попиту, забезпечуючи обґрунтованість рішень для розвитку товарообороту, оптимізації потоків і підвищення рентабельності в умовах нестабільного ринку.

Дослідження основних засад нормативно-правового та інформаційного забезпечення управління товарними запасами в Україні дало можливість систематизувати ряд ключових нормативно-правових актів, на яких ґрунтується діяльність всього державного механізму управління, зокрема це: Податковий та Митний кодекси, Закон України «Про бухгалтерський облік» та проект Закону «Про внутрішню торгівлю», які регулюють облік, оподаткування, зберігання та реалізацію запасів. Інформаційні технології, включаючи ERP-системи, WMS та аналітичні інструменти, забезпечують реальний часовий контроль, прогнозування попиту та інтеграцію процесів, відповідність міжнародним стандартам як ISO 9001.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Для глибшого дослідження теми роботи обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «АРТ ГАРДЕН», яке господарює на споживчому ринку м. Києва з 2006 р. Розташоване за адресою: м. Київ, вул. Васильківська, буд. 47. Це підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, яке реалізовує всі права юридичної особи згідно Господарського кодексу України, діяльність якого зосереджується на роздрібній торгівлі товарами для ремонту та іншими видами діяльності, які не заборонені законом.

Основним видом діяльності ТОВ «АРТ ГАРДЕН» є надання послуг роздрібною торгівлі товарами для ремонту та дизайну інтер'єру, а також консультаційних послуг для своїх клієнтів.

Його місія полягає в тому, щоб допомогти покупцям зробити своє житло більш комфортним та привабливим, зробивши процес ремонту та оформлення інтер'єру цікавим та доступним для кожного.

Згідно зі Статутом Товариство з обмеженою відповідальністю «АРТ ГАРДЕН», здійснює такі види діяльності:

- роздрібна торгівля різними групами товарів;
- перевезення вантажів автомобільним транспортом, виконання робіт з вантажно-розвантаження, послуги зі зберігання та обробки вантажів;
- зберігання та складське управління;
- надання технічного обслуговування, підготовка до продажу та реалізація товарів, що мають виробничо-технічне призначення;
- виконання торговельно-посередницької діяльності.

Основна мета діяльності ТОВ «АРТ ГАРДЕН» полягає у забезпеченні комплексного підходу до постачання комерційних та будівельних організацій, а також кінцевих споживачів оздоблювальними матеріалами. Головне завдання підприємства полягає в створенні всіх необхідних умов для того, щоб клієнт, завітавши до магазину один раз, міг знайти потрібний йому товар, економлячи час та гроші.

Місцем розташування ТОВ «АРТ ГАРДЕН» є Голосіївський район м. Києва. Крім торговельної площі, яка оптично поділена на 6 торгових зон, у підприємства є роздрібний та оптовий склади. Підприємство займає площу у розмірі 2000 м², ця площа включає великий виставковий зал та складські приміщення. Орендувати такі приміщення у центрі міста практично неможливо через високу вартість орендної плати, тому магазини такого типу, як правило розташовані у віддалених районах, де ціни на оренду є значно нижчими. Саме тому, конкурентною перевагою ТОВ «АРТ ГАДЕН» є те, що площа магазину і роздрібного складу заходиться у власності одного із його засновників товариства, що не потребує сплати орендної плати. Тільки оптовий склад знаходиться в оренді і розташований на об'їзній дорозі. На території поруч зі магазином і роздрібним складом є великий паркінг і зручні під'їзні шляхи, які

сприяють зручному завантаженню та розвантаженню товарів. Крім того, поруч знаходяться зупинки громадського транспорту, що робить місце ще більш доступним для клієнтів та співробітників.

Асортимент товарів підприємства представлений широким асортиментом будівельних матеріалів від провідних виробників, табл. 2.1. Різноманітність товарів задовольняє потреби різних споживачів, незалежно від їх вікових та соціальних характеристик. На всі товари поширюються відповідні документи, які засвідчують якість товару та його походження.

Таблиця 2.1

Асортимент товарів ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

Група товарів	Вид товарів
1	2
Декоративно-оздоблювальні матеріали	фарби
	клей, монтажна піна, герметик, розчинити
	шпалери
	мозаїка
	декорування вікон

Продовження табл. 2.1

1	2
	малярні інструменти
	грунтовки, шпаклівки
	декор стін та стель
	плінтус стельовий, підлоговий
	Підлогові покриття
	ламінат
	лінолеум
	аксесуари підлогових покриттів

Джерело: складено автором за даними підприємства

У магазині весь асортимент товарів розташований згідно з правилами «товарного сусідства». Кожна група товарів займає свій визначений простір, за рахунок чого покупці (постійні покупці) можуть легко орієнтуватися в просторі торгового залу і легко знаходити бажаний товар. Це важливо, оскільки постійні покупці за рахунок систематичного здійснення покупок забезпечують найбільший та стійкий потік прибутку магазину. Забезпечення зручних умов для процесу здійснення купівлі, включаючи скорочення часу на вибір товару за рахунок оптимального та логічного його місце розташування, сприяє збільшенню кількості задоволених клієнтів. Якщо якийсь товар тимчасово

відсутній, його місце на полицях займає альтернативний товар, який може його замінити, іншими словами товар-замінник.

Ефективність господарської діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта окрім загального менеджменту забезпечується оптимальністю його організаційної структури. Чіткий розподіл прав, відповідальності, функціональних обов'язків забезпечує прозоре і зрозуміле виконання завдань, поставлених перед працівниками підприємства впливаючи на результативність всього бізнесу.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1. В організаційній структурі можна виділити три структурні підрозділи, які взаємодіють між собою під час здійснення комерційної діяльності. Діяльність кожного відділу

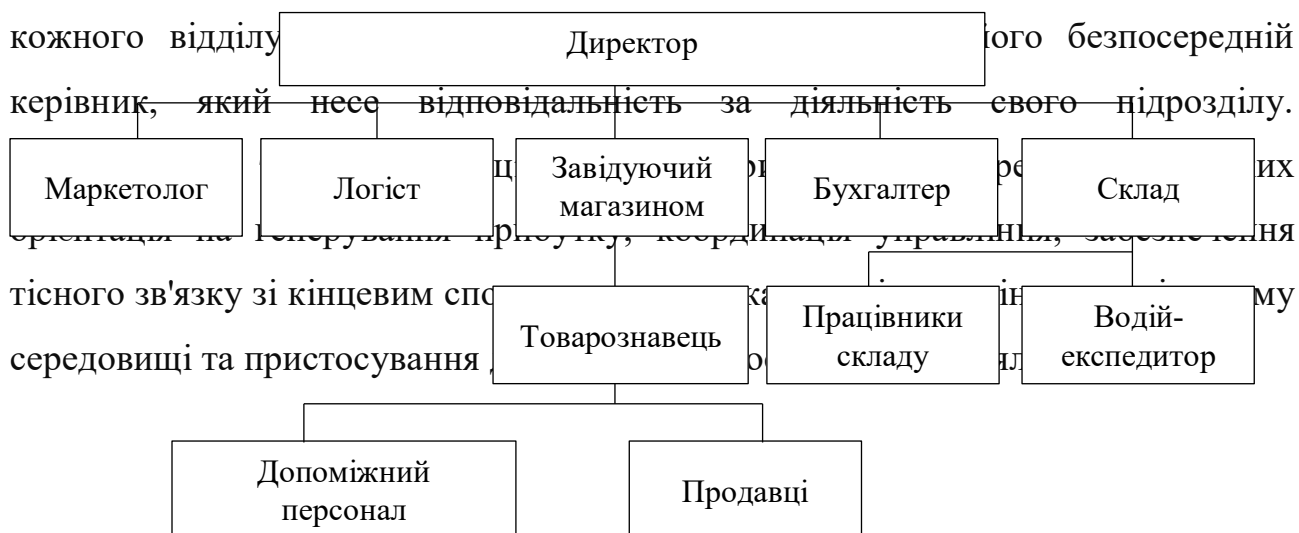


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

Джерело: складено автором за даними підприємства

На підприємстві використовується лінійно-функціональна структура управління, яка базується на так званому "шахтному" принципі організації і спеціалізації управлінських процесів за функціональними підсистемами (такими як маркетинг, логістика, фінанси, персонал). Кожна з цих підсистем має свою власну ієрархію служб, а результати їх роботи можна оцінювати за показниками відповідно до їхньої функціональної сфери.

В цілому, підприємством керує директор. До його безпосередніх повноважень входить представлення інтересів підприємства та несення юридичної відповідальності за його діяльність. Окрім того, він відповідає за укладення договорів та відкриття рахунків у банках. Всі відділи та структурні підрозділи підпорядковані директору підприємства.

Керівник ТОВ «АРТ ГАРДЕН» працює у рамках демократичного стилю управління, але йому також притаманні деякі елементи авторитаризму. Він володіє навичками делегування повноважень, встановлення відповідальності та стимулювання ініціативи серед підлеглих. Він завжди старається врахувати думку колективу при вирішенні важливих питань, віддаючи перевагу колегіальним рішенням.

Завідувач магазину відповідає за діяльність магазину і подають директору пропозиції щодо покращення його функціонування. В його підпорядкуванні є продавці, обслуговуючий персонал. Окрім того, завідувач магазину співпрацює із товаровознавцем та завідувачем складом, в обов'язки якого входить наявність на складі необхідних товарів у тих обсягах, які замовляють споживачі (чи згідно партнерських угод), а також вчасне поповнення асортименту. Він контролює роботу робочих складу.

В обов'язки головного бухгалтера входить ведення всієї бухгалтерської документації як загалом по підприємству. Бухгалтерія разом із директором розробляють загальну цінову політику фірми.

На підприємстві маркетингова служба займається дослідженням ринкової ситуації, вивченням конкурентів, створення баз даних про виробників, постачальників, розробляє рекламні акції, оцінює їх ефективність тощо.

Логісти врегульовують усі товарні потоки на оптовий та роздрібний склади, слідкує за вчасним виконанням зобов'язань та оптимізує матеріальні потоки з метою зменшення їх вартості.

Робота складу полягає у прийманні товару, кодуванні товару, розміщенні, зберіганні, веденні обліку та відпуску на роздрібний склад та в магазин. Важливим є мінімізація крадіжок та усунення причин псування товару тощо.

Досліджуючи середовище діяльності підприємства першочергову увагу варто приділити його споживачам, адже вся діяльність спрямовується на задоволення вимог клієнтів у найкращому вигляді. Клієнти підприємства є найбільшою групою, яка здатна вплинути на ефективність його діяльності, тому врахування їх потреб та пріоритетів стоїть у підприємства першим у списку завдань. Споживачами підприємства є:

- фізичні особи у вигляді окремих домогосподарства, які купують товари для самостійного виконання ремонтних та оздоблювальних робіт різного рівня складності, це клієнти, які прагнуть облаштувати своє житло, купуючи будівельні матеріали, такі як фарби, шпалери, ламінат тощо;

- фізичні особи, фізичні особи-підприємці, які є виконавцями ремонтних робіт та робіт по облаштуванню жилих та не жилих приміщень (дизайнери, майстри), вони закупають товари для виконання замовлень своїх клієнтів, таких як оздоблення житлових чи нежитлових приміщень;

- підприємства, які реалізують проекти «під ключ», включаючи ремонтні та оздоблювальні роботи, вони купують будівельні матеріали для комплексного виконання проєктів різної складності;

- дрібно-оптові та роздрібні підприємства, які закупають товари з оптового складу ТОВ «АРТ ГАРДЕН» для подальшого перепродажу, це, як правило, невеликі будівельні магазини чи дистриб'ютори.

Ці групи споживачів є ключовими, оскільки їхні потреби формують асортимент і стратегію підприємства. ТОВ «АРТ ГАРДЕН» орієнтується на клієнтоорієнтоване обслуговування, що включає широкий вибір товарів, зручне розташування та економію часу клієнтів.

ТОВ «АРТ ГАРДЕН» сьогодні є одним із лідерів по продажах на ринку завдяки своєму спрямуванню на клієнтоорієнтоване обслуговування, широкому асортименту товарів і послуг, а також високому професіоналізму працівників. Сьогодні підприємство планує розширення та розвиток у м. Києві, щоб представити широкий вибір продукції та забезпечити високий рівень обслуговування покупців.

Підприємством сьогодні розроблено широкий спектр заходів стимулювання продажу товарів, які включають різноманітні сезонні знижки, акції та подарункові сертифікати. Основною метою мережі є забезпечення мешканців м. Києва різноманітним асортиментом доступних товарів, зекономлення часу клієнтів завдяки сучасним технологіям обслуговування та надання широкого спектру послуг та товарів в одному місці.

Завдяки своїм успіхам та бажанню постійного поліпшення якості обслуговування клієнтів, розширенню лінійки товарів та їх асортиментних груп, підприємство складає значну конкуренцію іншим будівельним магазинам та мережам в м. Києві. Конкурентами ТОВ «АРТ ГАРДЕН» є:

1. Великі мережеві будівельні гіпермаркети:

- Епіцентр: один із найбільших гравців на ринку України, що пропонує широкий асортимент будівельних матеріалів, товарів для ремонту та дизайну інтер'єру. Епіцентр має великі торговельні площі, конкурентні ціни та розвинену логістику;

- Леруа Мерлен: міжнародна мережа, що також пропонує будівельні та оздоблювальні матеріали, інструменти та консультаційні послуги. Їхні магазини розташовані в різних районах Києва, що забезпечує доступність.

2. Локальні будівельні магазини та ринки:

- малі та середні роздрібні магазини в Голосіївському районі та інших частинах Києва, які пропонують схожий асортимент (фарби, шпалери, ламінат тощо), наприклад, ринки на зразок «Петрівка» чи «Юність» можуть конкурувати за рахунок нижчих цін або спеціалізованих пропозицій;

3. Інтернет-магазини та платформи:

- онлайн-платформи, такі як Rozetka, Prom.ua чи спеціалізовані будівельні сайти, які пропонують доставку будівельних матеріалів, вони конкурують за рахунок зручності замовлення та широкого асортименту, хоча можуть поступатися в консультаційних послугах;

4. Спеціалізовані магазини дизайну інтер'єру:

- магазини, що фокусуються на преміум-сегменті оздоблювальних матеріалів і дизайнерських рішень, наприклад, салони декоративних покриттів чи шоуруми ексклюзивних брендів, вони можуть залучати клієнтів, які шукають унікальні товари.

Таким чином, до головних конкурентних переваг ТОВ «АРТ ГАРДЕН» можна віднести:

- відсутність витрат на оренду основного магазину та роздрібного складу знижує собівартість і дозволяє пропонувати конкурентні ціни;
- наявність паркінгу, зручних під'їзних шляхів і близькість до зупинок громадського транспорту роблять магазин доступним;
- логічне розташування товарів у торговому залі, наявність товарів-замінників і консультаційні послуги сприяють зручності для клієнтів;
- широкий асортимент товарів від провідних виробників, що відповідає потребам різних груп споживачів, тощо.

Хоча конкурентні переваги ТОВ «АРТ ГАРДЕН» і забезпечують підприємству стійку позицію на ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами в м. Києві, в той же час, ключову роль у підтримці цього асортименту та забезпеченні високої якості товарів відіграють надійні постачальники, які співпрацюють із підприємством. Для ефективного задоволення потреб клієнтів ТОВ «АРТ ГАРДЕН» налагодило партнерські відносини з провідними виробниками та дистриб'юторами будівельних матеріалів, що дозволяє забезпечувати стабільне постачання різноманітних товарів, таких як фарби, шпалери, ламінат та інші оздоблювальні матеріали. В табл. 2.2 представлено перелік основних постачальників підприємства у 2024 р.

