МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 Менеджмент**
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент бізнес-організацій**

Форма навчання заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Управління запасами продукції бізнес-організації»**

Крупченко Софії Олександрівни

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Щербина Ольга Володимирівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:
д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП……**4**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПРОДУКЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....6

1.1. Поняття та класифікація запасів продукції бізнес-організації……6

1.2. Методи аналізу та системи управління запасами продукції……..10

1.3. Особливості та специфіка управління запасами продукції в сфері роздрібної торгівлі……15

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»…….....23

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства…….23

2.2. Аналіз сильних та слабких сторін системи управління запасами продукції ……...31

2.3. Розроблення заходів з удосконалення системи управління запасами продукції…….…….…….39

ВИСНОВКИ……47

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……49

ДОДАТКИ……...**53**

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидкого темпу технологічного розвитку ефективне управління запасами продукції стає ключовим фактором успіху для бізнес-організацій у всіх сферах економіки. Оптимальний рівень запасів дозволяє підприємствам забезпечити стабільне виробництво, знизити витрати на зберігання та уникнути втрат через непродані товари.

Управління запасами продукції в сучасних умовах є одним із ключових аспектів успішного функціонування підприємств. Ця тема стає все більш актуальною, оскільки ефективне управління запасами не лише забезпечує безперебійність виробничих процесів, а й має прямий вплив на фінансові показники підприємства та його конкурентоспроможність.

Таким чином, актуальність дослідження полягає в тому, щоб розглянути та проаналізувати сучасні методи управління запасами продукції з метою підвищення ефективності функціонування бізнес-організацій.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи на основі: теоретичних та методичних узагальнень обґрунтувати комплекс заходів для підвищення ефективності управління запасами продукції бізнес-організацій на прикладі ТОВ "Комфі Трейд".

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити поняття запасів, описати їх класифікацію;
- описати існуючі підходи, системи, методи управління запасами;
- описати методи аналізу ефективності управління запасами;
- дослідити особливості та специфіку управління запасами продукції в сфері рітейлу;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства (організаційні, економічні, ринкові параметри; діагностувати його стан, проблеми і перспективи розвитку;

- проаналізувати структуру запасів досліджуваної бізнес-організації в динаміці; ідентифікувати систему управління запасами продукції використовувану в досліджуваній бізнес-організації;

- проаналізувати в динаміці показники та оцінити ефективність управління запасами;

- ідентифікувати сильні та слабкі сторони системи управління запасами продукції;

- розробити та обґрунтувати заходи з удосконалення системи управління запасами продукції; оцінити вплив цих змін на показники ефективності бізнес-організації;

- розробити організаційний план впровадження комплексу обґрунтованих заходів.

Об'єкт дослідження: система управління запасами продукції підприємства.

Предмет дослідження: організаційно-економічні відносини, що виникають при управління запасами продукції бізнес-організації.

Методи дослідження: аналіз літературних джерел та науково-теоретичних публікацій, емпіричні методи, включаючи аналіз статистичних даних, методи системного та порівняльного аналізу, методи моделювання та прогнозування.

Інформаційною базою дослідження були науково-технічні статті та публікації в наукових журналах, дані статистичних звітів та фінансової звітності ТОВ "Комфі Трейд", документація та матеріали, надані самою компанією, інформаційні ресурси Інтернету та електронні бази даних.

Практичне значення результатів дослідження полягає у подальшій можливості використання матеріалів представленого дослідження для інших підприємств з метою удосконалення практики ведення системи управління запасами продукції.

Структура роботи: дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПРОДУКЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та класифікація запасів продукції бізнес-організації

Запаси необхідні для вирішення проблеми забезпечення компанії необхідною кількістю ресурсів. Ці ресурси уможливлюють нормальну роботу. Запаси є елементом, який гарантує безпеку та гнучке функціонування логістичної системи підприємства: Згідно з П(С)БО № 9 "Запаси" [26], запаси - це сировина та матеріали, які придбані, зберігаються та використовуються підприємством, а також ресурси, що надходять на підприємство та вибувають з нього, коли вони не використовуються. Однак, оскільки в літературі не існує єдиного підходу до розуміння сутності запасів, нижче наведено інші тлумачення терміну "запаси". Наприклад, Гільорме Т.В. [6] визначає запаси як товари і матеріали, які необхідні для різних цілей підприємства; на думку Грабова Н. М. [3], запаси - це ті, що утримуються для продажу за умов звичайної господарської діяльності, ті, що перебувають у процесі виробництва для продажу, ті, що перебувають у процесі виробництва або надання послуг, ті, що утримуються для споживання, а також ресурси підприємства, що утримуються для управління підприємством. Прийнятним є визначення Войтович І.М. [4]. Концепція резервів Войтович І.М. є більш деталізованою, оскільки характеризується розширеною реструктуризацією, підтримкою нематеріального сектору виробництва та доступом до достатньої кількості матеріальних ресурсів, необхідних для забезпечення задоволення потреб населення. Більш детальний підхід до поняття "резерви" показано на рис. 1.1

