

2
04.06.2025

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



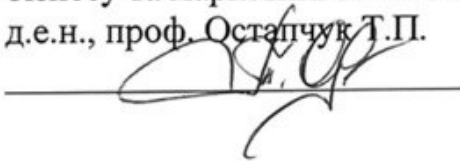
НОСЕНКО Юрій Олександрович
(здобувач вищої освіти групи ЗПВ-21-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ В ТОРГОВЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

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



Керівник роботи:

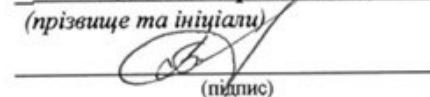
д.держ.н, к.е.н, доц. Ксензук В.В.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Nosenko Yu.O. Управління товарними запасами в торговельних підприємствах. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління товарними запасами, проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства, здійснено оцінку ефективності існуючої системи управління запасами та запропоновано напрями її вдосконалення з використанням CRM+ERP-рішення. Практична частина ґрунтується на матеріалах діяльності ТОВ «Торговий дім «Бойчак».

Ключові слова: товарні запаси, торговельне підприємство, управління запасами, ABC-XYZ-аналіз, CRM+ERP-система.

Annotation

Nosenko Yu.O. Inventory management of a trading enterprise. Manuscript.

Bachelor's qualification work is presented for the degree of higher education "Bachelor", field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities". State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work explores the theoretical foundations of inventory management, analyzes the financial and economic condition of the enterprise, assesses the effectiveness of the existing inventory management system and proposes directions for its improvement using CRM + ERP solutions. The practical part is based on the materials of the activities of LLC "Trading House "Boychak".

Keywords: inventory, trading enterprise, inventory management, ABC-XYZ analysis, CRM + ERP system.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ В ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	7
1.1. Сутність та роль товарних запасів у забезпеченні діяльності торговельного підприємства	7
1.2. Класифікація товарних запасів та принципи їх формування.....	11
1.3. Показники ефективності управління запасами в торговельних підприємствах	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління товарними запасами підприємства	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТД «БОЙЧАК»	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	32
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ТД «Бойчак»	36
2.3. Оцінка ефективності системи управління товарними запасами	42
2.4. Пропозиції щодо вдосконалення управління товарними запасами .	47
Висновки до розділу 2	60
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах високої конкуренції, постійних змін споживчого попиту, глобалізації товарних ринків та зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, ефективне управління товарними запасами набуває ключового значення для забезпечення безперервності торговельної діяльності, зниження витрат і підвищення прибутковості підприємства. Недостатній рівень контролю за запасами часто призводить до їх надлишку або дефіциту, що, у свою чергу, негативно впливає на рівень обслуговування клієнтів та фінансові результати діяльності.

Оскільки товарні запаси є суттєвим компонентом обігового капіталу торговельного підприємства, ефективна система їх управління забезпечує раціональне використання ресурсів, оптимізацію логістичних процесів та адаптацію до змін попиту. Саме тому вдосконалення підходів до управління запасами виступає одним із пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій свідчить про значну увагу дослідників до проблематики управління товарними запасами як одного з ключових елементів забезпечення ефективної діяльності торговельного підприємства. Так, питання визначення ролі управління запасами у загальній методології підприємницького менеджменту та обґрунтування факторів їх оптимального рівня розглянуті у працях таких вітчизняних науковців, як С. Архіпов, І. Жарська, О.В. Іващук. Автори Проблеми управління запасами в умовах високих ризиків і невизначеності ринку знайшли відображення у працях С.О. Тульчинської, О.В. Кривди, Д.А. Горєвого, О.Є. Мазура. Крім того, загальні теоретико-прикладні аспекти, пов'язані з економікою торговельної діяльності, організацією комерційних процесів та механізмами управління товарними запасами, аналізуються у працях Н.М. Богацької, Н.Т. Гринів, І.М. Вавдійчик, Н.М. Бондаренко, А.М. Яреська, О.М. Бондаренко та А.Д. Тітаренка.

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій у сфері товарного забезпечення, існує потреба у подальшому розвитку теоретичних і практичних аспектів управління товарними запасами з урахуванням сучасних викликів і тенденцій. Зокрема, особливої уваги потребує адаптація методів управління запасами до цифрових технологій, ризиків у ланцюгах постачання та швидкої змінності споживчої поведінки.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління товарними запасами на прикладі торговельного підприємства.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- дослідити економічну сутність та класифікацію товарних запасів у торгівлі;
- проаналізувати підходи та моделі управління запасами в сучасних торговельних підприємствах;
- охарактеризувати торговельне підприємство та його систему управління запасами;
- здійснити аналіз динаміки та структури товарних запасів підприємства;
- оцінити ефективність існуючої системи управління запасами;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу управління запасами.

Об’єктом дослідження є система управління товарними запасами в торговельному підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу управління товарними запасами.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу дослідження становить системний підхід до управління запасами. У процесі написання роботи використано такі методи: порівняльного аналізу, економіко-

статистичного аналізу, індукції та дедукції, графічного представлення, економічного моделювання, а також методи синтезу й узагальнення.

Інформаційною базою дослідження стали: чинне законодавство України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, фінансова та управлінська звітність підприємства, внутрішня документація об'єкта дослідження, статистичні матеріали.

Практичне значення роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо покращення системи управління товарними запасами, які можуть бути використані для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 72 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць, 10 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел налічує 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ В ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність та роль товарних запасів у забезпеченні діяльності торговельного підприємства

Товарні запаси є однією з основних складових оборотного капіталу торговельного підприємства, що безпосередньо впливають на ритмічність торгівлі, рівень обслуговування споживачів та фінансову стабільність суб'єкта господарювання. В економічній літературі під товарними запасами найчастіше розуміють сукупність матеріальних ресурсів (готової продукції, товарів, сировини тощо), які зберігаються з метою подальшої реалізації або виробничого використання. Розглянемо детальніше.

Таблиця 1.1

Тлумачення дефініції «товарні запаси» українськими науковцями

№	Автор	Тлумачення
1	2	3
1.	Бондаренко Н.М. та Яреско А. М. [6]	активи, що придбані зі сторони або самостійно виготовлені й утримуються підприємством для продажу, використання у процесі виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва та адміністративних потреб за умови їх повного споживання в одному операційному циклі»
2.	Бровко О.Т. [7]	ідентифіковані ресурси у вигляді товарної маси, що контролюється підприємством з моменту над-ходження до моменту реалізації та забезпечують отримання економічних вигід у майбутньому.
3.	Дмитренко А. В. та Балабась І. В. [14]	сукупність предметів праці, які знаходяться на підприємстві у вигляді складських запасів основних та допоміжних матеріалів, а також палива, запасних частин, зворотних відходів, тари та інших матеріалів, які призначені для використання як у виробничому процесі, так і для будь-яких інших потреб підприємства за умови їх повного споживання в одному операційному циклі.
4.	Крещенко О.В. [18]	найважливіший об'єкт управління, що постійно оновлюється, у вигляді цілеспрямовано сформованої сукупності товарів споживчого призначення, що придбані для наступного продажу кінцевим споживачам з метою задоволення попиту споживачів (за якістю, об'ємом, ціною та часом) для отримання прибутку.

1	2	3
5.	Олініченко К.С. [29]	цілеспрямована сформована сукупність товарів споживчого призначення, що придбані та утримуються підприємством для подальшого продажу з метою отримання ним доходу (прибутку) та підвищення конкурентоспроможності на споживчому ринку.
6.	Ромашенко О.С. [38]	цілеспрямовано сформована (на певну дату) сукупність товарів споживчого призначення, що придбана для подальшого продажу кінцевим споживачам з метою найбільш повного задоволення попиту та забезпечення ритмічності роботи торгового підприємства, знаходяться на підприємстві до моменту їх реалізації та постійно оновлюються, виступають основою досягнення запланованого обсягу реалізації, і отримання на цій основі підприємницького доходу.

Аналіз наведених у таблиці 1.1 визначень дозволяє зробити висновок, що науковці, попри певні відмінності у формулюваннях, здебільшого сходяться в основних ознаках поняття «товарні запаси». Зокрема, під товарними запасами розуміють:

- ресурси матеріального характеру (товари, сировина, матеріали), що утримуються підприємством для подальшого використання або реалізації;
- активи, які забезпечують майбутні економічні вигоди;
- елемент оборотного капіталу, що споживається або реалізується в межах одного операційного циклу;
- управлінський об'єкт, що вимагає постійного оновлення, контролю та оптимізації.

На думку Бруханського Р.Ф. запаси можна кваліфікувати, як активи, що утримуються для подальшого продажу за умов 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 [8]. Однак таке трактування можуть мати запаси виробничого підприємства. Вивчаючи запаси саме з точки зору торговельного підприємства Сотник І.М. стверджує, що вони є сукупністю товарної маси, що знаходиться у сфері обігу і призначена для продажу та служить для задоволення попиту споживачів [41, с. 183].

Окландер М. у своїй праці зазначає, що запаси виступають регулятором між поставками і споживанням, які здійснюються в різному ритмі [28, с. 102]. На думку Живко З.Б., Живко М.О., Живко І.Ю: «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)» [13].

Товарні запаси, як складову активів підприємств оптової та роздрібною торгівлі, розглядала О. Степаненко, яка наголосила на тому, що такі запаси у сферах господарської діяльності підприємств торгівлі відіграють економічну, маркетингову, логістичну, облікову та майнову роль. Науковиця деталізувала обліково-економічні ознаки товарних запасів та виокремила “етапи формування інформаційних потоків про наявність і рух товарів в системі обліку і звітності підприємства” [43, с. 159]

Таким чином, поняття запасів є досить універсальним і охоплює широкий спектр матеріальних ресурсів, включаючи предмети праці, засоби виробництва, товари та об'єкти споживання. У свою чергу, товарні запаси слід розглядати як сукупність товарів, що знаходяться на підприємстві в очікуванні реалізації. Вони створюються з метою забезпечення безперервності продажів у разі перебоїв із постачанням та для систематичного поповнення асортименту. Обсяг таких запасів визначається масштабами діяльності підприємства, а однією з їх ключових характеристик є висока мобільність - здатність оперативно реагувати на зміну попиту й ефективно задовольняти потреби максимальної кількості споживачів у потрібний час.

Товарні запаси в торговельному підприємстві виступають як матеріально-речова основа забезпечення безперервного товарообігу, виконання зобов'язань перед споживачами, а також досягнення цільових показників прибутковості.

Товарні запаси відіграють ключову роль у функціонуванні будь-якого торговельного підприємства, оскільки безпосередньо впливають на рівень обслуговування клієнтів, фінансові результати, ефективність логістики та конкурентоспроможність на ринку. Нижче подано основні аспекти, що розкривають значення товарних запасів.



Рис.1.1. Роль товарних запасів у системі управління торговельною діяльністю

Управління запасами – це система заходів, що дозволяє керівництву бізнес-організації визначити, які саме запаси, в якій кількості, якої якості

необхідно замовити у визначений час. Управління запасами передбачає комплекс дій із забезпечення необхідної кількості запасів для виготовлення продукту чи надання послуги з метою максимально високого рівня обслуговування споживачів і задоволення їх потреб за умов мінімізації поточних витрат, пов'язаних з утриманням таких запасів [22].

Раціональне управління товарними запасами є одним з основних чинників успішної діяльності торговельного підприємства. Це забезпечує не лише безперервність торгівлі, а й сприяє підвищенню прибутковості, гнучкості реагування на ринок та довгостроковій стабільності бізнесу.

1.2. Класифікація товарних запасів та принципи їх формування

У сучасних умовах ведення господарської діяльності ефективність управлінських рішень у сфері торгівлі значною мірою залежить від обґрунтованого підходу до класифікації запасів. Економічно доцільна та логічно структурована класифікація дозволяє систематизувати інформацію про запаси, що, у свою чергу, слугує основою для формування ефективної політики управління товарними ресурсами підприємства.

«Запаси являються невід'ємним елементом функціонування підприємств. Їх оптимальний розмір забезпечує безперервність діяльності та уникнення низки ризиків пов'язаних з відсутністю запасів. Сформоване на основі узагальнення наукової літератури поняття запасів дає уявлення про структуру запасів, а класифікація відображає їх види. Класифікувати запаси можна за численними ознаками. Проте узагальнено сформована класифікація дає уявлення про основні види запасів» [49].

Іншими словами, розподіл товарних запасів за певними критеріями допомагає аналізувати їх структуру, контролювати кожну категорію окремо та оптимізувати запаси відповідно до потреб підприємства.

В економічній літературі та практиці торговельних підприємств існують

різні підходи до класифікації товарних запасів. Зазвичай запаси поділяють за такими основними ознаками, як призначення, місце зберігання (формування), асортиментна структура, час оцінки, характер обігу, ліквідність (попит), обіговість та інші. У таблиці 1.2 наведено узагальнену класифікацію товарних запасів за найважливішими критеріями, що застосовуються у роздрібній та оптовій торгівлі.

Таблиця 1.2

Класифікація товарних запасів за різними ознаками

Ознака класифікації	Види товарних запасів
1	2
За призначенням	Запаси поточного зберігання – для щоденного забезпечення продажів і безперебійної роботи торговельного підприємства. Запаси сезонного зберігання – для задоволення попиту в сезонні періоди (накопичуються перед періодами пікового попиту). Запаси попереднього (дострокового) завозу – формуються завчасно (наприклад, перед початком сезону або для віддалених точок) з метою забезпечення товарами до настання підвищеного попиту чи при перервах у постачанні. Запаси цільового призначення – резервуються під конкретні цілі: акції, розпродажі, рекламні кампанії або спеціальні замовлення клієнтів.
За місцем зберігання (формування)	Запаси роздрібно́ї торгівлі – товари, що знаходяться безпосередньо в торговельній мережі роздрібно́го підприємства (на складах магазину, у торговельному залі та підсобних приміщеннях). Запаси оптової торгівлі – товарні запаси на оптових базах, складах постачальників чи дистриб'юторів, призначені для подальшого продажу роздрібним точкам Товари в дорозі – запаси, що перебувають у процесі транспортування від постачальника до підприємства або між підрозділами компанії; можуть включати товари на митниці або вантажі, що очікуються до прибуття.
За асортиментною структурою	Запаси за товарними групами – класифікуються за видами товарів або групами асортименту. Кожна товарна група (наприклад, продукти харчування, одяг, побутова техніка тощо) розглядається окремо для аналізу структури запасів.
За часом та характером оцінки	Початкові (вхідні) запаси – обсяг товарів на початок певного періоду (наприклад, місяця або року). Вихідні запаси – обсяг товарів на кінець періоду. Середні запаси – середній розмір запасів за визначений період (розрахований як середньоарифметичний або середньохронологічний показник). Планові (прогнозні) запаси – обсяги товарів, які підприємство планує мати у своєму розпорядженні на певну дату в майбутньому (відповідно до планів або прогнозів).
1	2

За відношенням до товарообігу	Умовно-змінна частина запасів – частина товарних запасів, розмір якої прямо залежить від обсягу та динаміки товарообігу (продажів). Умовно-постійна частина запасів – мінімальний гарантований запас, відносно постійний незалежно від поточних коливань продажу.
За регулярністю поповнення	Запаси регулярного поновлення та споживання – поповнюються постійно в міру реалізації (типово для товарів повсякденного попиту). Запаси регулярного поновлення, але сезонного використання – постійно поповнюються на склад, проте продаються переважно в певні сезони, що призводить до накопичення перед періодом високого попиту (наприклад, новорічні товари). Запаси сезонного формування та регулярного використання – накопичуються лише в сезон (через обмеження виробництва чи постачання), але реалізуються поступово протягом року (наприклад, сільськогосподарська продукція після збору врожаю). Запаси періодичного поновлення – поповнюються час від часу великими партіями за потреби або згідно з графіком постачання (характерно для товарів, замовлення яких пов'язане з певними інтервалами або мінімальними партіями постачальника).
За попитом (ліквідністю)	Ходові (ліквідні) запаси – товари, що користуються постійним платоспроможним попитом і швидко реалізуються. Неходові (неліквідні) запаси – товари, що не знаходять швидкого збуту: залежали, малопопулярні або застарілі позиції.
За нормативом забезпечення	Нормативні запаси – обсяги товарів у межах встановлених норм (стандартів) для даного підприємства. Понаднормові запаси – запаси, що перевищують встановлений норматив. Нижче нормативу (дефіцитні) запаси – запаси менші за визначений мінімум.
За швидкістю обороту	Швидкообігові запаси – товари з високою частотою обертання, які швидко продаються і постійно поповнюються (наприклад, товари повсякденного попиту, продукти харчування, базові товари). Повільнообігові запаси – товари з низькою швидкістю обігу, реалізація яких відбувається повільно (специфічні, дорогі або сезонні товари з обмеженим попитом).

