

45  
06.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**

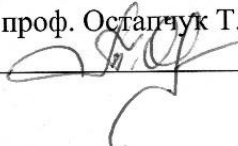
  
**ОПАНАСЕНКО Антон Сергійович**  
(студент групи ЗМО-20-1)

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Допущено до захисту  
протокол № 5  
від 03.06.2024  
зав. кафедри менеджменту, бізнесу  
та маркетингових технологій  
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

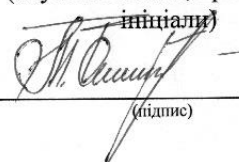


Керівник роботи:

ст. викл. Біляк Т.О.

(наукове звання, прізвище та

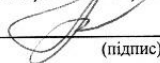
ініціали)

  
(підпис)

Рецензент:

к.с.н. доц Остапчук Т.П.

(прізвище та ініціали)

  
(підпис)

Житомир, 2024

## Анотація

Опанасенко А.С. Управління товарними запасами підприємства. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління товарними запасами підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

**Ключові слова:** запаси, товарні запаси, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, CRM+ERP-система, оптимізація.

## Annotation

Opanasenko A.S. Management of goods stocks of the enterprise. – Manuscript.

Bachelor's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "Bachelor", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the bachelor's qualification work, the peculiarities of the enterprise's inventory management were considered and directions for improvement of the corresponding process were determined.

**Keywords:** inventory, inventory, ABC-analysis, XYZ-analysis, CRM+ERP system, optimization.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Вступ</i> .....                                                                                                            | 3  |
| <i>Розділ 1. Теоретичні основи управління товарними запасами підприємства</i>                                                 | 6  |
| 1.1. Поняття та сутність товарних запасів підприємства.....                                                                   | 6  |
| 1.2. Система управління товарними запасами підприємства.....                                                                  | 14 |
| 1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління товарними запасами підприємства .....                                    | 22 |
| 1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління товарними запасами підприємства .....        | 29 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                    | 36 |
| <i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення системи управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН».....</i> | 38 |
| 2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....                                                                     | 38 |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «АРТ ГАРДЕН».....                                                           | 44 |
| 2.3. Оцінка ефективності управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН».....                                                  | 51 |
| 2.4. Напрями підвищення ефективності управління товарними запасами підприємства.....                                          | 59 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                   | 67 |
| <i>Висновки</i> .....                                                                                                         | 69 |
| <i>Список використаних джерел</i> .....                                                                                       | 72 |
| <i>Додатки</i> .....                                                                                                          | 79 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Сучасна управлінська думка розробляє такі підходи до організації господарських процесів бізнесу, які б дали можливість збільшити обсяги прибутку за рахунок уникнення зайвих витрат, їх оптимізації із дотриманням принципів корпоративної соціальної відповідальності. Іншими словами, успішний та відповідальний бізнес шукає шляхи зменшення витрат без скорочень працівників або маніпуляцій з їхніми доходами. Одною з економічних наук, яка сприяє підприємствам у вирішенні цієї проблеми, є логістика, важливими завданнями якої є зменшення сукупності витрат, які обслуговують виробничі та збутові процеси. Як наслідок, з появою комерційної логістики після Другої світової війни було розроблено підходи до оптимізації обсягів закупівлі, виробництва та збуту, визначені методи розробки ефективних транспортних маршрутів та раціоналізації складських запасів.

Однак пандемія COVID-19 різко змінила логістичні реалії. У першу чергу це стосувалося принципів управління запасами. Постійні карантинні обмеження та локдауни обмежили можливості збуту для багатьох видів товарів, а у населення змінилася споживча поведінка та потреби. За рахунок цього почав утворюватися дефіцит окремих товарів масового споживання, а для інших категорій – надлишок на складах збутовиків. Усе це спричинило потребу у перегляді принципів управління складськими запасами.

Лютий 2022 року змінив реалії ведення бізнесу для вітчизняних підприємств ще суттєвіше. З'явилися потреби у вирішенні проблем управління запасами не лише виходячи із поточного попиту, але й можливостей їх доставки. Хоча

особливо гостро ця проблема відчутна в українській економіці, але наслідки воєнних дій відчуває логістика і Західної Європи. Як наслідок, актуальним стає аналіз проблем управління запасами і формулювання принципів такого їх формування, щоб забезпечити безперебійне функціонування виробничих підприємств та попит населення.

Аналіз літературних джерел свідчить, що питання управління запасами достатньо широко відображено у спеціалізованій літературі. Ці аспекти активно досліджуються виробничим менеджментом та логістикою як за кордоном, так і в Україні. Сутність та види запасів аналізують вітчизняні науковці В.В. Волошина, Ю.Г. Гризанов, Я.А. Дроботя, В.П. Завгородній, П.В. Круш і Ю.В. Орлюк, В.І. Перебийніс, Ю.І. Рижиков та В.В. Сопко. Варто наголосити, що частина науковців окремо досліджує запаси виробничих та торговельних підприємств. Особливості формування запасів у торговельних підприємствах аналізував Ю.В. Тараненко. Не зменшуючи вагомості вкладу перелічених науковців у розбудову категоріального апарату сутності запасів, підходів до класифікації та систем управління ними, зауважимо, що вирішення потребує проблема ефективності використання виробничих запасів, на які впливає низка факторів технологічного, організаційного й технічного характеру.

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

**Метою** бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління товарними запасами підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності відповідного процесу на ТОВ «АРТ ГАРДЕН».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити поняття та сутність товарних запасів підприємства;
- проаналізувати систему управління товарними запасами підприємства;
- визначити методичні засади оцінки ефективності управління товарними запасами підприємства;

- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління товарними запасами підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «АРТ ГАРДЕН»;
- оцінити ефективність управління товарними запасами підприємства;
- визначити напрями підвищення ефективності управління товарними запасами підприємства.

**Об’єктом** дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління товарними запасами підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності управління товарними запасами підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління товарними запасами підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. 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 «запаси»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень управління товарними запасами підприємства.

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

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності управління товарними запасами підприємства.

**Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено

на 79 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 2 додатки.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Поняття та сутність товарних запасів підприємства**

Для здійснення господарської діяльності підприємствами всіх форм власності та галузей економіки використовуються виробничі запаси, які є найбільш важливою та значною частиною активів підприємства. Вони посідають особливе місце у складі майна та домінуючі позиції у структурі витрат підприємств різних сфер діяльності.

Термін «запаси» у вітчизняній науковій літературі з'явився в період реформування бухгалтерського обліку в Україні задля наближення його до міжнародних стандартів. До впровадження стандартів термінологія мала різну назву («товарно-матеріальні цінності», «предмети праці», «матеріальні ресурси», «виробничі ресурси»). З прийняттям в Україні національних положень, які мають узгодженість з МСБО, та відповідно до П(С)БО 9 «Запаси» цей термін має таке визначення: «запаси – активи, які:

- утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності;
- перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва;
- утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством» [29].

Наведені визначення не розглядають товарні запаси з точки зору їх участі у формуванні грошового обороту, а значить і фінансового циклу підприємства. Формування стійкого зростання торговельної діяльності та безперебійний процес реалізації неможливі без управління запасами. Трактуювання науковцями поняття «запаси» як економічної категорії наведено в табл. 1.1.

В економічній літературі запаси визначають як матеріальні ресурси або предмети праці. На нашу думку, поняття «матеріальні ресурси» є більш широким, а терміни «запаси», «предмети праці» є лише їх частиною. Деякими вченими поняття виробничих запасів і матеріальних цінностей ототожнюється.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «запаси» різними авторами

| Автори                                   | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| З.Б. Живко<br>[26]                       | Запаси – це ресурси (активи) підприємства, які зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності або перебувають у процесі виробництва для такого продажу, або утримуються для споживання у виробничому процесі чи під час надання послуг, а також для управління підприємством (сировина й матеріали, комплектуючі вироби, готова продукція, паливо, будівельні матеріали, товари, малоцінні та швидкозношувані предмети тощо). |
| І.А. Бержанір<br>[5]                     | Запаси – це будь-які ресурси підприємства, що призначені для використання, але тимчасово не використовуються (сировина, матеріали, паливо, обладнання, машини, товари, електроенергія тощо).                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Н.М. Бондаренко<br>[8]                   | Запасом є будь-який ресурс, який використовується для того, щоби задовольнити поточну або майбутню потребу (заготовки та вихідні матеріали, напівфабрикати, що перебувають у виробничому процесі, готові вироби).                                                                                                                                                                                                                                  |
| Г.А. Смоквіна,<br>Н.І. Одайська<br>[56]  | Запаси – це все те, на що є попит, але все, що сьогодні виключено з виробничого або особистого споживання; всі матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси, які нині не використовуються.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Г.В. Нашкерська<br>[43]                  | Запаси – це оборотні активи підприємства, які використовуються переважно в одному операційному циклі діяльності підприємств або в період до одного року.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Р.М. Воронко,<br>В.О. Грезенталь<br>[14] | Під запасами розуміються матеріальні цінності, які перебувають на складах постачальників у вигляді готової продукції, на проміжних складах та складах споживачів.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Економічна<br>енциклопедія<br>[24]       | Запаси – наявність відповідних матеріальних ресурсів, до яких належать засоби виробництва, предмети споживання, інші цінності, необхідні для забезпечення розширеного відтворення, обслуговування сфери матеріального виробництва та задоволення потреб населення і ще не використовуються.                                                                                                                                                        |
| С.О. Огієнко,<br>Т.М.Коваль<br>[44]      | Запаси – товари та матеріали, що постачаються та зберігаються на підприємстві. Вони утворюються кожного разу, коли ресурси, що надходять чи виходять з підприємства, не використовуються, хоч і доступні.                                                                                                                                                                                                                                          |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| О.А. Круглова<br>[33] | Запаси – наявність відповідних матеріальних ресурсів, до яких належать засоби виробництва, предмети споживання, інші цінності, необхідні для забезпечення розширеного відтворення, обслуговування сфери нематеріального виробництва та задоволення потреб населення, що ще не використовуються. термінологія мала різну назву («товарно-матеріальні цінності», «предмети праці», «матеріальні ресурси», «виробничі ресурси»). |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: складено автором на основі [5; 8; 14; 24; 26; 33; 43; 44; 56]*

Запаси готової продукції на підприємствах торгівлі називаються збутовими або товарними. Визначення поняття «товарні запаси» у науковій літературі наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Визначення поняття товарні запаси у науковій літературі

| Автор                                                      | Визначення поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А. А. Мазаракі,<br>Ушакова Н.М.,<br>Лігоненко Л.О.<br>[36] | Товарний запас – маса товарів, призначена для продажу, що знаходиться у сфері обігу в процесі переміщення від виробництва до споживача                                                                                                                                                                                            |
| О.М. Тридід,<br>К. М. Таньков<br>[59]                      | Товарні запаси являють собою вже готову продукцію, призначену для кінцевого споживача, а також запаси, що знаходяться на шляху проходження товару від постачальника до споживача, тобто на підприємствах оптової, дрібнооптової та роздрібної торгівлі, в заготівельних організаціях і запаси в дорозі                            |
| Ю.В.Тараненко<br>[57]                                      | 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.                                                                                             |
| Гринів Б.В.<br>[18]                                        | Товарні запаси – товари, що за звичайних обставин призначені для продажу. Ці товари закупаються у готовому вигляді та продають без додаткової обробки та переробки.                                                                                                                                                               |
| Н.М.Богацька<br>[7]                                        | Товарні запаси являють собою найважливіший вид активів торгівлі, що постійно оновлюється, у вигляді цілеспрямованої сформованої сукупності товарів споживчого характеру, які придбані для наступного продажу кінцевим споживачам з метою отримання підприємницького доходу і знаходяться на підприємстві до моменту їх реалізації |
| Н.В. Хоменко,<br>О.В. Карпенко,<br>Ю.А. Верегінова<br>[60] | Товарні запаси – це придбані або отримані підприємством товари, призначені для подальшого перепродажу, це оборотні кошти, реалізація яких повинна принести йому прибуток                                                                                                                                                          |
| К.С. Олініченко<br>[46]                                    | Товарні запаси – це запаси, які створюються продавцем на ринку на випадок циклічного, сезонного або іншого коливання кон'юнктури ринку, з іншого боку це товари, які знаходяться в даний момент у сфері товарного обертання, у дорозі від одного підприємства до іншого, або на складах підприємств-виробників.                   |
| В.С. Марцин<br>[38]                                        | Товарні запаси торговельних підприємств – це товари, які очікують моменту реалізації.                                                                                                                                                                                                                                             |

*Джерело: складено автором на основі [7; 18; 36; 38; 46; 57; 59; 60]*

Проаналізувавши вищенаведені визначення товарних запасів можна зробити висновок, що товарні запаси торговельного підприємства це сукупність товарної маси, яка не потребує подальшого дороблення та перероблення, та знаходиться в сфері обігу і призначена для подальшого продажу кінцевим споживачам, з метою отримання прибутку.

Метою створення товарних запасів є забезпечення безперервної діяльності торговельних підприємств. Необхідність їх створення зумовлюють наступні фактори: дискретність поставок; випадкові коливання (у попиті за проміжок між поставками, в обсягу поставок та ін.); передбачені зміни в кон'юктурі (сезонність попиту, сезонність виробництва, інфляційні очікування та ін.). Перераховані фактори, діючи окремо чи у певних групуваннях зумовлюють тенденцію до збільшення товарних запасів.

Основною проблемою розуміння запасів є узгодження (координація) часто протилежних цілей різних сфер бізнесу підприємства (маркетингу, торгівлі та фінансів) по відношенню до запасів [44]. Укрупнено ці цілі представлено на рис.

1.1.

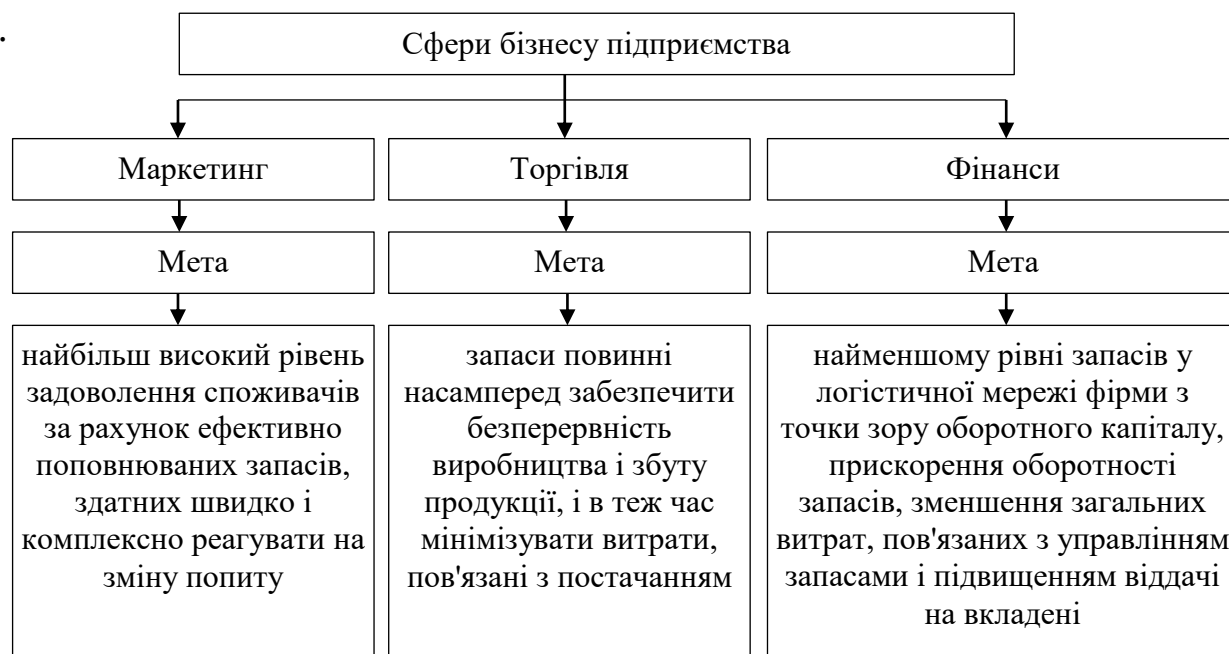


Рис. 1.1. Цілі різних сфер бізнесу підприємства по відношенню до запасів

Джерело: складено автором на основі [44]

Товарні запаси є невід'ємним елементом організації торговельного процесу, виконуючи при цьому амортизуючу функцію (запаси товарів слугують буфером проти перепадів попиту, пом'якшують розриви між прогнозами попиту і його фактичними параметрами та структурою, згладжують нерегулярність або зупинки постачання товарів) та економічну функцію (товарні запаси забезпечують певний рівень незалежності і самостійності підприємствам). Класифікацію товарних запасів бажано проводити, ґрунтуючись на [14]:

- по-перше, визначення основних істотних ознак для вирішення завдань за допомогою створеної класифікації;
- по-друге, на кожному етапі поділ на види повинен проводитися лише за однією підставою;
- по-третє – кожен елемент класифікації, отриманий внаслідок розподілу, повинен бути визначений.