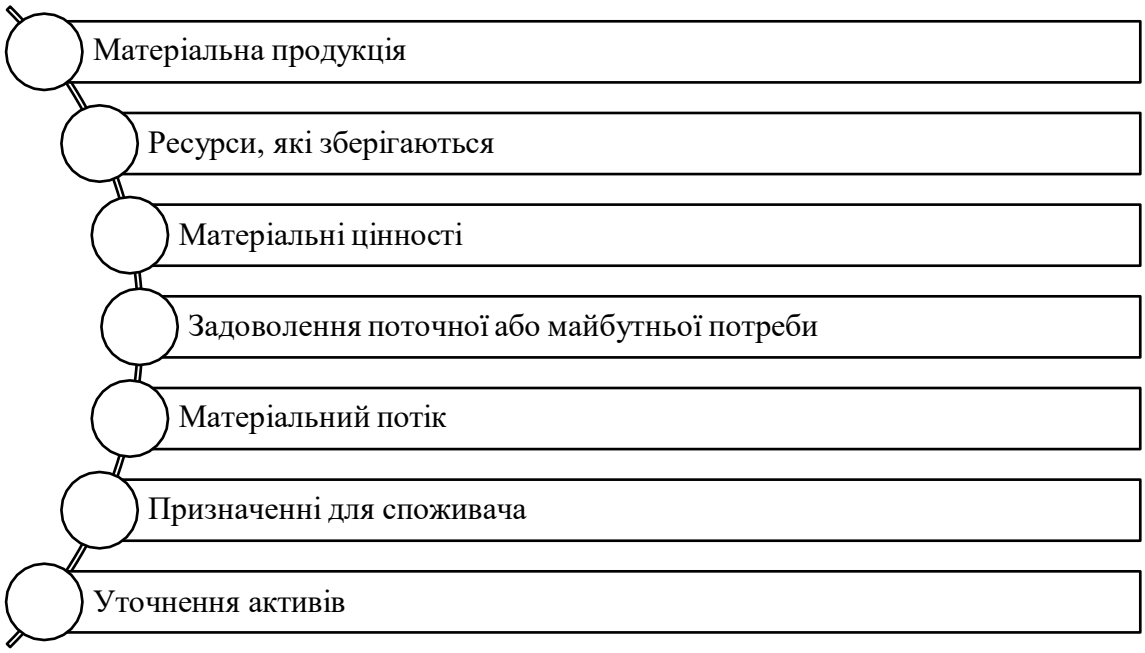

Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «запаси»

Джерело: систематизовано автором

Отже, господарські запаси - це ресурси (активи), які в даний момент не використовуються, є власністю підприємства і знаходяться на складі підприємства, складі постачальника, складі споживача або в інших визначених місцях. З цією метою вони зберігаються для забезпечення діяльності з виробництва, продажу та перепродажу, а також використовуються для управління підприємством. Слід зазначити, що запаси підприємства включають сировину, напівфабрикати, деталі, комплектуючі вироби, матеріали, незавершене виробництво та готову продукцію. Структура запасів залежить від виду діяльності та структури власності підприємства. Однак, навіть враховуючи відмінності, слід звернути увагу на деякі моменти Вивчення та аналіз наукової літератури [9; 11; 12; 15-22] дозволяє узагальнити та виділити основні класифікаційні ознаки запасів та пов'язані з ними види.

Так, основними класифікаційними ознаками, які можна виділити при розподілі запасів, є функціональне призначення, місцезнаходження, тривалість зберігання на підприємстві, тривалість використання, мета формування, форма власності та структура.

За функціональним призначенням запаси можна поділити на запаси для

реалізації або іншого розподілу та виробничі (виробничі) запаси. Товарні запаси складаються з готової продукції, призначеної для продажу, і зберігаються на складах виробників, брокерів, дистриб'юторів і споживачів або у визначених місцях для швидкого реагування на динаміку попиту. Запаси складаються з набору матеріалів, сировини, комплектуючих, напівфабрикатів, незавершеного виробництва тощо, необхідних для забезпечення безперервності виробничого процесу, і зазвичай зберігаються на складах компанії. За місцем розташування: постачальник, посередник, роздрібний продавець, дорога, виробничий процес, відповідальна особа, склад компанії. Місце зберігання запасів не залежить від форми власності. Запаси можуть зберігатися за межами підприємства і ставати власністю підприємства або навпаки.