Таблиця 2.2

Аналіз головних постачальників підприємства у 2024 р. та найменування
товару, що постачається

Назва підприємства	Найменування товару, що постачається
ТОВ «КНАУФ ГПС УКРАЇНА», м. Київ	Грунтовки, шпаклівки, гіпсокартон
ТОВ «СЕН-ГОБЕН БУДІВЕЛЬНА ПРОДУКЦІЯ УКРАЇНА», м. Київ	Декоративно-оздоблювальні матеріали (фарби, штукатурки)
ТОВ «Хенкель Баутехнік Україна», м. Вишгород	Клей, монтажна піна, герметики
ТОВ «Таркетт Україна », м. Київ	Ламінат, лінолеум, аксесуари для підлогових покриттів
ПП «Декор Стандарт», м. Львів	Шпалери, декор стін та стель
ТОВ «Фомальгаут-Полімін», м. Київ	Будівельні суміші (клеї для плитки, штукатурки)
ТОВ «Крепс Україна», м. Одеса	Будівельні суміші, клеї для плитки
ТОВ «Капарол Україна», м. Київ	Фарби, декоративні покриття
ТОВ «Сініат Україна », м. Київ	Гіпсокартон, фіброцементні панелі
ТОВ «Бауті Україна », м. Дніпро	Монтажна піна, герметики
ПП «Еко Декор», м. Харків	Шпалери, декорування вікон

Джерело: складено автором за даними підприємства

Підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що ТОВ «АРТ ГАРДЕН» займає сильну позицію на ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами в м. Києві завдяки ефективній організаційній структурі, клієнтоорієнтованому підходу та конкурентним перевагам, таким як власність на торговельну площу, зручне розташування та широкий асортимент товарів від провідних постачальників. Лінійно-функціональна структура управління забезпечує чіткий розподіл обов'язків і швидку адаптацію до ринкових змін, а демократичний стиль керівництва сприяє залученню працівників до прийняття рішень. Широкий спектр споживачів, від індивідуальних домогосподарств до професійних компаній, підкріплюється продуманим розташуванням товарів і консультаційними послугами, що підвищує лояльність клієнтів. Водночас співпраця з надійними постачальниками забезпечує стабільне постачання якісних товарів, що є основою для конкурентоспроможності підприємства. Ці фактори дозволяють ТОВ «АРТ ГАРДЕН» не лише утримувати лідерські позиції, а й планувати подальше розширення на ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

В умовах ринкової економіки діяльність більшості економічних суб'єктів є предметом уваги широкого кола учасників ринку, зацікавлених у кінцевих результатах функціонування організації. У зв'язку з цим, для забезпечення ефективної діяльності підприємства управлінський персонал повинен володіти навичками та вміннями своєчасної діагностики фінансово-економічного стану як власної організації, так і конкурентів, зокрема потенційних.

Діагностика фінансово-економічного стану економічного суб'єкта відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості організації, оскільки дозволяє здійснювати раціональне управління рухом фінансових ресурсів і капіталу, що є запорукою стабільного становища підприємства на ринку.

Діагностику фінансово-економічного стану підприємства, як правило, розглядають, як комплексне системне вивчення фінансового стану фірми та чинників, що на нього впливають, з метою прогнозування рівня доходності капіталу підприємства та виявлення можливостей підвищення ефективності його функціонування.

Основною метою діагностики фінансово-економічного стану є отримання аналітичних показників, що дозволяють з високим ступенем об'єктивності та точності оцінити фінансово-економічний стан підприємства та його фінансову стійкість. При цьому аналітичні дані не повинні обмежуватися лише показниками ефективності поточної діяльності підприємства, але й мають містити інформацію про фінансово-економічний стан у середньо- та довгостроковій перспективі. Адже тільки така інформація дозволяє виявити та використати резерви шляхом активізації інвестиційно-інноваційної діяльності організації.

Таким чином, до функцій діагностики фінансово-економічного стану можна віднести наступне:

- своєчасна та об'єктивна оцінка фінансово-економічного стану підприємства на основі різних методик (загальних показників ефективності, вертикального та горизонтального аналізу балансу, аналізу тощо);
- виявлення резервів та «критичних точок» у діяльності підприємства, вивчення причин, що вплинули на їх виникнення та розвиток (за допомогою факторного аналізу);
- підготовка та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності шляхом використання виявлених резервів;
- прогнозування можливих фінансових результатів організації та розробка моделей фінансового стану за різними варіантами використання ресурсів.

Діагностику фінансово-економічного стану, як правило починають з експрес-оцінки основних економічних показників діяльності підприємства, табл. 2.3.

Аналізуючи дані, представлені в табл. 2.3, в першу чергу, варто відмітити позитивну динаміку фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства. Так, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 34220 тис. грн. або 54,7%, що може вказувати на значне збільшення обсягів реалізації та покращення ринкових позицій підприємства на ринку. Водночас чистий прибуток демонструє ще більш вражаючу динаміку, адже із збиткової зони у 2022 р. підприємство у період 2023-2024 рр. перейшло у прибуткову зону із чистим фінансовим результатом в сумі 4460 тис. грн. та 5885 тис. грн. відповідно. Такий результат свідчить про ефективне управління витратами та підвищення рентабельності господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

Показник	Одиниці виміру	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	62577	83893	96797	34220	54,7
Чистий прибуток	тис.грн.	-1282	4460	5885	7167	в 5,6 р.б.

Середньорічна вартість активів	тис.грн.	30882,5	32902,5	44718,5	13836	44,8
Середньорічна вартість необоротних активів	тис.грн.	9436	10208,5	11647,5	2211,5	23,4
Середньорічна вартість оборотних активів	тис.грн.	21446,5	22694	33071	11624,5	54,2
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	81	87	88	7	8,6
Фондовіддача	тис. грн.	6,63	8,22	8,31	1,68	25,3
Фондомісткість	тис. грн.	0,15	0,12	0,12	-0,03	-20,0
Фондоозброєність	тис.грн./чол.	116,49	117,34	132,36	15,87	13,6
Продуктивність праці	тис.грн./чол.	772,56	964,29	1099,97	327,41	42,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	об. в рік	2,92	3,70	2,93	0,01	0,3

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз структури активів та ефективності їх використання також вказує на позитивні зміни. Середньорічна вартість активів зросла на 13836 тис. грн. або на 44,8% у 2024 р. відносно 2022 р., при цьому оборотні активи збільшилися на 54,2%, що може відображати зростання ліквідності та операційної активності. Фондовіддача зросла на 25,3%, що свідчить про ефективніше використання основних засобів, в той же час фондомісткість знизилася на 20%, в свою чергу, вказує на зменшення залежності доходів від капітальних вкладень. Фондоозброєність праці зросла на 13,6% або на 15,87 тис. грн./чол., що відображає покращення технічного забезпечення працівників, тоді як продуктивність праці зросла на 42,4% або на 327,41 тис. грн./чол., що підтверджує підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Однак деякі показники вказують на потенційні виклики. Коефіцієнт оборотності оборотних активів залишився майже незмінним, що може свідчити про стабільність, але водночас про відсутність значного прогресу в прискоренні оборотності. Незначне зростання чисельності працівників у поєднанні зі значним зростанням доходів і прибутку вказує на те, що зростання результатів досягнуто переважно за рахунок підвищення ефективності, а не розширення штату.

В продовження діагностики фінансово-економічного стану, яка правило здійснюють вертикальний та горизонтальний аналіз балансу підприємства, який дає можливість проаналізувати активи та джерел їх утворення, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура активів та пасивів ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи, в т.ч.:	10073	29,2	10344	33,0	12951	22,3	2878	28,6	-7,0
основні засоби	9448	27,4	9804	31,3	12029	20,7	2581	27,3	-6,7
2. Оборотні активи, в т.ч.:	24408	70,8	20980	67,0	45162	77,7	20754	85,0	6,9
запаси	10137	29,4	10807	34,5	22664	39,0	12527	123,6	9,6
дебіторська заборгованість за товари, роботи	8758	25,4	6296	20,1	10635	18,3	1877	21,4	-7,1
грошові кошти	3724	10,8	1848	5,9	8949	15,4	5225	140,3	4,6
ПАСИВИ									
1. Власний капітал, в т.ч.:	12034	34,9	18469	58,9	23545	40,5	11511	95,7	5,6
нерозподілений прибуток	11551	33,5	16011	51,1	21896	37,7	10345	89,6	4,2

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	0	0,0	4699	15,0	10228	17,6	10228	0	17,6
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	22447	65,1	8156	25,1	24359	41,9	1912	8,5	-23,2
БАЛАНС:	34481	100,0	31324	100,0	58113	100,0	23632	68,5	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дані табл. 2.4, свідчить про значне зростання балансу підприємства на 23632 тис. грн. або на 68,5%. Основним драйвером цього зростання стали оборотні активи, які збільшилися на 20754 тис. грн. або на 85,0% протягом 2022-2024 рр.. В структурі активів протягом всього періоду дослідження найбільшу частку складали оборотні активи, наприклад, у 2024 р. необоротні

активи становили 22,3% і 77,7% - оборотні активи. Так, вартість необоротних активів відмічена помірним зростанням протягом 2022-2024 рр., а саме, на 2878 тис. грн. або на 28,6%, Щодо структури оборотних активів, то ту відбулися наступні зміни. Зокрема, вартість запасів зросла на 12527 тис. грн. або 123,6%, а грошових коштів – на 5225 тис. грн. або 140,3%, що вказує на значне посилення ліквідності та операційних можливостей підприємства.

В структурі пасивів спостерігається суттєве зростання власного капіталу, який збільшився на 11511 тис. грн. або на 95,7%. Основною складовою цього зростання є нерозподілений прибуток, який зріс на 10345 тис. грн., що в свою чергу, відображає покращення фінансових результатів підприємства. Водночас з'явилися довгострокові зобов'язання, яких у 2022 р. не було, і в 2024 р. вони становили вже 10228 тис. грн. Поточні зобов'язання зросли на 1912 тис. грн. або на 8,5%, але їхня частка в структурі пасивів зменшилася з 65,1% до 41,9%, що вказує на зниження залежності від короткострокового фінансування. Ці зміни свідчать про зміцнення фінансової стійкості підприємства за рахунок зростання власного капіталу та диверсифікації джерел фінансування.

Незважаючи на позитивну динаміку, деякі аспекти потребують окремої уваги, які варто врахувати при управлінні підприємством. Зменшення частки дебіторської заборгованості за товари та роботи з 25,4% до 18,3%, попри її зростання в абсолютному вираженні на 1877 тис. грн., може вказувати на покращення управління дебіторською заборгованістю, але потребує подальшого аналізу щодо її якості та строків погашення. Зростання запасів на 123,6% може свідчити про підготовку до розширення діяльності, але також підвищує ризики надлишкових запасів, якщо попит не відповідатиме очікуванням.

Одним із найважливіших етапів діагностики фінансово-економічного стану підприємства є аналіз формування фінансових результатів, який дає можливість побачити та проаналізувати витрати підприємства при формуванні його фінансових результатів в процесі господарювання, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Формування фінансових результатів ТОВ «АРТ ГАРДЕН» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	62577	83893	96797	34220	54,7
Собівартість реалізованої продукції	45988	59957	71305	25317	55,1
Валовий прибуток	16589	23936	25492	8903	53,7
Інші операційні доходи	14601	16616	17548	2947	20,2
Адміністративні витрати	7908	9461	11236	3328	42,1
Витрати на збут	12415	16294	16496	4081	32,9
Інші операційні витрати	9819	8115	7760	-2059	-20,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1048	6682	7548	8596	в 8,2 р.б.
Інші фінансові доходи	0	0	1161	1161	0
Фінансові витрати	234	1276	1596	1362	в 5,8 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	-1282	5406	7113	8395	в 6,5 р.б.
Витрати з податку на прибуток	0	946	1290	1290	0
Чистий фінансовий результат	-1282	4460	5885	7167	в 5,6 р.б.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз даних, наведених в табл. 2.5, свідчить про значне покращення фінансових показників діяльності підприємства протягом 2022-2024 рр.. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 34220 тис. грн. або 54,7%. Валовий прибуток збільшився на 8903 тис. грн. або на 53,7%, незважаючи на зростання собівартості реалізованої продукції на 25317 тис. грн. або на 55,1%. Позитивна динаміка валового прибутку вказує на здатність підприємства підтримувати прибутковість. Крім того, фінансовий результат від операційної діяльності збільшився із збитку в розмірі 1048 тис. грн. у 2022 р. до прибутку 7548 тис. грн. у 2024 р., що відображає зростання у 8,2 рази, завдяки зростанню інших операційних доходів на 2947 тис. грн. або на 20,2% та скороченню інших операційних витрат на 2059 тис. грн. або на 20,9%.

В той же час, відбулося зростання адміністративних витрат на 3328 тис. грн. бо на 42,1% та витрат на збут на 4081 тис. грн. або на 32,9%, що вказує на збільшення операційних витрат, що може створювати певний тиск на рентабельність. Чистий фінансовий результат покращився зі збитку в сумі 1282

тис. грн. до прибутку в сумі 5885 тис. грн., тобто у 5,6 рази завдяки налагодженому менеджменту на підприємстві.

Як вже було зазначено, коефіцієнтний метод займає і діагностиці фінансово-економічного стану окреме місце, адже формує уявлення про динаміку ліквідності, платоспроможності підприємства, його ділової активності та відносної ефективності, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,09	2,57	1,85	0,76
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,23	0,37	0,20
Чистий оборотний капітал	1961	12824	20803	18842
Коефіцієнт автономії	0,35	0,59	0,41	0,06
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,54	1,44	0,68	0,14
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,08	0,39	0,23	0,15
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,92	3,70	2,93	0,01
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,20	4,54	4,11	-1,09
Рентабельність господарської діяльності, %	-1,41	4,04	4,73	6,14
Рентабельності власного капіталу, %	-10,65	24,15	24,99	35,64
Рентабельність продукції, %	-2,05	5,32	6,08	8,13

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.6, можна зробити висновок, що за досліджуваний період 2022–2024 рр., підприємство значно покращило власні показники ліквідності та рентабельності. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс із 1,09 у 2022 р. до 1,85 у 2024 р. – на 0,76 пунктів, що вказує на покращення здатності покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також збільшився на 0,20 пунктів, демонструючи зростання частки найбільш ліквідних активів, а саме грошових коштів.

Водночас показники фінансової структури та оборотності мають неоднозначну динаміку. Коефіцієнт автономії зріс із на 0,06 пунктів, що може вказувати на зростання залежності від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт фінансової стабільності збільшився на 0,14 пунктів. Коефіцієнт забезпеченості

власними засобами збільшився на 0,15 пунктів, що є позитивним, але все ще свідчить про обмежену частку власного капіталу в оборотних активах.

Щодо коефіцієнтів оборотності, то коефіцієнт оборотності оборотних активів залишився майже незмінним, здійснивши приріст лише у розмірі 0,01 пункту, а коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився на 1,09 пунктів, що може вказувати на уповільнення ефективності використання капіталу.