Джерело: побудовано автором на основі [10, 21, 51,52]

Як видно з таблиці, класифікація товарних запасів охоплює різні аспекти – від їх призначення та місця знаходження до економічних характеристик обігу. Такий багатогранний підхід є необхідним, адже кожна категорія запасів потребує окремої уваги. Класифікація дає змогу виявити, які запаси є критичними для щоденних продажів, які слід накопичувати перед сезоном, які товари залежуються на складах, а які позиції слід замовляти лише періодично. Це, своєю чергою, дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації обсягу і структури запасів. Наприклад, знаючи частку

неліквідних (неходових) товарів, можна вжити заходів для їх реалізації або зменшити закупівлі таких позицій; розуміючи частину сезонних запасів – планувати складські приміщення і фінансові ресурси під сезонні заводи; враховуючи нормативи – підтримувати запаси на безпечному рівні, уникаючи і дефіциту, і надлишку.

С.О. Огієнко і І.П. Дзьобко виділяють три види запасів (товарно-матеріальних) залежно від часового періоду: сировина і матеріали, товари на стадії виготовлення, готова продукція [27, с. 71]. К.М. Таньков, О.М. Тридід, Т.О. Колодизєва виділяють три види матеріальних запасів: виробничі, запаси незавершеного виробництва, готову продукцію [45, с. 160]. В цьому випадку матеріальні запаси і товарно-матеріальні запаси розглядаються як тотожні поняття. Є.В. Крикавський класифікує запаси за фазовим і функціональним поділом. За фазовим поділом виділяються запаси у постачанні, що в свою чергу поділяються на: матеріали, сировину, покупні частини; запаси у виробництві: незавершена продукція, напівфабрикати, запаси на робочих місцях; запаси в дистрибуції, які класифікуються на: кінцеву продукцію, замінні частини і повернену продукцію. За функціональним поділом запаси поділяються на: поточні (циклічні), гарантійні, сезонні, спекулятивні, мертві запаси, що наявні у збуті і постачанні, а також виокремлюються запаси у процесі виробництва, запаси в дорозі та запаси агресивного просування на ринок [20, с. 226]. Враховуючи те, що специфіки підприємств відрізняється фази і функції можуть не співпадати.

«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. У статистичній звітності торговельних підприємств товарні запаси групуються відповідно за номенклатурою звіту, в якому виділяються 43 групи продовольчих товарів та 51 група 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), на нашу думку, 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» [11].

Принципи формування товарних запасів у торговельній діяльності впливають із необхідності підтримувати баланс між максимальним задоволенням попиту і мінімізацією витрат на утримання запасів. Головна мета управління запасами – забезпечити безперебійну торгівлю кожним товаром при мінімальних витратах [59]. Іншими словами, потрібно підтримувати такий рівень запасів, який з одного боку гарантує наявність товарів для продажу, а з іншого – не створює надлишкового навантаження на фінансові ресурси підприємства. Оптимальний запас не повинен опускатися нижче критичного рівня, але й не має перетворюватися на надлишкову “подушку” резервів [48]. Дотримання цього балансу досягається через реалізацію ряду принципів формування товарних запасів у торгівлі.

Першочерговим принципом є гарантування наявності достатнього товарного запасу для своєчасного та повного задоволення платоспроможного попиту покупців. Запаси формуються таким чином, щоб уникнути дефіциту товарів і пов’язаних з ним втрат – відсутність потрібного товару на полиці веде до незадоволення клієнтів, втрати доходу і навіть погіршення ділової репутації. Безперервність товаропостачання означає, що кожна торгова точка в будь-який момент має необхідний асортимент і кількість товарів для реалізації планів продажів.

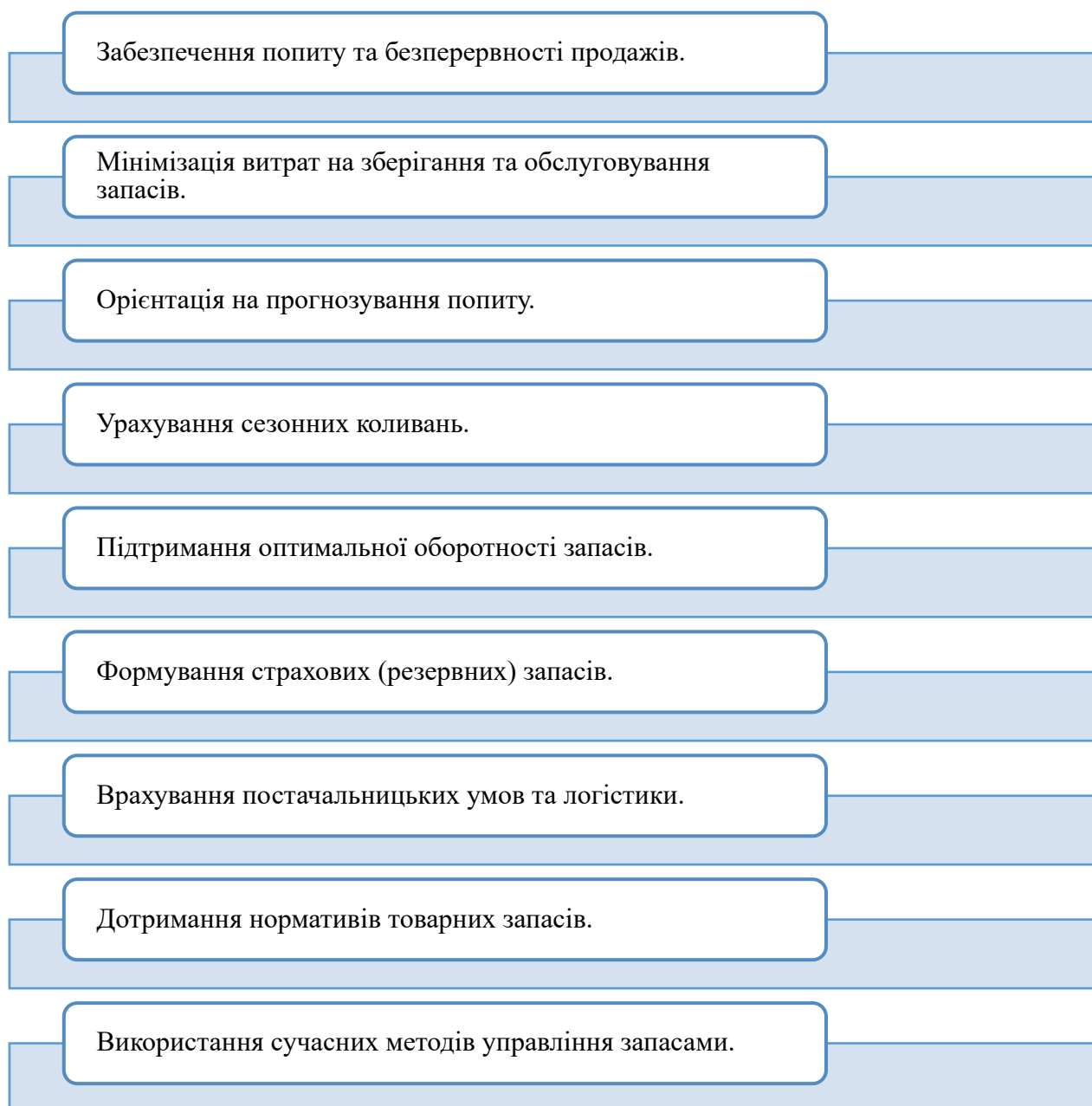


Рис. 1.2. Основні принципи формування товарних запасів

Першочерговим принципом є гарантування наявності достатнього товарного запасу для своєчасного та повного задоволення платоспроможного попиту покупців. Запаси формуються таким чином, щоб уникнути дефіциту товарів і пов'язаних з ним втрат – відсутність потрібного товару на полиці веде до незадоволення клієнтів, втрати доходу і навіть погіршення ділової репутації. Безперервність товаропостачання означає, що кожна торгова точка в будь-який момент має необхідний асортимент і кількість товарів для

реалізації планів продажів.

Формуючи товарні запаси, підприємство повинно прагнути утримувати як найменший необхідний обсяг товарів на складі, щоб зайві кошти не відволікалися з обігу і не несли додаткових витрат. Надмірно великі складські запаси "заморожують" обіговий капітал і потребують витрат на зберігання, страхування, облік, охорону тощо. Тому принцип економічної обґрунтованості запасів передбачає постійний пошук оптимуму: скільки товару тримати про запас, аби з одного боку мати резерв, а з іншого – не накопичувати зайвого. Раціональне управління запасами дозволяє вивільнені кошти спрямувати на інші дохідні напрями діяльності, підвищуючи загальну ефективність бізнесу.

Обсяг і структура товарних запасів повинні формуватися на основі ретельного аналізу та прогнозування попиту. Необхідно враховувати як поточний рівень реалізації кожного товару, так і очікувані зміни в майбутньому (тренди, маркетингові фактори, поява нових товарів-конкурентів тощо). Управління запасами в торгівлі має забезпечувати формування складу відповідно до прогнозних потреб кожного пункту продажу. Для цього використовуються дані про історичні обсяги продажів, динаміку розвитку попиту, маркетингові дослідження. Принцип передбачає, що оптимальна кількість кожного конкретного продукту визначається з урахуванням його особливостей та прогнозованого попиту. Іншими словами, товари з очікуваним зростанням попиту слід завезти заздалегідь у достатній кількості, а для товарів, попит на які прогнозується низьким або спадним, обсяг замовлення варто обмежити.

Попит на багато груп товарів має сезонний характер, тому принцип формування запасів з урахуванням сезонності є надзвичайно важливим. Торговельне підприємство повинно завчасно накопичувати сезонні товари перед піковими періодами продажів (наприклад, товари до свят, сезонний одяг, садово-городній інвентар тощо) і, навпаки, знижувати запас поза сезоном. Це дозволяє максимально задовольнити сезонний попит і уникнути

ситуацій браку товару в розпал сезону. Одночасно важливо не допустити надлишку сезонних товарів після завершення піку попиту, щоб мінімізувати уцінку залишків. Принцип сезонності тісно пов'язаний з попереднім (прогнозування попиту) і вимагає аналізу минулорічних продажів, трендів та підготовки до сезонних коливань попиту завчасно.

Ефективне управління товарними запасами спрямоване на прискорення їх обіговості – тобто зменшення часу, протягом якого товар знаходиться на складі до його продажу. Принцип оптимальної оборотності означає, що в пріоритеті – реалізація товарів швидше і в необхідному обсязі, без надмірного затримання на складі. Для цього слід уникати накопичення повільно обігових позицій та надлишків. Практично це означає постійний моніторинг товарних залишків і виявлення позицій, які залежуються або рухаються надто повільно, та вживання заходів щодо їх прискореної реалізації (розпродажі, акції) чи оптимізації замовлень. Прискорення оборотності підвищує фінансову ліквідність підприємства і знижує ризики старіння товарів. Одночасно забезпечується достатній асортимент на полиці, але уникається накопичення дорогих товарних запасів та надлишків, що можуть знецінитися. Таким чином досягається баланс: кожна товарна позиція знаходиться на складі рівно стільки, скільки потрібно для продажу в нормальному режимі.

В системі управління запасами обов'язково закладається принцип створення страхового резерву – певної кількості товарів понад поточну потребу, що призначена для захисту від непередбачуваних обставин. Такі обставини можуть включати раптові сплески попиту, затримки в постачанні, перебої транспорту або інші фактори ризику. Страховий (гарантійний) запас служить своєрідною “подушкою безпеки”, яка дозволяє підтримувати безперебійну торгівлю навіть за несприятливих умов [44]. Важливо, щоб розмір страхових запасів був обґрунтованим: з одного боку, достатнім для покриття можливих коливань, а з іншого – не надмірним, щоб не створювати зайвого резерву, який законсервовує капітал. Розрахунок страхових запасів здійснюється з урахуванням варіабельності попиту та надійності

постачальників; у практиці часто використовують нормативи в днях продажу або коефіцієнти резерву.

Принцип формування запасів передбачає оптимізацію не лише з боку попиту, але і з боку постачання. Слід брати до уваги умови постачальників: мінімальні партії замовлення, строки поставки, знижки за оптові закупівлі, графік відвантажень, надійність та регулярність поставок тощо. Оптимальне рішення часто полягає в узгодженні частоти поставок з обсягом споживання: чим частіше надходять поставки, тим менший страхований запас потрібен, і навпаки. Необхідно знайти компроміс між витратами на доставку і зберігання. Часті дрібні поставки знижують складські витрати, але можуть підвищувати транспортні витрати; рідкісні великі поставки – дають економію на масштабі, але вимагають більше місця і коштів на складське зберігання. Врахування цих чинників – одне з правил формування запасів. Зокрема, менеджмент аналізує мінімальну суму замовлення і частоту поповнення запасів для кожної позиції, а також періодичність відвантажень від постачальників, щоб ефективно використовувати складські потужності. Також береться до уваги час виконання замовлення (транзитний час): чим довший логістичний цикл, тим більший запас слід тримати на складі, щоб покрити цей інтервал.