Форми власності: власні, запозичені або вторинні. Власні запаси - це запаси на складі підприємства, запаси, що зберігаються в інших організаціях, запаси в дорозі та запаси, на які підприємство має відповідне право. Позичені запаси - це запаси, отримані для використання підприємством і підлягають поверненню у визначений термін. Запаси на відповідальному зберіганні - це ресурси у визначеній кількості, які не є власністю підприємства і надійно зберігаються на складі підприємства або в іншому визначеному місці. Залежно від періоду зберігання на підприємстві вони можуть бути ліквідними, довгостроковими або короткостроковими. Підприємства самостійно визначають часові інтервали, протягом яких запаси класифікуються за складом.

Адже підприємства харчової промисловості та машинобудування мають різні періоди виробництва та різну структуру запасів. За цілями: поточна ситуація, тактика і стратегія. Поточні запаси - це запаси, які необхідні компанії для підтримки її повсякденної діяльності. Поточні запаси - це запаси, необхідні для поточних операцій.

Тактичні запаси - це запаси, призначені для забезпечення виконання середньострокового бізнес-плану. Як правило, тактичні запаси створюються протягом року або менше. Стратегічні резерви створюються компаніями на період більше одного року. Мета формування: резерви (буферні), резерви

(страхові), спекулятивні, рекламні.

Резервний запас - це запас, який проходить додаткову обробку перед створенням та використанням. Резервний запас є страховкою компанії на випадок непередбачуваних подій і являє собою кількість акцій, яку компанія може використати в будь-який момент часу. Акції, створені з метою отримання додаткового прибутку або уникнення збитків від зростання цін, називаються спекулятивними акціями.

Акційні акції - це частина запасів, створених для аудиту, і, як правило, є частиною товарних запасів. Запаси класифікуються як сировина, незавершене виробництво, готова продукція та товари. Сировина і матеріали - це ресурси, які підлягають подальшій переробці в потрібний продукт, ресурси первинної переробки, напівфабрикати і речовини різного складу, структури, якості, форми і призначення, необхідні для виробництва.

Незавершене виробництво - це напівфабрикати, деталі та вузли, які переробляються в готову продукцію, а також продукція, яка ще не пройшла технічні випробування. Готова продукція - це продукція, яка пройшла всі стадії обробки на підприємстві, відповідає всім технічним параметрам і відправлена на склад в очікуванні продажу.

Запаси є невід'ємною частиною діяльності підприємства, а їх оптимальний розмір забезпечує безперервність бізнесу та дозволяє уникнути різноманітних ризиків, пов'язаних з недостатніми запасами. Поняття запасів, сформоване на основі узагальнень у науковій літературі, дає уявлення про структуру запасів та відображає види їх класифікації. Запаси можна класифікувати за низкою критеріїв. Однак узагальнена класифікація дає уявлення про основні види резервів.

Отже, запаси продукції є важливим активом для будь-якої бізнес-організації, і ефективне управління ними є ключовим елементом стратегії оптимізації бізнес-процесів та фінансової стійкості. Класифікація запасів допомагає бізнесу краще розуміти їхню природу та ефективніше управляти ними. Вона надає можливість визначити стратегії збереження, обігу та оптимізації

запасів для досягнення максимальної продуктивності та мінімізації витрат.

Основні види запасів включають сировинні матеріали, напівфабрикати, готові вироби та запаси безпосередньо на складі. Розуміння цих видів допомагає підприємству оптимізувати їхнє управління та використання. Ефективне управління запасами продукції сприяє зниженню витрат, підвищенню ефективності виробництва та забезпечує своєчасність постачання для задоволення потреб клієнтів. З урахуванням змінних умов ринку та виробництва, постійна оптимізація системи управління запасами є важливою стратегічною задачею для будь-якої бізнес-організації.

Отже, розуміння поняття та класифікації запасів продукції дозволяє підприємствам ефективно керувати своїми ресурсами, забезпечуючи стабільність, ефективність та конкурентоспроможність на ринку.

1.1. Методи аналізу та методи управління запасами продукції

Показники запасів продукції можуть впливати на ступінь задоволеності покупців і загальну комерційну ефективність магазину. Для аналізу запасів продукції наразі використовується низка методів. Тому ми виділили найпоширеніші та найвідоміші з них. До них відносяться (рис. 1.2):

- внесок товарів у продуктивність магазину (ABC-аналіз);
- стабільність продажів (XYZ-аналіз);
- статус кожного товару в асортиментній матриці (комбінація ABC- і XYZ-аналізів);
- ефективність структури асортименту (метод Дібба-Сімкіна);
- життя товару і життя ринку (матриця Ансоффа);
- частка ринку і зростання продажів (матриця БКГ);
- привабливість ринку і ефективність асортименту (матриця GE);
- час перебування на ринку (метод життєвого циклу товару (LCM) [18].