Рентабельність господарської діяльності збільшилася на 6,14%, рентабельність власного капіталу зросла на 35,64%, а рентабельність продукції – на 8,13%, що свідчить про ефективніше використання ресурсів і зростання прибутковості.

Підсумовуючи проведене дослідження варто відмітити, що за період 2022–2024 рр. ТОВ «АРТ ГАРДЕН» значно покращило ключових показники господарської діяльності. Спостерігається зростання доходів, перехід від збитковості до прибутковості, а також зміцнення фінансової стійкості завдяки збільшенню власного капіталу та ліквідних активів. Позитивна динаміка ефективності використання ресурсів, зокрема основних засобів і трудового потенціалу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Водночас стабільність окремих показників оборотності та зростання операційних витрат вказують на необхідність удосконалення управління ресурсами та оптимізації витрат для забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка ефективності управління товарними запасами підприємства

Товарні запаси – це складна економічна категорія, предмет наукових досліджень, об'єкт уваги спеціалістів та керівників підприємств. Можливості підприємства у забезпеченні стійкості асортименту товарів, підвищення рівня задоволення попиту споживачів, організації безперервності процесу реалізації, запровадження визначеної цінової політики, визначення окремих питань

фінансової діяльності залежать від політики формування товарних запасів, їх розміру і структури.

Основне завдання управління товарними запасами полягає у забезпеченні рівноваги між двома гранями даної проблеми:

- позитивною – наявність оптимальних товарних запасів;
- негативною – необхідність здійснювати затрати на зберігання товарів.

Наявність запасів гарантує більшу надійність в роботі, яка полягає у безперебійній торгівлі та задоволенні потреб споживачів. Необхідність зберігання товарів тягне за собою витрати, пов'язані з утриманням запасів:

- утримання складських приміщень,
- оплата праці персоналу,
- бухгалтерського обліку,
- вилучення з обігу капіталу, що інвестується у запаси.

Як наслідок, необхідно встановити оптимальний розмір товарних запасів з врахуванням специфічних особливостей їх формування і розвитку, конкретних умов роботи магазинів і особливостей життя населення. З другого боку, не необхідно забувати також про те, що достатність запасів характеризується показником рівня обслуговування, під яким розуміється частка загального об'єму всіх замовлень, які задоволені з існуючих запасів без додаткового їх поповнення. Зменшення кількості поставок за звітний період за рахунок укрупнення їх разових розмірів дасть змогу знизити витрати на їх виконання, але водночас призведе до збільшення витрат на зберігання запасів. Напрошується висновок, що разовий розмір замовлення доцільно збільшити до тієї оптимальної величини, при якій вигода від зниження витрат на виконання укрупнених замовлень перевищить витрати на збереження збільшених запасів.

Досліджуючи діяльність ТОВ «АРТ ГАРДЕН» відмітимо, що це підприємство яке займається торговельною діяльністю і середовищем його функціонування є ринок товарів будівельного та оздоблювального призначення.

За надходження запасів на ТОВ «АРТ ГАРДЕН» відповідає завідуючий магазином та логіст. Товари замовляються по мірі їх вибуття (замовлення на товари надходять від завідуючого магазину). Товар приймається завідуючим в магазин або начальником складу на склад згідно товарно-транспортним накладним, на основі яких складається товарний звіт, встановлюється націнка і передається в бухгалтерію.

Товарні запаси на торговому підприємстві виступають не лише важливим елементом забезпечення руху товарів до споживача, але також є фактором, що відволікає значну частину оборотних коштів, що витрачаються на їх утримання. Тому, одним із важливих елементів управління товарними запасами є проведення оцінки товарних запасів для виявлення можливостей їх оптимізації та розробки стратегій збільшення обороту товарів за рахунок ефективного планування їх закупівель. Частку запасів в оборотних активах підприємства проаналізовано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Частка запасів в структурі оборотних активів ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Запаси	10137	41,5	10807	51,5	22664	50,2	12527	123,6	8,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	8758	35,9	6296	30,0	10635	23,5	1877	21,4	-12,4
Дебіторська заборгованість за	1430	5,9	1295	6,2	2402	5,3	972	67,9	-0,6

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
розрахунками з бюджетом									
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	359	1,4	734	3,5	512	1,1	153	42,6	-0,3
Гроші та їх	3724	15,3	1848	8,8	8949	19,8	5225	140,3	4,5

еквіваленти									
Разом	24408	100,0	20980	100,0	45162	100,0	20754	85,0	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи частку запасів в оборотних активах підприємства відмітимо, що протягом 2022-2024 рр. вона коливалася від 41,5% у 2022 р., до 51,5% у 2023 р. та до 50,2% у 2024 р. Дане коливання пояснюється тим, що у 2022 р. підприємство обережно ставилося до створення надлишкових запасів не маючи точного прогнозу щодо ризиків, пов'язаних із їх продажем або можливістю ракетних атак складу або магазину підприємства. Обсяг запасів у 2024 р. демонструє найбільше зростання серед інших оборотних активів, а саме на 12527 тис. грн. або 123,6%. Грошові кошти та їх еквіваленти також значно зросли протягом 2022-2024 р. на 5225 тис. грн, або 140,3%, а їх частка в активах збільшилася з 15,3% до 19,8%. Це може свідчити про покращення ліквідності підприємства. Загальна сума активів зросла на 20754 тис. грн., що становить приріст на 85,0%, відображаючи позитивну динаміку розвитку.

Водночас дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги показала менш виражену динаміку а саме, зростання відбулося на 1877 тис. грн. або на 21,4%, але її частка в активах знизилася з 35,9% до 23,5%, що може вказувати на зменшення залежності від дебіторів або підвищення відповідальності дебіторів щодо розрахунків з підприємством тобто покращенням платіжної дисципліни. Загалом структура активів змістилася в бік збільшення запасів і грошових коштів, що може свідчити про стратегічний акцент на підвищенні ліквідності та запасів, хоча зниження частки дебіторської заборгованості за продукцію вказує на можливі зміни в управлінні оборотними активами.

Створюючи запаси керівництво підприємства має точно уявляти, що їх утримання, як правило вимагає витрат грошових коштів, а ще може відбутися псування запасів, через яке вони можуть стати знеціненими. Оцінку витрат на утримання запасів підприємством наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз витрат на утриманням запасів ТОВ «АРТ ГАРДЕН», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Сума витрат на утримання орендованих складських приміщень	1920	2259	2716	796	41,5
Сума витрат на утримання запасів, які перебувають в дорозі	1074	1265	1240	166	15,5
Сума витрат від знецінення та псування запасів	594	634	335	-259	-43,6
Сума витрат на утримання запасів на складах підприємства	2821	3127	3960	1139	40,4
Сума витрат через недостатні обсяги їх запасів на складах	362	450	518	156	43,1
Витрати, пов'язані із обслуговуванням запасів	519	602	764	245	47,2

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи дані, представлені в табл. 2.8 можна дійти висновку, що за період 2022-2024 рр. відбулося загальне зростання більшості категорій витрат, що пов'язано зі збільшенням обсягів запасів та інфляційними процесами. Найбільшу частку витрат становлять витрати на утримання запасів на складах підприємства, які зросли на 1139 тис. грн, або на 40,4%. Значне зростання також спостерігається у витратах на утримання орендованих складських приміщень: з на 796 тис. грн, або на 41,5%, що може вказувати на розширення складських потужностей або підвищення вартості оренди. Витрати, пов'язані з обслуговуванням запасів, також зросли на 245 тис. грн. або на 47,2%, що може бути зумовлено ускладненням логістичних процесів або підвищенням вартості послуг.

Водночас деякі показники демонструють позитивну динаміку в контексті ефективності управління запасами. Зокрема, сума витрат від знецінення та псування запасів зменшилася на 259 тис. грн. або на 43,6%, що свідчить про покращення якості зберігання або оптимізацію управління запасами. Натомість витрати на утримання запасів, які перебувають в дорозі, незначно збільшилися – на 166 тис. грн. або на 15,5%, що може вказувати на стабільність логістичних процесів. В той же час, відбулося зростання витрат через недостатні обсяги запасів на складах на 156 тис. грн. або на 43,1%, що вказує на проблеми з

плануванням запасів і може призводити до дефіциту. Загалом витрати на утримання запасів зростають із збільшенням обсягів запасів, але зниження втрат від псування свідчить про певні позитивні зміни в управлінні ними.

Управління запасами в ТОВ «АРТ ГАРДЕН» має свою специфіку через широкий спектр товарів, що пропонуються на продаж, що в свою чергу ускладнює використання однакових методів управління, оскільки кожен товар може мати свої особливості. Тому потрібен індивідуальний підхід до організації поставок і визначення їх регулярності, враховуючи характеристики кожного товару.

На складах підприємства зберігається різноманітний асортимент товарних запасів, призначених для ремонту та благоустрою. Важливо визначити, що саме наявність різних груп товарних запасів на складах підприємства сприяє збільшенню торгового обороту. Внесок кожної асортиментної групи у товарообіг підприємства визначається його часткою у обороті. Група товарів з найбільшою часткою у товарообороті відноситься до групи запасів категорії А, тобто групи яка впливає на отримання доходу підприємства. До групи В відносяться товари із стабільною, проте середньою часткою у обороті підприємства, і відповідно до групи С відносять товари із низькою часткою в обороті підприємства, але саме їх наявність робить покупку завершеною, досконалою і спонукає споживача повернутися до магазину ще раз.

Використовуємо метод АВС-аналізу для класифікації товарних груп за їх важливістю, та метод XYZ для визначення типу споживання запасів. АВС-аналіз дозволяє нам оцінити торговий оборот для кожної групи товарів, табл. 2.9.

Таблиця 2.9

АВС-аналіз товарного запасу ТОВ «АРТ ГАРДЕН», 2024 р.

Найменування групи	Товарообіг тис. грн.	Частка в обороті, %	Частка в обороті наростаючим підсумком, %	Група
1	2	3	4	5
Лінолеум	7318	7,56	7,56	А
Суміші сухі	6882	7,11	14,67	
Шпалери	6776	7,00	21,67	
Гіпсокартон	6660	6,88	28,55	

Фанера	6408	6,62	35,17	
Фарби	5905	6,10	41,27	
Теплоізоляція	5237	5,41	46,68	
Клей в асортименті	4956	5,12	51,80	В
Самоклеюча плівка	4782	4,94	56,74	
Стельова плитка	4443	4,59	61,33	
Плінтуса	4288	4,43	65,76	
Стінові панелі	4172	4,31	70,07	
Карнизи	4085	4,22	74,29	
Сантехніка	3998	4,13	78,42	
Інструмент	3698	3,82	82,24	С
Руберойд	2623	2,71	84,95	
Мастика	2604	2,69	87,64	
Декоративні екрани	2575	2,66	90,30	
Герметик	1839	1,90	92,20	
Пороги	1762	1,82	94,02	
Бордюри	1452	1,50	95,52	
Штукатурні сітки	1404	1,45	97,97	
Плівка	1345	1,39	98,36	
Метизи	891	0,92	99,28	
Комплектуючі	697	0,72	100	
Разом	96797	100	100	

Джерело: складено автором за даними підприємства

До категорії А включені найважливіші групи товарних запасів, які приносять 50% загального обороту товарів підприємства. В цю категорію входять наступні групи товарних запасів: лінолеум, суміші сухі, шпалери, гіпсокартон, фанера, фарби та теплоізоляція.

Категорію В становлять середньоважливі групи товарних запасів, які в середньому утворюють 30% обсягу товарообігу підприємства. До групи В включено: клей в асортименті, самоклеючу плівку, стельову плитку, плінтуса, стінові панелі, карнизи, сантехніку.

До категорії С належать найменш важливі групи товарних запасів для підприємства, які вносять лише 20% у загальний товарообіг. До даної групи віднесено: інструмент, руберойд, мастику, декоративні екрани, герметик, пороги, бордюри, штукатурні сітки, плівку, метизи та комплектуючі.

Продовженням ABC-аналізу є аналіз XYZ, який призначений для поділу груп товарних запасів залежно від рівномірності попиту на дану групу запасів

протягом стійкого періоду часу та можливості отримання певної точності прогнозу обсягів даних продажів.

Для проведення XYZ-аналізу ми використовуємо дані товарообігу підприємства за друге півріччя 2024 року. Це обумовлено тим, що попит на товари даного сегменту є достатньо стійким, а коливання продажів у більш теплий період часу врівноважений поділом року на 6 місяців, які відображають всі 3 сезони нашої кліматичної зони. Дані для аналізу наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Обсяги реалізації за друге півріччя 2024 р., тис. грн.

Показники	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Коефіцієнт варіації
1	2	3	4	5	6	7	8
Лінолеум	624,7	646,2	653,8	630,1	678,2	640,6	2,71
Суміші сухі	615,1	634	603,9	598,1	539,1	545,4	5,96
Шпалери	619,2	591,3	532,4	532,1	512,9	517,2	7,25
Гіпсокартон	575,0	592,5	524,2	530,8	425,2	422,6	12,98
Фанера	537,1	514,3	538,7	524,0	523,9	538,1	1,74
Фарби	491,6	506,8	576,5	431,6	426,0	420,0	11,79
Теплоізоляція	538,6	496,0	430,0	423,9	320,0	326,2	20,06
Клей в асортименті	453,0	436,2	412,7	306,0	356,0	314,9	15,14
Самоклеюча плівка	396,8	376,8	332,6	312,0	295,4	246,0	15,41
Стельова плитка	378,6	367,6	356,4	360,6	370,6	345,3	2,94
Плінтуса	488,8	464,9	315,2	291,2	249,4	212,0	31,53
Стінові панелі	397,4	382,6	344,4	339,4	297,1	282,0	12,19
Карнизи	346,8	342,8	342,9	332,0	341,4	342,4	1,32

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Сантехніка	380,2	356,1	330,4	336,0	294,4	236,2	14,41
Інструмент	309,8	305,1	308,0	301,9	303,0	301,0	1,05
Руберойд	292,4	238,3	227,8	248,4	222,5	208,8	11,10
Мастика	210,1	216,0	214,1	212,0	207,1	203,1	2,05
Декоративні екрани	215,7	217,7	216,6	213,5	216,3	218,5	0,73
Герметик	152,6	156,1	152,6	156,0	152,6	146,0	2,19
Пороги	284,5	240,5	214,3	202,4	190,4	140,4	21,87
Бордюри	161,0	133,7	122,9	113,9	114,2	87,9	18,3
Штукатурні сітки	134,9	132,8	124,7	125,6	124,8	128,7	3,11
Плівка	135,7	91,6	85,9	71,5	65,7	41,6	35,7

Метизи	122,3	86,9	52,4	48,8	42,5	35,2	47,23
Комплектуючі	56,2	56,1	55,7	56,3	58,7	58,2	2,01

Джерело: складено автором за даними підприємства

Даний аналіз дає можливість отримати коефіцієнт варіації продажів кожної асортиментної групи товарних запасів. Чим меншим є розмах даного коефіцієнта, тим стійкішим є попит на дану асортименту групу товарів, тобто дана група товарів з більшою долею ймовірності буде придбана споживачем.

Група X включає товарні запаси зі стабільним споживанням, які мають коефіцієнт варіації від 0 до 10%. Група Y відображає товарні запаси з відомими тенденціями в споживанні, де коефіцієнт варіації становить від 10 до 20%. Група Z складається з ресурсів, що характеризуються нерівномірним використанням та низькою точністю прогнозу, з коефіцієнтом варіації понад 20%.