Багато торговельних підприємств встановлюють внутрішні норми запасів – наприклад, в днях торгівлі або як відсоток від планового товарообігу. Принцип дотримання нормативів означає, що формування запасів здійснюється відповідно до визначених оптимальних рівнів. Якщо фактичні запаси відхиляються від нормативних, вживаються заходи: при надлишку – призупинення закупівель або стимулювання збуту, при нестачі – термінове поповнення. Дотримання нормативів дозволяє підтримувати стабільний ритм продажів і фінансову рівновагу. Перевищення нормативу небажане, оскільки веде до заморожування оборотних коштів і збільшення витрат обігу. Недотримання мінімального нормативу так само шкідливе, бо спричиняє втрату потенційного доходу та формування незадоволеного попиту. Таким чином, цей принцип – конкретне відображення загального балансу: запаси

мають бути “в нормі”, тобто ні занадто великими, ні занадто малими.

В сучасній торгівлі формування оптимальних запасів неможливе без застосування науково обґрунтованих методів та інформаційних технологій. Принцип передбачає сегментацію асортименту за пріоритетністю та прогнозованістю споживання, що реалізується через ABC- та XYZ-аналіз запасів. Застосування цих методів дозволяє визначити, які товари є найбільш вагомими у загальній вартості складу і потребують підвищеної уваги, а також які позиції характеризуються тим чи іншим попитом. Наприклад, група *A* (за ABC-аналізом) охоплює найважливіші товари, для яких слід дуже ретельно контролювати рівень запасів, тоді як група *C* – менш критичні позиції. XYZ-аналіз додатково враховує коливання попиту: для групи *X* (стабільний попит) запаси можуть підтримуватися точніше, тоді як для *Z* (нерегулярний, важко прогнозований попит) необхідно закладати більший страховий резерв. Окрім цього, принцип сучасних методів включає впровадження автоматизованих систем обліку та управління запасами (програмні продукти для моніторингу складу, системи бізнес-аналітики тощо). Використання історичних даних про продажі, рівні запасів і показники оборотності в аналітичних системах допомагає виявляти тенденції та своєчасно коригувати обсяги замовлень [54]. Таким чином, керівництво завжди володіє актуальною інформацією і може підтримувати кількість товарів на складах на достатньому рівні, не допускаючи критичного мінімуму або перезатоварення. Це забезпечує гнучкість управління: швидку реакцію на зміни попиту (щоб отримати додатковий дохід або уникнути збитків від коливань) і одночасно запобігання необґрунтованому роздуванню запасів.

«Одним із інноваційних підходів у сфері управління запасами торговельних підприємств є концепція VMI (Vendor Managed Inventory - інвентаризація, керована постачальником), яка змінює парадигму управління запасами, передаючи відповідальність за цей процес постачальникам. Даний метод управління запасами є підходом, при якому постачальник бере на себе відповідальність за керування запасами у торговельній компанії.

Постачальник моніторить рівень запасів у клієнта, самостійно поповнює або коригує запаси відповідно до попиту з урахуванням реальних потреб. Цей підхід сприяє оптимізації запасів, зниженню витрат на їх утримання та підвищенню ефективності ланцюгів постачання» [23].

Отже, принципи формування товарних запасів спрямовані на досягнення золотієї середини між двома полюсами: максимальним рівнем обслуговування клієнтів і мінімальними сукупними витратами на запаси. Реалізація зазначених принципів на практиці дозволяє торговельному підприємству оптимізувати витрати, купуючи менше зайвих товарів про запас, підвищити рівень обслуговування завдяки кращій доступності потрібних продуктів, ефективніше використати складські площі та капітал, підготуватися до сезонних піків продажів і уникнути як дефіциту, так і надлишків на складі. Іншими словами, грамотне управління запасами забезпечує стійкість бізнесу: задоволення попиту покупців у повному обсязі при одночасному контролі витрат і ризиків, пов'язаних із товарними запасами. Це є необхідною передумовою фінансової стабільності та конкурентоспроможності торговельного підприємства в сучасних ринкових умовах.

1.3. Показники ефективності управління запасами в торговельних підприємствах

Ефективність управління товарними запасами визначається здатністю підприємства підтримувати оптимальний баланс між забезпеченням попиту та мінімізацією витрат на утримання запасів. Надмірні запаси призводять до додаткових витрат на їх зберігання та заморожування коштів, тоді як недостатній рівень може спричинити дефіцит товарів і втрати доходу.

Бажаний стан системи управління товарними запасами визначають цілі її функціонування та/або розвитку. В сучасній літературі найбільш широко цільова функція управління товарними запасами зводиться до двох напрямків

– забезпечення безперебійності торгівлі та мінімізації витрат, пов'язаних з їх функціонуванням [4, с. 78]. Виходячи з цього визначаються економічні орієнтири та обґрунтовуються критерії оптимальності управління. Через систему показників критерії ув'язують мету управління товарними запасами із засобами його проведення і характеризують ступінь досягнення поставлених керуючою системою цілей і завдань. На думку Л.І. Безгінової та К.С. Олініченко, якість управління товарними запасами визначається такими критеріями: мінімальна величина сукупних витрат; мінімальна величина запасу; своєчасне поповнення запасів; оптимізація обсягів і строків замовлень; рівень задоволеності попиту; прибутковість; оборотність оборотних коштів [3, с. 228].

У науковій роботі Т.А. Калінської та Т.М. Чебан обґрунтовано, що комплексна оцінка ефективності управління товарними запасами має базуватись на трьох ключових аспектах: маркетинговому, логістичному та фінансовому. Такий підхід дозволяє оцінити управлінські рішення з урахуванням рівня задоволення попиту, оптимізації обсягів і витрат на запаси, а також досягнутого фінансового ефекту:

– Маркетинговий аспект аналізує відповідність асортименту товарів очікуванням споживачів, рівень задоволеності клієнтів, частку реалізованих запасів, а також стабільність попиту. Для цього використовуються інструменти XYZ-аналізу, що дозволяють класифікувати запаси за рівнем попиту.

– Логістичний аспект охоплює такі показники, як: оборотність запасів, період їх зберігання, обсяг неліквідів, частка втрат від уцінки або псування, витрати на зберігання, своєчасність постачання. Застосування ABC-аналізу дозволяє ранжувати товарні групи за їхнім впливом на фінансові результати.

– Фінансовий аспект включає аналіз прибутку та доходу від реалізації запасів, грошового потоку, коефіцієнтів оборотності, рентабельності товарних запасів, а також впливу на платоспроможність, ліквідність та фінансову стійкість підприємства [16].

В розвинених країнах управління товарними запасами базується на використанні потужних інформаційних технологій, що дозволяють практично щодня спостерігати їхній стан і динаміку, автоматично здійснювати розміщення замовлень через комп'ютерну мережу і поповнювати запаси до оптимального рівня [7].

«Важливим аспектом управління товарними запасами є аналіз та оцінка ефективності. Показники, такі як обіг запасів, час обробки замовлень, витрати на зберігання та рівень задоволеності клієнтів, служать індикаторами ефективності запасами. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє виявляти проблеми в управлінні запасами та вживати коригувальних заходів. Наприклад, підвищення обігу запасів може свідчити про успішне управління, тоді як збільшення витрат на зберігання може вказувати на необхідність оптимізації процесів» [5].

Найбільш розповсюджені системи управління запасами, що засновані на використанні моделі EOQ, засобу червоної лінії, двох секторного засобу. В останній час отримав розповсюдження метод управління запасами по принципу Just-In-Time. При цьому повнота і вірогідність інформаційної бази забезпечується за рахунок автоматизації обліку і використання міжнародної системи кодування товарів.

Одним з розповсюджених підходів до управління рівнем запасів є підходи, засновані на застосуванні засобу червоної лінії. Суть засобу полягає в фіксації граничного кордону, нижче якого рівень запасів не повинен опускатися. При досягненні цього кордону відбувається автоматичне розміщення нового замовлення [7].

Другий тип підходів управління заснований на використанні двохсекторного засобу, в відповідності з яким запаси для зберігання містяться в двох секторах - поточному і резервному. Коли запаси поточного сектора вичерпані, включаються два процеси - поповнюється поточний сектор за рахунок резервного, і розміщується нове замовлення.

Широке розповсюдження в розвинених країнах отримав

класифікаційний підхід до управління запасами (ABC system). Його ідея полягає в використанні класифікації запасів і виділенні трьох груп - А, В, С, в залежності від ступеня впливу даного виду запасів на зростання товарообороту підприємства. До групи А відносять запаси, реалізація яких вносить найбільший вклад в обсяг товарообороту в грошовому вираженні. До цієї групи відносяться запаси, що забезпечують 70% обсягу реалізації [8]. Як правило, це найбільш дорогі товари, і їхня питома вага в обсязі запасів в натуральному вираженні не перевищує 10%. Запаси цього вигляду вимагають особливої уваги менеджерів і використання кількісних засобів і моделей для оптимізації прийняття рішень. До групи В відносять запаси середнього рівня важливості, що забезпечують 20% обсягу реалізації підприємства. їхня питома вага в натуральному вираженні, як правило, складає біля 20%. Вибір засобів управління запасами групи В повинен бути заснований на зіставленні витрат на управління і економічного ефекту від їхнього використання. Товарні запаси, реалізація яких має незначний вклад в обсяг товарообороту, порядку 10%, відносять до групи С. Достатньо часто вони складають значну частину в обсязі запасів в натуральному вираженні, - біля 70%. До управління запасами групи С недоцільно застосовувати складні кількісні 25 методи управління, бо при цьому, витрати на управління можуть бути більше економічного ефекту від їхнього використання [8].

«Діяльність торгових організацій як економічних систем залежить від впливу різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Зовнішні чинники включають: особливості регулювання експортно-імпортних операцій із боку держави, зміна попиту та переваг споживачів, постачальників товарних ресурсів, конкурентів тощо. Одним з таких факторів, що істотно впливають на фінансові показники діяльності торгових організацій, є сезонність. У широкому значенні під сезонністю розуміється регулярна зміна обсягів попиту та пропозиції залежно від зміни пори року, виконання певних робіт, а також під впливом звичаїв, традицій, свят тощо. Для керівництва організації інформація про індекси сезонності мають особливу

важливість. Вони дозволяють простежити закономірності розвитку організації у звітному періоді, розраховувати суми витрат звернення, і навіть розробляти відповідні заходи з управління сезонними змінами у продажі та залишки товарних запасів» [1].

Для оцінювання ефективності управління запасами використовують такі основні показники, як оборотність запасів, період одного обороту запасів, коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами та коефіцієнт зберігання запасів.

Підвищення якості управління на торговельних підприємствах відіграє ключову роль у підтриманні та зміцненні їх конкурентних позицій на ринку. Це передбачає раціональне використання усіх наявних ресурсів, серед яких важливе значення мають товарні запаси. Прийняття ефективних управлінських рішень у сфері управління запасами потребує ретельного аналізу, що дозволяє об'єктивно оцінити їх формування, поточний стан і рівень використання. Здійснюючи такий аналіз, необхідно враховувати, що його методичне забезпечення має відповідати потребам управлінського процесу, а результати повинні слугувати основою для прийняття рішень як на поточному, так і на стратегічному рівнях.

Бажаний рівень функціонування системи управління товарними запасами формується відповідно до її основних цілей — як поточних, так і стратегічних. У сучасних наукових підходах цільову функцію управління запасами найчастіше трактують у двох ключових площинах: забезпечення безперервного торговельного процесу та мінімізація витрат, пов'язаних із зберіганням і обігом запасів [4, с. 78]. Виходячи з цього, формуються економічні пріоритети та обґрунтовуються критерії оптимальності управлінських рішень. Система оціночних показників дозволяє пов'язати цілі управління із застосовуваними інструментами та відображає ступінь досягнення поставлених завдань [46, с. 228].

За визначенням Л.І. Безгінової та К.С. Олініченко, рівень якості управління товарними запасами може оцінюватися за такими критеріями, як:

мінімізація сукупних витрат, скорочення обсягів запасів, своєчасне їх поповнення, оптимальність замовлень за обсягами й строками, рівень задоволення попиту, прибутковість діяльності та оборотність обігових коштів [2, с. 228]. Автори акцентують увагу на двох останніх показниках як на доцільних критеріях оцінки ефективності управління.

Зазначене дозволяє дійти висновку, що в економічній літературі часто ототожнюються поняття «якість управління» та «ефективність управління». Водночас ефективність доцільно розглядати як результат якості управління процесами формування, зберігання та реалізації товарних запасів, а також самого стану цих запасів. Якість управління, у свою чергу, визначається сукупністю параметрів, що відповідають встановленим критеріям і забезпечують досягнення запланованого результату. Таким чином, якісне управління товарними запасами забезпечує отримання позитивного фінансового ефекту, що вимірюється як в абсолютному, так і у відносному вираженні.

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

Управління товарними запасами підприємства ґрунтується на певній сукупності нормативно-правових актів та внутрішніх інформаційних процедур. Це забезпечує належний облік, зберігання і рух товарів на всіх етапах діяльності підприємства. Нижче розглянуто основні нормативно-правові вимоги України щодо товарних запасів, систему внутрішнього документообігу та інформаційного забезпечення обліку запасів.

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [31] є базовим актом, що визначає загальні засади ведення бухгалтерського обліку, зокрема і обліку запасів. Він зобов'язує підприємства забезпечувати безперервне та достовірне ведення обліку господарських

операцій. Керівник підприємства несе відповідальність за організацію обліку та збереження майна, у тому числі товарних запасів. Згідно із цим Законом, керівник затверджує перелік осіб, уповноважених підписувати документи на отримання і відпуск товарів зі складів, та відповідає за внутрішній контроль за рухом запасів. Таким чином, нормативно визначено, що на рівні підприємства має бути розроблено і впроваджено належну систему контролю за запасами.

Національні положення (стандарты) бухгалтерського обліку (П(С)БО), затверджені Міністерством фінансів, конкретизують правила обліку запасів. Ключове значення має П(С)БО 9 «Запаси» [32], яке визначає методологію обліку товарно-матеріальних цінностей. Згідно з П(С)БО 9 запаси – це активи, призначені для продажу, споживання або використання у виробництві. Зокрема, до запасів відносяться товари, що придбані підприємством для подальшої реалізації. Визнання запасу активом відбувається за умови, що підприємство отримає від нього економічні вигоди, і вартість запасу може бути достовірно визначена. Стандарт встановлює, що оцінка запасів при надходженні здійснюється за собівартістю, а вибуття може відображатися за одним з методів: ідентифікованої собівартості, середньозваженої собівартості, FIFO тощо (метод LIFO наразі не застосовується у зв'язку з вимогами міжнародних стандартів). Також П(С)БО 9 вимагає на кінець звітного періоду оцінювати запаси за найменшою з двох оцінок – собівартістю або чистою вартістю реалізації, що актуально для товарів із обмеженим строком придатності (щоб відобразити можливе знецінення залежаних або зіпсованих товарів).

Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), зокрема МСБО 2 «Запаси» [25], також регулюють порядок обліку товарних запасів. Якщо підприємство застосовує МСФЗ, облік запасів здійснюється за принципами, аналогічними до національних стандартів: запаси визнаються за собівартістю, а наприкінці періоду порівнюються з чистою вартістю реалізації. МСБО 2 забороняє метод ЛІФО та висуває вимоги щодо розкриття інформації про запаси у фінансовій звітності. Хоча

Податковий кодекс України [30] впливає на облік товарних запасів опосередковано – через визнання витрат та коригування фінансового результату. Зокрема, при списанні нестач або зіпсованих товарів підприємство має враховувати податкові різниці: вартість втрат понад норми природного убутку не включається до податкових витрат. Таким чином, правильне документування списання товарів (акти на списання зіпсованих чи прострочених запасів, висновки інвентаризаційної комісії) є необхідною умовою для податкового обліку. Податкове законодавство також регламентує застосування реєстраторів розрахункових операцій (РРО) при продажу товарів, що вимагає ведення обліку залишків товарів для контролю за відпуском товарів через касу (особливо в роздрібній торгівлі).