Узагальнивши ряд літературних джерел, класифікацію товарних запасів торговельних підприємств з метою раціональної організації обліку та контролю пропонуємо проводити за ознаками, представленими в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

## Класифікація товарних запасів торговельних підприємств

| Ознака класифікації                         | Види товарних запасів                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Залежно від місця знаходження               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- запаси роздрібної торгівлі;</li> <li>- запаси оптової торгівлі;</li> <li>- запаси у дорозі;</li> <li>- запаси на митниці.</li> </ul>                                                                                       |
| За джерелами виникнення                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- власні;</li> <li>- позикові (залучені) або запаси, які не є власністю підприємства (товари на комісії;</li> <li>- одержані в межах договорів комісії (консигнації) поруки та інших цивільно-правових договорів.</li> </ul> |
| Залежно від відповідності нормативу         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- запаси в межах нормативу;</li> <li>- запаси понаднормативні.</li> </ul>                                                                                                                                                    |
| Залежно від моменту та характеру оцінювання | <ul style="list-style-type: none"> <li>- початкові запаси;</li> <li>- кінцеві запаси;</li> <li>- середні запаси;</li> <li>- планові (прогнознi) запаси</li> </ul>                                                                                                   |
| За призначенням запасів                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- запаси поточного зберігання;</li> <li>- запаси сезонного зберігання;</li> <li>- запаси попереднього (дострокового) завою;</li> <li>- запаси цільового призначення</li> </ul>                                               |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Залежно від характеру поповнення та витрачання     | - запаси регулярного поповнення та використання;<br>- запаси регулярного поповнення, але сезонного використання;<br>- запаси періодичного поповнення та використання;<br>- запаси сезонного поповнення та регулярного використання |
| Залежно від чутливості до зміни обсягу товарообігу | - умовно-змінні запаси;<br>- умовно-постійні запаси розподілу.                                                                                                                                                                     |
| Залежно від асортиментної структури                | - запаси продовольчих товарів;<br>- запаси непродовольчих товарів                                                                                                                                                                  |
| Залежно від попиту на споживчі товари              | - запаси, що відповідають параметрам попиту;<br>- запаси, що не відповідають параметрам попиту (неходові товари, залежалі товари, товари, завезені понад норму)                                                                    |

Продовження табл. 1.3

| 1              | 2                                                                                                           |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За вимірниками | - абсолютні (запаси в натуральних та у вартісних вимірниках);<br>- відносні (запаси у відносних вимірниках) |

*Джерело: Джерело: складено автором на основі [14; 17; 34]*

Для організації торговельної діяльності необхідна інформація про місце знаходження товарних запасів, оскільки вона дає змогу охарактеризувати та сприяти безперебійному процесу реалізації. В економічній літературі [14; 34] пропонують класифікувати товарні запаси за місцем знаходження на: запаси роздрібної торгівлі; запаси оптової торгівлі; запаси у дорозі; запаси на митниці.

За призначенням товарні запаси класифікуються на: запаси поточного зберігання, запаси сезонного зберігання, запаси попереднього (додострокового) завозу, запаси цільового призначення. Згідно з Інструкцією про облік роздрібного товарообігу і товарних запасів [14], потрібно виділяти:

- товарні запаси поточного зберігання, які забезпечують повсякденні потреби торгівлі;
- товарні запаси сезонного зберігання, враховуючи ті товарні запаси, які забезпечують торгівлю ними за сезонами року;
- товарні запаси дострокового завозу, які створені у важкодоступних районах для забезпечення торгівлі протягом всього періоду між строками завозу.

Залежно від моменту та характеру оцінювання, виокремлюють:

- початкові запаси, що характеризують розміри, які фактично склалися на початок періоду;

- кінцеві запаси, що характеризують розміри, які фактично склалися на кінець періоду;
- середні запаси, які характеризують середній обсяг наявних товарних запасів протягом певного періоду;
- планові (прогнозні) запаси, які підприємство планує забезпечити на певну дату.

Основою для оцінювання забезпечення товарними запасами товарообігу підприємства, як за загальним обсягом, так і за асортиментною структурою, є класифікація товарних запасів за товарними групами. Згідно з цією класифікацією, всі товари поділяються на запаси продовольчих товарів та запаси непродовольчих товарів.

За вимірниками товарні запаси поділяють на: абсолютні, які вимірюються у натуральних та вартісних одиницях; відносні, які вимірюються в днях, разях, відсотках до товарообігу.

За абсолютними даними (натуральними і вартісними) важко зробити висновки про розмір товарного запасу, про забезпеченість товарообігу, а отже – і про ступінь гарантії безперебійної торгівлі. За товарними запасами, обчисленими в днях товарообігу (відносна величина), можна характеризувати забезпеченість товарообігу. Ця відносна величина показує, на скільки днів вистачає фактичного запасу для безперебійного продажу в майбутньому періоді.

Залежно від відповідності нормативу, виділяють товарні запаси в межах нормативу та понаднормативні. Необхідність існування такої класифікаційної ознаки пояснюється значущістю для підприємства інформації про відповідність товарних запасів нормативу. Центральною ланкою механізму управління товарними запасами є нормування їх обсягу. Метою нормування є визначення такої величини запасів і такого їх розміщення, які в плановому періоді за відповідного обсягу товарообігу й можливостей матеріально-технічної бази забезпечували б безперервне задоволення попиту населення з найменшими витратами щодо постачання та зберігання товарів. Якщо спостерігається порушення зв'язку між обсягом товарообігу та товарними запасами, виникають

понаднормативні запаси, що своєю чергою, може призвести до зростання витрат, зниження прибутку, рентабельності та погіршення платоспроможності підприємства.

Наступною класифікаційною ознакою запасів є чутливість до зміни обсягу товарообігу. За цією ознакою товарні запаси вчені [17; 33; 56] поділяють на: умовно-змінні; умовно-постійні. Розмір умовно-змінних обумовлюється розмірами та динамікою товарообігу, тобто можна сказати, що чим більший товарообіг підприємства, тим більший абсолютний розмір товарних запасів у сумі, але менше відносне вираження в днях товарообігу. До умовно-постійних, розмір яких не залежить від зміни товарообігу, відносять товарні запаси в межах асортиментного представницького набору товарів, що мають постійно знаходитись в торговельній мережі підприємства. Їх розмір обумовлюється встановленим асортиментним переліком товарів, розмірами торговельної площі, формою торговельного обслуговування. Необхідність забезпечення процесу безперервної реалізації товарів зумовлює виділення запасів за ознакою регулярності їх нагромадження та витрачання. Такий підхід до оцінювання товарних запасів зумовлює необхідність виділення [34]:

- запасів регулярного поповнення та використання;
- запасів регулярного поповнення, але сезонного використання;
- запасів періодичного поповнення та використання;
- запасів сезонного поповнення та регулярного використання.

Залежно від попиту на споживчі товари, товарні запаси поділяють на запаси, що відповідають і не відповідають параметрам попиту, останні з яких охоплюють неходові товари, залежані товари, понадзавезені товари [14].

Кожна класифікаційна ознака товарних запасів дає змогу приймати більш обґрунтовані управлінські рішення відносно даної групи активів.

Отже, необхідність функціонування підприємств роздрібною торгівлі в умовах конкуренції генерує потенційні можливості максимального задоволення попиту і потреб покупців. Останнє забезпечується безперервністю торгового процесу, і

потребує утворення на підприємствах роздрібної торгівлі певного обсягу товарних запасів.

Формування необхідних розмірів товарних запасів дає змогу торговельному підприємству забезпечити стійкість асортименту товарів, здійснювати певну цінову політику, підвищувати рівень задоволення попиту населення тощо.

Товарні запаси – це маса товарів, призначена для наступного продажу та здійснення безперебійної торгівлі, що знаходиться в сфері обігу в процесі переміщення від виробництва до споживання. На підставі дослідження класифікації товарних запасів, можна зробити висновок, що товарні запаси в процесі обліку, контролю та аналізу потрібно розглядати всебічно, з урахуванням усіх можливих варіантів їх формування та використання.

## **1.2. Система управління товарними запасами підприємства**

В сучасних умовах господарювання метою діяльності підприємств є отримання максимального прибутку, який безпосередньо залежить від попиту і вимог споживачів. Задоволення потреб споживачів у певній продукції або товарі є головним для стратегічного планування діяльності підприємства. Одним із значимих напрямів такої діяльності виступає управління товарними запасами.

Про важливість поняття управління товарними запасами для науки й практики торговельної діяльності говорить наявність його різноманітних дефініцій у сучасній літературі з менеджменту та логістики. Так, Голіков К. Ю., Шульгіна Л. М., розглядаючи управління товарними запасами як невід’ємну складову загального процесу управління підприємством, визначили сутність даного поняття як процес формування і використання запасів, спрямований на досягнення економічних цілей розвитку підприємства [16].

З логістичної точки зору управління товарними запасами є процесом балансування між двома взаємовиключними тенденціями: мінімізацією витрат на утримання запасів і створенням запасів в обсягах, необхідних для здійснення безперервного процесу реалізації [6]. Зростання товарних запасів повинно

відбуватися доти, доки ефективність їх використання буде перевищувати витрати на утримання кожної додаткової одиниці запасів і відволікання оборотних коштів із обороту.

Аналогічного погляду на сутність даного поняття дотримуються співавтори Перебийніс В. І., Дроботя Я. А., розглядаючи управління товарними запасами як спробу встановити рівновагу між двома протилежними вимогами: фінансистів, які прагнуть мінімізувати витрати на зберігання товарів, і маркетологів, які прагнуть оптимізувати обслуговування споживача, підтримуючи постійний рівень запасів товарів за всім спектром торговельного асортименту [49].

Акцент на двоаспектності сутності управління товарними запасами також робить Оснач О. Ф., підкреслюючи необхідність регулювання рівня товарів на підприємстві та доцільність розгляду управління товарними запасами через призму потреб управління товарооборотом [47].

Узагальнюючи визначення поняття «управління запасами», пропонуємо наступне визначення, яке на нашу думку є найбільш ємним і найкраще характеризує даний процес – це комплекс певних заходів, спрямований на забезпечення оптимальної кількості й видів фізичних ресурсів, необхідних для реалізації стратегічного плану підприємства.

Здійснивши огляд фахової літератури, проаналізувавши показники господарської діяльності та врахувавши особливості системи управління запасами і витратами торговельних підприємств, нами розроблено загальну структурно-логічну схему процесу стратегічного управління товарними запасами, рис. 1.2.

Представлена схема, демонструє етапи та послідовність формування стратегічного управління запасами в загальній системі стратегічного управління підприємством. Ми розглядаємо стратегічне управління запасами як динамічну сукупність ряду взаємозалежних процесів.

Перший етап процесу формування стратегії управління запасами – це створення інформаційної бази управління. Інформаційна база ґрунтується на:

- обробці внутрішньої інформації про фактичний стан запасів, відповідність попиту, швидкість їх реалізації;

– зборі та систематизації зовнішньої інформації, яка передбачає моніторинг товарної пропозиції (цінової та збутової політики постачальників), враховує кон'юнктуру ринку та планові показники підприємства за обсягом обертання запасів і використання матеріально-фінансових ресурсів.

На другому етапі здійснюється формування системи показників оцінки управління товарними запасами за напрямками: поглиблена оцінка та експрес-



Рис. 1.2. Гармонізація стратегічного управління товарними запасами

*Джерело: складено автором на основі [36]*

Наступний етап – визначення цілей управління товарними запасами підприємства за рівнями управління. Вважаємо, що стратегічні цілі повинні враховувати вимоги до діяльності підприємства з боку внутрішніх і зовнішніх чинників: тенденції розвитку галузі, стан національної економіки, стадія життєвого циклу підприємства, характер конкуренції тощо. Обґрунтування цілей має здійснюватися на основі системного підходу до управління з урахуванням відповідності базовій стратегії підприємства.

Наступним етапом є нормування товарних запасів, що здійснюється з ціллю визначення їх оптимальних розмірів, щоб мати можливість забезпечити плановий обсяг товарообороту при безперебійній реалізації товарів за мінімальних витрат на їх зберігання, формування, регулювання.

Наступний етап передбачає планування товарних запасів. На цьому рівні управління основне завдання – стратегічне планування діяльності підприємства на ринку і координація внутрішньокорпоративної тактики управління, яка має здійснюватися менеджерами вищої ланки керівництва.

На етапі оперативного реагування має відбуватися оптимізація витрат, пошук шляхів найбільш ефективного використання ресурсів підприємства, визначення критеріїв оптимізації, пов'язані з довгостроковими цілями розвитку підприємства.

Для торговельних підприємств цілями управління запасами є:

- забезпечення ефективності та якості обслуговування покупців;
- достатність запасів;
- забезпечення прибутковості товарних запасів;
- забезпечення збалансованого розвитку запасів, враховуючи стратегії підприємства на споживчому ринку. Взаємозв'язок складових управління запасами наведено у табл. 1.4.

Нормування є достатньо трудомістким процесом, який передбачає залучення додаткових фінансових ресурсів. Підприємству необхідно диференціювати запаси за категоріями:

- запаси, які можна контролювати з певною періодичністю і використовувати більш прості методи визначення потреби;
- запаси, що потребують особливого контролю і детального нормування.

Наступний етап – експертиза розробленого плану формування товарних запасів. Експертиза передбачає перевірку відповідності плану формування запасів певним вимогам: фінансовим можливостям підприємства; цілям формування запасів; матеріально-технічній базі підприємства (наявні площі і ємності складських приміщень, а також інших місць зберігання товарів, можливостей підприємства для їх розширення).