Таблиця 2.11

Поєднаний ABC-аналіз та XYZ-аналіз груп товарних запасів

ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

Найменування групи	Товарообіг, тис. грн.	Частка в обороті, %	Частка в обороті наростаючим підсумком, %	Група	Коефіцієнт варіації	Група	Суміщення
1	2	3	4	5	6	7	8
Лінолеум	7318	7,56	7,56	A	2,71	X	AX
Суміші сухі	6882	7,11	14,67	A	5,96	X	AX
Шпалери	6776	7,00	21,67	A	7,25	X	AX
Гіпсокартон	6660	6,88	28,55	A	12,98	Y	AY
Фанера	6408	6,62	35,17	A	1,74	X	AX
Фарби	5905	6,10	41,27	A	11,79	Y	AY

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Теплоізоляція	5237	5,41	46,68	A	20,06	Z	AZ
Клей в асортименті	4956	5,12	51,80	B	15,14	Y	BY
Самоклеюча плівка	4782	4,94	56,74	B	15,41	Y	BY
Стельова плитка	4443	4,59	61,33	B	2,94	X	BX
Плінтуса	4288	4,43	65,76	B	31,53	Z	BZ
Стінові панелі	4172	4,31	70,07	B	12,19	Y	BY
Карнизи	4085	4,22	74,29	B	1,32	X	BX

Сантехніка	3998	4,13	78,42	B	14,41	Y	BY
Інструмент	3698	3,82	82,24	C	1,05	X	CX
Руберойд	2623	2,71	84,95	C	11,10	Y	CY
Мастика	2604	2,69	87,64	C	2,05	X	CX
Декоративні екрани	2575	2,66	90,30	C	0,73	X	CX
Герметик	1839	1,90	92,20	C	2,19	X	CX
Пороги	1762	1,82	94,02	C	21,87	Z	CZ
Бордюри	1452	1,50	95,52	C	18,3	Y	CY
Штукатурні сітки	1404	1,45	97,97	C	3,11	X	CX
Плівка	1345	1,39	98,36	C	35,7	Z	CZ
Метизи	891	0,92	99,28	C	47,23	Z	CZ
Комплектуючі	697	0,72	100	C	2,01	X	CX

Джерело: складено автором за даними підприємства

Результати ABC-аналізу у поєднанні з XYZ-аналізом дали можливість отримати наступну комбінацію, яку представлено в табл. 2.11, яка буде покладена нами в основу побудови інтегрованої матриці запасів та формування стратегії управління товарними запасами підприємства.

Проведене дослідження дало можливість отримати дев'ять груп товарних запасів на основі яких нами складено матрицю товарних запасів ТОВ «АРТ ГАРДЕН», табл. 2.12.

В табл. 2.12 представлено результати інтегрованого ABC та XYZ аналізу товарних запасів ТОВ «АРТ ГАРДЕН», що дозволяє класифікувати товари за їх внеском у продажі та надійністю прогнозування попиту.

Категорія AX включає товари з високим внеском у продажі та стабільним попитом, такі як лінолеум, сухі суміші, шпалери та фанера. Ці товари є ключовими для підприємства, оскільки забезпечують значну частку доходів і мають передбачуваний попит, що полегшує планування запасів. Категорія AY (гіпсокартон, фарби) також має високий внесок у продажі, але попит на ці товари менш стабільний, що вимагає більш гнучкого підходу до управління запасами. Категорія AZ представлена лише теплоізоляцією, яка, попри високий внесок у продажі, характеризується хаотичним споживанням, що ускладнює прогнозування та підвищує ризик надлишкових або недостатніх запасів.

Таблиця 2.12

Матриця результатів інтегрованого ABC та XYZ аналізу товарних запасів
ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

АХ високий внесок у продажі, високий рівень надійності прогнозування на основі стабільності споживання: 1) Лінолеум 2) Сухі суміші 3) Шпалери 4) Фанера	АУ високий внесок у продажі, із середнім рівнем надійності прогнозу на основі нестабільності попиту: 1) Гіпсокартон 2) Фарби	AZ високий внесок у продажі, із низькою надійністю прогнозу на основі хаотичного споживання: 1) Теплоізоляція
ВХ середній внесок у продажі, високий рівень надійності прогнозу на основі стабільності попиту: 1) Стельова плитка 2) Карнизи	ВУ середній внесок у продажі, середній рівень надійності прогнозу: 1) Клей в асортименті 2) Самоклеюча плівка 3) Стінові панелі 4) Сантехніка	BZ середній внесок у продажі, з низькою надійністю прогнозу на основі хаотичного споживання: 1) Плінтуса
СХ низький внесок у продажі, високий рівень надійності прогнозу на основі стабільності споживання: 1) Інструмент 2) Мастика 3) Декоративні екрани 4) Герметик 5) Штукатурні сітки 6) Комплектуючі	СУ низький внесок у продажі, на основі нестабільності попиту: 1) Руберойд 2) Бордюри	CZ низький внесок у продажі, з низькою надійністю прогнозу на основі хаотичного споживання за рахунок нестабільності попиту: 1) Пороги 2) Плівка 3) Метизи

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Категорії ВХ, ВУ та ВZ охоплюють товари із середнім внеском у продажі. ВХ (стельова плитка, карнизи) має стабільний попит, що сприяє ефективному управлінню запасами. ВУ включає товари з нестабільним попитом (клей, самоклеюча плівка, стінові панелі, сантехніка), що потребує додаткового моніторингу. ВZ представлена плінтусами з хаотичним споживанням, що ускладнює планування.

Категорії СХ, СУ та СZ стосуються товарів з низьким внеском у продажі. СХ (інструмент, мастика, декоративні екрани, герметик, штукатурні сітки, комплектуючі) має стабільний попит, що дозволяє мінімізувати витрати на зберігання. СУ (руберойд, бордюри) та СZ (пороги, плівка, метизи) характеризуються нестабільним і хаотичним попитом відповідно, що вказує на

необхідність оптимізації запасів цих товарів, щоб уникнути надлишків або дефіциту. Такий аналіз допомагає підприємству ефективно розподіляти ресурси та оптимізувати управління товарними запасами.

Узагальнюючим аналізом дієвості всієї системи управління товарними запасами підприємства є оцінка показників ефективності управління цими запасами, табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка показників ефективності управління запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

Показники	Роки			Відхилення 2024 рік до 2022 року	
	2022	2023	2024	+, –	%
Коефіцієнт оборотності запасів	6,17	7,76	4,27	-1,9	-30,8
Коефіцієнт завантаженості одного обороту запасів	0,16	0,13	0,23	0,07	1,1
Тривалість одного обороту запасів, дні	59,16	47,04	85,48	26,32	44,5
Питома вага запасів в оборотних активах, %	0,42	0,52	0,50	0,08	X
Питома вага викуплених у постачальників запасів, %	0,37	0,41	0,39	0,02	X
Обсяг торгової площі, м ²	340	340	340	0	0
Товарообіг на 1 м ² торгової площі, тис. грн./м ²	184,05	246,74	284,70	100,65	54,7
Товарообіг на одного працівника, тис. грн. / чол.	772,56	964,29	1099,97	327,41	42,4

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.13 можна дійти висновку проте, що коефіцієнт оборотності запасів протягом 2022-2024 рр. знизився на 1,9 об. в рік або на 30,8%, що вказує на уповільнення оборотності запасів, що також підтверджується збільшенням тривалості одного обороту запасів на 26,32 днів або на 44,5%, що може свідчити про накопичення надлишкових запасів або зниження попиту на деякі групи товарів. Водночас коефіцієнт завантаженості одного обороту запасів зріс на 0,07 пунктів або на 1,1%, що вказує на зростання витрат на утримання запасів відносно їх обороту. Питома вага запасів в оборотних активах зросла з на 0,08 %, що відображає збільшення ролі запасів у

структурі активів підприємства, хоча питома вага викуплених у постачальників запасів залишилася відносно стабільною.

Позитивною тенденцією є зростання показників товарообігу. Товарообіг на 1 м² торгової площі зріс протягом 2022-2024 рр. на 100,65 тис. грн/м² або на 54,7%, що свідчить про ефективніше використання торгової площі, попри її незмінність (340 м²). Аналогічно, товарообіг на одного працівника збільшився на 327,41 тис. грн/чол. або на 42,4%, що вказує на підвищення продуктивності праці. Загалом, хоча підприємство демонструє зростання товарообігу та ефективності використання ресурсів, зниження оборотності запасів і збільшення тривалості їх обороту можуть сигналізувати про необхідність оптимізації управління запасами, щоб уникнути надлишкового накопичення та пов'язаних із цим витрат.

Отже, узагальнюючи проведене дослідження відмітимо, що система управління товарними запасами підприємства потребує якісної перебудови щодо удосконалення системи поповнення товарних запасів, проте сам процес торгівлі товарами налагоджено на високому рівні.

Висновки до розділу 2

Проведений організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «АРТ ГАРДЕН» дав можливість встановити, що підприємство займає міцну позицію на ринку роздрібної торгівлі будівельними та оздоблювальними матеріалами в м. Києві завдяки ефективній організаційній структурі та клієнтоорієнтованому підходу. Лінійно-функціональна структура управління забезпечує чіткий розподіл обов'язків, сприяючи швидкій адаптації до ринкових змін. Демократичний стиль керівництва з елементами делегування повноважень сприяє залученню працівників до прийняття рішень, що підвищує ефективність управління. Асортимент товарів ТОВ «АРТ ГАРДЕН» є широким і різноманітним, охоплюючи декоративно-оздоблювальні матеріали, підлогові

покриття та супутні товари від провідних виробників, що відповідає потребам різних груп споживачів.

Аналізуючи основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства варто відмітити позитивну динаміку фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства. Так, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 34220 тис. грн. або 54,7%, що може вказувати на значне збільшення обсягів реалізації та покращення ринкових позицій підприємства на ринку. Водночас чистий прибуток демонструє ще більш вражаючу динаміку, адже із збиткової зони у 2022 р. підприємство у період 2023-2024 рр. перейшло у прибуткову зону із чистим фінансовим результатом в сумі 4460 тис. грн. та 5885 тис. грн. відповідно.

Проведений аналіз ефективності управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН» показав, що підприємство демонструє як позитивні, так і проблемні аспекти у цій сфері. Позитивна динаміка спостерігається у зростанні товарообігу на 1 м² торгової площі на 54,7% та продуктивності праці на 42,4% за період 2022–2024 рр., що свідчить про ефективне використання ресурсів і торговельного простору. Застосування ABC- та XYZ-аналізу дозволило класифікувати товари за їх внеском у товарообіг та стабільністю попиту, виділивши ключові групи (АХ: лінолеум, сухі суміші, шпалери, фанера), які забезпечують 50% обороту зі стабільним попитом, та проблемні категорії (СZ: пороги, плівка, метизи) з низьким внеском і хаотичним попитом. Проте зниження коефіцієнта оборотності запасів на 30,8% та збільшення тривалості одного обороту на 44,5% вказують на накопичення надлишкових запасів, що підвищує витрати на їх утримання (зростання на 40,4%–47,2%) та свідчить про необхідність удосконалення системи поповнення запасів для оптимізації управління та мінімізації втрат.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

3.1. Шляхи удосконалення організаційно-економічних засад управління товарними запасами торговельних підприємств

Трансформаційні зміни розвитку і ускладнення економічних відносин, що зумовлені війною та внутрішньою фінансовою кризою, яка назріла економічному полі країні і насамперед проявляються в роздрібній торгівлі, яка є найважливішим видом економічної діяльності у сфері товарного обігу, вимагають перегляду та удосконалення організаційно-економічного механізму управління товарними запасами. Формування умов стійкого економічного зростання торгової галузі, забезпечення все більш повного задоволення потреб покупців і безперебійного здійснення торгово-операційного процесу значною мірою пов'язано з підвищенням ефективності управління товарними запасами в підприємствах роздрібною торгівлі. Рішення цього завдання досягається шляхом пошуку підходів до удосконалення системи управління запасами, що ґрунтуються на стратегічних та оперативних методах і носять комплексний характер щодо регулювання товарооборотом, товарними запасами та їх забезпеченням.

Управління товарними запасами торговельного підприємства здійснюється на різних рівнях та включає в себе комплекс заходів, спрямованих на формування та підтримання їх оптимального обсягу. Беручи до уваги, що основними функціями управління є організація, планування, мотивація і контроль, цілком зрозуміло, що процес управління товарними запасами доцільно здійснювати за підсистемами якісно різного рівня структурної організації та в послідовності, представлений на рис. 3.1.

До кола завдань стратегічного управління товарними запасами насамперед слід відносити прийняття рішень на перспективу через вивчення можливостей взяття підприємством зобов'язань та передбачення наслідків їх прийняття. Таким чином стратегічне управління товарними запасами – це дослідницький процес, який повинен носити безперервний характер, спрямований на стабілізацію фінансового стану торговельного підприємства шляхом

оптимізації товарних запасів як в цілому, так і за асортиментними групами внаслідок моніторингу співвідношення попиту і пропозиції на локальному споживчому ринку, а також розвитку конкуренції на ньому.



Рис. 3.1. Управління товарними запасами торговельного підприємства

Джерело: складено автором за даними [18]

З огляду на це, на рівні стратегічного управління товарними запасами доцільно виділити три основних підходи, які дають можливість чітко окреслити стратегічні процеси розвитку торговельного підприємства, а саме:

– стратегія виживання – це процес прийняття управлінських рішень стосовно виходу підприємства з економічної кризи. Дана стратегія спрямована на зменшення збиткового рівня реалізації товарних запасів через кардинальні зміни в системі управління, фінансів та маркетингу. Метою стратегії виживання є щонайшвидше фінансове оздоровлення підприємства, зменшення збитків,

підвищення рентабельності та перехід до наступного виду стратегії – стабілізації. Торговельне підприємство, яке застосовує стратегію виживання, повинно насамперед визначитися із асортиментом товарних запасів, з'ясувати реалізація якого виду товарних запасів гальмує процес виходу з кризи і чи доцільно його реалізовувати. Іноді навіть необхідно змінити напрямок діяльності, особливо для торговельних підприємств, що розташовані в сільській місцевості;

– стратегія стабілізації – це процес прийняття рішень в умовах нестабільності та невизначеності. Умовами застосування даної стратегії є постійні коливання товарообороту та постійна зміна доходу. Метою даної стратегії є отримання постійного доходу і прибутку. Разом з тим, торговельне підприємство, яке застосовує стратегію стабілізації, в подальшому планує перейти до стратегії зростання;

– стратегія зростання (росту) – характеризується постійним ростом обсягу реалізації товарних запасів, прибутку, зменшенням бартерних операцій. Дотримуючись даної стратегії торговельне підприємство має можливість постійно нарощувати обсяги товарообороту, розширювати асортимент товарних запасів, розвивати співпрацю з іншими підприємствами-постачальниками. На можливість впровадження стратегії зростання, як правило, вказує стабільність в отриманні прибутку.

На рівні стратегічного управління товарними запасами також здійснюється порівняння стану самого підприємства та його конкурентів щодо рівня, і тенденцій зміни реальних витрат, пов'язаних із закупівлею, зберіганням та реалізацією товарних запасів, моніторингу товарної пропозиції (збутової та цінової політики постачальників), обсягів товарообороту, в т.ч. і за асортиментом, використання матеріальних та фінансових ресурсів, зокрема інтенсивності потоку обігових коштів.