Спеціальні нормативно-правові акти у сфері торгівлі та зберігання товарів встановлюють галузеві вимоги. До них належать, зокрема, правила роздрібної торгівлі продовольчими товарами, затверджені наказом Мінекономіки [35] (що визначають вимоги до умов зберігання і реалізації харчових продуктів у торговельній мережі), та санітарні норми щодо зберігання харчових продуктів. Для підприємств, що оперують харчовими товарами, критично важливим є дотримання Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [37]. Цей закон зобов'язує операторів ринку запровадити на підприємствах систему аналізу небезпечних факторів і контролю у критичних точках (НАССР). Вимоги НАССР для складів і дистриб'юторів зосереджені на безпечному зберіганні та транспортуванні продуктів. Практично це означає, що підприємство повинне мати затверджені процедури контролю температурного режиму на складах, санітарного стану приміщень, умов зберігання кондитерських і бакалійних виробів (захист від псування, шкідників тощо) і вести відповідні журнали контролю.

Для підприємства, яке займається харчовою продукцією, такого як «ТД Бойчак», важливим є дотримання Закону України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» [36]. Цей акт вимагає, щоб всі харчові

товари, що реалізуються в Україні, мали маркування державною мовою із зазначенням складу, дати придатності, умов зберігання тощо. Тому дистриб'ютор-імпортер повинен забезпечити наявність правильного маркування – або через постачання товарів уже з українським маркуванням, або шляхом додаткового етикетування (стікерування) продукції на складах. Відповідно, процедура вхідного контролю якості та маркування на підприємстві є частиною нормативно необхідних заходів (наприклад, на складі «ТД Бойчак» працюють контролери якості, що перевіряють відповідність пакування і етикетки вимогам законодавства).

Нормативні акти з організації складського обліку та інвентаризації. Міністерство фінансів затвердило Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань [33], що визначає порядок проведення інвентаризації товарно-матеріальних цінностей. Відповідно до цього положення, підприємство зобов'язане проводити інвентаризацію запасів не менше одного разу на рік (як правило, перед складанням річної фінансової звітності), а також у разі зміни матеріально відповідальних осіб чи при встановленні фактів крадіжок або псування. Результати інвентаризації оформлюються актами інвентаризації, де фіксуються виявлені лишки чи нестачі товарів, причини їх виникнення та пропозиції щодо врегулювання (списання нестач, оприбуткування лишків тощо). Нестачі понад норми природного убутку підлягають відшкодуванню винними особами або списанню за рахунок підприємства із відповідним бухгалтерським та податковим відображенням.

Варто відзначити, що державне регулювання охоплює також малий бізнес у сфері торгівлі. Так, наказ МФУ від 03.09.2021 № 496 затвердив Порядок ведення обліку товарних запасів для фізичних осіб–підприємців [34], у тому числі платників єдиного податку. Відтепер навіть ФОПи, що здійснюють торговельну діяльність, зобов'язані вести облік залишків товарів і відповідну книгу обліку. Це нововведення спрямоване на детінізацію обороту товарів та уніфікацію підходів до обліку у сфері торгівлі.

Державні стандарти України також відіграють роль у нормативному забезпеченні управління запасами, хоча опосередковано. Існують національні стандарти, що встановлюють терміни та визначення у сфері логістики і управління запасами, а також стандарти, гармонізовані з міжнародними, які стосуються управління якістю та безпечністю на складах. Дотримання цих стандартів не є обов'язковим, але багато провідних підприємств імплементують їх положення на добровільних засадах, щоб підвищити ефективність і надійність своїх бізнес-процесів. Наприклад, впровадження стандартів ISO може регламентувати документообіг, процедури відбору та пакування товарів, керування залишками тощо, що доповнює вимоги законодавства.

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління товарними запасами в Україні є багатокомпонентним і включає як загальнодержавні законодавчі акти, так і внутрішні регламентуючі документи підприємств. Система побудована на принципах прозорості, об'єктивності та контролю за товарними потоками, з урахуванням міжнародних стандартів і національної специфіки. Вона спрямована на мінімізацію ризиків, оптимізацію логістики та підвищення ефективності використання ресурсів. Для підприємств, що працюють у сфері торгівлі харчовими продуктами, особливо важливим є не лише бухгалтерський і податковий облік, а й дотримання стандартів безпечності продукції, її відповідного маркування та умов зберігання. Належне нормативно-правове та інформаційне забезпечення є передумовою стабільного функціонування системи управління товарними запасами, дозволяє ефективно приймати управлінські рішення та формувати конкурентоспроможну торговельну політику підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи розкрито теоретико-методологічні засади управління товарними запасами як ключового елементу господарської діяльності торговельного підприємства. Розгляд сутності та ролі товарних запасів дозволив визначити їх як стратегічний ресурс, що забезпечує безперервність торгового процесу, стабільність товарообігу та рівень задоволення споживчого попиту.

У ході вивчення класифікації товарних запасів було встановлено, що їх поділ за різними критеріями (за функціональним призначенням, джерелами формування, рівнем ліквідності тощо) дає змогу ефективніше формувати політику їх управління. Принципи формування запасів - оптимальність обсягів, забезпечення ритмічності постачань, відповідність попиту - мають ключове значення для забезпечення економічної ефективності та зниження ризиків надлишкових або дефіцитних залишків.

Особлива увага приділялася аналізу показників ефективності управління запасами. Систематизація кількісних та якісних індикаторів - таких як оборотність, рентабельність, рівень обслуговування споживачів - дозволяє комплексно оцінювати результативність управлінських рішень. Визначено, що сучасний підхід до оцінки ефективності передбачає використання маркетингового, логістичного та фінансового аспектів.

Нами було досліджено нормативно-правову базу управління товарними запасами, яка включає положення Податкового кодексу, Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», національні стандарти обліку, а також внутрішню регламентуючу документацію підприємств. Таким чином, теоретичні основи управління товарними запасами, викладені в розділі 1, формують методологічне підґрунтя для подальшого аналізу практики управління запасами на конкретному підприємстві та обґрунтування шляхів вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТД «БОЙЧАК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Торговий дім «Бойчак» - один із лідерів на ринку дистрибуції в Україні. Географія діяльності компанії охоплює Західну та Центральну частину України, а також Польщу.

Компанія здійснює ексклюзивну дистрибуцію продукції компанії BISCOTTI, а також володіє власною торговою маркою TONIYA. Окрім широкого асортименту кондитерських виробів, ТД «Бойчак» пропонує своїм клієнтам товари бакалійної групи, що дозволяє ефективно задовольняти попит у різних сегментах споживчого ринку.

Головна мета компанії - забезпечення як кількісної, так і якісної дистрибуції. Ключовим чинником досягнення цієї мети є постійна увага до розвитку та підтримки персоналу. «Бойчак» орієнтується на цілеспрямованих працівників, які готові до викликів, здатні працювати з великим обсягом завдань та прагнуть професійного зростання.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про підприємство

Ознака	Інформація про суб'єкт господарювання
1	2
1. Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Бойчак»
2. Скорочена назва підприємства	ТОВ «ТД «Бойчак»
3. Юридична адреса	ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ. ЯРМОЛИНЕЦЬКИЙ Р-Н С. КОСОГІРКА ВУЛ. ПЕРШОТРАВНЕВА БУД. 4
4. Фактичне місце розташування	Львівська область, С. Малехів, вул. Т. Дороша, 20А
5. Код за ЄДРПОУ	38884736
6. Номер і дата державної реєстрації	05.09.2013
7. Форма власності	приватна

1		2
8. Організаційно-правова форма		Товариство з обмеженою відповідальністю
9. Код території за КОАТУУ		68040530170078055
10. Територія (область)		Хмельницька
11. Місцезнаходження (пошт. адреса)		ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ. ЯРМОЛИНЕЦЬКИЙ Р-Н С. КОСОГІРКА ВУЛ. ПЕРШОТРАВНЕВА БУД. 4
12. Основні види діяльності:	Код за КВЕД	Найменування виду діяльності
46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами	46.36 47.11 46.31 46.37 46.38 46.33 46.39	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами Оптова торгівля фруктами й овочами Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Лінійному керівнику в розробці відповідних рішень, програм, планів допомагають його функціональні замісники. Вони проводять свої рішення через вище керівництво і доводять їх до виконавців нижчого рівня, їх роль на підприємстві значна, оскільки вони здійснюють технічну підготовку діяльності, розробляють варіанти рішень питань, пов'язаних з управлінням діяльністю, звільняють генерального директора від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення і т. ін.

Управління фінансовою діяльністю здійснює фінансовий директор. Разом з генеральним директором він несе відповідальність за фінансовий стан підприємства. Збутово-маркетингова діяльність входить до повноважень менеджера по збуту. Облік діяльності фірми здійснює головний бухгалтер.

Комерційний директор здійснює оперативне планування, реалізацію поставлених завдань, вносить відповідні корективи та здійснює контроль за процесом виконання плану. Взагалі, економічна служба побудована на

принципі максимального врахування динаміки навколишнього середовища. Виходячи з цього, комерційний директор здійснює ціноутворення, прогнозування, економічний аналіз та управління персоналом. Свою діяльність, виходячи з стратегії розвитку підприємства, що визначає генеральний директор, він будує на основі інформації, отриманої від фінансового директора, менеджера по збуту та головного бухгалтера.

Організаційна структура постійно вдосконалюється, все більше пристосовується до ринкових умов господарювання, але головним напрямом вдосконалення є перехід до стратегічного менеджменту. В зв'язку з цим в перспективі все більше приділятиметься уваги управлінню маркетингом, що включає в себе не тільки прогноз розвитку ринку, але і можливість впливати на майбутнє.

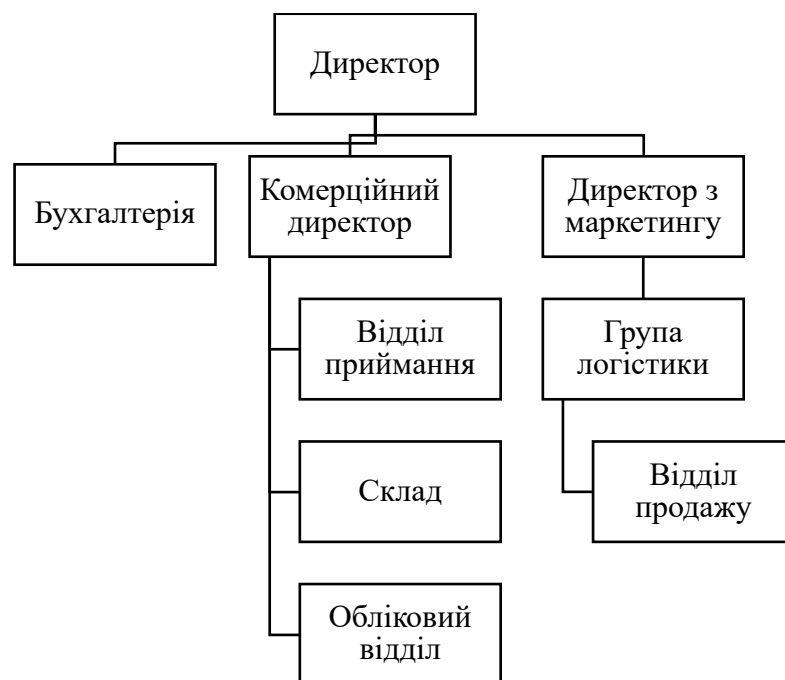


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Торговий дім «Бойчак»

Джерело: складено автором за даними підприємства

На підприємстві дуже вдало організовані господарські зв'язки, вони мають більш централізований характер.

	Шоколад молочний з лісовим горіхом Schogetten к/у 100r Schogetten		Шоколад Trilogia Schogetten к/у 100r Schogetten		Мармелад жувальний зефірний Sour Glowworms Trolli м/у 100r Trolli
	Міні-печиво вершкове Original Minis Leibniz м/у 100r Leibniz		Соломка з сіллю Croco м/у 80r Croco		Крекери солоні Croco м/у 100r Croco
	Крекери та кренделики Mix Croco м/у 250r Croco		Соломка фігурна солена Brezel Croco м/у 80r Croco		Шоколад молочний Yoghurt-Strawberry Schogetten к/у 100r Schogetten
	Печиво вершкове Original Leibniz м/у 100r Leibniz		Крекери зі смаком сиру Croco м/у 100r Croco		Крекер зі смаком шинки Croco м/у 100r Croco
	Крекер Pizza Croco м/у 100r Croco		Шоколад молочний з ванільною начинкою та шматочками печива		Шоколад темний Alpinella м/у 90r Alpinella
	Шоколад молочний Alpinella м/у 90r Alpinella		Шоколад молочний Truskawkowym Alpinella м/у 100r Alpinella		Шоколад молочний з арахісом та родзинками Bakaliowa Alpinella м/у 90r
	Шоколад молочний з кокосовою стружкою Kokosowa Alpinella м/у 90r		Шоколад Alpinella молочний з м'ятною начинкою 100г		Шоколад молочний з начинкою з смаком тоффі Alpinella м/у 100r Alpinella
	Печиво двошарове з начинкою з ароматом ванілі Vanilla Hit м/у 220r Hit		Печиво двошарове з начинкою з ароматом шоколаду Choco Hit м/у 220r		Печиво двошарове з начинкою з ароматом лісового горіха Nuts Hit м/у
	Печиво двошарове з начинкою з ароматом кокосу Coco Hit м/у 220r Hit		Мармелад жувальний зефірний Cola Bottles Trolli м/у 100r Trolli		Мармелад жувальний зефірний Kiss Trolli м/у 200r Trolli
	Мармелад жувальний зефірний Dino Rex Trolli м/у 100r Trolli		Сніданок сухий Хрусткі пластівці з молочним шоколадом Fluti Cerera м/у		Мармелад жувальний Tarantula Trolli м/у 100r Trolli
	Печиво двошарове із начинкою з ароматом солоної карамелі Salty		Шоколад молочний Caramel Brownie Schogetten до/в 100r Schogetten		Драже горішки Skawa м/в 60r Skawa
	Драже кокосове в какаої глазури Korsarz Skawa м/в 60r Skawa		Мармелад жувальний у шоколаді Cherry Delights Goplana до/в 190r Goplana		Мармелад жувальний у шоколаді Orange Delights Goplana до/в 190r Goplana
	Печиво Petit Beurre Krakuski м/в 50r Krakuski		Печиво Petit Beurre Krakuski м/в 220r Krakuski		Закуска з картопляного пюре з ароматом паприки Long Chips м/в 75r Long Chips
	Закуска з картопляного пюре з ароматом меду та барбекю Long Chips м/в 75r Long Chips		Закуска з картопляного пюре з ароматом сиру Long Chips м/в 75r Long Chips		Закуска з картопляного пюре з ароматом бекону Long Chips м/в 75r Long Chips
	Закуска з картопляного пюре з ароматом сметани та цибулі Long Chips м/в 75r Long Chips		Пахлава з медом та арахісом Фірмова Really Enjoy kr Really Enjoy		Конфети желеїні Watermelon Zozole м/у 75r Zozole
	Конфети желеїні з фруктовим смаком Sticks Zozole м/у 75r Zozole		Мармелад жувальний Blob Trolli м/в 100r Trolli		Мармелад жувальний зефірний Strawberry Kiss Trolli м/в 100r Trolli
	Мармелад жувальний Candy Bananas Trolli м/в 100r Trolli		Мармелад жувальний Octopus Trolli м/в 100r Trolli		Набір печива Set №1 Really Enjoy до/в 0.5kr Really Enjoy
	Печиво з шоколадно-горіховим кремом Сеньйоріна Really Enjoy до/в 0.3kr Really		Печиво Caramel day Really Enjoy до/в 0.55kr Really Enjoy		Печиво Квітка ванілі Toniya 0.23kr Toniya
	Печиво з вишневою начинкою Bagel Pati Really Enjoy до 400r Really Enjoy		Печиво здобне листкове Вушка Toniya до/в 300r Toniya		Печиво Бельгійське Toniya до/в 0.28kr Toniya
	Солодощі східні Хомка Toniya до/в 380r Toniya		Набір печива Мікс №3 Toniya до/в 0.5kr Toniya		Печиво зі смаком какао з молочною начинкою Cream milk Leibniz м/в 190r Leibniz
	Печиво-сендвіч із плиточкою шоколаду Choco&Milk Pick Up! м/в 28r Pick Up!		Печиво масляне з шоколадною начинкою Cream choco Leibniz м/в 190r Leibniz		Печиво вершкове Original Zoo Leibniz м/в 100r Leibniz