Таблиця 1.4

Взаємозв'язок складових стратегічного, функціонального та оперативного управління запасами торговельних підприємств

| Рівні управління | Управлінські рішення | Цілі управління                                                                                  | Суб'єкт                          | Показники                                                                                                                                                                                       | Результати                                                                              |
|------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічний     | Довгострокові        | Забезпечення збалансованого розвитку запасів з огляду стратегії підприємства на споживчому ринку | Керівники вищої ланки управління | Частка на ринку, динаміка товарообороту, товарних запасів, фінансових результатів від операційної діяльності, співвідношення динаміки товарообороту, фінансових результатів та товарних запасів | Досягнення стратегічних цілей діяльності торговельного підприємства на споживчому ринку |
| Функціональний   | Середньострокові     | Забезпечення прибутковості запасів                                                               | Керівники підрозділів            | Рентабельність товарних запасів, динаміка фінансового результату від операційної діяльності, динаміка товарних запасів, оборотність товарних запасів, склад джерел формування товарних запасів  | Підвищення рентабельності інвестицій в товарні запаси                                   |

|             |                 |                                                             |                                              |                                                                                                                                                           |                                                                                 |
|-------------|-----------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Оперативний | Короткострокові | Забезпечення якості та ефективності обслуговування покупців | Категорійний менеджер, менеджер зі закупівлі | Показники дефіциту та задоволення споживчого попиту, оборотність товарних запасів, забезпеченість товарними запасами, витрати на одиницю товарних запасів | Підвищення якості та ефективності системи обслуговування, лояльності споживачів |
|-------------|-----------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: складено автором на основі [35; 36; 45; 57]

Дії щодо оперативного регулювання обсягу товарних запасів і контролю за їх станом передбачають здійснення контролю ходу реалізації і стану наявних запасів, визначення часу подачі замовлення на поставку й оптимального обсягу партії поставки, розробку графіка завезення товарів, впровадження системи заходів профілактики виникнення наднормативних запасів і обґрунтування політики реалізації, виявлення причин утворення наднормативних товарних запасів та їх обсягів.

Дослідивши структуру витрат, що пов'язані з управлінням запасами, розглянемо класифікацію витрат на управління запасами торговельного підприємства, рис. 1.3.



Рис. 1.3. Класифікація витрат на управління запасами торговельного підприємства

*Джерело: складено автором на основі [7; 31; 36; 56]*

Проведений аналіз дозволяє визначити основні напрями оптимізації в сфері управління товарними запасами:

- організація і проведення маркетингових досліджень;
- здійснення гнучкої цінової політики;
- впровадження нової асортиментної групи товарів.

Відсутність проведення маркетингових досліджень ринку й основних його сегментів є однією зі слабких сторін торговельних підприємств України.

Планування асортименту має проводитися на основі даних маркетингових досліджень:

- визначення поточних і перспективних потреб населення;
- вивчення мотивації покупок і закономірностей поведінки покупців на ринку; – дослідження сегментації ринку і типології споживачів; – вивчення стандартів якості;
- дослідження дефектної продукції, відбракованої в процесі реалізації;
- аналіз інформації про якість і асортимент товарів, що реалізуються, отриманої від споживача “зворотного зв’язку”.

З метою більш повного вивчення потреб в окремих видах товарних запасів на ринку пропонуємо торговельним підприємствам щомісячно розсилати споживачам інформаційні листки із зазначенням пропонованих товарів для

отримання заявок, тим самим збільшуючи збут продукції. Також рекомендуємо проводити дослідження в торгових залах безпосередньо продавцями-консультантами. Отримані дані дадуть уявлення про попит у кожному магазині, що дасть можливість оптимізувати асортимент товарів і скоротити терміни реалізації.

Також доцільно проводити постійний моніторинг за станом справ у основних конкурентів: пропонований асортимент і рівень цін, що дозволить торговельному підприємству обрати оптимальну цінову політику щодо своєї продукції.

З метою закріплення позицій на ринку вважаємо за потрібне перш за все підтримувати ціни на продукцію на конкурентному рівні, тобто трохи нижче, ніж у конкурентів, адже для більшості людей на даний момент це головний фактор прийняття рішення про здійснення покупки.

Створення і використання web-сайту дозволить торговельному підприємству в найкоротші терміни доводити до клієнтів всю необхідну інформацію, а також, з використанням спеціальних програмних засобів, проводити маркетингові дослідження в реальному часі.

Особливому контролю і ревізії повинні піддаватися залежані і неходові запаси.

Метою ліквідації запасів є усунення небажаних запасів по можливо максимальній ціні або з можливо низькими витратами. Розглянемо кілька підходів для виконання цього завдання [31; 36].

1. Переміщення зайвих запасів в інший підрозділ підприємства, де вони потрібні. Це варто зробити, якщо, звичайно, витрати на переміщення товару між підрозділами набагато менше від його вартості.

2. Повернення продукції постачальнику. Бажаність цього варіанта залежить від конкретного постачальника. Одні постачальники дуже легко приймають товар, що повертається, інші ж вимагають стількох платежів і умов, що повернути продукцію неможливо.

3. Зниження ціни, щоб продати зайві запаси. Особливо гостро це спрацює, якщо у покупця буде вибір.

4. Призначення торговому персоналу грошового заохочення за продаж зайвих запасів.

5. Ліквідація товару. Найменш бажана альтернатива, але в цьому випадку вивільняється простір на складах і з'являється можливість списати собівартість товару.

На основі проведеного аналізу управління запасами торговельних підприємств можна визначити, що питання управління товарними запасами є дуже актуальним. Політика управління товарними запасами на підприємстві має бути направлена на зменшення періоду їх обороту та оптимізацію структури і розміру товарних запасів при мінімальних витратах. Управління товарними запасами відіграє важливу роль на підприємстві, оскільки дозволяє керівництву приймати якісні управлінські рішення щодо стратегії розвитку підприємства в цілому.

### **1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління товарними запасами підприємства**

Ефективність управління товарними запасами торгівельних підприємств переважно залежить від якісного рівня аналітичної роботи, глибини економічного аналізу, обґрунтованості його висновків.

Аналіз товарних запасів має бути направлений на виявлення резервів прискорення обіговості товарів, раціонального їх використання. Для цього необхідно вивчити динаміку товарних запасів, фактори, що визначають на їх розвиток, асортиментну структуру та товарообіговість запасів, оцінити ефективність роботи з управління товарними запасами та її вплив на діяльність торгівельного підприємства [1].

Вихідними даними для аналізу товарних запасів є показники статистичної та бухгалтерської звітності, матеріали спостережень, вибіркового обстежень, одночасного обліку, планових та позапланових інвентаризацій, результати уцінки.

Перелік основних джерел отримання інформації для аналізу товарних запасів наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

## Джерела отримання інформації для аналізу товарних запасів

| Найменування показників                                                          | Звітна форма                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1. Дані про обсяг та структуру товарних запасів та товарообіг підприємства       | Форма №3 – торг (скорочена) «Звіт про надходження, продаж та залишок товарів»;<br>Форма №3 – торг «Звіт про надходження, продаж та залишок товарів»;<br>Товарно-грошові звіти матеріально-відповідальних осіб;<br>Матеріали планових та позапланових інвентаризацій;<br>Дані контрольно-асортиментних пунктів;<br>Матеріали вибірових обстежень |
| 2. Дані про розміщення товарних запасів                                          | Товарно-грошові звіти матеріально-відповідальних осіб;<br>Матеріали планових та позапланових інвентаризацій;<br>Матеріали вибірових обстежень                                                                                                                                                                                                   |
| 3. Дані про загальний обсяг товарних запасів, величину витрат та залишок товарів | Форма №1 «Баланс»;<br>Оборотна відомість по рахунку №41 «Товари» та №44 «Витрати обігу», за балансовому рахунку 002 «Товарно-матеріальні цінності, прийняті на відповідальне зберігання»                                                                                                                                                        |
| 4. Нормативи товарних запасів                                                    | Затвердження норми запасів (на рівні підприємства)                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Продовження табл. 1.5

| 1                                                                   | 2                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Дані про наявність та пересування неходових та залежалих товарів | Матеріали одночасного обліку неходових та залежалих товарів;<br>Матеріали інвентаризації, вибірових спостережень                          |
| 6. Дані про уцінку та пересування знецінених товарів                | Форма №3-а уцінка «Звіт про використання коштів на уцінку товарів та про розпродаж за зниженими цінами»; Акти переоцінок товарних запасів |

Джерело: складено автором на основі [56]

Аналіз товарних запасів торговельного підприємства потребує послідовного виконання наступної роботи наведеної на рис. 1.4.

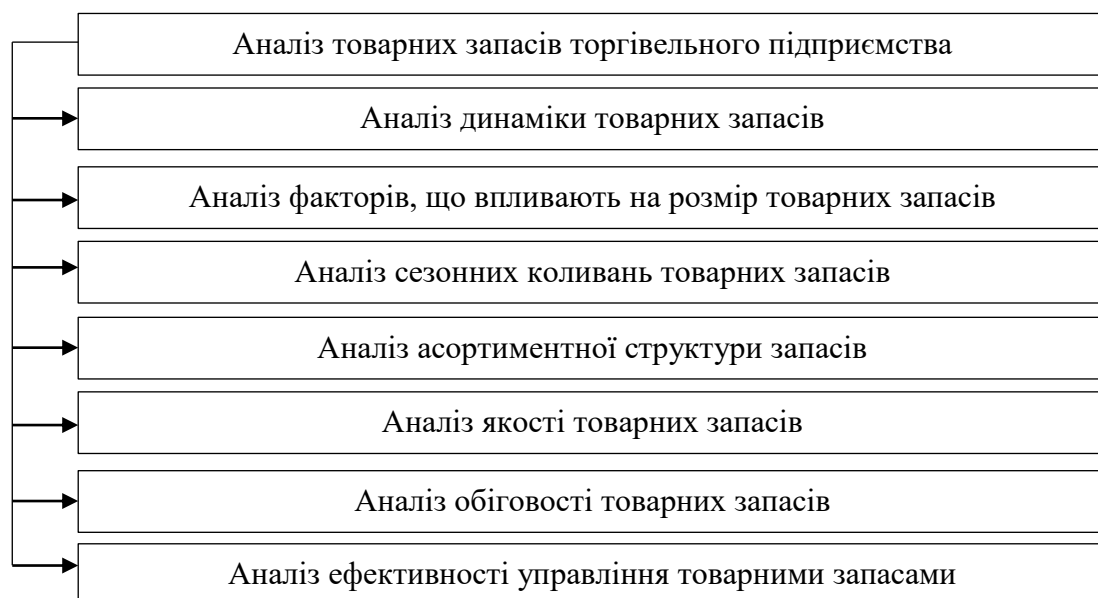


Рис. 1.4. Послідовність проведення аналізу товарних запасів торговельного підприємства

*Джерело: складено автором на основі [5; 35; 36; 56]*

Вивчення товарних запасів в динаміці має за мету виявити основні закономірності їх розвитку, оцінити співвідношення, що склалися між зміною запасів та товарооборотом, визначити забезпеченість товарообороту товарною масою.

Для вивчення динаміки товарних запасів аналізують динамічний ряд фактичних залишків товарних запасів в фактичних та співставних цінах (при наявності відповідної інформації та в натуральних показниках), розраховують абсолютні та відносні зміни розміру товарних запасів.

Для поглиблення висновків про динаміку товарних запасів використовують додаткові показники, як:

- коефіцієнти випередження (відставання), що характеризують співвідношення темпів росту товарних запасів та товарообороту (ці коефіцієнти більш наглядно характеризують напрямок розвитку товарних запасів: їх зріст, зниження, стабілізацію відносно товарообороту);
- товарні запаси в розрахунку на 1 гривню товарообороту (що характеризують ефективність використання матеріальних ресурсів);
- середньорічні темпи росту (зниження) товарних запасів та товарообороту (що відображають зміни (в середньому за рік) цих показників);
- рівень товарних запасів у відсотках до товарообороту [32].

Важливим завданням аналізу є вивчення впливу факторів, що визначають стан та динаміку товарних запасів. Такий аналіз необхідний для того, щоб забезпечити раціональне формування та використання запасів. Вивчення впливу окремих факторів дозволяє також виявити можливості удосконалення управління

товарними запасами, визначити резерви покращення постачання населення та скорочення витрат на утримання запасів.

Вивчення характеру чинників та механізму їхнього впливу є необхідною передумовою для обґрунтованої оцінки стану товарних запасів, планування їх розміру, розробки та прийняття конкретних заходів щодо їх регулювання.

Динаміка товарних запасів складається під впливом великої кількості чинників. Одні із них – прискорюють товарооборотність і, тим самим, об'єктивно зменшують необхідну величину запасів, інші, навпаки, сповільнюють швидкість товарного обігу і, тим самим, збільшують розмір запасів.

Знаючи це, можна виявити резерви прискорення оборотності запасів підприємства, поліпшити постачання населення товарами народного споживання, знизити витрати на утворення та утримування товарних запасів.

До основних зовнішніх чинників, що впливають на оборотність і величину товарних запасів, відносяться наступні, табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Чинники, що впливають на величину товарних запасів

| Зовнішні                                             | Внутрішні                                                 |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Кон'юнктура споживчого ринку                         | Місцезнаходження торговельного підприємства               |
| Рівномірність споживання товарів                     | Обсяг товарообігу                                         |
| Ритмічність виробництва товарів                      | Спеціалізація підприємства та структура товарообігу       |
| Стан конкуренції на ринку товарних ресурсів          | Організація та частота завою товарів                      |
| Сумлінність постачальників, стан дисципліни поставок | Площа торговельного залу та форма обслуговування покупців |
| Рівень інфляційних очікувань                         | Стан складського господарства                             |
| Фінансовий стан підприємства                         | Організація комерційної роботи                            |

*Джерело: складено автором на основі [35; 56]*

Фактори, що негативно впливають на обсяг товарних запасів, вимагають більш позитивного їх вивчення для прийняття своєчасних заходів щодо нормалізації ситуації.

Вплив на обсяг товарних запасів змін в структурі товарообороту може бути оцінено за допомогою методу процентних чисел. Необхідною умовою

застосування цього методу є наявність інформації про асортиментну структуру товарообороту окремих груп товарів.

Кількісна оцінка впливу інших факторів може бути проведена на основі побудови корелятивно-регресивних моделей [56].

При вивченні стану товарних запасів не завжди приділяється належна увага оцінці впливу сезонних коливань попиту на їх розмір. Слабке врахування цих коливань протягом року призводить до значних відхилень запасів від встановлених нормативів, нераціонального використання фінансових ресурсів та, до необґрунтованих висновків щодо ефективності управління товарною масою. Для виявлення сезонних коливань розроблені різноманітні математико-статистичні методи аналізу.

Найбільш доступним з них є метод простої середньої, який дозволяє розрахувати показники сезонності (індекси коливальності) за період, що досліджується, а також охарактеризувати найбільш типові відхилення в коливальності показника кожного кварталу (місяця) порівняно із середніми рівнями за весь період, що вивчається (не менш 3-5 років).

З метою визначення ступеня задоволення попиту населення на конкретні товари, виявлення причин накопичення окремих товарів в каналах торгівлі проводиться аналіз асортиментної структури товарних запасів. Джерелами такого аналізу є форми №3 – торг та №4 – торг, а також дані контрольно-асортиментних пунктів (про продаж, запаси, надходження, незадовільний попит по внутрішньо асортиментній структурі), матеріали вибірових обстежень, погодинних спостережень.

В процесі аналізу структури запасів по кожній товарній групі звичайно визначається рівень товарних запасів (в днях товарообороту по кожній групі), а також розраховується відхилення між наявними запасами та встановленими товарно-груповими нормативами (в сумі та днях обороту) [38].

Однак для обґрунтованої оцінки існуючих відхилень між наявними та нормативними показниками товарних запасів, виявлення причин їх виникнення (в результаті, недоліки у комерційній роботі чи помилки при обґрунтуванні

товарних нормативів), рекомендовано додатково використовувати показники частки запасів кожної групи в запасах в цілому по підприємству та частка товарообороту кожної товарної групи в загальному обсязі товарообороту.