При контролі за реалізацією будь-якої із розглянутих економічних стратегій управління товарними запасами підприємства, варто забезпечувати ефективне їх впровадження на оперативному рівні.

Управління товарними запасами на оперативному рівні повинно бути спрямоване в першу чергу на підвищення рентабельності та швидкості обігу вкладеного капіталу.

Для цього у процесі управління товарними запасами повинні вирішуватися наступні завдання:

- визначення цілей управління, аналіз стану товарних запасів;
- оперативний облік і контроль стану товарних запасів;
- здійснення економічних та організаційно-технічних заходів з формування та регулювання товарних запасів і підтримання їх на оптимальному рівні (у певній відповідності з обсягом і структурою його продажу).

В процесі формування діючого організаційно-економічного механізму управління товарними запасами важливим є забезпечення достовірності інформації про наявність і рух товарних ресурсів, яке є завданням не лише працівників бухгалтерії, а й інших служб підприємства.

Зокрема, зростає роль системи внутрішнього контролю за процесом формування, зберігання та реалізації запасів. Для забезпечення ефективного контролю за процесом формування та реалізації запасів на торговельних підприємствах велике значення мають організація постачання та стан складського господарства. Для здійснення внутрішньогосподарського контролю склади мають бути повністю або частково автоматизованими для забезпечення ефективності обліку та зберігання товарних запасів, а також товароруху.

Організація обліку товарних запасів в сучасних умовах господарювання повинна забезпечувати:

- формування оптимального механізму формування, зберігання та реалізації товарних запасів;
- створення раціонального режиму поставки і забезпечення мінімального запасу для безперебійності процесу продажу;

- забезпечення партнерських і законних відносин з юридичними та фізичними особами;
- розробка і впровадження моделі руху інформаційних потоків за напрямками потреб товарних запасів (зовнішніх і внутрішніх) з метою прийняття управлінських рішень;
- правильне і своєчасне документальне оформлення операцій з руху товарних запасів;
- контроль за надходженням товарних запасів як на склади, так і у продаж.

Контроль товарних запасів займає важливе місце в загальній системі фінансово-господарського контролю. Основними завданнями контролю доцільно вважати:

- перевірку правильності, повноти і законності ведення оперативно-первинного обліку товарних запасів;
- перевірку своєчасності, доцільності внесення необхідних змін в облікову політику підприємства;
- спостереження за своєчасністю проведення щорічних інвентаризацій активів підприємства.

Окрема увага в організаційно-економічному механізмі управління товарними запасами при оперативному управлінні повинна бути приділена мінімізації товарних втрат, адже – проблема для будь-якого підприємства торгівлі. Тому для цілей обліку формування та використання резервів за господарськими фактами із невизначеними наслідками, до яких належать компенсаційні резерви товарних втрат, пропонуємо розділити товарні втрати за наступними ознаками:

- втрати унаслідок розкрадань і в результаті об'єктивних причин (усихання, утрушування);
- втрати, виявлені, в процесі інвентаризацій залишків і втрати під час постачання товарів;
- втрати на складі і втрати в торговому залі;

– втрати понад норми і в межах норм природних втрат, які суб'єкт господарювання може встановлювати самостійно, керуючись критерієм суттєвості. Принципово облік товарних втрат всіх видів схожий, але відрізняється наслідками відшкодування.

Представлена класифікація видів втрат товарних запасів впливає на організацію обліку та контролю з метою забезпечення керівництва своєчасною якісною інформацією для запровадження заходів із їх мінімізації.

Для коригування товарних запасів необхідно визначити величину можливих товарних втрат. Недостачі товарів можуть виникати внаслідок нехтування матеріальною відповідальністю або різними організаційно-технічними проблемами під час їх транспортування, зберігання, реалізації.

Для забезпечення контролю за безперебійним товарорухом, підприємства торгівлі повинні запроваджувати процес фіксації і стягнення недостач, який є складним і пов'язаний з виконанням певних формальних процедур, тому варто виділяти наступні критерії оцінки недостач товару:

- місце виявлення недостачі товару;
- джерело недостачі;
- норма природного убутку;
- термін прийняття рішення щодо стягнення недостачі;
- ймовірність стягнення.

Важливим є також створення резервів для покриття нестач у разі потреби. Для створення умов безперервного циклу поповнення товарних запасів підприємства торгівлі мають обов'язково формувати страховий запас, вартість у часі якого постійно змінюється. Ідеальний варіант руху запасу має вигляд здійснення рівномірних витрат, а нова партія надходить на склад точно в момент повної витрати попередньої. На практиці фактична витрата запасу нерівномірна і може перевищувати планову. Надходження замовлених товарів, з вини постачальників або перевізників, може запізнюватися. У зв'язку з цим, підприємства створюють страхові запаси. Мета створення страхових запасів –

забезпечити безперервність торгового чи виробничого процесу в наступних випадках:

- затримка постачальником терміну відвантаження замовлення;
- затримка товару в дорозі при доставці від постачальника;
- непередбачене зростання обсягу збуту.

Перераховані ситуації не планують, але, оскільки вони можливі, їх чекають і до них готуються, створюючи страхові та резервні запаси.

В цілому, при організації системи забезпечення ефективного управління товарними запасами варто пам'ятати, що даний процес є складовою частиною цілісної системи поточного управління оборотним капіталом, адже від ефективності цього процесу залежить можливість підтримки ліквідності та платоспроможності підприємства.

Підсумовуючи проведені дослідження відмітимо, що глибинний аналіз процесу управління товарними запасами дав можливість виділити підсистеми якісно різного рівня структурної організації (торговельного підприємства), а саме: вищий рівень – стратегічне управління, рівень керівників функціональних підрозділів, рівень керівників структурних підрозділів і нижчий рівень – оперативно-тактичного управління. Найскладнішим і найвідповідальнішим слід вважати стратегічне управління, оскільки прийняті рішення щодо управління товарними запасами з одного боку орієнтовані на майбутнє, носять глобальний характер, з іншого - мають високий рівень невизначеності. В той же час, не варто нехтувати питаннями, які вирішуються на нижчому рівні, адже саме там відбувається реалізація завдань, які забезпечують досягнення прийнятої стратегії.

З огляду на те, що стратегічне управління товарними запасами є логічним продовженням оперативного управління на рівні керівників функціональних та структурних підрозділів, складовими управління товарними запасами є: система постачання; можливість відтворення запасів; функція витрат; обмеження; оперативні стратегії управління запасами.

3.2. Обґрунтування заходів підвищення ефективності управління товарними запасами підприємства на основі логістичного підходу

Логістичний підхід до оптимізації товарних запасів ТОВ «АРТ ГАРДЕН» передбачає забезпечення потреб торговельної діяльності за мінімальних сукупних витрат із максимальним задоволенням запитів споживачів. У діяльності торговельного підприємства товарні запаси становлять понад 60% від загальної суми оборотних активів. Їх наявність у потрібний час і в необхідній кількості є ключовим аспектом ефективної роботи підприємства в цій галузі.

Тому питання формування складських товарних запасів є критично важливим для менеджерів торговельних підприємств. В той же час, варто розглянути переваги та недоліки різних підходів: закупівлі товарів у постачальників за потребою поповнення складських запасів (без створення значних запасів) та формування надлишкових складських товарних запасів, табл. 3.1. Поповнення складських запасів (без створення значних запасів) підходить для торговельних підприємств із швидкоплинним асортиментом, де важлива гнучкість і актуальність товарів. Формування надлишкових складських запасів ефективно для підприємств зі стабільним попитом, де пріоритетом є безперебійність і економія на опті.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки формування товарних запасів за різними системами

Критерій	Поповнення складських запасів (без створення значних запасів)	Формування надлишкових складських запасів
1	2	3
Недоліки	- темпи зростання інфляції можуть зумовити зростання цін на товари, що підвищує витрати; - дефіцит товарів у пікові періоди може призвести до втрати клієнтів; - термінові закупівлі ускладнюють контроль якості; - затримки постачання через логістичні проблеми; - залежність від надійності постачальників.	- зростають витрати на утримання складів: оренда, комунальні послуги, обладнання; - виникають додаткові витрати на утримання складського персоналу; - зростають втрати через псування чи застарілість сезонних товарів; - необхідність страхування запасів від ризиків.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Переваги	- вигідні умови співпраці з постачальниками за рахунок знижок для постійних клієнтів; - швидке введення трендових товарів в асортимент; - доступ до знижок та ексклюзивних пропозицій.	- забезпечення безперебійної торгівлі в періоди пікового попиту; - можливість ретельної перевірки якості товарів; - економія завдяки великим партіям.

Джерело: складено автором за даними [4]

Дані табл. 3.1 дають можливість зрозуміти, що для забезпечення ефективності управління товарними запасами підприємство повинно використовувати різні системи складських запасів, адже це є більш доцільним, ніж прив'язка до однієї із систем. На ТОВ «АРТ ГАРДЕН» використовується класична (класифікаційна) система постачання, схематичне відображення якої наведено на рис. 3.2.

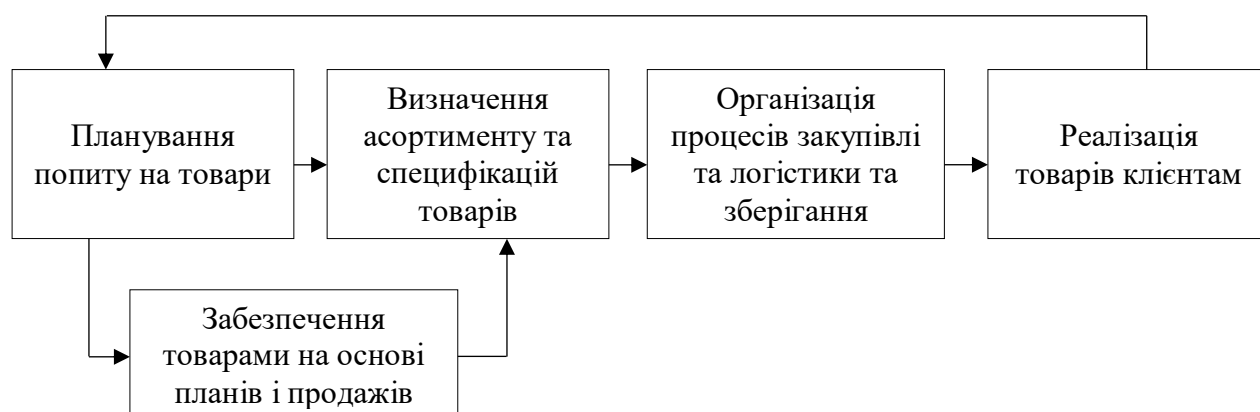


Рис. 3.2. Класична (класифікаційна) схема формування складських запасів ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Як зазначено на рис. 3.2 широкого розповсюдження в ТОВ «АРТ ГАРДЕН» отримав класичний (класифікаційний) підхід до управління запасами (ABC-system). Його ідея полягає у використанні класифікації запасів і виділенні трьох груп – А, В, і С, в залежності від ступеня впливу даного виду запасів на зростання товарообороту підприємства. До групи А відносять запаси, реалізація яких вносить найбільший вклад в обсяг товарообороту в грошовому вираженні.

До цієї групи відносяться запаси, що забезпечують 70% обсягу реалізації. Як правило, це найбільш дорогі товари, і їхня питома вага в обсязі запасів в натуральному вираженні не перевищує 10%. Запаси цього вигляду вимагають особливої уваги менеджерів і використання кількісних засобів і моделей для оптимізації прийняття рішень.

До групи В відносять запаси середнього рівня важливості, що забезпечують 20% обсягу реалізації підприємства. Їхня питома вага в натуральному вираженні, як правило, складає біля 20%. Вибір засобів управління запасами групи В повинен бути заснований на зіставленні витрат на управління і економічного ефекту від їхнього використання.

Товарні запаси, реалізація яких має незначний вклад в обсяг товарообороту, порядку 10%, відносять до групи С. Достатньо часто вони складають значну частину в обсязі запасів в натуральному вираженні, – біля 70%. До управління запасами групи С недоцільно застосовувати складні кількісні методи управління, бо при цьому, витрати на управління можуть бути більше економічного ефекту від їхнього використання.

Даний метод управління товарними запасами потребує значних витрат для підприємства. Перелік їх наведено на рис. 3.3.

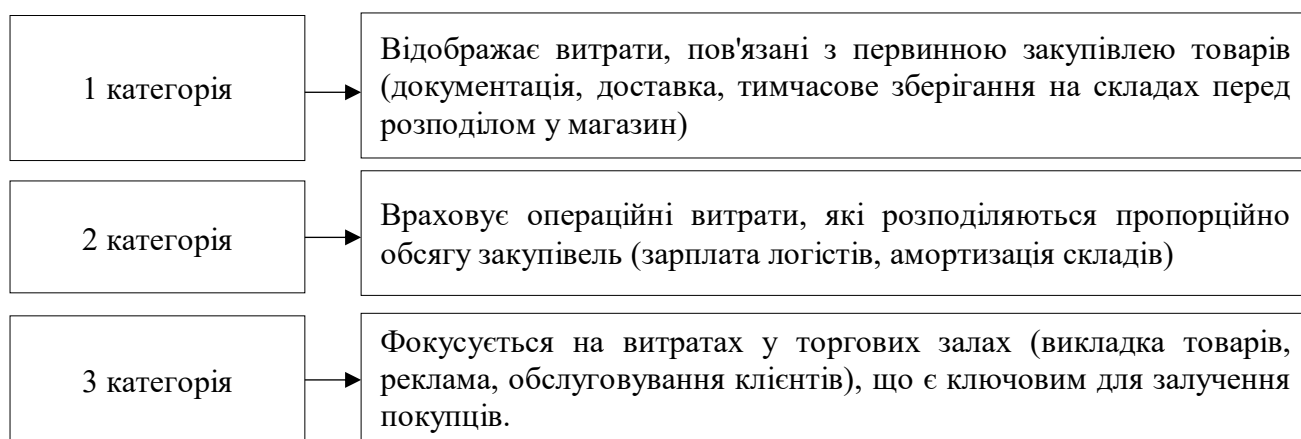


Рис. 3.3. Витрати на придбання та утримання товарних запасів

ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Відносно новим підходом до управління товарними запасами, в сучасних умовах є принцип управління Just-In-Time («просто вчасно»). Цей підхід

вперше був використаний японськими корпораціями, а після цього знайшов розповсюдження у всьому світі. Основна ідея полягає в тому, що запаси практично не створюються, а процес доставки товарів постачальниками жорстко погоджений з технологічним процесом на підприємстві.



Рис. 3.4. Етапи забезпечення ефективності процесу управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Замовлення здійснюються з інтервалом 3–4 години і негайно реалізуються постачальниками. Ця система дозволяє отримати значний економічний ефект за рахунок доведення витрат зберігання до нуля. Однак, високий рівень вимог до точності функціонування системи постачань і ризик можливих помилок, що призведуть до порушенню технології, не дозволяє використати цей підхід в країнах з нерозвинутою інформаційною і комунікаційною інфраструктурою. В Україні в період війни також використання даної системи є утрудненим через високу ймовірність порушень логістичної системи, навіть самого відповідального постачальника.

Підвищення ефективності управління товарними запасами на ТОВ «АРТ ГАРДЕН» повинне реалізовуватись у декілька етапів, які мають певні особливості, рис. 3.4.