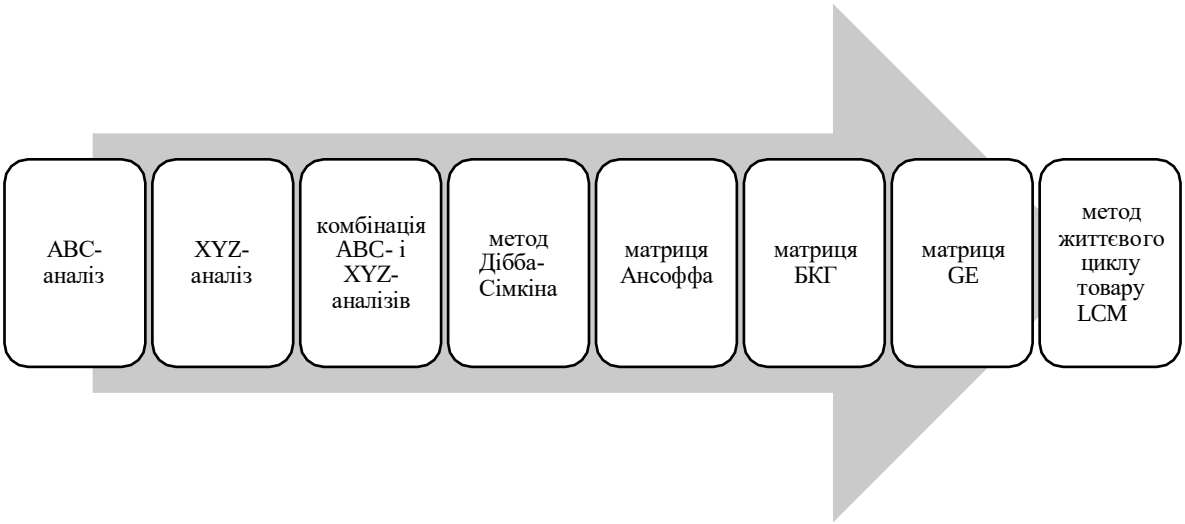

Рисунок 1.2 – Методи аналізу продукції

Джерело: [18]

Для повноцінного аналізу асортименту бажано поєднувати кілька відомих універсальних методів, які можна адаптувати до конкретних ситуацій компанії. При цьому слід враховувати ринкові тенденції, тривалість перебування товару на ринку та аналіз присутності цього товару серед конкурентів. Метод Дібба- Сімкіна дозволяє виявити основні напрямки розвитку окремих товарних груп, визначити асортиментні пріоритети, а також оцінити ефективність структури асортименту та шляхи її оптимізації. Для аналізу використовуються дані про динаміку продажів і виробничих витрат (включаючи тільки змінні витрати, виключаючи постійні). Продукти відносяться до однієї з чотирьох груп відповідно до їхнього внеску в продажі та коефіцієнту покриття витрат у вартісному вираженні.

Група А - найцінніша група для компанії, і продукти з цієї групи визначають вибір нових продуктів для включення в асортимент.

Група В1 - слід визначити шляхи підвищення прибутковості цих продуктів (наприклад, можливості для підвищення цін, пошуку більш вигідних постачальників і зниження витрат).

Група В2 - компанії необхідно шукати можливості для збільшення обсягів продажу продукції цієї товарної групи (використання реклами, просування),оскільки навіть невелике підвищення рентабельності може значно збільшити загальний прибуток компанії за рахунок високого обсягу продажів.

Через високу рентабельність продукції цієї групи темпи зростання прибутку компанії будуть вищими, ніж темпи зростання обсягів продажу цієї продукції.

Група С - товари з найнижчою вартістю. Необхідно визначити можливість заміни деяких продуктів цієї категорії, а також оцінити ефективність повної відмови від найбільш "збиткових" продуктів [12].