Рис. 2.2. Асортимент підприємства



Рис. 2.3. ТМ компанії Торговий Дім "Бойчак"

Асортимент ТОВ «Торговий дім «Бойчак» представлений широким переліком товарних груп, які включають цукор, шоколад та кондитерські вироби, бакалійні товари, каву, чай, какао, прянощі, молочні продукти, яйця, харчові олії та жири, фрукти, овочі, рибу, а також напої та тютюнові вироби. Така різноманітність дозволяє підприємству ефективно задовольняти потреби клієнтів як у сегменті оптової, так і роздрібної торгівлі.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ТД «Бойчак»

Ефективне управління підприємством в умовах динамічного розвитку ринку неможливе без глибокого розуміння його фінансово-економічного стану. Діагностика фінансової стійкості, рентабельності, платоспроможності та ділової активності дозволяє своєчасно виявити внутрішні резерви, спрогнозувати ризики та обґрунтувати стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+/- 2023 до 2021	% зміни
Чистий дохід, тис. грн.	463753	938901	1513355	1049602	226,33
Валовий прибуток, тис. грн.	62362	99334	173678	111316	178,49
Чистий прибуток, тис. грн.	9571	16981	47696	38125	398,34
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	350000	420000	600000	250000	71,43
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	200000	250000	300000	100000	50,0
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	150000	170000	300000	150000	100,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	120	130	145	25	20,83
Фондовіддача	-	139,46	269,66	-	93,36
Фондомісткість	-	0,007	0,004	-	-
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	1666,67	1923,08	2068,97	402,3	24,14
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3864,61	7222,31	10436,93	6572,32	170,03
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,09	5,52	5,04	1,95	63,11

Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку ключових економічних показників. Чистий дохід суттєво зріс на 1 049 602 тис. грн, що складає 226,33%, а валовий прибуток відповідно зріс на 111 316 тис. грн або 178,49%. Така динаміка підтверджує, що підприємство активно розширює свою діяльність і зберігає високу конкурентоспроможність на ринку.

Найбільш значущим є зростання чистого прибутку на 38 125 тис. грн, що дорівнює 398,34%. Це свідчить про ефективність управління підприємством і здатність генерувати високі результати навіть в умовах значних масштабів операційної діяльності.

Вартість активів компанії також помітно збільшилась на 250 000 тис. грн, або на 71,43%. Значний приріст необоротних (на 100 000 тис. грн або 50%) та оборотних активів (на 150 000 тис. грн або 100%) свідчить про ефективну інвестиційну політику та раціональне управління ресурсами підприємства.

Позитивною є динаміка продуктивності праці, що зросла на 6 572,32 тис.

грн/ос. або на 170,03%. Це свідчить про значне підвищення ефективності роботи персоналу, а також успішну кадрову політику підприємства. При цьому середньооблікова чисельність працівників зросла лише на 20,83%, що свідчить про оптимізацію чисельності персоналу та ефективне управління людськими ресурсами.

Фондовіддача збільшилась з 139,46 до 269,66, що означає значне покращення ефективності використання основних засобів. Одночасно зменшення фондомісткості підтверджує ефективніше використання капіталу. Фондоозброєність працівників зросла на 402,3 тис. грн/ос. або на 24,14%, що позитивно впливає на ефективність праці.

Зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів на 63,11% свідчить про покращення управління оборотними активами, ефективність використання ресурсів і збільшення швидкості обороту капіталу.

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023		
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	463 753	938 901	1 513 355	1 049 602	226,33
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	401 391	839 567	1 339 677	938 286	233,76
Валовий: прибуток (збиток)	62 362	99 334	173 678	111 316	178,50
Інші операційні доходи	1 321	5 937	4 316	2 995	226,72
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	58 683	88 171	152 699	94 016	160,21
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	12 154	20 708	58 230	46 076	379,10
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	9 571	16 981	47 696	38 125	398,34

На підставі проведеного аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «ТД «Бойчак» за 2021–2023 роки можна зробити такі висновки:

За період 2021–2023 років підприємство демонструє впевнене зростання фінансових результатів, що свідчить про ефективність господарської

діяльності та посилення конкурентних позицій на ринку. Так, чистий дохід від реалізації збільшився на 1 049 602 тис. грн (226,33%), що підтверджує активну комерційну діяльність компанії та зростаючий попит на її продукцію.

Разом з доходами зросла і собівартість реалізованої продукції на 938 286 тис. грн (233,76%). Це пов'язано зі збільшенням масштабів діяльності та зростанням обсягів реалізації. Водночас темпи зростання собівартості дещо перевищують темпи зростання доходів, що свідчить про необхідність ретельнішого контролю за витратами та пошук додаткових резервів зниження собівартості.

Валовий прибуток підприємства збільшився на 111 316 тис. грн або на 178,50%, що є позитивною тенденцією та вказує на збереження високої маржинальності діяльності. Прибуток від операційної діяльності також зріс на 94 016 тис. грн (160,21%), що підтверджує стабільність операційної ефективності та результативність управлінських рішень.

Особливо позитивним є значне зростання фінансового результату до оподаткування на 46 076 тис. грн або 379,10%, що вказує на суттєве покращення фінансової стійкості та прибутковості бізнесу. У кінцевому підсумку чистий фінансовий результат зріс на 38 125 тис. грн, що становить 398,34%. Це найважливіший показник, який свідчить про успішність компанії у досягненні головної економічної мети – отримання максимального прибутку.

Таким чином, аналіз фінансових результатів свідчить про високий рівень прибутковості та динамічний розвиток ТОВ «ТД «Бойчак», хоча керівництву слід звернути увагу на оптимізацію витрат для забезпечення стійкого зростання в майбутньому.

На основі аналізу динаміки показників активів і зобов'язань за 2021–2023 роки можна зробити низку висновків щодо фінансово-економічного стану підприємства. Передусім відзначимо суттєве зростання грошових коштів і поточних фінансових інвестицій (A1) - майже в 11 разів, що свідчить про зростання ліквідності та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.4

Оцінка ліквідності балансу ТОВ «Торговий дім «Бойчак» в 2021 - 2023 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
A1 (грошові кошти і поточні фінансові інвестиції)	2 429	21 356	30 066	18 927	8 710	779,21	40,78	1 137,79
A2 (короткострокова дебіторська заборгованість)	24 209	35 787	81 487	11 578	45 700	47,83	127,7	236,6
A3 (запаси, поточні біологічні активи, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів)	94 589	108 505	101 097	13 916	-7 408	14,71	-6,83	6,88
A4 (необоротні активи)	7 680	8 009	7 301	329	-708	4,28	-8,84	-4,93
П1 (поточна кредиторська заборгованість)	43 797	57 758	63 974	13 961	6 216	31,88	10,76	46,07
П2 (короткострокові кредити банків, доходи майбутніх періодів, інші поточні зобов'язання)	44 009	54 111	40 401	10 102	-13 710	22,95	-25,34	-8,2
П3 (довгострокові зобов'язання і забезпечення)	20 000	24 200	38 700	4 200	14 500	21	59,92	93,5
П4 (власний капітал та інше)	21 101	37 588	76 876	16 487	39 288	78,13	104,52	264,32
A1-П1	-41 368	-36 402	-33 908	4 966	2 494	-12	-6,85	-18,03
A2-П2	-19 800	-18 324	41 086	1 476	59 410	-7,45	-324,22	-307,51
A3-П3	74 589	84 305	62 397	9 716	-21 908	13,03	-25,99	-16,35
A4-П4	-13 421	-29 579	-69 575	-16 158	-39 996	120,39	135,22	418,4
ΔАП1 = A1-П1	-41 368	-36 402	-33 908	4 966	2 494	-12	-6,85	-18,03
ΔАП2=A2-П2 + ΔАП1	-61 168	-54 726	7 178	6 442	61 904	-10,53	-113,12	-111,73
ΔАП3=A3-П3 + ΔАП2	13 421	29 579	69 575	16 158	39 996	120,39	135,22	418,4
ΔАП4=A4-П4 + ΔАП3	0	0	0	0	0	-	-	-

Короткострокова дебіторська заборгованість (A2) зросла більш ніж у три рази, що, з одного боку, може свідчити про збільшення обсягів продажів, а з іншого - про ризики зниження обіговості коштів через залежність від боржників. Натомість показник запасів (A3) демонструє нестабільність: хоча у 2022 році він зріс, у 2023 - знизився, що може бути пов'язано з оптимізацією складських залишків або зниженням виробничої активності.

Необоротні активи (А4) дещо зменшились, що свідчить про відсутність активних інвестицій у довгостроковий розвиток. Поточна кредиторська заборгованість (П1) помітно зросла, що може свідчити про зростання зобов'язань перед постачальниками або використання комерційного кредиту. При цьому короткострокові кредити (П2) у 2023 році знизились на 25,34%, що є позитивною тенденцією.

Значне зростання довгострокових зобов'язань (П3) свідчить про активне залучення фінансових ресурсів для розвитку, але водночас може створювати ризики боргового навантаження. Власний капітал (П4) також значно зріс — майже в 3,5 рази, що вказує на зростання фінансової незалежності підприємства.

Сумарні показники чистого покриття зобов'язань активами (ΔАП2 та ΔАП3) демонструють позитивну динаміку: у 2023 році ΔАП3 становить +69 575 тис. грн, що свідчить про зміцнення фінансової стабільності. Загалом, підприємство демонструє позитивні зрушення у структурі активів та зобов'язань, проте потребує уваги до дебіторської заборгованості та подальшої оптимізації складських запасів.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+/- 2023 до 2021
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,3	1,5	1,7	0,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,19	0,29	0,26
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	50000	80000	110000	60000
Коефіцієнт автономії	0,16	0,22	0,35	0,19
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,8	0,9	1,0	0,2
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,5	0,6	0,7	0,2
Коефіцієнт оборотності активів	1,32	2,23	2,52	1,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,0	6,2	7,1	2,1
Рентабельність господарської діяльності, %	13,5	18,2	23,5	10,0
Рентабельність власного капіталу, %	-	57,87	83,34	-
Рентабельність продукції, %	2,06	1,81	3,15	1,09

Показники фінансового стану підприємства демонструють стабільне поліпшення його позицій на ринку. Зростання коефіцієнтів загальної та абсолютної ліквідності свідчить про зміцнення фінансової стабільності та підвищення здатності підприємства оперативно виконувати свої зобов'язання. Висока рентабельність власного капіталу та продукції підтверджують ефективність використання власних фінансових ресурсів та продуктивність виробничої діяльності.

2.3. Оцінка ефективності системи управління товарними запасами

Ефективне управління товарним асортиментом на підприємстві ґрунтується на систематичному аналізі даних щодо обсягів продажу, залишків продукції та внеску окремих асортиментних груп у загальний прибуток. Визначити товари, які формують стабільний і високий прибуток, дозволяє використання ABC-XYZ аналізу. Зокрема, ABC-аналіз дає змогу ранжувати продукцію за рівнем прибутковості та виявити ключові позиції, що мають найбільший вплив на фінансові результати. Проведемо аналіз реалізованого асортименту підприємства за допомогою цього методу. Поділ товарів на групи А, В і С дає змогу ідентифікувати найбільш важливі позиції, які обов'язково мають бути присутні в асортименті, а також визначити товари, доцільність присутності яких варто переглянути або застосувати маркетингові заходи для їх стимулювання.

Результати класифікації товарів, що реалізуються підприємством, за методом ABC-аналізу представлені у таблиці 2.6.

На основі проведеного ABC-аналізу встановлено, що до групи А належать шість асортиментних груп, які забезпечують понад 69% виручки. До групи В потрапили дві категорії з сукупною часткою до 90%. Інші дві позиції віднесено до групи С, оскільки вони мають найменший вплив на загальний обсяг реалізації. Це дозволяє підприємству зосередити увагу на ключових

товарних групах для оптимізації запасів та управління прибутковістю.

Таблиця 2.6

Класифікація товарних запасів за методом ABC-аналізу

№	Асортиментна група	Обсяг реалізації в 2023 р.	Частка обсягу реалізації товару, %	Частка обсягу реалізації з накопиченням, %	Група
1	Цукор, шоколад і кондитерські вироби	205000	13,55	13,55	A
2	Алкогільні напої	190000	12,55	26,10	A
3	Фрукти й овочі	180000	11,89	38,00	A
4	Кава, чай, какао та прянощі	165000	10,90	48,90	A
5	Інші продукти харчування (в т.ч. риба, молюски)	160000	10,57	59,47	A
6	Молочні продукти, яйця, олії та жири	150000	9,91	69,38	A
7	Прянощі	137900	9,11	78,49	B
8	Безалкогольні напої	120000	7,93	86,42	B
9	Тютюнові вироби	110000	7,27	93,69	C
10	Бакалія	95455	6,31	100,00	C

Оскільки ABC аналіз дозволяє проаналізувати асортимент тільки з точки зору обсягів реалізації, то для отримання найбільш повної інформації використовують XYZ аналіз. Він дає можливість проаналізувати асортимент за динамічністю та прогнозованістю обсягів продажу.