Варто відмітити, що який би метод управління не використовувався, існують мінімальні вимоги щодо його реалізації. Для цього необхідно вирішувати конкретні завдання, перелік яких наведено на рис. 3.5.

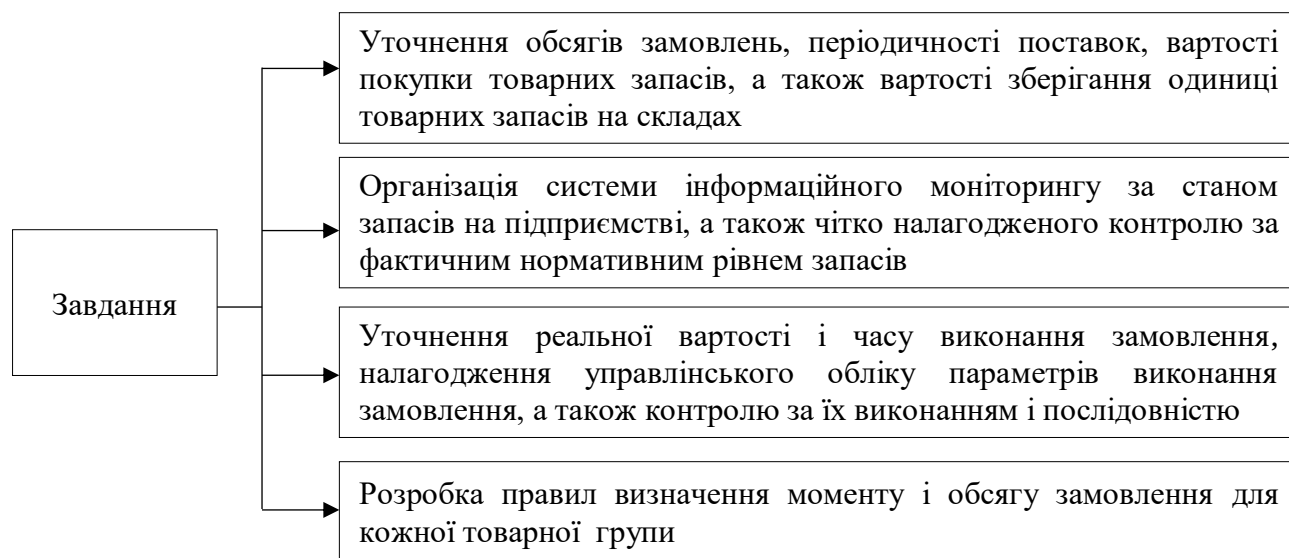


Рис. 3.5. Завдання які повинно вирішувати підприємство в процесі удосконалення системи управління товарними запасами

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

ТОВ «АРТ ГАРДЕН» в процесі удосконалення системи управління товарними запасами повино забезпечити також ефективне використання

матеріальних та енергетичних ресурсів, що сприятиме їх економії. Базою для здійснення такої економії є орієнтація на технологічний розвиток підприємства, який повинен включати наступні задачі:

- оптимізація логістичних процесів для скорочення витрат на транспортування товарів;
- впровадження автоматизованих систем управління запасами для зменшення надлишків;
- використання енергозберігаючих технологій у складських і торгових приміщеннях;
- розробка програм лояльності для стимулювання продажів без додаткових ресурсів.

На рис. 3.6. представлено перелік напрямів оптимізації управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН».

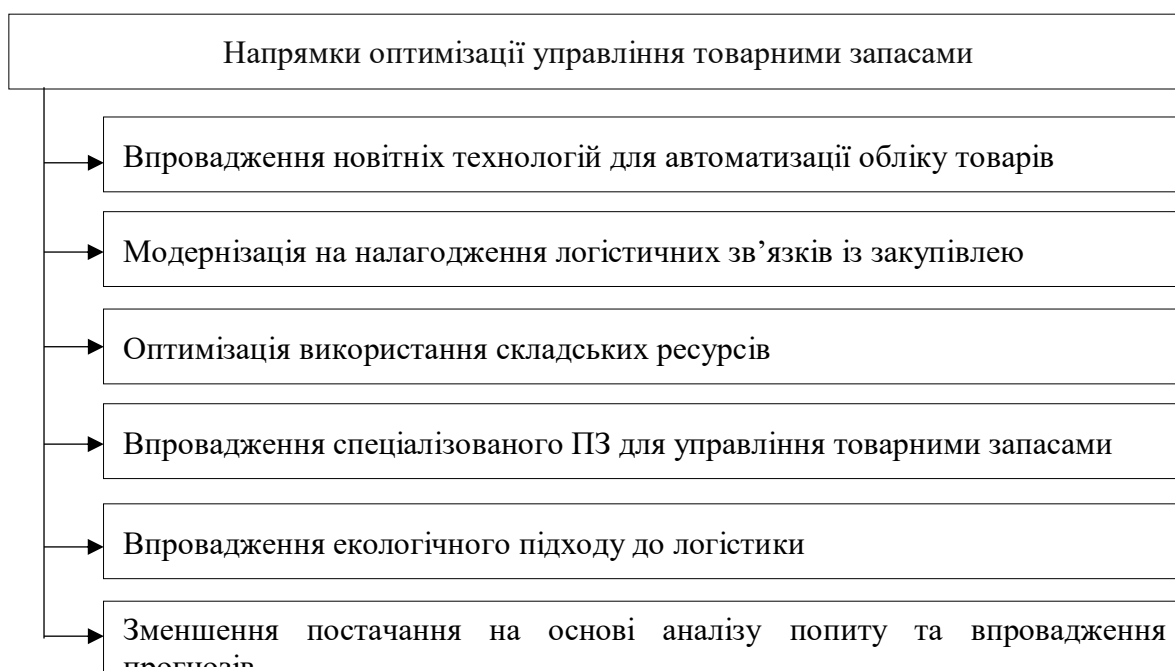


Рис. 3.6. Напрями оптимізації управління товарними запасами
ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Відмітимо, що управління торованими запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН» засноване на використанні комп'ютерної технології. Системи управління включають автоматизовану систему обліку запасів і розміщення замовлень у

постачальників. Рух кожної одиниці товарів, з допомогою магнітного штрихового кодування, відображається в базі даних, що охоплює інформацію по всьому підприємству. Система управління базами даних дозволяє постійно оновлювати інформацію про стан запасів, при досягненні точки замовлення, автоматично розміщувати замовлення через комп'ютерну мережу і враховувати інформацію про поповнення запасів. При цьому, інформація про реалізацію товарів надходить в систему управління товарними запасами, дебіторською заборгованістю і грошовими засобами і обробляється на основі вбудованого в систему модельного інструментарію.

Якщо попит на товари зміниться, і швидкість реалізації запасів збільшиться, ця динамічна схема стає некоректною і не може адекватно відображати реальні процеси. Виникає небезпека дефіциту запасів внаслідок несвоєчасного розміщення замовлення і більш пізнього постачання товарів, ніж це необхідно. Незабезпеченість запасами товарообороту, що зростає, веде до втрати прибутків і перебоїв операційної діяльності, яка повинна мати безперервний, оптимально збалансований характер.

В силу перерахованих факторів виникає необхідність появи категорії страхових запасів, створення яких є необхідною умовою для захисту підприємства від втрат внаслідок коливань попиту, тривалості періоду постачання і інших факторів зовнішнього середовища. При цьому, оптимізація обсягу страхових запасів повинна вирішити дилему для підприємства між прибутковістю і ризиком. Зростання страхових запасів веде до зниження ризику виникнення їхнього дефіциту і втрат прибутків від незабезпеченості запасами товарообороту, що зростає. З іншого боку, підтримання їх надмірно високого рівня тягне невиправдане зростання витрат на зберігання товарних запасів. Таким чином, оптимальний рівень страхових запасів повинен забезпечувати стан динамічної рівноваги двох зустрічних процесів – втрата прибутків від дефіциту запасів і від їхнього надлишку.

Таким чином, задля оптимізації управління товарними запасами підприємству варто застосовувати методи ABC- та XYZ-аналізу, щодо

визначення оптимального розміру замовлення та використання чітко визначеної системи замовлення для кожної окремої групи товарів. Також ТОВ «АРТ ГАРДЕН» окрему увагу варто приділити впровадженню новітнього програмного забезпечення автоматизованої системи управління запасами тощо.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

В процесі аналізу ефективності системи управління товарними запасами в ТОВ «АРТ ГАРДЕН» нами було виявлено ряд проблем, які виникають переважно через недостачу одних товарних позицій та надлишок інших. Як вже було зазначено, система поповнення запасів, що наразі застосовується підприємством, працює ефективно за стабільних умов господарювання, але не може адекватно реагувати на різкі зміни споживчого попиту, адже акцент підприємства зроблено на використання моделі одноразових закупівель у постачальників для різних товарних позицій, що ускладнює процес оптимального поповнення запасів, що підтверджується аналізом оборотності запасів.

Відсутність системного підходу до управління поповненням товарних запасів не сприяє налагодженню ефективної діяльності підприємства. Лише впровадження чіткого та зрозумілого механізму поповнення товарних запасів, який враховує заздалегідь встановлені характеристики кожної замовленої партії (величина замовлення, частота поставок та структура асортименту), забезпечує необхідні умови для налагодження ефективної роботи підприємства.

Формування оптимального рівня товарних запасів досягається шляхом впровадження налагодженої системи управління. Дана система має враховувати підходи до організації нормування товарних запасів, управлінський облік, інвентаризацію та контроль.

Саме тому, можливість удосконалення процесу управління запасами у ТОВ «АРТ ГАРДЕН» вбачається в застосуванні таких методів поповнення товарних запасів, що дозволять досягти оптимального їх розміру, який при

безперервному постачанні повністю задовольнить потреби споживачів на відповідні асортименті групи товарів.

На основі проведеного ABC-XYZ аналізу, здійсненого в попередньому розділі роботи, нами були визначені найважливіші групи товарних запасів для ТОВ «АРТ ГАРДЕН», які за можливістю повинні завжди бути в наявності на складі підприємства. Також були визначені товарні групи, які спричиняють надлишки та впливають на зниження оборотності запасів.

Так, аналіз ABC і XYZ став підґрунтям для формування ряду рекомендацій управління кожною асортиментною групою товарів із отриманих 8 груп, які було виділено за внеском кожної товарної групи у торговельний оборот і типом споживання, табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Перелік рекомендацій в сфері управління товарними запасами
ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

Група 1	Групи товарів 2	Опис 3	Рекомендації 4
AX	Лінолеум Сухі суміші Шпалери Фанера	Забезпечують найвищий рівень продажів, оскільки користуються стійким попитом, тому їм потрібно приділяти найбільшу увагу	Необхідно забезпечити постійну наявність такого товару в магазині або на складах підприємства, але потрібно уникати нагромадження великого обсягу страхового запасу. Попит на такі товари є стабільним і прогнозованим.
AY	Гіпсокартон Фарби Теплоізоляція		
BX	Стельова плитка Карнизи	Забезпечують ефективний рух товарів при сталому, практично незмінному попиті	Ці товари повинні завжди бути в наявності в магазині або на складах підприємства
BY	Клей в асортименті Самоклеюча плівка Стінові панелі Сантехніка	Ці товари мають мінливий попит, особливо при відносно високих обсягах продажів.	Для того щоб завжди мати їх в наявності, необхідно збільшити обсяг страхового запасу
BZ	Плінтус	При великих обсягах продажів, попит на ці товари є важко передбачуваним	Якщо підприємство буде забезпечувати постійну наявність цих товарів шляхом створення надлишкового запасу, це може призвести до значного збільшення середнього рівня запасів. Тому важливо проаналізувати систему замовлення. Частину таких товарів можна включити до системи з

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
			фіксованою сумою (кількістю) замовлення. Щодо іншої частини – то їх надходження варто забезпечити шляхом здійснення частіших поставок або обрання постачальників, що знаходяться ближче
CX	Інструмент Мастика Декоративні екрани Герметик Штукатурні сітки Комплектуючі	Попит на ці товари передбачуваним, але їх внесок у загальний товарообіг є невеликим.	Для даної групи товарів можна розглянути використання системи замовлень з фіксованою періодичністю і зменшити рівень страхових запасів.
CY	Руберойд Бордюри	Низька стабільність споживання і невеликий внесок у загальний товарообіг	Для даної групи товарів слід розглянути можливість використання системи замовлення з фіксованою сумою (кількістю) замовлення. У такому випадку формування страхового запасу має базуватися на наявних вільних коштах у підприємства.
CZ	Пороги Плівка Метизи	Сюди відносимо сезонні товари, і товари, що привозяться під замовлення, є чутливими до змін у попиті	Слід розглянути вилучення певної частини цих товарів з асортиментного портфелю. Іншу частину слід постійно контролювати та аналізувати, оскільки товари з цієї категорії можуть стати неліквідними активами, тому їх залишки слід обережно виводити з асортиментного портфелю підприємства

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

В табл. 3.2 представлено перелік рекомендацій щодо управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН», розподілених за групами (AX, AY, BX, BY, BZ, CX, CY, CZ) залежно від рівня попиту, стабільності споживання та внеску в товарообіг. Кожна група включає конкретні товари, їх опис та рекомендації щодо оптимізації запасів. Наприклад, товари групи AX (лінолеум, шпалери тощо) мають стабільний високий попит, тому потребують постійної наявності без надлишкового страхового запасу, тоді як товари BZ (плінтус) з важко передбачуваним попитом вимагають частіших поставок або вибору ближчих постачальників. Товари CZ (сезонні, чутливі до змін попиту)

рекомендують частково вилучати з асортименту або ретельно контролювати для уникнення неліквідних залишків.

Рекомендації спрямовані на забезпечення наявності товарів, оптимізацію страхових запасів та підвищення ефективності управління асортиментом, враховуючи специфіку попиту та фінансові можливості підприємства.

Таким чином, на основі проведеного дослідження, для ТОВ «АРТ ГАРДЕН» доцільно розглянути можливість впровадження такої системи управління запасами, яка б допомогла виявити «вузькі місця» різних етапах операційного та фінансового циклів підприємства, що стало б підґрунтям прийняття управлінських рішень з оптимізації їх обсягу та структури. Вирішити вище представлені проблеми можна шляхом впровадження CRM+ERP-системи Bonsens, яка поєднує в собі систему управління продажами та товарними запасами, які знаходяться на складах підприємства.

Отже, управління запасами виступає в якості ключової складової логістики, спрямованої на вирішення таких завдань, як: визначення науково-обґрунтованого рівня запасів та створення системи моніторингу за відстеженням фактичних обсягів списання запасів зі складу підприємства з їх своєчасним поповненням. Метою функціонування системи управління запасами виступає зниження загальних річних витрат на утримання запасів до мінімального рівня, при максимальному задоволенні вимог споживачів за рахунок впровадження інформаційних технологій, які дозволять ефективно керувати процесами складського господарства.

У сучасних умовах господарювання виявляється, що наявність якісного товару та лояльних клієнтів не гарантує високих продажів підприємству. Традиційні заходи маркетингу, такі як рекламні кампанії, зниження цін тощо, також не завжди призводять до зростання обсягів продажів. У зв'язку з цим виникає необхідність у винайденні таких методів стимулювання продажів які б забезпечили швидкий обіг товарних запасів, особливо для категорії товарів, які характеризуються низьким рівнем попиту або нестабільністю споживання (категорія Z).