Така діагностика дозволить компаніям визначити можливості вдосконалення свого товарного асортименту. Матриця Ансоффа (Product Market Matrix) - це модель, яка показує потенціал стратегії зростання компанії на ринку. У цій матриці І. Ансофф запропонував розділити товарний асортимент за критеріями періоду, в якому продукт знаходиться на ринку, і періоду, в якому існує відповідний ринок. Ідея цієї матриці полягає в тому, що має існувати зв'язок між поточними та майбутніми продуктами компанії та ринком, на якому вона працює. Суть цієї моделі полягає у виборі однієї з чотирьох основних стратегій для досягнення стратегічних цілей компанії на ринку:

- стратегія виходу на ринок - вихід на існуючий ринок з існуючим продуктом. Основна мета - збільшення продажів. Оскільки основним інструментом тут є підвищення конкурентоспроможності продукту, основний фокус цієї стратегії має бути на підвищенні ефективності бізнес-процесів, покращенні якості продукції, залученні нових клієнтів за допомогою реклами та збільшенні частоти використання продукту;

- стратегія розширення ринку - компанії намагаються збільшити продажі за рахунок виведення існуючих продуктів на нові ринки. Це можна зробити шляхом географічного розширення ринку, використання нових каналів збуту, пошуку нових сегментів ринку, які не є споживачами продуктової лінійки, створення продуктів, привабливих для нових сегментів споживчого ринку, пропонуючи вигідні характеристики тощо; стратегії розвитку продукту - компанії прагнуть збільшити продажі, створюючи нові або вдосконалені продукти для ринків, на яких вони вже існують [20].

Стратегія диверсифікації означає, що компанія виходить на новий ринок з новим продуктом Матриця BCG була розроблена Бостонською консалтинговою

групою наприкінці 1960-х років для аналізу асортименту продукції компанії Це класичний та універсальний інструмент. Мета цієї матриці - проаналізувати актуальність продуктів компанії з точки зору зростання та частки ринку; за результатами матриці БКГ виділяють чотири групи продуктів (згідно з віднесенням конкретного продукту до відповідного квадранту): "Зірка", "Дійна корова", "Собака".

Матриця BCG може бути використана для структурування продуктових груп і чіткого визначення стратегічної позиції кожного продукту, що допомагає збалансувати продуктові групи компанії. Однак створення класичних матриць BCG часто неможливе через відсутність необхідних даних. У цьому випадку використовуються адаптовані матриці, які створюються на основі внутрішньої інформації компанії, де в якості параметрів обираються продажі продукту у відсотках від загальних продажів компанії та темпи зростання продажів продукту. Матриця McKinsey або General Electric, розроблена компанією General Electric та консалтинговою фірмою McKinsey & Company, використовується для аналізу поточної ринкової ситуації за такими параметрами Чим більш конкурентоспроможним є ваш продукт і привабливішим ринок, тим більші ваші шанси на успіх у цій сфері бізнесу; чим слабшим є ваш продукт порівняно з конкурентами і менш привабливим ринок, тим менше у вас шансів розвивати бізнес у цій сфері.

Порівняно з матрицею BCG, використовуються не лише "фізичні" фактори (продажі, прибутки тощо), а й суб'єктивні характеристики (наприклад, мінливість частки ринку).), а також суб'єктивні характеристики, які впливають на формулювання стратегії, такі як волатильність частки ринку, технології та людські ресурси [17].

Метод аналізу життєвого циклу товару (ЖЦТ) визначає етапи розвитку будь-якого товару або послуги з моменту його першої появи на ринку до моменту продажу або зняття з виробництва Згідно з моделлю ЖЦТ, всі товари проходять чотири послідовні стадії присутності на ринку вихід, зростання, зрілість (або насичення) і занепад. Модель ЖЦТ визначає чотири послідовні стадії присутності

на ринку: вихід, зростання, зрілість (або насичення) і занепад. Використовуючи цю концепцію, можна ефективніше виводити на ринок нові продукти, зміцнювати їхні позиції в сегменті та подовжувати їхній життєвий цикл. При цьому необхідно враховувати всі фактори, які можуть вплинути на успішність продукту на ринку, такі як ринкова кон'юнктура, зміни макроекономічних факторів, конкуренція та поведінка споживачів. Метод оцінки Боровинського. Ця концепція, запропонована Дмитром Боровинським, дозволяє провести комплексний аналіз досліджуваного сегмента ринку, включаючи визначення рівня продажів конкурентів і загальних можливостей ринку. Методологія також допомагає визначити вплив різних параметрів продукту на продажі та відповісти на низку пов'язаних з цим питань. На показники продажів впливає багато непорівнянних факторів, таких як рівень цін, телевізійна реклама, зовнішній вигляд тощо. Всі ці фактори можна врахувати, лише ввівши рейтингову шкалу (наприклад, 3 або 5 рівнів) для кожного параметра. На першому етапі автори рекомендують формалізувати асортиментну політику. Це означає аналіз поточного асортименту, аналіз пропозицій та коригування асортименту, і цей процес слід розглядати як ітеративний. Для аналізу продукції можна використовувати різні показники, такі як продажі, прибутковість та оборотність [11]