При співставленні питомої ваги товарних запасів та товарообороту необхідно мати на увазі, що підвищення (зниження) частки товарної групи в товарообороті має супроводжуватися приблизно таким же збільшенням (зниженням) частки товарної групи в товарних запасах. Якщо питома вага запасів значно відрізняється від аналогічних показників товарообороту, то це свідчить або про затоварювання, або про дефіцитність окремих товарів [1].

Для торгової компанії рентабельність товарних запасів – це найважливіший показник, який відображає ефективність її діяльності. Це обумовлено тим, що близько 80% капіталу в торгових компаніях може знаходитися в товарних запасах. Тому від того, як якісно товарні запаси створені, і залежить ефективність використання грошових коштів, за які ми їх придбали. Коефіцієнт рентабельності товарних запасів показує, тільки прибутку припадає на одиницю вартості товарних запасів. З ростом цього показника підвищується ефективність використання запасів за кінцевим результатом – прибутку. З формули (1.1) видно, що зростання товарних запасів (затоварювання) призводить до зниження рентабельності. Збільшення прибутку забезпечує підвищення рентабельності.

$$R_{\text{зап}} = \frac{\text{Прибуток від реалізації (Ппр)}}{\text{Середньорічна вартість запасів (ТЗ)}} \quad (1.1)$$

Максимальне значення цього коефіцієнта відповідає оптимальному запасу товарів в системі і оптимального розміщення в них коштів відповідно. Саме рентабельність запасів є найбільш ємним логістичним і одночасно фінансовим показником, що характеризує ефективність інвестицій у запаси.

Для аналізу зміни рентабельності товарних запасів на підприємстві пропонуємо застосовувати факторну модель:

$$R_{\text{зап}} = \frac{\text{Ч}_p \times \text{П}_{\text{тр}}}{\text{ТЗ}} \times R_{\text{прод}} \quad (1.2)$$

де  $R_{\text{зап}}$  – рентабельність товарних запасів на підприємстві;

Птр – середньорічна продуктивність праці одного робітника, грн./особу;

Чр – чисельність робітників, осіб;

ТЗ – середньорічна вартість товарних запасів;

Рпрод – рентабельність продажу.

За допомогою запропонованої моделі можна дослідити зміну рентабельності запасів під впливом п'яти факторів методом ланцюгових підстановок або ізольованого впливу [47].

Для визначення відповідності об'ємів фактичного надходження товарів об'ємам, передбаченим заключними контрактами використовується показник «коефіцієнт постачання»:

$$Кп = (Оф * 100) / Ок \quad (1.3)$$

де Кп – коефіцієнт постачання товарів на підприємстві, %;

Оф – фактична сума (кількість) надходження товарів на підприємство (в співвідношенні ціни);

Ок – сума (кількість) надходження товарів на підприємство, передбачена заключними контрактами.

Об'єми необхідного надходження товарів розраховуються в розрізі окремих товарних груп і по підприємству в цілому:

$$\Pi = P + Зк - Зн + В \text{ або } \Pi = P \pm \Delta З + В \quad (1.4)$$

де  $\Pi$  – плановий об'єм надходження товарів на підприємство (в роздрібних цінах);

P – плановий об'єм реалізації товарів;

Зн – фактична сума товарних запасів на початок планового періоду;

Зк – розрахункова сума товарних запасів на кінець планового періоду;

$\Delta З$  – передбачувана зміна (приріст, зниження) суми товарних запасів в плановому періоді;

В – очікуване вибуття товарів у зв'язку з природним вибуттям і по іншим причинам.

Плановий об'єм закупівлі товарів визначається на основі планового об'єму надходження товарів на підприємство.

$$OЗ = П - КДр - Нтз \quad (1.5)$$

де ОЗ – об'єм закупівлі товарів торговельним підприємством з їх поставкою в плановому періоді (по цінам їх закупівлі);

П – плановий об'єм надходження товарів на підприємство (в роздрібних цінах);

КДр – запланована сума комерційного доходу від реалізації товарів (сума торговельних надбавок);

Нтз – сума торговельних надбавок на передбачений об'єм приросту товарних запасів [35].

Таким чином ефективне управління товарними запасами підприємств торгівлі потребує відповідного аналітичного забезпечення цього процесу. Дієвість методики аналізу товарних запасів забезпечується системністю оцінки наявності та ефективності використання товарних запасів. Зазначені методи дозволять проводити всебічну оцінку забезпеченості підприємства товарними запасами та виявляти потенційні можливості підвищення ефективності їх використання для забезпечення безперебійного функціонування підприємства, збільшення обсягів товарообороту та максимального задоволення потреб споживачів.

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

Основою господарської діяльності торговельних підприємств є виготовлення, закупівля, зберігання та реалізація товарів, а також надання відповідних супутніх послуг. Вони функціонують як самостійний суб'єкт господарювання, метою створення яких є ведення торгівлі, забезпечення особистого та суспільного попиту, задоволення потреб ринку, отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту. Залежно від типу підприємства до видів господарської діяльності підприємств також відносять: дослідження ринку товарів, інноваційна діяльність, післяпродажний сервіс, комерційна та соціально-економічна діяльності [48].

Державою встановлені відповідні правові норми, що регулюють всі операції, які пов'язані з обліком товарів. Вони містять основні положення та норми, що ґрунтуються на обов'язковому їх дотриманню. Законодавчо такі норми закріплені у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [52]. Він визначає принципи організації, ведення обліку, а також складання та подання фінансової звітності відповідним органам. Основним нормативним документом, що визначає методологічні основи обліку запасів, зокрема і товарів, виступає Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси». В ньому наводяться основні терміни, визнання та оцінка запасів, розкриття інформації про запаси в примітках до фінансової звітності, а також додаток з прикладами [53].

Питання організації бухгалтерського обліку на підприємстві належать до компетенції його власника (власників) або уповноваженого органу (посадової особи) відповідно до законодавства та установчих документів. Відповідальність за організацію бухгалтерського обліку та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів, реєстрів і звітності протягом встановленого терміну, але не менше трьох років, несе власник (власники) або уповноважений орган (посадова особа), який здійснює керівництво підприємством відповідно до законодавства та установчих документів [50].

Учасники бізнесу зацікавлені в прозорості інформації, основою якою є єдині правила. Ефективність управління значною мірою визначається ступенем організації процесу та якістю його інформаційного забезпечення. При цьому інформаційне забезпечення менеджменту організації тісно пов'язане з його обліково-аналітичним забезпеченням. Базовою в обліково-аналітичному забезпеченні є облікова підсистема, оскільки саме вона забезпечує постійне формування, накопичення, класифікацію і узагальнення необхідної інформації. Як і інші підприємства, торговельне підприємство має право самостійно формулювати облікову політику, виходячи із застосування принципів бухгалтерського обліку, нормативно-правових актів з організації бухгалтерського обліку в Україні. Наказ про облікову політику підприємства є розпорядчим

документом, який включає сукупність способів та процедур ведення обліку і повинен бути складений і затверджений керівником торговельного підприємства [55].

Велику увагу з обліку товарів і товарних операцій вчені приділили дослідженню основних аспектів організації обліку у сфері торгівлі, документального оформлення торгових операцій, а також особливостям обліку товарних запасів та податковому обліку товарів на підприємстві [39; 69]. Зокрема, варто виділити такі функції торговельних підприємств:

- вибір найбільш ефективної організаційної форми діяльності підприємства;
- управління технологічними процесами;
- управління персоналом;
- управління товарообігом;
- управління доходами;
- управління витратами;
- управління прибутком;
- управління активами;
- управління капіталом;
- управління інвестиціями;
- управління фінансовим станом [61].

У нових умовах ведення торгівельної діяльності, враховуючи соціальні, екологічні та економічні фактори, роль інформаційної складової облікової політики є особливо важливою і з кожним днем стає все більш актуальною, адже такі функції управління, як прогнозування та прийняття рішень є суттєво неминучими в умовах зміни зовнішніх чинників [67].

Торговельні підприємства залежно від характеру діяльності поділяють на підприємства оптової та підприємства роздрібної торгівлі. До оптових належать підприємства, які за власні кошти та від власного імені набувають права власності на придбані товари, спеціалізуються на веденні оптової торгівлі та наданні спеціальних послуг, а також мають власні або орендовані складські приміщення, що слугують основою для виконання комплексу закупівельних, складських та

збутових операцій. Роздрібні торговельні підприємства безпосередньо спеціалізуються на продажу товарів кінцевим споживачам для їх особистого користування та не в комерційних цілях. Предметом роздрібно́ї торгівлі, крім продажу товарів, є також торговельне обслуговування та надання додаткових послуг споживачам.

Надходження товарів на підприємство роздрібно́ї торгівлі здійснюється шляхом придбання за грошові кошти та зараховується на баланс за первісною вартістю (собівартістю), облік таких операцій ведеться у кількісному та вартісному вимірниках. Основною відмінністю в обліку оптової та роздрібно́ї торгівлі є формування доходу з продажу за рахунок встановленої націнки на товари. Якщо в оптовій торгівлі використовуються оптово-збутові націнки, то підприємства роздрібно́ї торгівлі додають в ціну товару ще й торгові націнки. При складанні облікової політики торговельного підприємства необхідно враховувати специфіку діяльності роздрібно́ї торгівлі, яка повинна бути розкрита в документі. У торговельних підприємств є право вибору способу обліку товарів, який в обов'язковому порядку повинен бути відображений в її обліковій політиці [63].

Підприємства здійснюють певні процеси на всіх етапах торговельної діяльності, що відбуваються у сфері товарного обігу. Основними серед них є комерційні (вивчення та прогнозування споживчого попиту, формування асортименту торгівлі, управління товарними запасами та інші процеси) та виробничі ( транспортування та зберігання, упаковка, фасування, сортування). На підприємствах торгівлі товарними операціями є всі господарські процеси, що пов'язані з надходженням товарів, їх зберіганням, рухом та реалізацією [20].

Для торговельного підприємства ведення обліку товарів та товарних операцій необхідне для того, щоб отримувати достовірну інформацію про наявність та рух товарів на складі, контролювати заборгованість перед постачальниками (кредиторську) та від покупців (дебіторську), давати оцінку роботи співробітників, контролювати виручку та рентабельність підприємства. Проведення інвентаризації дає змогу перевірити наявність товарів на складі, а також виявити залишки або нестачі товарної продукції [15].

Надходження товарів на підприємство може відбуватися кількома шляхами: придбання за грошові кошти, як внесок до статутного капіталу, безоплатне одержання або обмін на подібний актив. Рахунок 28 «Товари», що є активним по відношенню до балансу і входить до класу 2 «Запаси» використовують торговельні, збутові та заготівельні промислові підприємства та організації, що проводять товарні операції.

Підприємства купують товари, укладаючи при цьому договори постачання з їх виробниками чи постачальниками (посередниками). Матеріально відповідальні особи здійснюють приймання товарів на склад, що оформлюється відповідними документами: накладними, товарнотранспортними накладними та актами приймання-передачі. За необхідності можуть додаватися сертифікати щодо якості отриманого товару.

Товари, що надійшли на підприємство, зараховуються на баланс за первісною вартістю (собівартістю). Вибуття товарів відбувається за продажними цінами, що включають в себе первісну вартість та торгіву (оптову) націнку. Аналітичний облік товарів ведеться за групами, видами, місцями продажу товарів, цінами на них, матеріально відповідальними особами. Надходження товарів на підприємство роздрібної торгівлі здійснюється шляхом придбання за грошові кошти та зараховується на баланс за первісною вартістю (собівартістю), облік таких операцій ведеться у кількісному та вартісному вимірниках. Головною відмінністю в обліку оптової та роздрібної торгівлі є формування доходу з продажу за рахунок встановленої націнки на товари. Якщо в оптовій торгівлі використовуються оптово-збутові націнки, то підприємства роздрібної торгівлі додають в ціну товару ще й торгові націнки.

Початковою ланкою організації документообігу та обробки інформації є первинний документообіг, а первинні облікові документи становлять основу документообігу та інформаційного забезпечення підприємства. Саме процес документування та первісна обробка інформації є основними елементами системи первинного обліку. Для ведення первинного обліку товарних операцій щодо руху товарів використовують відповідні первинні документи встановленого зразка.

Переважна більшість товарів, що надходять на підприємство, оформлюються шляхом придбання за грошові кошти та відображаються в балансі за первісною вартістю. Підприємства, які здійснюють свою діяльність у сфері роздрібної та оптової торгівлі, проводять облік товарів у вартісному та кількісному вимірниках [58].

Надходження товарів на склад підприємства оформлюється відповідними документами, а саме:

- документами постачальника (сертифікати, посвідчення, специфікації, накладні, рахунки-фактури, товаро-транспортні накладні);
- документами підприємства (прибутковий ордер, акт приймання).

Здійснення обліку в місцях зберігання та аналітичний облік в бухгалтерії у кількісно-сумовому та сумовому вираженні необхідне для отримання інформації про наявність та рух товарів і тари за окремими найменуваннями, гатунками, партіями, та з метою контролю за зберіганням цінностей. Відповідальність за облік руху товарів і тари у місцях зберігання покладається на завідувача складу, тобто матеріально-відповідальна особа на підставі первинних документів здійснює записи в реєстри, форма і порядок заповнення яких залежить від способу зберігання товарів і тари складі [58].

У випадках, коли підприємство не має можливості зберігати певні види товарів у власних складських приміщеннях, то вони передаються на тимчасове зберігання іншій особі чи підприємству. Такі операції оформлюються договором зберігання (схову) в якому фіксуються зобов'язання сторін та умови зберігання. Крім надходження та збуту рух товарів може відбуватися всередині підприємства, тобто внутрішнє їх переміщення. До таких операцій відносять переміщення між складами, зі складу в магазин та навпаки, списання, переоцінка, відображення результатів проведеної інвентаризації тощо.

Вибуття товарних запасів в залежності від потреб та цілей відбувається за такими документами:

- лімітно-забірна картка;
- накладна внутрішньогосподарського призначення;

- товарно-транспортна накладна.

При реалізації товарів на торговельних підприємствах також широко застосовуються такі документи як фіскальний чек на товари, розрахункова квитанція, карт-чек, прибутковий касовий ордер тощо. Основним з документів, яким оформлюється вибуття товарів зі складу, є накладна вимога на відпуск (внутрішнє переміщення) матеріалів (типова форма № М-11), що застосовується для обліку руху матеріальних цінностей в середині підприємства та їх відпуску господарствам свого підприємства, що розташовані за межами його території, а також стороннім організаціям. Вона складається в двох примірниках та засвідчується підписом головного бухгалтера або особою, яка має на те повноваження [4].

Велику увагу на підприємствах як роздрібної, так і оптової торгівлі, приділяють детальному аналізу економічних процесів та показників фінансово-господарської діяльності, а також чинникам, що впливають на динаміку їх змін. Ефективність механізму керування та контролю за товарними ресурсами підприємства залежить від якісного проведення аналітичної роботи, раціональності та обґрунтованості економічного аналізу. Аналіз товарних операцій дає змогу прогнозувати показники економічної ефективності підприємства та планувати його подальшу діяльність. Виявлено, що для забезпечення управління бізнес-процесів торгівлі необхідна нова модель обґрунтування інформації, яка разом з адекватним представленням економічних явищ забезпечить усіх менеджерів необхідним матеріалом у найбільш зручній формі для ефективного прийняття рішень. У сучасних умовах такою системою є управлінський облік, який функціонує як інформаційна база управління [65]. Введення та використання системи управлінського обліку можливо при умові, що досягнутий позитивний ефект перевищує витрати, необхідні для створення такої системи. Метою формування управлінської звітності є швидке прийняття рішень, пов'язаних з будь-якою діяльністю підприємства. Інформація управлінського обліку доступна лише внутрішнім користувачам, керівникам та працівникам постачальників фінансових послуг [68].