Одним із питань, які сьогодні постають перед підприємством – це адаптація товару до потреб споживача. Реклама лише повідомляє про товар та його характеристики, в той час як CRM+ERP-системи дають можливість підвищити ефективність роботи із споживачами, контролювати рівень неліквідних залишків товарів на складах для більш кращого розуміння номенклатури та обсягів майбутніх замовлень. Таким чином, підприємство, яке здійснює управління товарними запасами з використанням таких технологій, буде випереджати своїх конкурентів за рахунок своєчасного та максимального задоволення вимог споживачів.

Серед основних цілей впровадження CRM+ERP-системи в управління товарними запасами підприємства є:

- підвищення задоволеності споживачів за рахунок збору та аналізу даних про потреби та пріоритети споживачів;
- регулювання цінової пропозиції з урахуванням отриманих даних про клієнтів на основі виявлення загальних ринкових тенденцій;
- формування планів закупівель товарних запасів на основі виявлених потреб та пріоритетів споживачів, що дозволяє уникнути формування понад нормованих обсягів запасів і зменшити ризик створення неліквідних активів та їх залишків;
- зменшення витрат на складське обслуговування та утримання запасів шляхом оптимізації їх обсягів і ефективного управління рухом.

Автоматизована централізована обробка даних, дозволяє враховувати індивідуальні потреби та пріоритети споживачів з мінімальною залученістю персоналу в даний процес. Швидка обробка даних дозволяє на ранніх етапах виявляти ймовірність настання різних видів ризиків, а також використовувати виявлені можливості при формуванні товарних запасів.

Система CRM+ERP вирішує ряд наступних завдань:

- проведення дослідження ринку та його споживчих сегментів;
- дослідження ризиків та перспектив виведення нової продукції на ринок;

- складня пропозицій заявок та заявок на постачання запасів з фіксованою сумою (кількістю) замовлення;
- аналіз якості роботи працівників та формування пропозицій щодо їх переміщення або підвищення кваліфікації;
- збір та обробка інформації про споживачів, конкурентів, постачальників, із синхронізацією отриманих даних із даними, які містяться в базі даних підприємства.

Для оцінки економічної ефективності здійснення витрат на впровадження CRM+ERP-системи версії Bonsens 2.0 потрібно розглянути витрати, які виникають на операційному та капітальному рівні.

До капітальних витрат відносять: консультації та додаткові розробки сторонніх спеціалістів та оплата праці власного персоналу, ліцензії на програмне забезпечення. Результатом капітальних витрат виступають рішення інформаційного характеру які відображення у нових знаннях, «ноу-хау» тощо.

Операційні витрати включають вартість обладнання та щорічну абонентську плату за користування та підтримку роботи даної програмного забезпечення.

Використання даної CRM+ERP-системи спрямоване на комплексне підвищення ефективності працівників, економію часу на ухвалення рішень, підвищення якості обслуговування та скорочення часу на обслуговування одного клієнта; оптимізація обліку та управління товарними запасами підприємства; забезпечення генерування прибутку у запланованому обсязі за рахунок зростання обсягів продажів.

Здійснимо розрахунок витрат на придбання, впровадження та обслуговування інформаційного забезпечення CRM+ERP-системи версії Bonsens 2.0, яка дозволить оптимізувати діяльність в сфері управління товарними запасами підприємства за рахунок автоматизації процесів, табл. 3.3.

Таким чином, витрати на впровадження CRM+ERP-системи версії Bonsens 2.0 складуть у сумі 96000 грн. для 4-х користувачів. Відмітимо, що даний програмний продукт передбачає підтримку та встановлення ключів його

оновлення, а також налаштування для умов діяльності конкретного підприємства. Витрати на вище наведений перелік процедур буде коштувати підприємству 32000 грн. щорічно.

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження CRM+ERP-системи версії Bonsens 2.0, грн.

Стаття витрат	Капітальні витрати	Поточні витрати, грн./рік
Вартість програмного забезпечення для 4 користувачів по ціні 24 000 грн.	96000	X
Обслуговування програмного забезпечення, підтримка користувачів	X	32000
РАЗОМ	128000 грн.	

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Враховуючи проведені дослідження використання даного програмного забезпечення допомагає зекономити робочий час бухгалтера, маркетолога, логіста, товарознавця та керівника магазину в середньому на 5%. Відповідно, проведемо розрахунок економії на оплаті праці даних працівників за рахунок автоматизації виконання функцій управління товарними запасами, табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок економії трудових витрат від проекту

Посада	Кількість заощаджених річних окладів	Сума річного окладу, грн.	Сума економії, грн.
Керівник магазину	5% робочого часу	490000	24500
Працівники офісу (бухгалтер, логіст, товарознавець, маркетолог)	5% робочого часу (5% * 4 = 20%)	1104000	220800
Разом	X	X	245300

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Отримані розрахунки дали можливість встановити загальну річну суму економії, яка становить 245300 грн.

Таким чином, витрати на автоматизацію управління товарними запасами у перший рік в сукупності складуть 128000 грн. В цю вартість включено вартість обладнання та обслуговування і підтримка.

Отже, річний економічний ефект від впровадження в перший рік складе:

$$245300 - 128000 = 117300 \text{ грн.}$$

У другий та наступні роки експлуатації витрати будуть лише на обслуговування даного програмного продукту, тому економічний ефект складе:

$$245300 - 32000 = 213300 \text{ грн.}$$

Виходячи із наведених розрахунків зазначимо, що проект буде вважатися ефективним.

Застосування системи CRM+ERP-системи версії Bonsens 2.0 дозволяє регулювати обсяги товарних запасів в залежності від їх приналежності до конкретних асортиментних груп. Наприклад, можна зменшити обсяги товарних запасів до 30%, що дозволить ТОВ «АРТ ГАРДЕН» зменшити суму витрат, пов'язаних із закупівлею товарів, вивільнивши тим самим частину оборотних коштів, табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок ефективності впровадження автоматизованої
CRM+ERP-системи версії Bonsens 2.0 в управління товарними запасами

Показники	2024 р. до впровадження	2026р. прогноз	Відхилення 2026 р. (прогноз) від 2024 р., +/-
Запаси, тис. грн.	22664	22291	-373
Коефіцієнт оборотності запасів	4,27	6,09	1,8
Тривалість одного обороту запасів, дні	85,48	59,93	-25,15
Сума витрат на утримання запасів, які перебувають в дорозі, тис. грн.	1240	990	-250
Сума витрат на утримання запасів на складах підприємства, тис. грн.	3960	3425	-535

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Отже, використання інформаційної системи для управління товарними запасами дозволить значно підвищити ефективності управління запасами завдяки автоматизації. Зокрема, обсяг запасів можна буде скоротити на 373 тис. грн., що забезпечить уникнення надлишкового накопичення товарів, і відповідно витрат на їх закупівлю, транспортування та зберігання. Коефіцієнт оборотності зросте з 4,27 об. в рік до 6,09 об. в рік, демонструючи швидший обіг запасів, а тривалість одного обороту зменшиться на 25,15 днів, що

забезпечить оперативніше використання ресурсів. Витрати на утримання запасів у дорозі знизяться на 250 тис. грн., і відповідно на складах – на 535 тис. грн., що відображає економію на логістиці та зберіганні. Загалом, впровадження системи Bonsens 2.0 сприятиме оптимізації процесів, зниженню витрат і підвищенню ліквідності товарних запасів, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз шляхів удосконалення організаційно-економічних засад управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН» засвідчив необхідність комплексного підходу до оптимізації цього процесу в умовах економічної нестабільності, зумовленої війною та внутрішньою фінансовою кризою. Стратегічне управління товарними запасами передбачає застосування трьох ключових стратегій: виживання (для подолання збитковості шляхом перегляду асортименту), стабілізації (для забезпечення сталого доходу в умовах коливань товарообігу) та зростання (для розширення асортименту та співпраці з постачальниками за умов стабільного прибутку). Ці стратегії спрямовані на стабілізацію фінансового стану підприємства через моніторинг попиту, пропозиції та конкуренції, що дозволяє ефективно регулювати обсяги та структуру запасів.

На оперативному рівні управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН» потребує вдосконалення шляхом впровадження автоматизованих систем обліку та контролю, оптимізації логістичних процесів і створення страхових запасів для забезпечення безперебійного товароруху. Важливим є впровадження чіткої системи внутрішнього контролю за формуванням, зберіганням та реалізацією запасів, а також мінімізація товарних втрат, які класифікуються за причинами (розкрадання, природний убуток), місцем виявлення (склад, торговий зал) та нормами. Це дозволить підвищити рентабельність, прискорити обіг капіталу та забезпечити достовірність

інформації про рух товарів, що є критично важливим для ефективного управління.

Запропоновані заходи, зокрема впровадження CRM+ERP-системи Bonsens 2.0, дозволяють автоматизувати процеси управління товарними запасами, оптимізувати їх обсяги та структуру, а також значно знизити витрати. Згідно з розрахунками, впровадження системи потребує капітальних витрат у розмірі 96000 грн. на програмне забезпечення для 4 користувачів та поточних витрат на обслуговування у розмірі 32000 грн. щорічно, що разом становить 128000 грн. у перший рік. Водночас економія трудових витрат за рахунок автоматизації становить 245300 грн. на рік (24500 грн. для керівника магазину та 220800 грн. для офісних працівників), що забезпечує річний економічний ефект у 117300 грн. у перший рік та 213300 грн. у наступні роки.

Застосування ABC- та XYZ-аналізу дозволяє чітко визначити пріоритетні товарні групи (AX: лінолеум, сухі суміші, шпалери, фанера), які забезпечують 50% товарообігу зі стабільним попитом, та проблемні групи (CZ: пороги, плівка, метизи), які потребують вилучення чи ретельного контролю. Прогнозується, що впровадження системи скоротить обсяг запасів на 373000 грн, підвищить коефіцієнт оборотності з 4,27 до 6,09 об./рік, зменшить тривалість обороту на 25,15 днів, а також знизить витрати на утримання запасів у дорозі на 250 тис. грн і на складах на 535 тис. грн. Ці заходи сприятимуть підвищенню ліквідності, зниженню ризиків дефіциту чи надлишку запасів та забезпечать конкурентні переваги підприємству за рахунок швидшого реагування на зміни попиту та ефективного використання ресурсів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження нами зроблено висновки, що товарні запаси є ключовим елементом оборотних активів підприємства, забезпечуючи безперервність виробничого та торговельного процесів. Вони формуються під впливом факторів, таких як коливання попиту, сезонність, логістичні особливості та асортиментна структура, і поділяються на поточні, підготовчі та страхові запаси. Економічна сутність товарних запасів полягає в їх ролі як інструменту стабілізації кругообігу капіталу, усунення диспропорцій у виробництві та споживанні, а також як джерела виходу з економічних криз.

Організаційно-економічні засади управління товарними запасами передбачають застосування різноманітних моделей, таких як система з фіксованим розміром замовлення, фіксованим інтервалом чи модель «мінімум-максимум», а також методів ABC- та XYZ-аналізу для класифікації та оптимізації запасів. Етапи управління включають аналіз, діагностику, оптимізацію ресурсів та контроль, з акцентом на нормування, розрахунок оптимальних обсягів і врахування чинників, як транспортні умови та кваліфікація кадрів. Ефективне управління сприяє економії ресурсів, підвищенню продуктивності та стабільності діяльності, особливо в умовах кризи, де раціональне використання запасів стає пріоритетом для збереження фінансової стійкості підприємства.

Встановлено, що методичні засади оцінки ефективності управління товарними запасами базуються на комплексному аналізі з позицій маркетингового, логістичного та фінансового підходів, з використанням систем показників для оцінки якості операцій, рівня використання запасів та фінансових наслідків. Модель аналізу включає підсистеми для виявлення «вузьких місць» і розробки заходів – оперативних, поточних чи попереджувальних. Критерії ефективності охоплюють мінімальні витрати, оборотність, прибутковість та задоволеність попиту, забезпечуючи

обґрунтованість рішень для розвитку товарообороту, оптимізації потоків і підвищення рентабельності в умовах нестабільного ринку.

Дослідження основних засад нормативно-правового та інформаційного забезпечення управління товарними запасами в Україні дало можливість систематизувати ряд ключових нормативно-правових актів, на яких ґрунтується діяльність всього державного механізму управління, зокрема це: Податковий та Митний кодекси, Закон України «Про бухгалтерський облік» та проект Закону «Про внутрішню торгівлю», які регулюють облік, оподаткування, зберігання та реалізацію запасів. Інформаційні технології, включаючи ERP-системи, WMS та аналітичні інструменти, забезпечують реальний часовий контроль, прогнозування попиту та інтеграцію процесів, відповідність міжнародним стандартам як ISO 9001. Це сприяє мінімізації ризиків, оптимізації витрат, підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку бізнесу в мінливому середовищі.

Проведений організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «АРТ ГАРДЕН» дав можливість встановити, що підприємство займає міцну позицію на ринку роздрібної торгівлі будівельними та оздоблювальними матеріалами в м. Києві завдяки ефективній організаційній структурі та клієнтоорієнтованому підходу. Лінійно-функціональна структура управління забезпечує чіткий розподіл обов'язків, сприяючи швидкій адаптації до ринкових змін. Демократичний стиль керівництва з елементами делегування повноважень сприяє залученню працівників до прийняття рішень, що підвищує ефективність управління. Конкурентні переваги, такі як власність на торговельну площу, зручне розташування з паркінгом і доступом до громадського транспорту, а також логічне розташування товарів у торговому залі, забезпечують зручність для клієнтів і сприяють їх лояльності.

Асортимент товарів ТОВ «АРТ ГАРДЕН» є широким і різноманітним, охоплюючи декоративно-оздоблювальні матеріали, підлогові покриття та супутні товари від провідних виробників, що відповідає потребам різних груп споживачів – від індивідуальних домогосподарств до професійних компаній,

які реалізують проекти «під ключ». Налагоджені партнерські відносини з надійними постачальниками, такими як ТОВ «КНАУФ ГПС УКРАЇНА», ТОВ «Хенкель Баутехнік Україна» та іншими, забезпечують стабільне постачання якісних товарів. Оптимізація торговельного простору за принципом «товарного сусідства» та наявність товарів-замінників сприяють підвищенню рівня обслуговування, економії часу клієнтів і стабільному потоку прибутку від постійних покупців.

Аналізуючи основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства варто відмітити позитивну динаміку фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства. Так, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 34220 тис. грн. або 54,7%, що може вказувати на значне збільшення обсягів реалізації та покращення ринкових позицій підприємства на ринку. Водночас чистий прибуток демонструє ще більш вражаючу динаміку, адже із збиткової зони у 2022 р. підприємство у період 2023-2024 рр. перейшло у прибуткову зону із чистим фінансовим результатом в сумі 4460 тис. грн. та 5885 тис. грн. відповідно. Такий результат свідчить про ефективне управління витратами та підвищення рентабельності господарської діяльності підприємства.

Проведений аналіз ефективності управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН» показав, що підприємство демонструє як позитивні, так і проблемні аспекти у цій сфері. Позитивна динаміка спостерігається у зростанні товарообігу на 1 м² торгової площі на 54,7% та продуктивності праці на 42,4% за період 2022–2024 рр., що свідчить про ефективне використання ресурсів і торговельного простору. Застосування ABC- та XYZ-аналізу дозволило класифікувати товари за їх внеском у товарообіг та стабільністю попиту, виділивши ключові групи (АХ: лінолеум, сухі суміші, шпалери, фанера), які забезпечують 50% обороту зі стабільним попитом, та проблемні категорії (СZ: пороги, плівка, метизи) з низьким внеском і хаотичним попитом. Проте зниження коефіцієнта оборотності запасів на 30,8% та збільшення тривалості одного обороту на 44,5% вказують на накопичення надлишкових запасів, що

підвищує витрати на їх утримання (зростання на 40,4%–47,2%) та свідчить про необхідність удосконалення системи поповнення запасів для оптимізації управління та мінімізації втрат.