Таким чином, для кожного з товарних асортиментів компанії, чим ближче коефіцієнт ринкової адекватності до 1, тим більш стабільною можна вважати її діяльність. Одним з універсальних і поширених методів аналізу структури товарного асортименту компанії є метод ABC-аналізу, який базується на ранжуванні товарних позицій, товарних груп або інших об'єктів дослідження за певними параметрами. Основними перевагами цього методу є його простота і точність. Однак метод може бути застосований до широкого і повного спектру товарних груп. Також цей метод не враховує зміни в обсягах продажів. Для завершення аналізу, крім ABC-аналізу, проводять удосконалення за допомогою методу XYZ, який призначений для вивчення стабільності показників; суть XYZ-аналізу полягає в групуванні товарних категорій за ступенем передбачуваності попиту. Перевагою цього методу є те, що він враховує зміни в продажах та інших

показниках, викликані коливаннями попиту. Однак розрахунок коефіцієнта варіації вимагає аналізу історичних даних про продажі, що є проблематичним у випадку з новими продуктами. Аналіз різних методів врахування різноманітності продукції виявив деякі спільні риси між ними, а також притаманні їм сильні та слабкі сторони. Кілька універсальних методів було об'єднано для повного аналізу асортименту продукції. Результати аналізів порівнюються між собою, і на основі отриманої інформації надаються рекомендації щодо оптимізації запасів продукції.

1.2. Особливості та специфіка управління запасами продукції в сфері роздрібної торгівлі

В економічній літературі існують різні погляди на елементи системи управління запасами в сфері рітейлу. Зокрема, Г. Тютюшкіна описує організаційну структуру, вимоги та стратегії контролю, формування та управління запасами [22]. З іншої точки зору, система управління розглядається як: сукупність правил і показників, що визначають час і кількість закупівель продукції для поповнення запасів [13]; комплекс заходів з нормування, оперативного управління, поточного обліку та регулювання [25]. Однак ми вважаємо, що ці уявлення про системи управління є безсистемними та неповними, оскільки наведені вище окремі складові можна розглядати як фактори впливу, об'єкти, елементи тощо процесу управління запасами. На нашудумку, система управління запасами як галузь господарської практики повинна включати чотири основні групи елементів механізми, структури, процеси та управління розвитком [19]. Взаємозв'язки між основними підсистемами системи управління запасами показано у вигляді моделі на рис. 1.3.

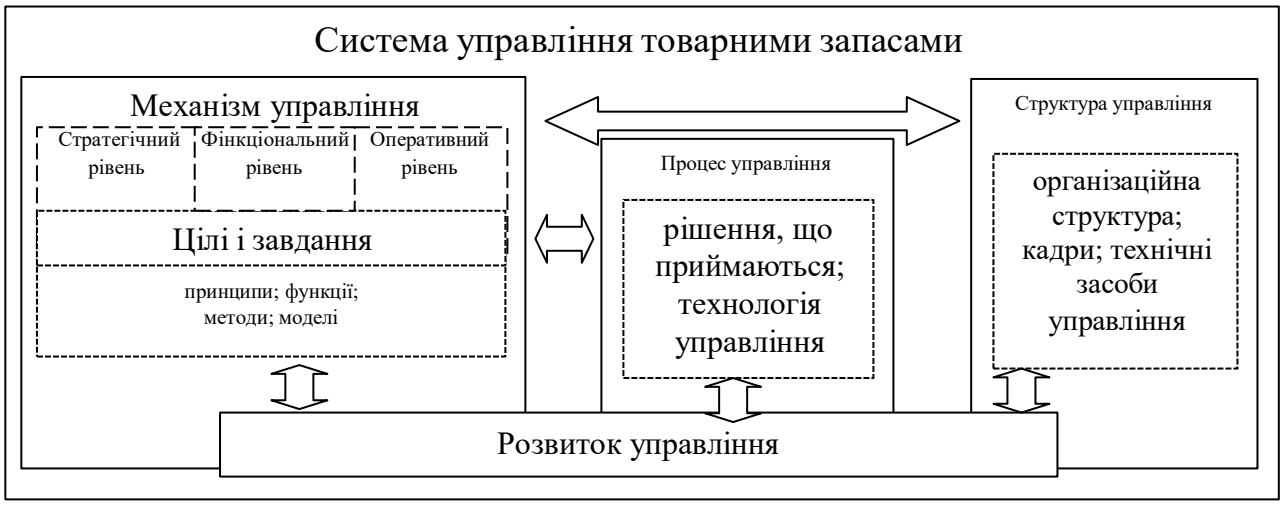

Рисунок 1.3 - Основні підсистеми системи управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: [18]