Таблиця 2.7

XYZ-аналіз асортименту за 2023 рік

№	Асортиментна група	Обсяг реалізації в 2023 р.	Коефіцієнт варіації попиту, %	Категорія XYZ
1.	Прянощі	137900	7.03	X
2.	Молочні продукти, яйця, олії та жири	150000	10.46	Y
3.	Інші продукти харчування (в т.ч. риба, молюски)	160000	10.46	Y
4.	Цукор, шоколад і кондитерські вироби	205000	18.11	Y
5.	Кава, чай, какао та прянощі	165000	25.95	Z
6.	Тютюнові вироби	110000	26.04	Z
7.	Бакалія	95455	29.78	Z
8.	Фрукти й овочі	180000	30.62	Z
9.	Безалкогольні напої	120000	35.32	Z
10.	Алкогільні напої	190000	38.28	Z

У результаті проведеного XYZ-аналізу було класифіковано 10 товарних груп:

- до категорії X (стабільний попит) віднесено 1 позицій,
- до категорії Y (середня варіативність попиту) – 3 позицій,
- до категорії Z (високі коливання попиту) – 6 позицій.

Категорія X є найбільш бажаною з точки зору прогнозування та стабільності оборотності товарів. Товари категорії Y потребують регулярного моніторингу динаміки попиту. Категорію Z слід ретельно аналізувати - доцільно обмежити запаси по цих позиціях або застосовувати додаткові стимули збуту. Отримані результати дозволяють оптимізувати стратегію управління товарними запасами з урахуванням рівня попиту.

Поєднавши методи ABC та XYZ можемо визначити товари-лідери (група AX) та аутсайдири (група CZ). Ці обидва методи дуже добре доповнюють один одного. Якщо ABC-аналіз дозволяє оцінити вклад кожного продукту в структуру збуту, то XYZ дозволяє оцінити стрибки збуту і його нестабільність. За допомогою ABC-XYZ аналізу було встановлено рівень товарообігу за наявними товарними групами в магазині та прогнозованість попиту. На основі отриманих даних з таблиці 2.8. можна побудувати матрицю ABC - XYZ аналізу для товарного асортименту.

Таблиця 2.8

Матриця ABC-XYZ аналізу товарного асортименту

Група ABC	X	Y	Z
A		Цукор, шоколад і кондитерські вироби, Інші продукти харчування (в т.ч. риба, молюски), Молочні продукти, яйця, олії та жири	Алкогольні напої, Фрукти й овочі, Кава, чай, какао та прянощі
B	Прянощі		Безалкогольні напої
C			Тютюнові вироби, Бакалія

Матриця ABC-XYZ аналізу дозволяє поєднати два ключові підходи до управління товарними запасами: оцінку значущості товару за обсягом реалізації (ABC) та стабільності попиту (XYZ). Такий комбінований підхід дає

можливість підприємству визначити пріоритети у формуванні асортименту, оптимізувати рівень запасів та підвищити ефективність управлінських рішень.

До групи АХ увійшли товари, які мають як високий обсяг реалізації, так і стабільний попит. Ці позиції є ядром асортименту підприємства. Вони мають бути постійно присутні на складі, підлягати регулярному моніторингу, а їх постачання - ретельно плануватися з урахуванням прогнозованого попиту.

Товари з груп АУ та АZ також приносять значний дохід, однак характеризуються меншою стабільністю споживчого попиту. У випадку категорії АУ варто застосовувати гнучкі схеми поповнення запасів, а для АZ - забезпечити жорсткий контроль і уникати накопичення надлишкових залишків. Такі позиції потребують регулярного перегляду попиту та оперативного реагування.

Група ВХ включає товари середньої важливості зі стабільним попитом. Вони можуть слугувати основою для розширення асортименту та підтримки загального рівня обслуговування споживачів. У свою чергу, ВУ та ВZ мають менш передбачуваний попит, що вимагає диференційованого підходу: посилення маркетингу або перегляду частоти закупівель.

До категорії СХ належать товари з низькою часткою в загальному обсязі реалізації, але зі стабільним попитом. Вони можуть використовуватись як додаткові або іміджеві позиції, що розширюють вибір для покупців. СУ і особливо CZ мають як низький рівень прибутковості, так і нестабільний попит - доцільність їх зберігання в асортименті підлягає сумніву. Рекомендується обмежити їх закупівлю або виключити з пропозиції.

Таким чином, використання матриці АВС-XYZ забезпечує підприємству комплексний інструмент для стратегічного управління товарними запасами. Завдяки цій матриці можна чітко ідентифікувати ключові, допоміжні та проблемні товарні позиції, оптимізувати запаси, мінімізувати втрати та сформувати ефективну асортиментну політику.

У процесі управління товарними запасами важливо не лише контролювати їх обсяг, а й здійснювати систематичну оцінку ефективності

функціонування логістичних і фінансових процесів. У таблиці наведено ключові аналітичні показники, які відображають динаміку змін у структурі товарних запасів підприємства протягом 2021–2023 років. Зокрема, розраховано коефіцієнт оборотності запасів, середній термін зберігання товарів, витрати на зберігання та втрати від надлишкових запасів. Ці метрики є індикаторами ефективності використання оборотного капіталу та дозволяють виявити проблемні зони в управлінні запасами, а також сформулювати стратегічні рішення щодо оптимізації логістичних витрат і мінімізації ризиків перенакопичення продукції.

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності управління товарними запасами

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Середні товарні запаси, грн	75000,0	89000,0	98000,0
Собівартість реалізованих товарів, грн	450000,0	500000,0	560000,0
Коефіцієнт оборотності запасів	6,0	5,6	5,7
Середній термін зберігання товарів, днів	60,83	65,18	63,33
Витрати на зберігання запасів, грн	5250,0	6230,0	6860,0
Втрати від надлишкових запасів, грн	3000,0	4100,0	3500,0

Аналіз наведених показників свідчить про відносну стабільність управління товарними запасами в динаміці трьох років. Хоча коефіцієнт оборотності у 2022 році дещо знизився (до 5,6) порівняно з 2021 роком (6,0), у 2023 році він дещо покращився (5,7), що свідчить про часткове відновлення ефективності використання товарів. Водночас спостерігається незначне зменшення середнього терміну зберігання в 2023 році до 63,33 днів, що позитивно впливає на зниження складських витрат і ризиків знецінення товарів. Варто зазначити, що витрати на зберігання та втрати від надлишкових запасів зросли у 2022 році, проте у 2023 році відбулося їхнє зменшення, що може бути результатом покращення політики закупівель і контролю над залишками. Таким чином, підприємству вдалося частково оптимізувати

процес управління запасами, однак подальше підвищення оборотності та скорочення надлишкових витрат залишаються актуальними завданнями.

2.4. Пропозиції щодо вдосконалення управління товарними запасами

Проведений ABC-аналіз асортименту ТОВ «Торговий дім «Бойчак», яке здійснює оптово-роздрібну торгівлю різноманітними продовольчими товарами (кондитерські вироби, чай, кава, бакалія, молочні продукти, риба, овочі, напої тощо), виявив суттєву нерівномірність у вкладенні різних груп товарів у загальний обсяг продажів. Зокрема, як і очікується за принципом Парето 20/80, близько 20% найменувань забезпечують основну частину виторгу (категорія А), наступні ~30% дають помірний вклад (В), а решта ~50% асортименту становлять товари з незначною часткою у продажах (С) [61]. XYZ-аналіз попиту, зі свого боку, показав, що лише частина позицій має стабільно передбачуваний попит (Х), тоді як значна кількість товарів характеризується коливаннями попиту середньої сили (Y) або навіть різкими і нелінійними коливаннями (Z). Така ситуація призводить до ряду проблем в управлінні товарними запасами підприємства, які потребують глибокого аналізу та вирішення.

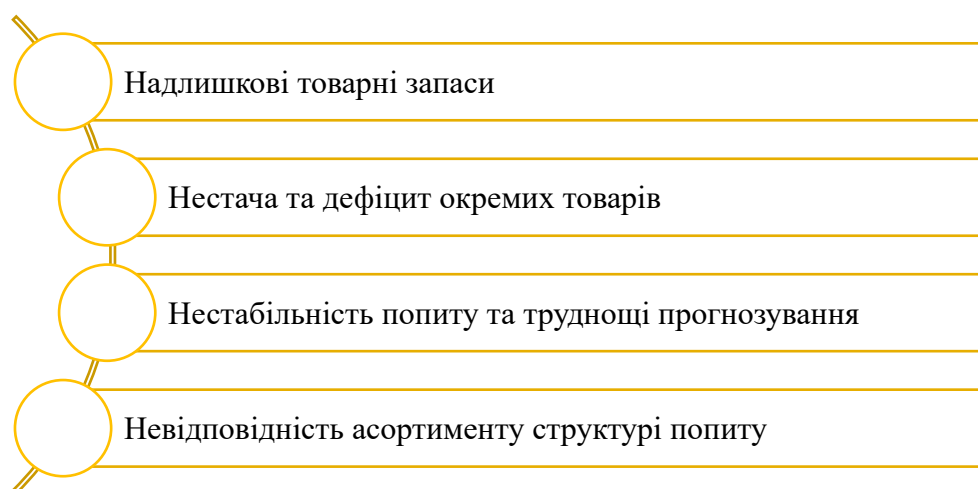


Рис. 2.4 Виявлені проблеми управління запасами

Аналіз показав наявність груп товарів із низькою оборотністю (категорія С), які накопичуються на складі. Надлишкові запаси призводять до «заморожування» обігових коштів підприємства та збільшення витрат на зберігання. Особливо критично це для швидкопсувних продуктів (молочна продукція, риба, овочі тощо), адже перевищення запасів спричиняє псування товарів і необхідність їх списання, що означає втрату вкладених коштів. Отже, надлишок запасів не лише збільшує витрати на утримання складу, але й створює ризик утворення так званих «мертвих» запасів (нереалізованої продукції).

З іншого боку, для товарів категорії А (ключових продуктів з високим попитом) виявлено випадки дефіциту та несвоєчасного поповнення запасів. Нестача популярних позицій призводить до прямих втрат упущеного прибутку (клієнти не можуть придбати потрібний товар) та підриває рівень задоволеності споживачів. Постійна наявність ходових товарів є критичною для торговельного підприємства: практика показує, що усунення частих відсутностей топ-товарів прямо впливає на підвищення задоволеності клієнтів та лояльності. Таким чином, дефіцит запасів сигналізує про проблеми у системі поповнення і прогнозування попиту на найважливіші товари.

Для низки позицій (категорія Z за XYZ-аналізом) характерні різкі коливання попиту, що ускладнює планування закупівель. За відсутності тренду чи впорядкованих факторів впливу, передбачити потребу в таких товарах майже неможливо. Це породжує двоїсту проблему: або підприємство тримає завищені запаси «на всякий випадок» (що зумовлює надлишки і потенційні втрати), або стикається з раптовими браками, коли попит несподівано зростає. Нестабільність попиту свідчить про необхідність удосконалення методів прогнозування (з урахуванням сезонності, маркетингових акцій тощо) та підвищення гнучкості системи поповнення запасів.

Результати аналізу асортименту вказують на те, що товарна політика потребує коригування. Частина запасів складається з товарів, що мають низький рівень продажів або втратили актуальність для споживачів. Одночасно можуть бути відсутніми товари або позиції, на які є стійкий попит, але вони не представлені в достатній кількості. Така невідповідність асортименту означає, що ресурси підприємства розпорошені на утримання надлишкових чи другорядних позицій, замість того щоб зосередитися на асортименті, який максимально задовольняє поточний попит ринку. Іншими словами, портфель товарів не оптимізований: присутні зайві найменування (дублюючі чи застарілі), і водночас можливі прогалини у найменуваннях, які потребує клієнт. Це вимагає перегляду асортиментної політики та видалення малоприбуткових позицій заради концентрації на ходових товарах.



Рис. 2.5 Пропозиції щодо вдосконалення управління запасами

Одним із першочергових кроків для підвищення ефективності є використання сучасної інформаційної системи для обліку товарних запасів (наприклад, складської системи WMS або модуля ERP). Автоматизована система управління запасами – це рішення, що покращує видимість і контроль за складськими операціями та надає широкі можливості для бізнесу. Застосування відповідного програмного забезпечення дозволяє здійснювати облік у режимі реального часу з мінімальними зусиллями і мінімізувати людський фактор. Зокрема, система може автоматично відстежувати залишки, генерувати замовлення на поповнення при досягненні порогових рівнів, об'єднувати дані по різних складах в єдину базу, а також відправляти сповіщення про необхідність замовлення товару. В результаті персонал звільняється від ручного введення даних і рутинних операцій, що знижує ризик помилок і витрат часу [40]. Слід наголосити, що автоматизована система обліку запасів нині є не додатковою опцією, а фактично необхідністю для компанії, яка прагне підвищити конкурентоспроможність wezom.com.ua. Впровадження такої системи створить основу для всіх інших заходів з оптимізації запасів, забезпечивши прозорість та оперативність управлінських дій.

На основі результатів проведеного аналізу доцільно запровадити політику диференціації запасів: різні групи товарів мають управлятися за різними правилами та пріоритетами. Підприємству слід розробити матрицю ABC/XYZ, яка поєднує класифікацію товарів за вартістю/обігом (A, B, C) та за передбачуваністю попиту (X, Y, Z), і визначити оптимальну стратегію для кожного з дев'яти отриманих сегментів. Наприклад, для позицій категорії AX (найбільш цінні товари з постійним, стабільним попитом) варто підтримувати високий рівень доступності на складі при відносно невеликому страховому запасі, оскільки їх попит прогнозований. Натомість товари типу AZ (висока цінність при нестійкому попиті) потребують посиленого контролю: доцільно встановити більший страховий запас та частіше переглядати рівень запасів, аби запобігти раптовим бракам. Для груп BX/BY можна застосувати середні

за інтенсивністю заходи контролю (періодичний перегляд запасів, підтримання помірною страхового резерву), тоді як CZ (малоцінні товари з хаотичним попитом) слід мінімізувати на складі – можливо, замовляти їх лише під конкретний запит або взагалі виключити з асортименту, якщо це не критично. Загальний принцип диференціації – зосередити ресурси на найбільш вагомим позиціях та не витратити зайві кошти на утримання другорядних. Зокрема, рекомендовано більші інвестиції (закупівельні та управлінські зусилля) спрямувати на товари категорії X і особливо AX, які характеризуються стабільною реалізацією, а для товарів груп Y та Z – обмежити обсяги замовлень і запасів, щоб уникнути накопичення надлишків і появи непроданих залишків. Диференційована політика управління запасами за ABC/XYZ забезпечить оптимальний баланс: критично важливі товари будуть завжди в наявності, тоді як запаси маловажливих або непередбачуваних позицій не перевищуватимуть необхідного мінімуму.