Удосконалення організаційно-економічних засад управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН» передбачають необхідність розробки комплексного підходу до оптимізації цього процесу в умовах економічної нестабільності, зумовленої війною та внутрішньою фінансовою кризою. Стратегічне управління товарними запасами передбачає застосування трьох ключових стратегій: виживання (для подолання збитковості шляхом перегляду асортименту), стабілізації (для забезпечення сталого доходу в умовах коливань товарообігу) та зростання (для розширення асортименту та співпраці з постачальниками за умов стабільного прибутку). Ці стратегії спрямовані на стабілізацію фінансового стану підприємства через моніторинг попиту, пропозиції та конкуренції, що дозволяє ефективно регулювати обсяги та структуру запасів.

На оперативному рівні управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН» потребує вдосконалення шляхом впровадження автоматизованих систем обліку та контролю, оптимізації логістичних процесів і створення страхових запасів для забезпечення безперебійного товароруку. Важливим є впровадження чіткої системи внутрішнього контролю за формуванням, зберіганням та реалізацією запасів, а також мінімізація товарних втрат, які класифікуються за причинами (розкрадання, природний убуток), місцем виявлення (склад, торговий зал) та нормами. Це дозволить підвищити рентабельність, прискорити обіг капіталу та забезпечити достовірність інформації про рух товарів, що є критично важливим для ефективного управління.

Запропоновані заходи, зокрема впровадження CRM+ERP-системи Bonsens 2.0, дозволяють автоматизувати процеси управління товарними запасами, оптимізувати їх обсяги та структуру, а також значно знизити витрати. Згідно з розрахунками, впровадження системи потребує капітальних витрат у розмірі

96000 грн. на програмне забезпечення для 4 користувачів та поточних витрат на обслуговування у розмірі 32000 грн. щорічно, що разом становить 128000 грн. у перший рік. Водночас економія трудових витрат за рахунок автоматизації становить 245300 грн. на рік (24500 грн. для керівника магазину та 220800 грн. для офісних працівників), що забезпечує річний економічний ефект у 117300 грн. у перший рік та 213300 грн. у наступні роки.

Застосування ABC- та XYZ-аналізу дозволяє чітко визначити пріоритетні товарні групи (AX: лінолеум, сухі суміші, шпалери, фанера), які забезпечують 50% товарообігу зі стабільним попитом, та проблемні групи (CZ: пороги, плівка, метизи), які потребують вилучення чи ретельного контролю. Прогнозується, що впровадження системи скоротить обсяг запасів на 373000 грн, підвищить коефіцієнт оборотності з 4,27 до 6,09 об./рік, зменшить тривалість обороту на 25,15 днів, а також знизить витрати на утримання запасів у дорозі на 250 тис. грн і на складах на 535 тис. грн. Ці заходи сприятимуть підвищенню ліквідності, зниженню ризиків дефіциту чи надлишку запасів та забезпечать конкурентні переваги підприємству за рахунок швидшого реагування на зміни попиту та ефективного використання ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В.В., Міщук І.П., Рудницький С.І. Організація торгівлі : підруч. 3-тє вид. К.: Центр учбової літератури, 2019. 632 с.
2. Бауерсокс Д. Дж. Логістика: інтегрований ланцюг постачань. К.: «Олімп-Бізнес», 2021. 640 с.
3. Безгінова Л. І. Товарні запаси підприємства: сутність та їх склад. Вісник Миколаївського національного університету. 2022. № 4 (96). С. 12– 21.
4. Білик І. І. Логістична концепція диференційованої політики запасів товарів щоденного попиту. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2021. № 633. С. 39-42.
5. Божок В. В. Дослідження управління товарними запасами на підприємстві. Editorial board. 2022. № 1(23). С. 447-452.
6. Богацька Н.М. Сутність, мета та задачі управління товарними запасами – один із сучасних аспектів діяльності підприємства роздрібної торгівлі. Збірник наукових праць ДНУ. 2018. Вип. 191. С.180–186.
7. Бровко О. Т. Економічна сутність товарних запасів та їх місце в системі управління товарними потоками підприємств торгівлі. Вісник Чернівецького торговельно–економічного інституту. 2021. № 2. С. 12–21.
8. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2023. № 2. С. 124–131.
9. Вавдійчик І. М. Товарні ресурси підприємств роздрібної торгівлі та організаційно-економічні форми їх забезпечення. Науковий огляд. 2024. Т. 4. С. 31-38. URL: <http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/viewa>

10. Вівчар О. І. Прагматизм прискорення бізнесу при моніторингу його економічної безпеки в контексті трансформаційних змін. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1. С. 194-199.

11. Вишневська О. А., Волошина А. О. Планування та організація закупівель товарів споживчого призначення торговим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 34. С. 50–53.

12. Воскобоєва О. В., Воскобоєва О. С. Стратегія управління товарними запасами. Вісник Державного університету «Житомирська політехніка». 2021. № 4 (58). С. 197–199.

13. Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Інтегральна оцінка ефективності управління товарними запасами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. 3 (29). С. 42-48.

14. Голіков К. Ю., Шульгіна Л.М. Вдосконалення оцінки ефективності системи управління запасами на підприємстві. Young. 2016. Т. 29. №. 2. С. 89-104.

15. Голіков О. І., Миколаєва Н.А. Основи класифікації і методи управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку. Молодий вчений. 2022. № 1. С. 26-30.

16. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Застосування сумісного аналізу з метою оптимізації асортиментної політики торговельного підприємства. Товарознавчий вісник. 2024. №7. С. 123–132.

17. Гринько Т.В. Рух персоналу в процесі управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1818/1754>

18. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Стратегічне управління запасами торговельного підприємства. Економічний простір. 2022. № 181. С. 89-94. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-15>

19. Дзюба О. М. Товарні операції підприємства: особливості обліку з урахуванням вітчизняного та міжнародного досвіду. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 17(1). С. 134-137.

20. Дrajниця С.А., Островська Ю.О. Концепція управління асортиментом товарів і стимулювання їх продажу в мережових структурах. Вісник Хмельницького національного університету, 2019. № 5. С. 107–111.

21. Дмитренко О.В., Балабась І В. Економічна сутність поняття виробничі запаси. Економіка та регіон. 2022. № 2. С. 149–152.

22. Єрмак С.О. Оптимізація товарних запасів торговельних підприємств на базі інтегрованого ABC–XYZ–QRS аналізу. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2023. Вип. 74. С. 87–94.

23. Жижила Б.В. Удосконалення системи управління запасами на торговельних підприємствах. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5453>

24. Заболотня К. О. Стохастична модель управління запасами підприємства торгівлі. Вісник Сумського університету менеджменту і бізнесу. 2020. № 2 (18). С. 61–64.

25. Запаси: Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-02_ukr_2018-1.pdf

26. Запаси: Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 9: Наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>

27. Заярна Н. М., Васюта Н. Р. Теоретичні аспекти управління товарними запасами на вищому рівні управління. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/15_2023/23.pdf

28. Заярна Н.М., Куьматицька Г.В. Особливості регулювання товарними запасами торговельного підприємства на основі маркетингу. Економіка і управління : погляд молоді : зб. Матеріалів IV Всеук. Наук. студент. Конф., 1-2 березня 2023 р. Дніпро : ПП Культін, 2023, Т.2. С. 57-59.

29. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, зареєстрована в Міністерстві юстиції України 21 грудня 1999 р. № 893/4186. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>

30. Камінський С. Товарні запаси як структура складова об'єкта управління фінансовим циклом підприємства торгівлі. Ефективна економіка. 2021. №2(167). URL: <http://surl.li/rehyu>

31. Колесніков В.П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього і зовнішнього ринку. Наукові записки. 2023. Вип. 23. С. 48–50.

32. Концепція проекту Закону України «Про внутрішню торгівлю». Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.10.2009. № 1200-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1200-2009-%D1%80#Text>

33. Крещенко О. В. Методологічні та методичні засади ABC–підходу як універсального механізму аналізу товарних запасів. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2022. № 12. С. 253–258.

34. Крещенко О. В. Товарні запаси як об'єкт управління у категорійному менеджменті. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 2. С. 492–500. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2021_2_58.pdf

35. Круглова О. А. Ефективність управління товарними запасами у підприємствах роздрібної торгівлі: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків : ХДАТОХ, 2012. 17 с.

36. Кудирко О.М. Удосконалення контролю товарних запасів. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6225>

37. Лачкова Л. І., Лачкова Л.І. ABC–аналіз асортиментного портфеля підприємств роздрібної торгівлі як інструмент мінімізації комерційних ризиків. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Збірник наукових праць ХДУХТ. 2023. Випуск 2(82). С. 280–287.

38. Луценко І. С. Логістичне управління запасами. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 169 с.

39. Любезна І.В. Облік і внутрішньогосподарський контроль матеріальних запасів: дис. канд. екон. наук: 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Тернопільський нац. економ. ун-т. Тернопіль, 2009. 226с.

40. Мазаракі А.А., Ушакова Н.М., Лігоненко Л.О. Економіка торговельного підприємства : підручник для студ. ВНЗ. К. : Вид-во "Хрещатик", 1999. 800 с.

41. Маркіна І. А., Вороніна В. Л. Менеджмент товарних запасів торговельних підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2020. №59. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/831>

42. Маркіна І. А., Вороніна В.Л. Управління прибутком торговельних підприємств : монографія. Полтава : Вид-во ПП “Астроя”, 2021. 167 с.

43. Марченко В. М. Система управління витратами промислових підприємств: теоретичний аспект. Моделювання регіональної економіки. 2022. № 2. С. 41–46.

44. Медвідь Л. Г., Харинович-Яворська Д. О. Організаційно-методичні аспекти внутрішнього контролю діяльності торговельних підприємств у конкурентному середовищі. Ефективна економіка. 2014. № 11. С. 348– 367.

45. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів: Наказ Міністерства фінансів України від 10.01.2007 р. № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/v0002201-07?lang=uk#Text>.

46. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>

47. Міценко Н. Г., Миколів Н.Г. Проблеми управління товарними запасами торговельних підприємств. Науковий вісник НЛУУ. 2021. Вип. 21.3. С. 314-317.

48. Міщук І.П. Формування ефективної політики управління товарними запасами торговельного підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2022. Вип. 22.03. С. 297–302.

49. Міщук І.П., Ребицький В.М., Рудницький В.М., Хом'як Ю.М., Апопій В.В. Організація торгівлі : підр. 3-є вид. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 632 с.

50. Небава М.І., Адлер О.О., Лесько О.Й. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. навчальний посібник. Київ: МАУП, 2021. 117 с.

51. Нестеренко О. О. Аналіз асортиментної політики підприємства роздрібною торгівлі. Вісник Державного університету «Житомирська політехніка». 2020. № 3 (53). С. 172–178.

52. Огієнко С.О., Коваль Т.М. Актуальність проблеми управління запасами на торговельному підприємстві. Економічний простір. 2021. №4 (86). URL: <http://surl.li/reibo>

53. Олініченко К. С. Управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі : монографія. Хпрків : Видавництво Іванченка І. С., 2021. 211 с.

54. Олініченко К.С., Безгінова Л.І. Концептуальна модель управління товарними запасами на підприємствах роздрібною торгівлі. Бізнес-інформ. 2024. № 9. С. 224–229.

55. Оснач О. Ф. Оптимізація виробничих запасів як джерело скорочення витрат підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2023. Вип. 1. С. 134-139.

56. Павлова В.А. Дослідження торговельного асортименту спеціалізованого магазину як основа його оптимального формування. Бюлетень міжнародного нобелівського економічного форуму. 2019. №1(5). С. 293–300.

57. Перебийніс В. І., Дроботя Я.А. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2020. 279 с.

58. Петренко А.С., Емикова А.А. Управління запасами в стратегічному управлінні організацією. Вісник сучасних досліджень. 2018. № 12(27). С. 352–355.

59. Податковий кодекс України: від 02.12.2010 р., № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

60. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=996-14>

61. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку Мінфін України; Наказ, Положення від 20.10.1999 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>

62. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

63. Роганова Г. Застосування ABC– та XYZ–аналізу для управління товарними запасами продукції. Молодий вчений. 2020. № 6 (106). С. 56–64.

64. Ромащенко О.С. Сучасні технології управління товарними запасами торговельного підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. №3 (21). С. 86-94.

65. Ромащенко О.С., Сливинська Е.Ю. Формування товарних запасів на підприємстві. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. №3. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2678>

66. Савченко О.Ю. Розроблення заходів з удосконалення організації торгово – закупівельної діяльності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. №3. С. 25-34.

67. Смоквіна Г.А., Одайська Н.І. Теоретико-методичні основи проведення аналізу товарних запасів. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. №2 (18). С. 62-70.

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

69. Тараненко Ю.В. Моделі управління запасами на торговельних підприємствах. Агросвіт. 2019. № 3. С. 40–44.

70. Тарасова Т.О. Обліково-аналітичне забезпечення управління сталим розвитком підприємств торгівлі: дис. д-ра екон. наук: 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Харківський держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків, 2017. 492 с.

71. Тридід О. М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: Навч. посібник. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2005. 224 с.

72. Тульчинська С.О., Кривда О.В., Горєвой Д.А. Управління товарними запасами в системі закупівельної діяльності підприємства в ризикових умовах. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2024. №29. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309225>

73. Федоренко М.М. Адаптація моделі управління запасами для нестандартних ситуацій з урахуванням принципу зворотного зв'язку на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 1. С. 25–30.

74. Хоменко Н. В., Карпенко О.В., Верига Ю.А. Товарні запаси: проблеми обліку, контролю та звітності: монографія Полтава: РВВ ПУСКУ, 2023. 153 с.

75. Шнайдер О. В., Абрамова Н.С. Теоретичні аспекти аналізу поведінки витрат і взаємозв'язку витрат, обороту і прибутку. Молодий вчений. 2024. № 3. С. 111-114.

76. Що таке ERP і як отримати максимум від впровадження системи? URL: <https://bc.smart-it.com/news-and-articles/what-is-erp/>

77. Що таке Канбан? URL: <https://brainrain.com.ua/uk/shcho-take-kanban/>

78. Enis B.M., Paul G.W. Store Loyalty as a basis for Market Segmentation. Journal of Retailing. 2009. Vol. 46, P.42-55.

79. Trusova N., Kotvytsk N., Pikhniak T., Pavlova M., Plotnichenko S. & Sakun A. Attracting foreign investment in cyclic imbalances of the economy. Scientific Horizons. 2022. Vol. 25(5). P. 101-116.

80. Wanyama, M. B., & Aila, F. Strategic Management Practices and Performance of Parastatals in Kenya. European Journal of Management. 2022. Issues, 30(2). 116–122.

81. Zadorozhniy Z.-M., Krupka Y., & Nazarova I. Accounting and information provision of reorganization processes in emergency conditions. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2020. № 2(33). P. 139–148.

ДОДАТКИ