Наступним важливим моментом, який слід враховувати при створенні системи управління запасами, є застосування принципу зворотного зв'язку. Суть цього принципу полягає в тому, що якщо керуючі елементи системи здійснюють керуючий вплив на її робочі елементи, то система повинна мати "зворотний зв'язок", який надає дані про новий стан всієї системи та оцінює ефективність її функціонування і розвитку. Розглянемо більш детально основні складові загальної системи управління запасами. Першою підсистемою є механізм управління запасами. Термін "механізм" можна розглядати з двох точок зору: з точки зору процесного підходу, як сукупність станів, що визначають певні дії або явища, як процес, що управляє системою, яка складається з певних ланок або елементів; з точки зору системного підходу, як система або пристрій, що визначає послідовність усіх видів діяльності [17]. Стосовно до управління економічними процесами визначення механізмів базується на розумінні економічного середовища як взаємопов'язаної системи певних економічних

форм і методів, сформованої на основі кон'юнктурних прогнозів економічного середовища, в якому система отримання прибутку реалізує економічне середовище. В даній роботі механізм управління запасами повинен будуватися на ряді вихідних базових компонентів: рівні управління, критерії, завдання, принципи, функції, методи та моделі. Використання цих складових у комплексі спрямоване на досягнення основних цілей управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі.

Системний підхід як теоретична орієнтація системних досліджень базується на використанні різних принципів [19]. У контексті даного дослідження під принципами системного підходу на всіх етапах його розвитку надалі розуміємо основоположні засади, притаманні всім складовим під час функціонування системи управління товарними запасами. З огляду на положення системного підходу, управління запасами є невід'ємною складовою вищого рівня управління, тобто загального управління підприємствами роздрібної торгівлі, яке можна поділити на оперативне, функціональне та стратегічне, залежно від часу прийняття рішень. Аналогічно, бажано розрізняти стратегічний, функціональний та оперативний типи управління запасами на підприємствах роздрібної торгівлі.

У працях зі стратегічного менеджменту обговорюється зміст стратегічного управління запасами. Згідно з одним із визначень, стратегія управління запасами розглядається як "структура правил визначення моменту і розміру виручки" і зводиться до визначення набору конкретних параметрів [24]. Слід зазначити, що з точки зору розуміння запасів як джерела доходу досліджуване поняття залишається розмитим і досить вузьким: Більш конкретним є розуміння стратегії управління запасами Л. Лігоненко як "комплексу заходів, спрямованих на створення та підтримання оптимальної їх кількості" [21]. Однак він не пов'язує управління ними зі стратегічним управлінням торговельного підприємства в цілому.

Функції, які є наступною складовою механізму управління товарними запасами, - це відносно самостійні, спеціалізовані види управлінської діяльності, виділені в процесі розподілу управлінської праці [12]. Управління товарними

запасами на підприємствах роздрібної торгівлі включає всі функції, притаманні управлінню будь-яким об'єктом, а саме розробку (прийняття) та реалізацію рішень, а також здійснення контролю за їх виконанням. Основними функціями управління запасами є планування, мотивація, організація та управління безпекою запасів. Модель, яка є складовою механізму управління запасами, повинна відповідати на два питання в яких кількостях і коли замовляти товари. Огляд літературних джерел свідчить про існування багатьох поширених моделей управління запасами, для розв'язання яких використовується різний математичний інструментарій - від простих аналітичних схем до складних алгоритмів математичного програмування [24]. Це явище в основному пояснюється різною природою попиту на товари. Крім того, деякі дослідники у своїх роботах [16] зазначають, що при побудові моделей управління запасами необхідно враховувати низку факторів, які визначають існування різних моделей управління запасами: період виконання замовлення (тривалість періоду закупівлі може бути фіксованою або довільною величиною), ймовірність і процес поповнення замовлення (може бути миттєвим або розподіленим у часі), систему постачання, функцію витрат, оборотний капітал, обмеження складських площ і стратегії управління запасами.

1. Характер попиту є основною класифікаційною ознакою моделей, на основі якої всі моделі можна поділити на детерміновані (використовуються для залежного попиту) та стохастичні (використовуються для незалежного попиту) [18]. Моделі, що використовуються для детермінованого попиту, включають статичні моделі, де інтенсивність споживання не змінюється з часом (моделі дисконтування кількості, статичні детерміновані моделі без дефіциту - моделі можуть бути стаціонарними, якщо інтенсивність споживання не змінюється з часом [17].