Наступним кроком є науково обґрунтоване визначення оптимальних параметрів управління запасами. Доцільно застосувати класичні логістичні моделі, такі як формула Уілсона (Economic Order Quantity, EOQ), що дозволяє розрахувати економічно обґрунтований розмір замовлення – той обсяг закупівлі, який мінімізує сукупні змінні витрати на замовлення та зберігання товару [42]. Розрахунок EOQ для ключових позицій допоможе встановити, скільки одиниць товару замовляти за раз, щоб балансувати між витратами на доставку (при дуже частих замовленнях) і витратами на зберігання (при надто великих партіях). Окрім розміру замовлення, слід визначити точки замовлення (рівні запасів, при досягненні яких потрібно ініціювати поповнення) та величину страхових запасів для різних груп товарів. Розрахунок цих параметрів може базуватися на статистичних даних попиту (середньому споживанні та коливаннях). Наприклад, для стабільних позицій груп X страховий запас може бути мінімальним, тоді як для товарів Z (з непередбачуваним попитом) варто закладати більший резерв. Такі методики гарантують, що замовлення постачальникам будуть здійснюватися в

оптимальні моменти часу і в оптимальному обсязі, запобігаючи як накопиченню зайвого товару, так і виникненню дефіциту. Окремо слід розглянути можливість впровадження елементів системи Just-in-Time у взаємодії з постачальниками: по можливості узгоджувати поставки точно під поточний попит, щоб мінімізувати запас на складі [53]. Хоча повноцінне застосування JIT в роздрібній торгівлі продуктами харчування може бути складним (через ризики збоїв поставок і необхідність мати страховий запас на випадок попиту), часткове використання цієї концепції (наприклад, частіші поставки невеликими партіями від місцевих постачальників швидкопсувних товарів) здатне суттєво знизити рівень середніх запасів. В цілому, використання логістичних моделей і підходів забезпечить більш раціональне керування запасами на основі кількісних розрахунків, а не інтуїтивних рішень.

Необхідно переглянути поточну політику поповнення запасів з урахуванням результатів аналізу. Варто впровадити чіткий регламент замовлень: визначити оптимальну періодичність оформлення замовлень постачальникам для кожної категорії товарів, враховуючи сезонні коливання та групу ABC/XYZ. Для груп А та товарів з високим попитом доцільним є безперервний контроль рівня запасів (система сигналізації при досягненні точки замовлення), тоді як для менш критичних позицій можливий періодичний огляд (наприклад, щотижневе або щомісячне поповнення). Рекомендується автоматизувати цей процес: сучасні системи дозволяють налаштувати автоматичне повторне замовлення певної номенклатури при падінні запасу до заданого мінімуму [12]. Таке рішення забезпечить своєчасність поставок і зменшить залежність від людського фактора при прийнятті рішень про замовлення. Крім того, варто оптимізувати партійність поставок. Це означає оцінити, чи не доцільно об'єднувати замовлення на різні товари у більші партії (щоб отримати знижки за обсяг або зменшити транспортні витрати), або навпаки – розділити поставки окремих груп товарів, якщо це зменшить ризик перевищення запасів. Наприклад, для повільно обертаних товарів групи С краще замовляти меншими порціями,

навіть якщо частіше, щоб не зберігати надлишок, тоді як для товарів групи А великі оптові закупівлі можуть бути економічно вигідними. Також логістично доцільно синхронізувати графік поставок з декількома постачальниками, аби розвантажити складські операції і не створювати пікових завалів. Усі ці заходи щодо оптимізації процесів замовлення спрямовані на те, щоб збалансувати рівень запасів – уникнути як надмірного накопичення, так і будь-яких перебоїв у наявності товарів.

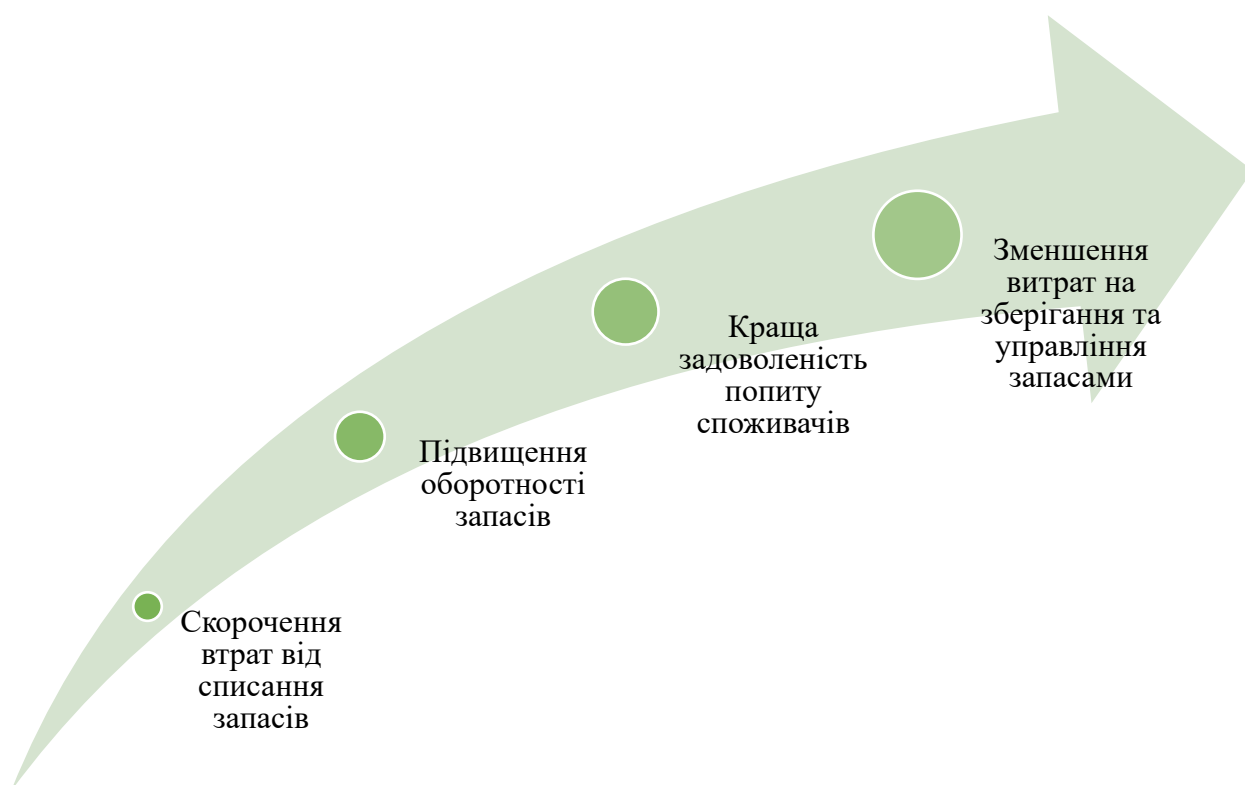


Рис. 2.6 Очікувані результати від впровадження заходів

Реалізація вищезазначених пропозицій дозволить значно зменшити втрати, пов'язані з псуванням та старінням товарів. Оптимізація запасів означає, що товар не лежатиме на складі довше допустимого терміну: надлишкові закупівлі будуть скорочені, отже мінімізується кількість продуктів, що не встигають реалізуватися і підлягають уцінці чи утилізації. У результаті підприємство уникне прямих збитків від списання зіпсованих продовольчих товарів і «мертвих» залишків, що позитивно вплине на фінансові показники (чистий прибуток та рентабельність).

Диференційоване управління та оптимізація замовлень сприятимуть прискоренню обігу товарних запасів. Позбавлення від зайвих запасів категорії С та підтримання лише необхідних рівнів для категорій А і В призведе до того, що середній час обертання товару на складі скоротиться. За рахунок цього показник оборотності запасів (відношення обсягу реалізації до середнього запасу) зросте, що свідчить про більш ефективне використання капіталу. Практичні кейси підтверджують цей ефект: впровадження ABC-аналізу та відповідних заходів на торговельних підприємствах дозволило прискорити обіг запасів і оптимізувати рівень товарних залишків. Вища оборотність означає, що компанія менше коштів тримає в неліквідному товарі і може спрямувати їх на розвиток бізнесу або розширення асортименту.

Вдосконалена система управління запасами забезпечить високу доступність товарів для покупців. Мінімізуються ситуації, коли клієнт не знаходить потрібний продукт на полиці, адже для ключових позицій будуть встановлені механізми попередження дефіциту. Підтримання постійної наявності ходових товарів (особливо категорії А) напряду покращує рівень обслуговування і довіру клієнтів. Очікується зростання задоволеності споживачів та лояльності, що опосередковано підтверджується досвідом інших компаній: наприклад, після оптимізації запасів за методом ABC рівень обслуговування покращився, і клієнти рідше стикалися з відсутністю популярних товарів. Таким чином, підприємство «ТД «Бойчак» зможе краще задовольняти реальний попит ринку, своєчасно реагувати на зміну вподобань споживачів і не втрачати продажі через відсутність товарів.

Оптимізація товарних залишків неминуче призведе до скорочення сукупних витрат, пов'язаних зі зберіганням продукції. Менший обсяг надлишкових запасів означає менше навантаження на складські приміщення, що може дати економію на оренді складських площ, комунальних послугах, заробітній платі складського персоналу тощо. Крім того, автоматизація обліку та управління запасами підвищить продуктивність праці: компанія зможе обслуговувати той самий товарообіг з меншими операційними затратами.

Відомо, що впровадження ABC/XYZ-методів разом з оптимізацією замовлень дозволяє зменшити витрати на утримання запасів без шкоди для рівня обслуговування. Отже, очікуваним результатом стане підвищення ефективності використання ресурсів: відбудеться вивільнення частини обігових коштів, зменшення непотрібних витрат на складську діяльність і, як наслідок, підвищення прибутковості підприємства.

Руденко М. В., Кирилюк Є. М. та Хуторна М.Е. підкреслюють, що умовою ведення ефективного бізнесу є цифровізація. Автори зазначають, що підґрунтям успішного практичного застосування цифрового маркетингу є визнання змін у просуванні під впливом цифровізації, а також першочергове завдання адаптації підприємств до стрімкого поширення цифрових технологій у суспільстві [39, с. 82]

В цілому, запропоновані заходи формують комплексну стратегію удосконалення політики управління товарними запасами ТОВ «ТД «Бойчак». Їх реалізація на практиці дозволить створити збалансовану систему управління запасами, яка поєднує достатню гнучкість (для реагування на коливання попиту) та ефективність (у мінімізації витрат). Очікується, що після впровадження описаних рекомендацій підприємство отримає більш точну інформаційну базу про свої запаси, налагодить своєчасний контроль їх рівня та зможе ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо асортименту. У результаті політика запасів стане проактивною і диференційованою, що сприятиме зниженню втрат, росту оборотності, повнішому задоволенню попиту споживачів і загальному підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

На сучасному етапі наявність товару та клієнтської бази ще не є гарантією успішного продажу. Класичні інструменти маркетингу, такі як рекламні акції та зниження цін, вже не забезпечують достатнього зростання реалізації. Виникає необхідність пошуку нових підходів та інструментів для прискорення обороту товарних запасів, особливо для категорії товарів із високою варіативністю попиту (категорія Z).

Якщо раніше підприємства робили акцент на просуванні товару через рекламу, то зараз виникає необхідність адаптувати сам продукт до специфічних запитів споживача. Реклама переважно виконує функцію інформування споживачів про наявність і характеристики продукції, натомість інтегровані CRM+ERP-системи забезпечують оперативність взаємодії з клієнтами, контроль за неліквідними залишками на складах і точне прогнозування обсягів подальших замовлень. Тому підприємства, які вже використовують ці технології, можуть значно випередити своїх конкурентів.



Рис. 2.7 Основні цілі впровадження CRM+ERP-системи

Завдяки централізованій автоматичній обробці інформації з'являється можливість ефективно враховувати індивідуальні запити споживачів при мінімальному залученні людських ресурсів, швидко реагувати на зміни

ринкової ситуації, а також завчасно виявляти потенційні ризики та можливості, пов'язані з формуванням товарних запасів.



Рис. 2.8 Основні завдання при впровадженні CRM+ERP-системи

CRM+ERP-система «Bonsens 2.0» є сучасним інструментом автоматизації управлінських процесів для підприємств малого та середнього бізнесу. Рішення створено на базі платформи Odoo та орієнтоване на

український ринок, що забезпечує його адаптацію до локальних бізнес-потреб. Основна мета впровадження такої системи - забезпечення ефективного управління ресурсами підприємства, підвищення прозорості бізнес-процесів та покращення взаємодії з клієнтами. Система «Bonsens 2.0» поєднує функціонал CRM (управління клієнтськими відносинами) і ERP (управління ресурсами підприємства), дозволяючи централізовано керувати продажами, закупівлями, складом, виробництвом, персоналом і фінансами. Її особливістю є модульна структура, що дає змогу підключати лише ті функції, які є необхідними саме для конкретного підприємства [57]. Перевагою системи є не лише автоматизація рутинних завдань, а й можливість аналітичного прогнозування, оперативного контролю за товарними запасами, обліком фінансів та ефективністю працівників. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринку, знижувати витрати на логістику й утримання складів, а також оптимізувати планування закупівель. У підсумку впровадження «Bonsens 2.0» сприяє не тільки підвищенню прибутковості, а й зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку.

Для об'єктивної оцінки економічної ефективності впровадження інформаційної CRM+ERP-системи «Bonsens 2.0» необхідно здійснити розрахунок рентабельності інвестицій (ROI), терміну окупності проекту, визначити загальну суму витрат на реалізацію проекту та оцінити потенційні економічні вигоди від його використання.

З метою покращення ефективності управління товарними запасами та комерційною діяльністю ТОВ «ТД «Бойчак» розглянуто доцільність впровадження CRM+ERP-системи «Bonsens 2.0». Оцінка здійснена шляхом розрахунку капітальних та поточних витрат, а також прогнозованих економічних вигод.

Таблиця 2.10

Вартість впровадження «CRM+ERP-системи Bonsens 2.0», грн.

Стаття витрат	Капітальні витрати	Поточні витрати, грн./рік
Програмне забезпечення користувача по 17 200 грн) (3	51600	—
Обслуговування програмного забезпечення, підтримка користувачів	—	22000

Таблиця 2.11

Розрахунок економії трудових витрат від проекту

Посада	Кількість заощаджених річних окладів	Сума річного окладу, грн	Сума економії, грн
Керівник	5% робочого часу	480 000	24 000
Фахівці офісу (бухгалтер, логіст, товарознавець, маркетолог)	5% * 4 = 20%	1 536 000	76 800
Разом	—	—	100 800

Економічний ефект у перший рік експлуатації становить:

 $100800 - 51600 - 22000 = 27200$ грн.У наступні роки: $100800 - 22000 = 78800$ грн.

Таблиця 2.12

Розрахунок ефективності впровадження в управління товарними запасами

Показник	2022 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	Відхилення (2025 - 2022)
Середні товарні запаси, грн	98 000	165 000	67 000
Собівартість реалізованих товарів, грн	500 000	1 000 000	500 000
Коефіцієнт оборотності запасів	5.10	6.06	0.96
Тривалість одного обороту, дні	71.57	60.23	-11.34
Витрати на зберігання запасів, грн	6 230	10 560	4 330
Втрати від надлишкових запасів, грн	4 100	2 200	-1 900

Таким чином, впровадження CRM+ERP-системи дозволить не лише знизити витрати на управління запасами, а й забезпечити високу економічну

віддачу від інвестицій завдяки скороченню витрат на персонал, покращенню контролю за залишками та зростанню оборотності запасів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було проведено всебічний аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ТД «Бойчак», проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства, оцінено рівень ефективності управління товарними запасами та розроблено обґрунтовані пропозиції щодо його вдосконалення.