Стосовно торгівельного бізнесу, то основне направлення управлінського обліку є складання кошторисів витрат, своєчасне виявлення відхилень від кошторисів, систематичний аналіз руху запасів (товарів) та прийняття управлінських рішень на підставі оцінки витрат. Крім того, управлінський облік виконує функції контролю, організації, мотивації та планування [70]. Отже система управлінського обліку зобов'язана надавати інформацію, яка допоможе керівникам підприємства виконувати ці функції управління.

Важливо зазначити, що для торговельних підприємств потребує вдосконалення облікове забезпечення реалізації товарних запасів та покращення інформаційної бази управління підприємницькою діяльністю. Основними проблемами на цьому етапі є первинне відображення інформації стосовно товарних операцій, узагальнення та систематизація даних бухгалтерського обліку [66].

Отже, можна сказати, що у відповідності до національного законодавства України торговельне підприємство повинно проводити бухгалтерський облік товарів, дотримуючись всіх норм і вимог відповідних нормативно-правових актів. Саме дотримання чинного законодавства дозволить надавати достовірну інформацію відповідним користувачам, контролювати дохідність підприємства та забезпечить ефективне його функціонування. Торгівля, як економічне явище, передбачає комерційну діяльність з приводу купівлі-продажу товарів і послуг. Для торговельного підприємства ведення обліку товарів та товарних операцій необхідне для того, щоб отримувати достовірну інформацію про наявність та рух товарів на складі, контролювати заборгованість перед постачальниками (кредиторську) та від покупців (дебіторську), давати оцінку роботи співробітників, контролювати виручку та рентабельність підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

В процесі дослідження нами встановлено, що функціонування підприємств роздрібної торгівлі в умовах конкуренції генерує потенційні можливості

максимального задоволення попиту і потреб покупців. Останнє забезпечується безперервністю торгового процесу, і потребує утворення на підприємствах роздрібно́ї торгівлі певного обсягу товарних запасів. Товарні запаси – це маса товарів, призначена для наступного продажу та здійснення безперебійної торгівлі, що знаходиться в сфері обігу в процесі переміщення від виробництва до споживання. Дослідивши класифікацію товарних запасів, нами зроблено висновок, що товарні запаси в процесі обліку, контролю та аналізу потрібно розглядати всебічно, з урахуванням усіх можливих варіантів їх формування та використання.

На основі проведеного аналізу управління запасами торговельних підприємств можна визначити, що питання управління товарними запасами є дуже актуальним. Політика управління товарними запасами на підприємстві має бути направлена на зменшення періоду їх обороту та оптимізацію структури і розміру товарних запасів при мінімальних витратах. Управління товарними запасами відіграє важливу роль на підприємстві, оскільки дозволяє керівництву приймати якісні управлінські рішення щодо стратегії розвитку підприємства в цілому.

Ефективне управління товарними запасами підприємств торгівлі потребує відповідного аналітичного забезпечення цього процесу. Дієвість методики аналізу товарних запасів забезпечується системністю оцінки наявності та ефективності використання товарних запасів. Розглянуті методи дозволять проводити всебічну оцінку забезпеченості підприємства товарними запасами та виявляти потенційні можливості підвищення ефективності їх використання для забезпечення безперебійного функціонування підприємства, збільшення обсягів товарообороту та максимального задоволення потреб споживачів.

Дослідивши нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління товарними запасами підприємства встановлено, що у відповідності до національного законодавства України торговельне підприємство повинно проводити бухгалтерський облік товарів, дотримуючись всіх норм і вимог відповідних нормативно-правових актів.. Для торговельного підприємства

ведення обліку товарів та товарних операцій необхідне для того, щоб отримувати достовірну інформацію про наявність та рух товарів на складі, контролювати заборгованість перед постачальниками (кредиторську) та від покупців (дебіторську), давати оцінку роботи співробітників, контролювати виручку та рентабельність підприємства.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ТОВ «АРТ ГАРДЕН»**

#### **2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства**

Для глибшого дослідження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «АРТ ГАРДЕН», яке господарює на споживчому ринку м. Києва з 2006 р. Розташоване підприємства 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 м<sup>2</sup>, 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 ГАДЕН»

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

Продовження табл. 2.1

| 1                  | 2                              |
|--------------------|--------------------------------|
| Підлогові покриття | грунтовки, шпаклівки           |
|                    | декор стін та стель            |
|                    | плінтус стельовий, підлоговий  |
|                    | 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 в процесі діяльності. Діяльність кожного відділу забезпечує, організовує та координує його безпосередній керівник. Структура підприємства має ряд переваг, серед яких організація на генерування прибутку, координація діяльності між підрозділами, швидке реагування на кінцевим споживачем, швидке пристосування до нових умов господарської діяльності.



### 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 товарознавцем 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, розроблює 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.

Як вже зазначалося, рівень досконалості організаційної структури підприємства, забезпечує ефективність управління та безпосередньо впливає на процес надання послуг. Ефективна організаційна структура повинна відповідати наступним вимогам:

- гнучкість - здатність адаптуватися до кардинальних змін у зовнішньому середовищі.
- динамічність – здатність реагувати на зміну попиту, швидко впроваджуючи новітні технології;
- керованість – адекватність параметрам керованої системи;
- спеціалізація – функціональна спрямованість структурних підрозділів визначає конкретизацією сфери діяльності кожної керівної ланки;
- прийнятність – усвідомлення, розуміння та прийняття тих зв'язків, які виникають між рівнями, ланками та щаблями управління;
- дієвість, полягає у здатності запобігати швидким змінам системи під час прийняття управлінських та господарських рішень;
- стійкість – здатність зберігати основні параметри, протистояти руйнівним впливам, забезпечувати швидку та надійну комунікацію;

- ефективність – здатність генерувати прибуток, реально співставляючи витрати та результати, притримуючись положень оптимальності 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;

- фізичні особи, фізичні особи-підприємці, які є виконавцями ремонтних робіт та робіт по облаштуванню жилих та не жилих приміщень (дизайнери, виконавці);

- підприємства, які надають послуги дизайну та супроводжують проекти ремонтних робіт та робіт по оздоблюванню жилих та не жилих приміщень під «ключ» різних рівнів складності;

- з оптового складу підприємства закупають товари дрібно-оптові та роздрібні підприємства з метою подальшого їх перепродажу тощо.

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:

- ТЦ «Епіцентр»;
- компанія «Торгово-будівельний дім «ОЛДІ»;
- маркет «Тако»;
- міжнародна компанія «Metro Cash&Carry»;
- українська мережа складів-магазинів «БудМакс»;
- торгова компанія Українські будівельні склади «21 століття».

Проте, незважаючи на значну конкуренцію, вдале місце розташування та якісний сервіс підприємство чинить опір таким великим та потужним конкурентам, притримуючись власної місії та вдало виконуючи завдання визначені корпоративною етикою.

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

У сучасних умовах не варто покладатися лише на свій здоровий глузд. Кваліфіковані управлінські рішення мають ґрунтуватися на глибинній діагностиці фінансового стану підприємства. Для обґрунтованої оцінки фінансових ресурсів та фінансового становища підприємства, необхідно провести їх діагностику. Показники діагностики фінансово-економічного стану підприємства дозволяють визначити його поточний стан, можливості та проблеми. Цю цінну інформацію використовують як прийняття поточних управлінських рішень, так розробки стратегії. В отриманні такої інформації зацікавлені інвестори, акціонери, власники бізнесу. Тому кожна компанія потребує спеціаліста, який на підставі даних зі звітів зміг би сформулювати адекватні висновки про результати діяльності та скласти обґрунтовані прогнози.

Фінансово-економічний стан підприємства може бути оцінений з двох точок зору: короткострокової та довгострокової. В одному випадку критерії фінансового стану підприємства – інвестиційна привабливість, а іншому – фінансово стійке підприємство.

Аналіз фінансово-економічного стану – це частина фінансового аналізу. Він може бути різним, залежно від того, з якою метою він проводиться, з урахуванням доступної та достовірної інформації тощо. У будь-якому випадку, фінансовий аналіз – це процес, який включає певні показники, що відображаються у балансі та звіті про фінансовий результат на певний період часу.

Діагностику фінансового стану розпочнемо з аналізу основних економічних показників діяльності підприємства, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

| Показник                                   | Одиниці виміру | Рік      |          |          | Відхилення 2023 р. до 2021 р. |       |
|--------------------------------------------|----------------|----------|----------|----------|-------------------------------|-------|
|                                            |                | 2021     | 2022     | 2023     | +/-                           | %     |
| 1                                          | 2              | 3        | 4        | 5        | 6                             | 7     |
| Чистий дохід від реалізації продукції      | тис.грн.       | 1007970  | 625772   | 1138930  | 130960                        | 13,0  |
| Чистий фінансовий результат                | тис.грн.       | 108858   | -42820   | 84600    | -24258                        | -22,3 |
| Середньорічна вартість активів             | тис.грн.       | 447187,5 | 308825,5 | 329024,5 | -118163                       | -26,4 |
| Середньорічна вартість необоротних активів | тис.грн.       | 7647,5   | 9436     | 11208,5  | 3561                          | 46,6  |
| Середньорічна вартість оборотних активів   | тис.грн.       | 439540   | 299389,5 | 316086   | -123454                       | -28,1 |
| Середньооблікова чисельність працівників   | чол.           | 88       | 81       | 87       | -1                            | 1,1   |
| Фондовіддача                               | тис. грн.      | 131,8    | 66,3     | 101,6    | -30,2                         | -22,9 |
| Фондомісткість                             | тис. грн.      | 0,01     | 0,02     | 0,01     | 0                             | 0     |

Продовження табл. 2.2

| 1                                        | 2             | 3       | 4      | 5       | 6      | 7    |
|------------------------------------------|---------------|---------|--------|---------|--------|------|
| Фондоозброєність                         | тис.грн./чол. | 86,9    | 116,5  | 128,8   | 41,9   | 48,2 |
| Продуктивність праці                     | тис.грн./чол. | 11454,2 | 7735,6 | 13084,9 | 1630,7 | 14,2 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів | об. в рік     | 2,3     | 2,1    | 3,6     | 1,3    | 56,2 |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.2. робимо висновок, що події пов'язані із повномасштабним вторгненням росії на територію України позначилися негативним чином на діяльності підприємства. Так, 2022 р. підприємство перші 2 місяці війни не працювало, втративши частину логістичних ланцюгів поставок, що спричинило отримання збиткового фінансового результату у цьому році господарювання у розмірі 42820 тис. грн. Проте, після де окупації області підприємство почало активно господарювати, і у 2023 році отримало ріст чистого доходу від реалізації продукції на 13,0%, що пов'язано не стільки із збільшенням обсягів, скільки із зростанням вартості матеріалів, зростання витрат пов'язаних із доставкою тощо. Чистий фінансовий результат, що б і був позитивним, проте меншим на 22,3% від рівня 2021 р.

За чисельністю працівників підприємство майже не зазнало змін – зменшення відбулося на 1 особу, проте плинність була неймовірною через переміщення робочої сили в як в межах країна так і поза межами. Війна розставила свої пріоритети, заставивши керівництво оптимізувати структуру оборотних активів. Зменшення запасів спричинило зменшення середньорічної вартості оборотних активів на 28,1%.

Зменшилися і показники ефективності використання активів підприємства, що пов'язано із комендантською годиною, блек аутами, повітряними тривогами, що не давало працівникам ефективно використовувати робочий час. Проте, прослідкувавши динаміку 2023 р. в порівнянні із 2022 р. можна відмітити, що показники покращилися, проте звісно не досягли ще рівня 2021 р.

Подальший аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства проведемо оцінюючи майно підприємств та джерела його формування, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Динаміка та структура активів та пасивів ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

| Показники     | На 31.12.2021 |     | На 31.12.2022 |     | На 31.12.2023 |     | Відхилення 2023 р. до 2021 р. |      |      |
|---------------|---------------|-----|---------------|-----|---------------|-----|-------------------------------|------|------|
|               | тис. грн.     | %   | тис. грн.     | %   | тис. грн.     | %   | +, -                          | %    | п.с. |
| 1             | 2             | 3   | 4             | 5   | 6             | 7   | 8                             | 9    | 10   |
| АКТИВИ        |               |     |               |     |               |     |                               |      |      |
| 1. Необоротні | 8799          | 1,9 | 10073         | 7,1 | 15804         | 3,1 | 7005                          | 79,6 | 1,2  |

|                                               |        |       |        |       |        |       |         |            |       |
|-----------------------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|---------|------------|-------|
| активи, в т.ч.:                               |        |       |        |       |        |       |         |            |       |
| основні засоби                                | 8018   | 1,7   | 8839   | 6,2   | 15378  | 3,0   | 7360    | 91,8       | 1,3   |
| 2. Оборотні активи, в т.ч.:                   | 466371 | 98,1  | 132408 | 92,9  | 499764 | 96,9  | 33393   | 7,2        | -1,2  |
| запаси                                        | 280362 | 59,0  | 53249  | 37,4  | 265597 | 51,5  | -14765  | -5,3       | -7,9  |
| дебіторська заборгованість за товари, роботи  | 86887  | 18,3  | 50397  | 35,4  | 159665 | 31,0  | 72778   | 83,8       | 12,7  |
| грошові кошти                                 | 73273  | 15,4  | 18296  | 12,8  | 30181  | 5,9   | -43092  | -58,8      | -9,5  |
| ПАСИВИ                                        |        |       |        |       |        |       |         |            |       |
| 1. Власний капітал, в т.ч.:                   | 53131  | 11,2  | 49709  | 34,9  | 221895 | 43,0  | 168764  | в 3,2 р.б. | 31,8  |
| нерозподілений прибуток                       | 51111  | 10,8  | 47689  | 33,5  | 40327  | 7,8   | -10784  | -21,1      | -3,0  |
| 2. Довгострокові зобов'язання та забезпечення | 83761  | 17,6  | 0      | 0,0   | 77516  | 15,0  | -6245   | -7,5       | -2,6  |
| 3. Поточні зобов'язання і забезпечення        | 338278 | 71,2  | 92772  | 65,1  | 216157 | 42,0  | -122121 | -36,1      | -29,2 |
| БАЛАНС:                                       | 475170 | 100,0 | 142481 | 100,0 | 515568 | 100,0 | 40398   | 8,5        | X     |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

За аналізом даних, представлених в табл. 2.3. видно, що загальна сума активів у 2023 р. стосовно 2021 р. збільшилася на 40398 тис. грн., що у 2023 р. становило 515568 тис. грн. Основна частка збільшення припала на оборотні активи, більше ніж на необоротні. Так, вартість оборотних активів у 2023 р. 499764 тис. грн., що на 33393 тис. грн. більше, ніж у 2021 році. На це більшою мірою вплинуло збільшення дебіторської заборгованості на 72778 тис. грн., адже за категорією запаси та грошові кошти відбулося зменшення на 14765 та 430932 тис. грн. Кількість необоротних активів у 2023 р. по відношенню до 2021 р. збільшилося на 7360 тис. грн., що в основному сталося через збільшення основних засобів на 7360 тис. грн.

Джерела формування майна показали таку динаміку: власний капітал підприємства збільшився на 168764 тис. грн. у 2023 р. стосовно 2021 року за рахунок збільшення додаткового капіталу. Довгостроковий позиковий капітал у 2021 році був погашений, у 2022 р. спостерігалось його відсутність, і у 2023 р. довгострокові зобов'язання становили 77516 тис. грн. Короткостроковий

позиковий капітал відносно 2021 р. зменшився на 122121 тис. грн., що сталося внаслідок зменшення короткострокових кредитів банків.

Метою існування кожного підприємства окрім задоволення вимог споживачів є генерування прибутку в обсягу, достатньому для покриття витрат і подальшого провадження господарської діяльності. Показники формування фінансових результатів підприємства представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Формування фінансових результатів ТОВ «АРТ ГАРДЕН» у 2021-2023 рр.

| Показники                                       | Роки    |        |         | Відхилення<br>2023 р. до 2021 р. |       |
|-------------------------------------------------|---------|--------|---------|----------------------------------|-------|
|                                                 | 2021    | 2022   | 2023    | +/-                              | %     |
|                                                 |         |        |         |                                  |       |
| Чистий дохід від реалізації продукції           | 1007970 | 625772 | 1138930 | 130960                           | 13,0  |
| Собівартість реалізованої продукції             | 827305  | 315988 | 932957  | 105652                           | 12,8  |
| Валовий прибуток                                | 180665  | 309784 | 205973  | 25308                            | 14,0  |
| Інші операційні доходи                          | 125482  | 146012 | 266160  | 140678                           | 112,1 |
| Адміністративні витрати                         | 132362  | 109087 | 144618  | 12256                            | 9,3   |
| Витрати на збут                                 | 134966  | 154154 | 162942  | 27976                            | 20,7  |
| Інші операційні витрати                         | 184227  | 229155 | 87748   | -96479                           | -52,4 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | -145408 | -36600 | 76825   | 222233                           | 152,8 |
| Інші фінансові доходи                           | 278161  | 0      | 23003   | -255158                          | 91,7  |
| Фінансові витрати                               | 0       | 6220   | 0       | 0                                | 0     |
| Фінансовий результат до оподаткування           | 132753  | -42820 | 99828   | -32925                           | -24,8 |
| Витрати з податку на прибуток                   | 23895   | 0      | 15228   | -8667                            | -36,3 |
| Чистий фінансовий результат                     | 108858  | -42820 | 84600   | -24258                           | -22,3 |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Як вже відмічалось чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 13,0% у 2023 р. відносно 2021 р. в цілому за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції, яка збільшилася на 12,8%, що вплинуло на зростання валового прибутку на 14,0%. Суттєво у 2023 р. відносно 2021 р. збільшилися інші операційні доходи підприємства на 112,1% або на 140678 тис. грн., до яких включені доходи від реалізації інших оборотних активів (крім фінансових інвестицій) та доходи від операційної оренди активів. Розбиті логістичні склади під Києвом актуалізували питання складських приміщень, яке підприємство здало в оренду. Позитивним у 2023 р. фактором стало зменшення інших операційних

витрат підприємства на 52,5 або на 96479 тис. грн. до таких витрат включається вартість робіт, послуг сторонніх підприємств, втрати від знецінення запасів, псування цінностей, списання та уцінки активів тощо. Відмітимо, що у 2023 р. дані операції дозволили підприємству отримати прибуток від операційної діяльності у сумі 76825 тис. грн, адже у попередні роки спостерігатися збитки у 2021 р. у розмірі 145408 тис. грн. та 36600 тис. грн. у 2022 р. відповідно. Підсумовуючи дослідження відмітимо, що у 2023 р. підприємство отримало чистий фінансовий результат у вигляді прибутку, хоча і на 22,3% менше ніж у 2021 р. Проте, підприємство змогло акумулювати власні ресурси і працювати ефективно, долаючи наслідки 2022 р.

Ще одним важливим етапом діагностики фінансово-економічного стану підприємства є аналіз показників його фінансового стану, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

| Показники                                      | Роки   |        |        | Відхилення<br>2023 р до<br>2021 р., +,- |
|------------------------------------------------|--------|--------|--------|-----------------------------------------|
|                                                | 2021   | 2022   | 2023   |                                         |
| 1                                              | 2      | 3      | 4      | 5                                       |
| 1. Коефіцієнт загальної ліквідності            | 1,38   | 1,43   | 2,31   | 0,93                                    |
| 2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності           | 0,22   | 0,20   | 0,14   | -0,08                                   |
| 3. Чистий оборотний капітал                    | 128093 | 39636  | 283607 | 155514                                  |
| 4. Коефіцієнт автономії                        | 0,11   | 0,35   | 0,43   | 0,32                                    |
| 5. Коефіцієнт фінансової стабільності          | 0,13   | 0,54   | 0,76   | 0,63                                    |
| 6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами | 0,69   | 0,29   | 0,40   | -0,29                                   |
| 7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів    | 2,31   | 2,21   | 3,59   | 1,28                                    |
| 8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу    | 18,98  | 12,59  | 5,13   | -13,85                                  |
| 9. Рентабельність господарської діяльності, %  | -11,38 | -4,53  | 6,50   | 17,88                                   |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, % | 2,05   | -0,86  | 0,38   | -1,67                                   |
| 11. Рентабельність продукції, %                | 13,15  | -13,55 | 9,07   | -4,08                                   |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Здатність підприємства виплачувати свої зобов'язання за рахунок поточних активів – одна з умов фінансової стабільності. Адекватно оцінити її дозволяють коефіцієнти ліквідності.

Аналіз показав, що загальний коефіцієнт ліквідності збільшився за період 2021-2023 рр. на 0,93 пункти, становить 2,32, що говорить про те, що підприємство зможе погасити всі свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,08 пунктів у 2023 р. за рахунок зменшення грошових коштів, проте 14% поточних зобов'язань підприємство зможе негайно погасити.

З огляду на неоптимізовану структуру балансу, бачимо достатню кількість проблемних коефіцієнтів. Так, коефіцієнт автономії не досягає нормативного значення, динаміка має варіативний характер, проте спостерігається зростання на кінець 2023 р. за рахунок збільшення суми власного капіталу у 2023 р. додатковим капіталом, вкладеним новим співвласником у статутний капітал підприємства. Дана операція вплинула на зростання коефіцієнта фінансової стабільності підприємства на 0,63 пункти у 2023 р.

Коефіцієнти оборотності дозволяють оцінити ефективність управління активами та капіталом підприємства. Основою їхнього розрахунку виступає виручка від продажу продукції чи послуг, її відношення до середньорічного розміру активів та власного капіталу підприємства.

Так, у 2023 р. коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився, пришвидшивши їх обіговість на 1,28 оберт в рік, за рахунок зменшення суми запасів, тобто структуру було оптимізовано. Оборотність (ефективність використання) власного капіталу навпаки зменшилася на 13,85 пунктів за рахунок додатково вкладеного капіталу.

Коефіцієнти рентабельності відбивають ступінь прибутковості діяльності підприємства. Вони розраховуються як відношення прибутку до величини показника, рентабельність якого знаходимо. Показники для розрахунку коефіцієнтів рентабельності беруться з управлінської або дані бухгалтерської звітності (Балансу та Звіту про фінансові результати). У показниках рентабельності зацікавлені як внутрішні користувачі фінансової інформації – менеджери підприємства, і зовнішні – власники, інвестори. Показники рентабельності відіграють важливу роль у розробці інвестиційної, фінансової та

маркетингової стратегії компанії. Отже, оцінюючи показники рентабельності підприємства відмітимо, що за усіма показниками 2023 р. виявився більш прибутковим та економічно успішним для підприємства, навіть кращим, ніж 2021 р.

Узагальнюючи проведене дослідження відмітимо, що досліджуване підприємство незважаючи на жахливі реалії сьогодення змогло вистояти на висококонкурентному ринку м. Києва, оптимізувавши свою діяльність таким чином, що не тільки утримати результативні показники на рівні довоєнного стану, а й покращити їх.

### **2.3. Оцінка ефективності управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН»**

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

За надходження запасів на ТОВ «АРТ ГАРДЕН» відповідає завідуючий магазином та логіст. Товари замовляються по мір і 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 в 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. 2.6.

Таблиця 2.6

## Частка запасів в структурі оборотних активів ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

| Показник                                                             | 2021 р.      |      | 2022 р.   |        | 2023 р.      |       | Відхилення<br>2023 р. до 2021 р. |       |      |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------|--------|--------------|-------|----------------------------------|-------|------|
|                                                                      | тис.<br>грн. | %    | тис. грн. | %      | тис.<br>грн. | %     | +, –                             | %     | п.с. |
| Запаси                                                               | 280362       | 60,1 | 53249     | 40,2   | 265597       | 53,1  | -14765                           | -5,3  | -7,0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги             | 86887        | 18,7 | 50397     | 38,1   | 159665       | 32,0  | 72778                            | 83,8  | 13,3 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                | 25775        | 5,5  | 9825      | 7,4    | 44321        | 8,9   | 18546                            | 72,0  | 3,4  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 74           | 0,0  | 9         | 0,0    | 0            | 0,0   | -74                              | -100  | 0,0  |
| Гроші та їх еквіваленти                                              | 73273        | 15,7 | 18296     | 13,8   | 30181        | 6,0   | -43092                           | -58,8 | -9,8 |
| Разом                                                                | 466371       | 100  | 132408    | 100,00 | 499764       | 100,0 | 33393                            | 7,2   | X    |

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Оцінюючи частку запасів в оборотних активах підприємства відмітимо, що протягом 2021-2023 рр. вона коливалася від 60,1% у 2021 р., до 40,2% у 2022 р. до 53,1% у 2023 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 зменшився у 2023 р. на 5,3%. Суттєво збільшилася у 2023 р. відносно 2021 р. дебіторська заборгованість на 83,8%, що говорить про те, що не всі покупки вчасно розраховуються через низку різних обставин. Зменшення зазнала і сума грошових коштів на підприємстві на 58,8% протягом 2021-2023 рр.

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 опинитися знеціненими. Оцінка витрат на утримання запасів підприємством наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

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

| Показники                                                  | Роки  |      |       | Відхилення 2023 р. до 2021 р. |       |
|------------------------------------------------------------|-------|------|-------|-------------------------------|-------|
|                                                            | 2021  | 2022 | 2023  | +, –                          | %     |
| Сума витрат на утримання орендованих складських приміщень  | 5520  | 5259 | 5716  | 196                           | 3,6   |
| Сума витрат на утримання запасів, які перебувають в дорозі | 2574  | 2065 | 2340  | -234                          | -9,1  |
| Сума витрат від знецінення та псування запасів             | 594   | 1234 | 335   | -259                          | -43,6 |
| Сума витрат на утримання запасів на складах підприємства   | 12621 | 9127 | 14960 | 2339                          | 18,5  |
| Сума витрат через недостатні обсяги їх запасів на складах  | 362   | 1350 | 518   | 156                           | 43,1  |
| Витрати, пов'язані із обслуговуванням запасів              | 1519  | 1002 | 1864  | 345                           | 22,7  |

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

За даними табл. 2.6 відмітимо, що протягом 2021-2023 рр. коливалися витрати на утримання орендованих складів, адже зменшення величини запасів у 2022 р. вплинуло на зменшення обсягів орендованих площ. Хоча у 2023 році, знову все налагодилося, і вартість оренди збільшилася на 3,6%. Зменшення запасів вплинуло на скорочення витрат на утримання запасів які перебувають в дорозі на 9,1%, також на зменшення суми витрат від знецінення та псування запасів на 43,6%. В той же час через здорожчення вартості енергоносіїв зросли витрати на утримання запасів на складах підприємства на 43,1% та витрати пов'язані із обслуговуванням запасів – на 22,7%.

Управління запасами в ТОВ «АРТ ГАРДЕН» має свою специфіку через широкий спектр товарів, що пропонуються на продаж. Це 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. 2.8.

Таблиця 2.8

## АВС-аналіз товарного запасу ТОВ «АРТ ГАРДЕН», 2023 р.

| Найменування групи | Товарообіг тис. грн. | Частка в обороті, % | Частка в обороті нарастаючим підсумком, % | Група |
|--------------------|----------------------|---------------------|-------------------------------------------|-------|
| 1                  | 2                    | 3                   | 4                                         | 5     |
| Лінолеум           | 86103                | 7,56                | 7,56                                      | А     |
| Суміші сухі        | 80978                | 7,11                | 14,67                                     |       |
| Шпалери            | 79725                | 7,00                | 21,67                                     |       |
| Гіпсокартон        | 78358                | 6,88                | 28,55                                     |       |
| Фанера             | 75397                | 6,62                | 35,17                                     |       |
| Фарби              | 69475                | 6,10                | 41,27                                     |       |
| Теплоізоляція      | 61616                | 5,41                | 46,68                                     |       |
| Клей в асортименті | 58313                | 5,12                | 51,80                                     | В     |
| Самоклеюча плівка  | 56263                | 4,94                | 56,74                                     |       |
| Стельова плитка    | 52277                | 4,59                | 61,33                                     |       |
| Плінтуса           | 50455                | 4,43                | 65,76                                     |       |
| Стінові панелі     | 49088                | 4,31                | 70,07                                     |       |
| Карнизи            | 48063                | 4,22                | 74,29                                     |       |
| Сантехніка         | 47038                | 4,13                | 78,42                                     |       |
| Інструмент         | 43507                | 3,82                | 82,24                                     | С     |
| Руберойд           | 30865                | 2,71                | 84,95                                     |       |
| Мастика            | 30637                | 2,69                | 87,64                                     |       |
| Декоративні екрани | 30296                | 2,66                | 90,30                                     |       |
| Герметик           | 21700                | 1,90                | 92,20                                     |       |
| Пороги             | 20729                | 1,82                | 94,02                                     |       |
| Бордюри            | 17084                | 1,50                | 95,52                                     |       |

Продовження табл. 2.8

| 1                | 2     | 3    | 4     | 5 |
|------------------|-------|------|-------|---|
| Штукатурні сітки | 16514 | 1,45 | 97,97 |   |
| Плівка           | 15831 | 1,39 | 98,36 |   |
| Метизи           | 10478 | 0,92 | 99,28 |   |

|              |         |      |     |  |
|--------------|---------|------|-----|--|
| Комплектуючі | 8200    | 0,72 | 100 |  |
| Разом        | 1138930 | 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 2023 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 2.9.

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.