Аналіз організаційної структури та напрямів діяльності підприємства свідчить про високий рівень ринкової адаптивності, гнучкість управління, наявність власних торгових марок та партнерських контрактів, що створює сприятливе середовище для розвитку. Діагностика фінансово-економічного стану виявила позитивну динаміку зростання чистого доходу, прибутковості та продуктивності праці, що свідчить про фінансову стійкість компанії. Водночас спостерігається потреба в оптимізації структури оборотних активів, зокрема управління товарними запасами.

Оцінка ефективності управління запасами показала наявність певних проблемних зон, серед яких - утримання надмірних запасів у категоріях із низьким попитом (група Z), недостатній рівень автоматизації процесів обліку, а також потреба у підвищенні точності планування. Проведений ABC-XYZ-аналіз дозволив визначити пріоритетні групи товарів та сформулювати підходи до їх регулювання.

У результаті запропоновано впровадження CRM+ERP-системи «Bonsens 2.0», яка дозволить автоматизувати управління запасами, оптимізувати логістику та товарні потоки, підвищити швидкість обігу запасів та зменшити витрати на їх зберігання. Розрахунок економічного ефекту довів доцільність інвестицій у цифровізацію процесів, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «ТД «Бойчак» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У межах дипломного дослідження було виконано всі поставлені завдання, що дозволило комплексно проаналізувати систему управління товарними запасами в торговельному підприємстві та обґрунтувати шляхи її вдосконалення.

Досліджено економічну сутність товарних запасів як важливої складової логістичного та фінансового управління. Визначено, що товарні запаси забезпечують безперебійність торговельного процесу, впливають на рівень обслуговування клієнтів та рентабельність діяльності підприємства. Проведено класифікацію товарних запасів за функціональним призначенням, ліквідністю, характером споживання, що стало основою для побудови системи управління ними. Товарні запаси відіграють ключову роль у забезпеченні безперервного функціонування торговельного підприємства, оскільки саме вони формують основу для реалізації товарної політики, задоволення споживчого попиту та досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективне управління запасами дозволяє не лише підтримувати належний рівень обслуговування клієнтів, але й оптимізувати витрати на зберігання, транспортування та закупівлю товарів. Таким чином, товарні запаси виступають критичним елементом у ланцюгу створення вартості, і рівень їх управління прямо впливає на рентабельність, фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Проаналізовано сучасні підходи та моделі управління запасами в торговельних підприємствах. Виокремлено роль інформаційних систем у забезпеченні точності, оперативності та гнучкості управлінських рішень у сфері запасів. Важливою складовою дослідження стало вивчення чинного нормативно-правового забезпечення операцій з товарними запасами. Було виявлено, що управління запасами базується на таких документах як Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», Податкового кодексу та

галузових регламентів, які визначають специфіку зберігання, транспортування та маркування продукції.

Охарактеризовано діяльність ТОВ «ТД «Бойчак» як торговельного підприємства, що спеціалізується на дистрибуції кондитерських виробів, бакалії, напоїв, молочної та плодоовочевої продукції. Визначено особливості організаційної структури, товарного асортименту.

Здійснено аналіз динаміки, структури та оборотності товарних запасів на підприємстві. Проведено ABC- і XYZ-аналіз асортименту, що дозволило класифікувати продукцію за рівнем прибутковості та стабільністю попиту. Встановлено, що частина товарів (група Z) має нерегулярний попит, що потребує адаптації стратегії закупівель і просування.

Оцінено ефективність існуючої системи управління запасами за фінансовими та логістичними показниками. Виявлено позитивну динаміку фінансових результатів підприємства, проте акцентовано на необхідності оптимізації рівня запасів, скорочення витрат на зберігання та усунення надлишкових товарів із низькою оборотністю.

Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу управління запасами. Зокрема, обґрунтовано доцільність впровадження CRM+ERP-системи «Bonsens 2.0», яка забезпечує автоматизацію обліку, прогнозування попиту, управління залишками та інтеграцію маркетингових і логістичних функцій. Окрему увагу приділено інформаційній підтримці процесу управління запасами. Підприємства, що використовують сучасні ІТ-рішення, зокрема інтегровані CRM та ERP-системи, отримують суттєві переваги в обробці даних, оперативному прийнятті рішень та зниженні логістичних витрат.

Розрахунки ефективності проекту показали, що впровадження нових підходів до управління запасами забезпечує як прямий економічний ефект (зменшення витрат, покращення оборотності, скорочення витрат), так і непрямі вигоди: підвищення якості обслуговування клієнтів, скорочення часу

реагування на зміни попиту та покращення фінансової дисципліни на підприємстві.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління запасами є критично важливим для підвищення прибутковості, скорочення витрат і забезпечення сталого розвитку торговельного підприємства в умовах конкурентного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арестов Д. О. Аналіз впливу сезонності на продажі та залишки товарних запасів. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 18. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-09-02> (дата звернення: 29.04.2025).
2. Безгінова Л. І. Товарні запаси підприємства: сутність та їх склад. Вісник МСУ. Серія: Економічні науки. 2012. С. 12–21
3. Безгінова Л.І., Олініченко К.С. Концептуальна модель управління товарними запасами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 224–229.
4. Богацька Н. Проблеми та перешкоди ефективної господарсько-фінансової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.75> (дата звернення: 29.04.2025).
5. Богацька Н.М. Удосконалення системи управління товарними запасами в діяльності вітчизняного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. 2015. Вип. 10. Ч. 1. С. 77–80
6. Бондаренко Н. М., Яресько А. М. Суть та класифікація виробничих запасів на підприємстві. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2014. № 4. С. 273–281. URL: <https://economicvistnic.stu.cn.ua/tmppdf/1403.pdf>
7. Бровко О.Т. Облік та внутрішній аудит в управлінні товарними запасами підприємств роздрібно́ї торгівлі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Київ, 2012. 23 с.
8. Бруханський Р.Ф. Бухгалтерський облік: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 480 с.
9. Василенко Я.П., Гулич А.В. Особливості реалізації моделі управління запасами. Міжнародна наук.-практ. конф. Сучасні цифрові

технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи, 11-12 листопада 2021. №8, С. 57-60.

10. Воронко Р. М. Класифікація товарних запасів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі / Р. М. Воронко, В. О. Грезенталь // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2012. – Вип. 22.07. – С. 164–168.

11. Воронко Р.М., Грезенталь В.О. Класифікація товарних запасів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2012. Вип. 22.07. С. 164-168.

12. Гайдукевич Я., Дорошенко А. АВТОМАТИЗОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ОС ANDROID ТА БАЗИ ДАНИХ FIREBASE З ВИКОРИСТАННЯМ ШТРИХ КОДІВ ТА QR-КОДІВ. Проблеми програмування. 2022. № 1. С. 013–022. URL: <https://doi.org/10.15407/pp2022.01.013> (дата звернення: 20.05.2025).

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

14. Жижила Б. В. Удосконалення системи управління запасами на торговельних підприємствах. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nay-0ka.com.ua/?op=1&z=5453>

15. Завгородній В.П., Петрик О.А., Мариніч І.О. Роль внутрішнього контролю в інформаційному забезпеченні управління товарними запасами. Секція IV. Обліково-аналітичні процедури та аудит розвитку підприємств. 2021. С. 69-72

16. Калінська Т., Чебан Т. Комплексний аналіз ефективності управління товарними запасами у сфері роздрібно́ї торгівлі. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. Т. 272, № 4(1). С. 22–26. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-22-26> (дата звернення: 26.04.2025).

17. Кожевніков М.Г., Нечипоренко В.В. Маркетингове управління товарним асортиментом на підприємствах сфери торгівлі. Сучасний стан

економіки, обліку, фінансів і права та їх основні проблеми: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 5 жовтня 2021 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2021. Ч. 1. 63 с. С. 21-23.

18. Крещенко О.В. Управління товарними запасами торговельного підприємства за категорійним менеджментом : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Донецьк, 2014. 23 с

19. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. Ефективна економіка. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10301> (дата звернення: 10.05.2025).

20. Крикавський Є.В. Логістичне управління : [підручник] / Крикавський Є.В. – Львів : Національний університет “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с.

21. Круглова О. А. Ефективність управління товарними запасами у підприємствах роздрібної торгівлі : автореф. ... дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг» / О. А. Круглова. – Харків, 2002. – 20 с

22. Легомінова С.В., Воскобоева О.В. Ромащенко О.С. Концептуальні основи управління товарними запасами підприємства. Економічний форум. 2020. №1, С. 89-98.

23. Літвінов О., Онищук В. Управління запасами на торговельних підприємствах України в період повномасштабного вторгнення. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. Т. 11-12, № 312-313. С. 204–212. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-204-212> (дата звернення: 17.04.2025).

24. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: І.С. Луценко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.

25. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 (МСБО 2).
Запаси : Стандарт Ради з Міжнар. стандартів бух. обліку від 01.01.2012. URL:
https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021#Text (дата звернення: 24.05.2025).
26. Мізіна О.В. Управління товарними запасами: зміна підходів та методи оптимізації стратегій. Diss. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2021.
27. Огієнко С.О. Логістика : [конспект лекцій у схемах і таблицях] / С.О. Огієнко, І.П. Дзьобко. – Харків : Вид.ХНЕУ, 2009. – 96с.
28. Окландер М. Логістика: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 346 с.
29. Олініченко К.С. Управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2016. 23 с.
30. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 1 квіт. 2025 р. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 24.05.2025).
31. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 3 верес. 2024 р. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 24.05.2025).
32. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку : Наказ М-ва фінансів України від 20.10.1999 № 246 : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 24.05.2025).
33. Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань : Наказ М-ва фінансів України від 02.09.2014 № 879 : станом на 29 лип. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (дата звернення: 24.05.2025).
34. Про затвердження Порядку ведення обліку товарних запасів для фізичних осіб - підприємців, у тому числі платників єдиного податку : Наказ

М-ва фінансів України від 03.09.2021 № 496. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1411-21#Text> (дата звернення: 24.05.2025).

35. Про затвердження Правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами : Наказ М-ва економіки та з питань європ. інтеграції України від 11.07.2003 № 185 : станом на 2 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0628-03#Text> (дата звернення: 24.05.2025).

36. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів : Закон України від 06.12.2018 № 2639-VIII : станом на 23 листоп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text> (дата звернення: 24.05.2025).

37. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР : станом на 18 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр#Text> (дата звернення: 24.05.2025).

38. Ромащенко О.С. Управління товарними запасами підприємств торгівлі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2016. 22 с.

39. Руденко М. В. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. – № 5 – 6 (294 – 295). – С. 80 – 87.

40. Сізова Н., Гетьман В. Онлайн-система управління запасами інтернет-магазину. ОНЛАЙН-СИСТЕМАУПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ. 2021. Т. 5, № 3. С. 247–258. URL: <https://doi.org/10.29295/2311-7257-2021-105-3-247-258>.

41. Сотник І. М. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник. Суми :ВТД Університетська книга, 2018. 572 с.

42. Старушенко Г. Цифрові методи і моделі оптимізації публічно-управлінських рішень: узагальнення моделі логістичних витрат Харріса – Уілсона. Public administration aspects. 2022. Т. 10, № 2. С. 5–15. URL: <https://doi.org/10.15421/152207> (дата звернення: 26.05.2025).

43. Степаненко О. Товарні запаси як об'єкт обліку та управління: науково-практичний під-хід. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. No 2. С. 157–163.

44. Суть та склад товарних запасів торговельного підприємства - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/24344/#:~:text=4,в%20торговий> (дата звернення: 24.04.2025).

45. Таньков К.М. Виробнича логістика : [навчальний посібник] / Таньков К.М., Тридід О.М., Колодизєва Т.О. – [2-е вид. переробл.]. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2006. – 352 с.

46. Тараненко Ю. В. Моделі управління запасами на торговельних підприємствах. Агросвіт. 2016. № 3. С. 40–44. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2016/9.pdf

47. Угрімова І., Сергейчук К. Теоретичні засади управління товарними запасами підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2024. № 6. С. 64–68. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.6.64> (дата звернення: 27.04.2025).

48. Управління товарними запасами - RBC group. RBC group. URL: <https://www.rbcgrp.com/ua/upravlinnja-tovarnimi-zapasami/> (дата звернення: 24.05.2025).

49. Федак М.Л. Запаси підприємств: сутність та класифікація. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_1/157-162.pdf

50. Фірсова Н.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління товарними запасами роздрібних торговельних підприємств споживчої кооперації: сучасні реалії та напрями оптимізації. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». 2021. №5 (77). С. 146-151.

51. Хоменко Н. В. Товарні запаси: проблеми обліку, контролю та звітності : монографія / Н. В. Хоменко, О. В. Карпенко, Ю. А. Верига – Полтава : ПУСКУ, 2008. – 153 с.

52. Чаплінська А. А. Класифікація товарних запасів роздрібних торговельних підприємств.. Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2010. Вип. 2. С. 329–334.

53. Чуприна Х., Валяев О., Деркач А. Удосконалення системи управління оборотними активами підприємства на базі концепції just in time. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-80> (дата звернення: 20.05.2025).

54. Шендерівська Л. П., Варварова А. К. ABC-XYZ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА. Підприємництво і торгівля. 2024. № 41. С. 126–136. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-16> (дата звернення: 24.05.2025).

55. Шинкаренко А.В. Управління товарними запасами на торговельному підприємстві. Економіка і менеджмент 2020: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 квіт. 2020 р. : у 7 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. С. 101-103.

56. Яновський Д.Л., Бавико О.Є. Напрями оптимізації управління товарооборотом торговельних підприємств. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 25 січня 2022 р.) : тези доповідей. – Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2022. – 536 с. С. 532-536.

57. BON SENS - CRM та ERP система для автоматизації бізнесу. Bon Sens - CRM и ERP система для автоматизації бізнесу. URL: https://bonsens.com.ua/?gad_source=1&gad_campaignid=21989345465&gclid=Cj0KCQjwxhXBBhDEARIsAAUkP6inaC0zYpTEKyKOppwSWkVQeVIFYF5C64G-mpwHrAeyKNbPBICeq_0aAhPPEALw_wcB (дата звернення: 21.05.2025).

58. Fuchs H., Wohinz J.W. (2009) Risk Management in Logistics Systems, *Advances in Production Engineering & Management*. - 4, pp. 233-242.

59. Romashchenko O. S. Formation of inventories at the enterprise. Economy. Management. Business. 2021. Vol. 37, no. 3. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.030505> (date of access: 24.05.2025).

60. Singhal, P., Agarwal, G., & Mittal, M.L. (2011). Supply chain risk management: review, classification and future research directions / International Journal of Business Science and Applied Management, Volume 6, Issue 3, pp. 15-42.

61. What is the Best ABC inventory control system? Supply Chain Explained. ThroughPut Inc. URL: <https://throughput.world/blog/abc-inventory-control-system/#:~:text=STEP%205:%20Classify%20items%20into,Categories> (дата звернення: 19.05.2025).

ДОДАТКИ