Таблиця 2.9

Обсяги реалізації за друге півріччя 2023 р.

|           |        |         |          |         |          |         |            |
|-----------|--------|---------|----------|---------|----------|---------|------------|
| Показники | Липень | Серпень | Вересень | Жовтень | Листопад | Грудень | Коефіцієнт |
|-----------|--------|---------|----------|---------|----------|---------|------------|

|                    |         |         |         |         |         |         | варіації |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Лінолеум           | 12494,6 | 12924,4 | 13075,6 | 12801,4 | 12964,4 | 12812   | 6,6      |
| Суміші сухі        | 12301,6 | 12680,2 | 12678,2 | 12561,4 | 12781,2 | 12908,2 | 7,2      |
| Шпалери            | 12380,6 | 12620,4 | 12448,8 | 12641,4 | 12859   | 12723   | 6,0      |
| Гіпсокартон        | 12707   | 12650,4 | 12428   | 13089,6 | 12520,6 | 1226,8  | 11,2     |
| Фанера             | 10571,2 | 11403,2 | 11387,4 | 12403,2 | 12396,6 | 11581,8 | 3,7      |
| Фарби              | 9162,8  | 10168,4 | 10165,4 | 9816,8  | 8360,2  | 10100,6 | 10,8     |
| Теплоізоляція      | 8186,6  | 7060,2  | 6300,2  | 6139,1  | 5500,4  | 5462,2  | 21,2     |
| Клей в асортименті | 5100,4  | 6462,2  | 5467,2  | 5260,8  | 5060,2  | 5749,8  | 18,4     |
| Самоклеюча плівка  | 5068,4  | 4968,2  | 5526,1  | 4620,2  | 5054,6  | 4660,2  | 10,6     |
| Стельова плитка    | 4786,8  | 4676,2  | 4564,8  | 4906,8  | 4906,2  | 5453,1  | 9,8      |
| Плінтуса           | 4688,1  | 4349,7  | 4152,2  | 4312,7  | 4494,1  | 3820,8  | 36,1     |
| Стінові панелі     | 3774,1  | 3776,8  | 3644,1  | 4194,2  | 4371,6  | 3820,6  | 14,2     |
| Карнизи            | 4608,2  | 3528,9  | 4629,4  | 3520,8  | 4514,6  | 4624,8  | 3,1      |
| Сантехніка         | 3702,2  | 4361,8  | 3704,8  | 4360,2  | 4714,4  | 4362,6  | 11,1     |
| Інструмент         | 3998,8  | 3501,2  | 3800,6  | 3919,4  | 3730,4  | 3810,9  | 6,9      |
| Руберойд           | 3209,4  | 3890,3  | 3207,8  | 3883,4  | 3210,5  | 3887,8  | 15,1     |
| Мастика            | 2801,2  | 2960,8  | 2641,6  | 2920,6  | 2831,2  | 2931,5  | 8,9      |
| Декоративні екрани | 2657,8  | 2737,2  | 2666,7  | 2935,2  | 2663,6  | 2835,8  | 6,5      |
| Герметик           | 1726,6  | 1661,2  | 1726,2  | 1660,4  | 1726,2  | 1660,8  | 4,9      |
| Пороги             | 1845,6  | 1505,3  | 1643,6  | 1504,8  | 1744,4  | 1504,6  | 24,9     |
| Бордюри            | 1470,6  | 1337,4  | 1359,8  | 1439,4  | 1562,6  | 1439,8  | 10,2     |
| Штукатурні сітки   | 1349,2  | 1328,6  | 1247,8  | 1256,8  | 1248,2  | 1287,9  | 1,9      |
| Плівка             | 1157,6  | 916,8   | 959,6   | 815,6   | 657,8   | 716,2   | 35,2     |
| Метизи             | 823,2   | 629,1   | 524,8   | 688,3   | 525,8   | 752,5   | 45,0     |
| Комплектуючі       | 662,2   | 561,7   | 657,6   | 663,9   | 657,9   | 562,8   | 1,2      |

*Джерело: складено автором за власними дослідженнями*

Група Х 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 25%. Група Z складається з ресурсів, що характеризуються нерівномірним використанням та низькою точністю прогнозу, з коефіцієнтом варіації понад 25%.

Результати ABC-аналізу поєднано з XYZ-аналізом, отриману комбінацію представлено в табл. 2.10, яка буде покладена в основу побудови інтегрованої матриці запасів та формування стратегії управління товарними запасами підприємства.

Таблиця 2.10

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           | 86103                 | 7,56                | 7,56                                      | A     | 6,6                 | X     | AX        |
| Суміші сухі        | 80978                 | 7,11                | 14,67                                     | A     | 7,2                 | X     | AX        |
| Шпалери            | 79725                 | 7,00                | 21,67                                     | A     | 6,0                 | X     | AX        |
| Гіпсокартон        | 78358                 | 6,88                | 28,55                                     | A     | 11,2                | Y     | AY        |
| Фанера             | 75397                 | 6,62                | 35,17                                     | A     | 3,7                 | X     | AX        |
| Фарби              | 69475                 | 6,10                | 41,27                                     | A     | 10,8                | Y     | AY        |
| Теплоізоляція      | 61616                 | 5,41                | 46,68                                     | A     | 21,2                | Y     | AY        |
| Клей в асортименті | 58313                 | 5,12                | 51,80                                     | B     | 18,4                | Y     | BY        |
| Самоклеюча плівка  | 56263                 | 4,94                | 56,74                                     | B     | 10,6                | Y     | BY        |
| Стельова плитка    | 52277                 | 4,59                | 61,33                                     | B     | 9,8                 | X     | BX        |
| Плінтуса           | 50455                 | 4,43                | 65,76                                     | B     | 36,1                | Z     | BZ        |
| Стінові панелі     | 49088                 | 4,31                | 70,07                                     | B     | 14,2                | Y     | BY        |
| Карнизи            | 48063                 | 4,22                | 74,29                                     | B     | 3,1                 | X     | BX        |
| Сантехніка         | 47038                 | 4,13                | 78,42                                     | B     | 11,1                | Y     | BY        |
| Інструмент         | 43507                 | 3,82                | 82,24                                     | C     | 6,9                 | X     | CX        |
| Руберойд           | 30865                 | 2,71                | 84,95                                     | C     | 15,1                | Y     | CY        |
| Мастика            | 30637                 | 2,69                | 87,64                                     | C     | 8,9                 | X     | CX        |
| Декоративні екрани | 30296                 | 2,66                | 90,30                                     | C     | 6,5                 | X     | CX        |
| Герметик           | 21700                 | 1,90                | 92,20                                     | C     | 4,9                 | X     | CX        |
| Пороги             | 20729                 | 1,82                | 94,02                                     | C     | 24,9                | Z     | CZ        |
| Бордюри            | 17084                 | 1,50                | 95,52                                     | C     | 10,2                | Y     | CY        |
| Штукатурні сітки   | 16514                 | 1,45                | 97,97                                     | C     | 1,9                 | X     | CX        |
| Плівка             | 15831                 | 1,39                | 98,36                                     | C     | 35,2                | Z     | CZ        |
| Метизи             | 10478                 | 0,92                | 99,28                                     | C     | 45,0                | Z     | CZ        |
| Комплектуючі       | 8200                  | 0,72                | 100                                       | C     | 1,2                 | X     | CX        |

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

В результаті проведеного аналізу нами отримано дев'ять груп товарних запасів, на основі чого нами складено матрицю товарних запасів ТОВ «АРТ ГАРДЕН», табл. 2.11.

Таблиця 2.11

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

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>АХ високий внесок у продажі, високий рівень надійності прогнозування на основі стабільності споживання:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Лінолеум</li> <li>2) Сухі суміші</li> <li>3) Шпалери</li> <li>4) Фанера</li> </ol>                                                             | <p>АУ високий внесок у продажі, із середнім рівнем надійності прогнозу на основі нестабільності попиту:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Гіпсокартон</li> <li>2) Фарби</li> <li>3) Теплоізоляція</li> </ol>          | <p>AZ високий внесок у продажі, із низькою надійністю прогнозу на основі хаотичного споживання: відсутня</p>                                                                                                                          |
| <p>ВХ середній внесок у продажі, високий рівень надійності прогнозу на основі стабільності попиту:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Стельова плитка</li> <li>2) Карнизи</li> </ol>                                                                                                         | <p>ВУ середній внесок у продажі, середній рівень надійності прогнозу:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Клей в асортименті</li> <li>2) Самоклеюча плівка</li> <li>3) Стінові панелі</li> <li>4) Сантехніка</li> </ol> | <p>BZ середній внесок у продажі, з низькою надійністю прогнозу на основі хаотичного споживання:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Плінтус</li> </ol>                                                                      |
| <p>СХ низький внесок у продажі, високий рівень надійності прогнозу на основі стабільності споживання:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Інструмент</li> <li>2) Мастика</li> <li>3) Декоративні екрани</li> <li>4) Герметик</li> <li>5) Штукатурні сітки</li> <li>6) Комплектуючі</li> </ol> | <p>СУ низький внесок у продажі, на основі нестабільності попиту:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Руберойд</li> <li>2) Бордюри</li> </ol>                                                                            | <p>CZ низький внесок у продажі, з низькою надійністю прогнозу на основі хаотичного споживання за рахунок нестабільності попиту:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Пороги</li> <li>2) Плівка</li> <li>3) Метизи</li> </ol> |

*Джерело: складено автором за власними дослідженнями*

Отже, після проведення аналізу управління товарними запасами у ТОВ «АРТ ГАРДЕН», було виявлено потребу у впровадженні значних змін для виправлення виявлених недоліків. Для вирішення проблем управління запасами підприємство повинно прийняти рішення щодо якісної перебудови системи поповнення товарних запасів.

Узагальнюючим аналізом дієвості всієї системи управління товарними запасами підприємства є оцінка показників ефективності управління цими запасами, табл. 2.12.

Коефіцієнт оборотності запасів збільшився у 2023 р. відносно 2021 р. через те, що споживачі активніше купували товари підприємства, це викликано в першу чергу необхідністю відбудови розбитого та знищеного житла, ремонту осель, особливо активно дана тенденція прослідковувалася в 2022 р. Відповідно, дана

тенденція має більш наочне відображення на тривалості одного обороту запасів, яка у 2021 р. становила 101,39 днів, у 2022 р. – 31,06 днів, 2023 р. – 85,08 днів.

Таблиця 2.12

## Оцінка показників ефективності управління запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

| Показники                                                               | Роки    |        |         | 2023 рік до 2021 року |        |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|--------|---------|-----------------------|--------|
|                                                                         | 2021    | 2022   | 2023    | +, –                  | %      |
| Коефіцієнт оборотності запасів                                          | 3,60    | 11,75  | 4,29    | 0,69                  | 19,17  |
| Коефіцієнт завантаженості одного обороту запасів                        | 0,28    | 0,09   | 0,23    | -0,05                 | -17,86 |
| Тривалість одного обороту запасів, дні                                  | 101,39  | 31,06  | 85,08   | -81                   | -48,8  |
| Питома вага запасів в оборотних активах, %                              | 0,59    | 0,37   | 0,52    | -0,07                 | X      |
| Питома вага викуплених у постачальників запасів, %                      | 16,8    | 21,3   | 17,6    | 0,8                   | X      |
| Обсяг торгової площі, м <sup>2</sup>                                    | 1400    | 1400   | 1400    | 0                     | 0      |
| Товарообіг на 1 м <sup>2</sup> торгової площі, тис. грн./м <sup>2</sup> | 719,98  | 446,98 | 813,52  | 93,54                 | 1,13   |
| Товарообіг на одного працівника, тис. грн. / чол.                       | 11454,2 | 7735,6 | 13084,9 | 1630,7                | 14,2   |

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Вище згадана тенденція відобразилася на показниках товарообігу. Так, товарообіг на 1 м<sup>2</sup> торгової площі у 2023 р. збільшився на 1,23% або 93,54 тис грн. з 1 м<sup>2</sup> площі, що свідчить про ефективність її використання, також збільшився товарообіг на одного працівника на 1630,7 тис. грн./чол.

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

#### 2.4. Напрями підвищення ефективності управління товарними запасами підприємства

Після аналізу управління запасами в ТОВ «АРТ ГАРДЕН» виявлено ряд проблем, які виникають переважно через недостачу одних товарних позицій та надлишок інших. 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 були визначені найважливіші товарні запаси 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.

Аналіз ABC і XYZ став підґрунтям для формування ряду рекомендацій для управління кожною асортиментною групою товарів із отриманих 8 груп, які було виділено за внеском кожної товарної групи у торговельний оборот і типом споживання, табл. 2.13.

## Перелік рекомендацій в сфері управління товарними запасами

## ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

| Група<br>1 | Групи товарів<br>2                                                                          | Опис<br>3                                                                                                                | Рекомендації<br>4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| АХ         | Лінолеум<br>Сухі суміші<br>Шпалери<br>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.                                                                                                                                                                                                                                                |
| АУ         | Гіпсокартон<br>Фарби<br>Теплоізоляція                                                       |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ВХ         | Стеклова плитка<br>Карнизи                                                                  | Забезпечують ефективний рух товарів при сталому, практично незмінному попиті                                             | Ці товари повинні завжди бути в наявності в магазині або на складах підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ВУ         | Клей в асортименті<br>Самоклеюча плівка<br>Стінові панелі<br>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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ВЗ         | Плітус                                                                                      | 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 фіксованою сумою (кількістю) замовлення. Щодо іншої частини – то їх надходження варто забезпечити шляхом здійснення частіших поставок або обрання постачальників, що знаходяться ближче |
| СХ         | Інструмент<br>Мастика<br>Декоративні екрани<br>Герметик<br>Штукатурні сітки<br>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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| СУ         | Руберойд<br>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.                                                                                                                                                                                                                                   |

Продовження табл. 2.13

| 1  | 2                          | 3                                                                                                    | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CZ | Пороги<br>Плівка<br>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*

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. 2.14.

Таким чином, витрати на впровадження CRM+ERP-системи версії Bonsens 2.0 складуть у сумі 72000 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 22000 грн. щорічно.

Таблиця 2.14

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 18000 грн. | 72000              | X                         |
| Обслуговування програмного забезпечення, підтримка користувачів         | X                  | 22000                     |
| РАЗОМ                                                                   | 94000 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. 2.15.

Таблиця 2.15

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%)      | 1632000                   | 81600               |
| Разом                                                           | X                                    | X                         | 106100              |

*Джерело: складено автором за власними дослідженнями*

Отримані розрахунки дали можливість встановити загальну річну суму економії, яка становить 106100 грн.

Таким чином, витрати на автоматизацію управління товарними запасами у перший рік в сукупності складуть 94000 грн. В цю вартість включено вартість обладнання та обслуговування і підтримка.

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

$$106100 - 94000 = 12100 \text{ грн.}$$

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

$$106100 - 22000 = 84100 \text{ грн.}$$

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. 2.16.

Таблиця 2.16

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

| Показники                                                                | 2023 р.<br>до<br>впровадження | 2024 р.<br>прогноз | Відхилення 2024 р.<br>(прогноз) від 2023 р., +/- |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------|
| Запаси, тис. грн.                                                        | 265597                        | 225918             | -40336                                           |
| Коефіцієнт оборотності запасів                                           | 4,29                          | 6,09               | 1,8                                              |
| Тривалість одного обороту запасів,<br>дні                                | 85,08                         | 59,93              | -25,15                                           |
| Сума витрат на утримання запасів,<br>які перебувають в дорозі, тис. грн. | 2340                          | 1990               | -350                                             |
| Сума витрат на утримання запасів<br>на складах підприємства, тис. грн.   | 14960                         | 12725              | -2235                                            |

*Джерело: складено автором за власними дослідженнями*

Отже, використання інформаційної системи для управління товарними запасами дозволить зменшити витрати на формування запасів на суму в обсязі 40336 тис. грн., а витрати на утримання запасів, які перебувають в дорозі та запасів на складах підприємства, на суму у розмірі – 2585 тис. грн. (350 тис. грн. + 2235 тис. грн.) Це досягається шляхом прискорення оборотності запасів, що призведе до скорочення терміну їх обігу, а також знизить витрати на утримання та обслуговування запасів під час транспортування та на складах підприємства.

## Висновки до розділу 2

Для глибшого дослідження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «АРТ ГАРДЕН», яке господарює на споживчому ринку м. Києва з 2006 р. 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.

Проаналізувавши основні показники господарської діяльності підприємства робимо висновок, що події пов'язані із повномасштабним вторгненням росії на територію України позначилися негативним чином на діяльності підприємства. Так, 2022 р. підприємство перші 2 місяці війни не працювало, втративши частину логістичних ланцюгів поставок, що спричинило отримання збиткового фінансового результату у цьому році господарювання у розмірі 42820 тис. грн. Проте, після де окупації області підприємство почало активно господарювати, і у 2023 році отримало ріст чистого доходу від реалізації продукції на 13,0%, що пов'язано не стільки із збільшенням обсягів, скільки із зростанням вартості матеріалів, зростання витрат пов'язаних із доставкою тощо. Чистий фінансовий результат, що б і був позитивним, проте меншим на 22,3% від рівня 2021 р.

Оцінюючи частку запасів в оборотних активах підприємства відмітимо, що протягом 2021-2023 рр. вона коливалася від 60,1% у 2021 р., до 40,2% у 2022 р. до 53,1% у 2023 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 зменшився у 2023 р. на 5,3%. Суттєво збільшилася у 2023 р. відносно 2021 р. дебіторська заборгованість на 83,8%, що говорить про те, що не всі покупки вчасно розраховуються через низку

різних обставин. Зменшення зазнала і сума грошових коштів на підприємстві на 58,8% протягом 2021-2023 рр.

Проведений комбінований аналіз ABC-XYZ, дозволив згрупувати товарні запаси за обсягами продажів та ступенем прогнозу ймовірності здійснення покупки, що дало можливість отримати 9 груп товарних запасів, одна з яких виявилася порожньою, адже жоден вид запасу туди не було розміщено.

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

Однією із пропозицій було впровадження на підприємстві CRM+ERP-системи Bonsens, яка поєднує в собі систему управління продажами та товарними запасами, які знаходяться на складах підприємства. Витрати на впровадження CRM+ERP-системи версії Bonsens 2.0 складуть у сумі 72000 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 22000 грн. щорічно. І в той же час використання даної інформаційної системи для управління товарними запасами дозволить зменшити витрати на формування запасів на суму в обсязі 40336 тис. грн., а витрати на утримання запасів, які перебувають в дорозі та запасів на складах підприємства, на суму у розмірі – 2585 тис. грн. (350 тис. грн. + 2235 тис. грн.) Це досягається шляхом прискорення оборотності запасів, що призведе до скорочення терміну їх обігу, а також знизить витрати на утримання та обслуговування запасів під час транспортування та на складах підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. В процесі дослідження нами встановлено, що функціонування підприємств роздрібної торгівлі в умовах конкуренції генерує потенційні можливості максимального задоволення попиту і потреб покупців. Останнє забезпечується безперервністю торгового процесу, і потребує утворення на підприємствах роздрібної торгівлі певного обсягу товарних запасів. Товарні запаси – це маса товарів, призначена для наступного продажу та здійснення безперебійної торгівлі, що знаходиться в сфері обігу в процесі переміщення від виробництва до споживання. Дослідивши класифікацію товарних запасів, нами зроблено висновок, що товарні запаси в процесі обліку, контролю та аналізу потрібно розглядати всебічно, з урахуванням усіх можливих варіантів їх формування та використання.

2. На основі проведеного аналізу управління запасами торговельних підприємств можна визначити, що питання управління товарними запасами є дуже актуальним. Політика управління товарними запасами на підприємстві має бути направлена на зменшення періоду їх обороту та оптимізацію структури і розміру товарних запасів при мінімальних витратах. Управління товарними запасами відіграє важливу роль на підприємстві, оскільки дозволяє керівництву приймати якісні управлінські рішення щодо стратегії розвитку підприємства в цілому.

3. Ефективне управління товарними запасами підприємств торгівлі потребує відповідного аналітичного забезпечення цього процесу. Дієвість методики аналізу товарних запасів забезпечується системністю оцінки наявності та ефективності використання товарних запасів. Розглянуті методи дозволять проводити всебічну оцінку забезпеченості підприємства товарними запасами та виявляти потенційні можливості підвищення ефективності їх використання для забезпечення безперебійного функціонування підприємства, збільшення обсягів товарообороту та максимального задоволення потреб споживачів.

4. Дослідивши нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління товарними запасами підприємства встановлено, що у відповідності до національного законодавства України торговельне підприємство повинно проводити бухгалтерський облік товарів, дотримуючись всіх норм і вимог відповідних нормативно-правових актів.. Для торговельного підприємства ведення обліку товарів та товарних операцій необхідне для того, щоб отримувати достовірну інформацію про наявність та рух товарів на складі, контролювати заборгованість перед постачальниками (кредиторську) та від покупців (дебіторську), давати оцінку роботи співробітників, контролювати виручку та рентабельність підприємства.

5. Для глибшого дослідження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «АРТ ГАРДЕН», яке господарює на споживчому ринку м. Києва з 2006 р. 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.

6. Проаналізувавши основні показники господарської діяльності підприємства робимо висновок, що події пов'язані із повномасштабним вторгненням росії на територію України позначилися негативним чином на діяльності підприємства. Так, 2022 р. підприємство перші 2 місяці війни не працювало, втративши частину логістичних ланцюгів поставок, що спричинило отримання збиткового фінансового результату у цьому році господарювання у розмірі 42820 тис. грн. Проте, після де окупації області підприємство почало активно господарювати, і у 2023 році отримало ріст чистого доходу від реалізації продукції на 13,0%, що пов'язано не стільки із збільшенням обсягів, скільки із зростанням вартості матеріалів, зростання витрат пов'язаних із доставкою тощо.

Чистий фінансовий результат, що б і був позитивним, проте меншим на 22,3% від рівня 2021 р.

7. Оцінюючи частку запасів в оборотних активах підприємства відмітимо, що протягом 2021-2023 рр. вона коливалася від 60,1% у 2021 р., до 40,2% у 2022 р. до 53,1% у 2023 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 зменшився у 2023 р. на 5,3%. Суттєво збільшилася у 2023 р. відносно 2021 р. дебіторська заборгованість на 83,8%, що говорить про те, що не всі покупки вчасно розраховуються через низку різних обставин. Зменшення зазнала і сума грошових коштів на підприємстві на 58,8% протягом 2021-2023 рр. Проведений комбінований аналіз ABC-XYZ, дозволив згрупувати товарні запаси за обсягами продажів та ступенем прогнозу ймовірності здійснення покупки, що дало можливість отримати 9 груп товарних запасів, одна з яких виявилася порожньою, адже жоден вид запасу туди не було розміщено.

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

Однією із пропозицій було впровадження на підприємстві CRM+ERP-системи Bonsens, яка поєднує в собі систему управління продажами та товарними запасами, які знаходяться на складах підприємства. Витрати на впровадження CRM+ERP-системи версії Bonsens 2.0 складуть у сумі 72000 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 22000 грн. щорічно. І в той же час використання даної інформаційної системи для управління товарними запасами дозволить зменшити витрати на формування запасів на суму в обсязі 40336 тис. грн., а витрати на

утримання запасів, які перебувають в дорозі та запасів на складах підприємства, на суму у розмірі – 2585 тис. грн. (350 тис. грн. + 2235 тис. грн.) Це досягається шляхом прискорення оборотності запасів, що призведе до скорочення терміну їх обігу, а також знизить витрати на утримання та обслуговування запасів під час транспортування та на складах підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г.І. Економічний аналіз: навч.-метод. посібник. К.: Знання, 2008. 263 с.
2. Антоненко О. М., Міщук І. П., Хамула О. О. Формування систем електронної торгівлі і логістика: теорія та практика організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 749. С. 349–356
3. Багрій К.Л. Поняття матеріальних запасів підприємства: необхідність їх створення. Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2009. Вип. IV. Економічні науки. С. 104–109.
4. Бакун Ю.В. Методологічні аспекти бухгалтерського та податкового обліку товарів на підприємствах торгівлі. Вісник Київського державного торговельно-економічного університету. 2000. № 4. С. 88–98.
5. Бержанір І.А. Проблеми та напрями вдосконалення обліку виробничих запасів. Економічний простір. 2016. № 107. С. 161–168.
6. Білик І.І. Логістична концепція диференційованої політики запасів товарів щоденного попиту. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. 2008. № 633. С. 39-42.
7. Богацька Н. М. Управління товарними запасами роздрібних торговельних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг». К., 2006. 20 с.
8. Бондаренко Н.М. Сутність та класифікація виробничих запасів на підприємстві. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 4. С. 273–281.

9. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2007. 532 с.

10.Вашків О.П., Бойчик І.М. Реалізація принципів циклової економіки у підприємстві. Стан та перспективи розвитку фінансово-економічного потенціалу сучасних підприємств : матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції (Дніпро, 23 серпня 2018 року). Дніпро : НО «Перспектива», 2018. С. 14-17.

11.Вівчар О.І. Прагматизм прискорення бізнесу при моніторингу його економічної безпеки в контексті трансформаційних змін. Сталий розвиток економіки. 2014. № 1. С. 194-199.

12.Височин І. В. Управління товарооборотом підприємств роздрібною торгівлі : монографія. К.: КНТЕУ, 2012. 543 с.

13.Волощук Л.О. Концептуальні засади управління економічно-безпечним інноваційним розвитком промислового підприємства та формування його аналітичних інструментів. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>.

14.Воронко Р.М., Грезенталь В.О. Класифікація товарних запасів на підприємствах роздрібною торгівлі. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22\\_7/164\\_Wor.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_7/164_Wor.pdf)

15.Ганусич В.О. Облік дебіторської заборгованості: управлінський та організаційний аспекти. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues\\_2016\\_1\(1\)\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2016_1(1)_75)

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

17.Голіков О.І., Миколаєва Н.А. Основи класифікації і методи управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку. Азимут наукових досліджень: економіка і управління. 2014. №1. С. 26-30.

18.Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 392 с.

19.Давидов Г.М. Аудит : підручник. Київ : Знання, 2004. 511 с.

20.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.

21.Дмитренко А.В. Економічна сутність поняття «виробничі запаси». Економіка і регіон. 2016. № 2. С. 149–152.

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

23.Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ ст. Київ : КМ-БУКС, 2020. 240 с.

24.Економічна енциклопедія: у 3 т. За ред. С.В. Мочерного. Т. 1. Київ : видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.

25.Жаймода О.А. Механізм управління фінансовим циклом промислового підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Torg/2009\\_10/47.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Torg/2009_10/47.pdf).

26.Живко З.Б. Словник сучасних економічних термінів. Львів : Край, 2007. 384 с.

27.Жижила Б. В. Удосконалення системи управління запасами на торговельних підприємствах. URL: <http://www.economy.nay-0ka.com.ua/?op=1&z=5453>

28.Запаси: Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-02\\_ukr\\_2018-1.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-02_ukr_2018-1.pdf)

29.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>

30.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>

31.Камінський С. Товарні запаси як структура складова об'єкта управління фінансовим циклом підприємства торгівлі. URL: <http://surl.li/rehyu>

32.Карпенко О.В. Етапи та проблеми запровадження системи управлінського обліку на вітчизняних підприємствах. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2007. № 2 (108). С. 50–54.

33.Круглова О.А. Ефективність управління товарними запасами у підприємствах роздрібної торгівлі : дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : 08.07.05 Економіка торгівлі та послуг». Х., 2002. 266 с.

34.Круглота О. А. Оцінка ефективності управління товарними запасами на підприємствах роздрібної торгівлі. Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць Львівської КА. Львів: Вид-во ЛКА, 2002. С. 42-47.

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

36.Маркіна І. А., Вороніна В. Л. Менеджмент товарних запасів торговельних підприємств. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/831>

37.Маркіна І.А., Вороніна В.Л. Управління прибутком торговельних підприємств : монографія. Полтава : Вид-во ПП “Астроя”, 2018. 167 с.

38.Марцин В.С. Економіка торгівлі : підручник. К. : Вид-во "Знання", 2008. 603 с.

39.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.

40.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>.

41.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.

42.Миронова Ю.Ю., Калініченко Н.О., Кривогуз А.О. Облік запасів згідно з національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку. Науковий

вісник Херсонського державного університету. 2016. Випуск 21. Частина 1. С. 174-177.

43.Нашкерська Г.В. Бухгалтерський облік : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 464 с.

44.Огієнко С.О., Коваль Т.М. Актуальність проблеми управління запасами на торговельному підприємстві. URL: <http://surl.li/reibo>

45.Олініченко К. С., Безгінов Л.І. Концептуальна модель управління товарними запасами на підприємствах роздрібної торгівлі. Бізнес-інформ. 2014. № 9. С. 224–229.

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

47.Оснач О.Ф. Оптимізація виробничих запасів як джерело скорочення витрат підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 1. С. 134-139. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2013\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_22).

48.Пашинний А.В., Пристемський О.С. Основні аспекти обліково-аналітичного забезпечення діяльності торговельних підприємств. Наукові читання професора Григорія Герасимовича Кірейцева (до 90-річчя від дня народження). Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції (м. Київ, 22 лютого 2022 р.). Київ: НУБіП України, 2022. С.110-113.

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

50.Пристемський О. С. Організаційно-правові засади бухгалтерського обліку на підприємствах торгівлі. Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю : матеріали IV Міжнар. наук. – практ. конф. (м. Полтава, 20-21 квітня 2022 р.). Полтава: ПДАУ, 2022. С. 183-185.

51.Пристемський О. С., Сакун А. Ж. Теоретико-методологічні аспекти обліку товарний операцій на підприємствах торгівлі. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/download/539/511>

52. 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>

53. 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>

54. Рубан Л.О., Яковенко Т.І. Економічна сутність поняття виробничих запасів на промисловому підприємстві. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34\\_2019\\_ukr/48.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/48.pdf)

55. Саун А., Пристемський О. Аргументування ролі облікової політики як системоутворюючого інструменту в бухгалтерському просторі підприємництва. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2023.009>.

56. Смоквіна Г.А., Одайська Н.І. Теоретико-методичні основи проведення аналізу товарних запасів. URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2015/68.pdf>

57. Тараненко Ю.В. Моделі управління запасами на торговельних підприємствах. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/3\\_2016/9.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/3_2016/9.pdf)

58. Тарасова Т. О., Янчев А. В., Волошан І. Г. Первинний облік товарних операцій підприємств роздрібної торгівлі: монографія. Харків: ХДУХТ, 2015. 240 с.

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

60. Хоменко Н. В., Карпенко О.В., Веригина Ю.А. Товарні запаси : проблеми обліку, контролю та звітності : Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 153с.

61. Чабанюк О.М., Юганович Н.О. Облік товарів у системі управління підприємств роздрібної торгівлі. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23, № 3. С. 297–301.

62. Швець В.Г. Теорія бухгалтерського обліку : підручник. Київ : Знання, 2006. 525 с.

63.Шмигель О. Особливості розроблення облікової політики торговельних підприємств. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4.22>

64.Шнайдер О.В., Абрамова Н.С. Теоретичні аспекти аналізу поведінки витрат і взаємозв'язку витрат, обороту і прибутку. Азимут наукових досліджень: економіка та управління. 2014. № 3. С. 111-114.

65.Alina Zh. Sakun, Iryna V. Perevozova, Olha H. Kartashova, Oleksandr S. Prystemskyi, Andrii S. Mokhnenko. Innovative Paradigm of Management Accounting and Development of Controlling in the Entrepreneurship. Universal Journal of Accounting and Finance. URL: <https://doi.org/10.13189/ujaf.2021.090403>.

66.Drobyazko S., Shapovalova A., Bielova O., Nazarenko O., Yunatskyi M. Formation of Hybrid Costing System Accounting Model at the Enterprise. URL: <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-hybrid-costing-system-accounting-model-at-the-enterprise8796.html>

67.Hilorme T., Perevozova I., Sakun A., Reznik O., Khaustova Ye. Accounting model of human capital assessment within the information space of the enterprise. URL: <https://www.abacademies.org/journals/month-june-year-2020-vol-24-issue-3-journal-aafsipast-issue.html>

68.Sarapina O., Sakun A., Prystemskiy O., Iarova L., Marmul L. Improving the Methodology of Financial and Accounting Support for Business Activities. International Journal of Management. 2020. Vol. 11(6). P. 838-846.

69.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.

70.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**