До них відносяться моделі з фіксованим розміром замовлення та рівнем обслуговування, а також моделі з фіксованою частотою замовлень та рівнем обслуговування. Однак детермінований попит - це рідкісне явище, яке зустрічається переважно у виробництві комплектуючих та виробів. У випадку

залежного попиту потреби в запасах можуть бути визначені на основі планування виробництва, тоді як у випадку незалежного попиту прогнозування відіграє набагато більшу роль в управлінні запасами. У торгівлі увага в основному зосереджена на моделях для аналізу другого типу ситуацій:

2. Вибір системи постачання фірмою враховує характеристики та місцезнаходження споживача і складу [24]. Ізольовані системи постачання виникають, коли запас кожного товару поповнюється з одного джерела, при цьому ігнорується можливість відсутності або недоступності товару з цього джерела. Децентралізовані системи постачання допускають обмін запасами між складами в певних ситуаціях [24]. У лінійній моделі система складів утворює ланцюг (як конвеєр). Ієрархічні системи постачання характеризуються розгалуженою ієрархічною системою складів.

3. Залежно від кількості товарів, що реалізуються торговельним підприємством, розрізняють однопродуктові та багатопродуктові моделі управління запасами [16]. Так, однопродуктова модель - це модель управління запасами, в якій кількість одиниць продукції дорівнює 1 (наприклад, статична модель товару або товар, в якому враховані дефекти) [17]. У багатопродуктовій моделі кількість продуктових ліній перевищує одиницю, а оптимальна стратегія управління обирається для всієї сукупності продуктових ліній, а не для одного продукту (або групи схожих продуктів). До багатопродуктових моделей відносяться багатопродуктові моделі з обмеженнями на місткість складу та моделі, засновані на ABC-аналізі.

4 Залежно від складності застосування, моделі управління запасами пропонується поділяти на прості та складні моделі. Переважна більшість стохастичних моделей управління запасами є складними, оскільки вони включають багато змінних для кращого відображення реальних економічних процесів [17], а найскладнішими є нестаціонарні моделі. До простих моделей належать статична модель з одним товаром, статична модель з одним товаром,

що допускає дефіцит, модель поступового поповнення запасів та модель поступового поповнення запасів, що допускає дефіцит.

Існують також найпростіші моделі управління запасами з трьома характеристиками: постійний попит у часі, негайне поповнення запасів та контроль запасів без дефіциту [7]. Насправді найпростіші моделі управління запасами використовуються рідко, оскільки вони припускають, що потреба в запасах відома і постійна. У більшості випадків на практиці потреба є змінною величиною, яка змінюється з кожним днем, що пояснює незастосовність таких моделей до реальних ситуацій.

5. Залежно від сфери застосування, моделі управління запасами можна поділити на звичайні та спеціалізовані типи. До загальних моделей відносяться ті, які можуть бути використані в більшості ситуацій, що виникають в управлінні запасами комерційних підприємств. До них належать більшість детермінованих та стохастичних моделей, які мають дві основні характеристики [19]. Спеціалізовані моделі включають моделі, які використовуються за специфічних умов, що виникають у процесі закупівель або формування запасів у роздрібній торгівлі. До таких моделей належать моделі цінового діапазону, моделі, що враховують знижки за кількість, та одноперіодні моделі [9].

6 Залежно від використовуваного методологічного інструментарію, моделі управління запасами можна поділити на три групи: статистичні, математичні та імітаційні. Імітаційні моделі є майже досконалими аналогами процесу управління запасами [10]. Статистичні моделі - це моделі масового обслуговування, які роблять певні припущення щодо розподілу моментів попиту і поповнення запасів та їхньої відносної взаємодії. Математичні моделі управління запасами дозволяють знайти оптимальний рівень, при якому сумарні витрати на закупівлю, замовлення, доставку, зберігання товарів і втрати через дефіцит можуть бути мінімізовані [20]. Під методом (від грец. methodos - дослідження, знання, теорія, спосіб пізнання) зазвичай розуміють спосіб досягнення мети та вирішення конкретного завдання. У будь-якому випадку, здійснення діяльності на основі певного методу, як правило, передбачає свідоме співвіднесення способу дії

суб'єкта цієї діяльності з реальною ситуацією, оцінку його ефективності, критичний аналіз і вибір різних альтернативних дій. З огляду на вищезазначене, метод управління запасами - це особливий спосіб досягнення конкретної системної мети. В результаті було виділено ряд методів, які можуть бути використані для управління запасами (при аналізі їх стану та оцінці ефективності використання, раціоналізації, плануванні, контролі тощо) - статистичні, техніко-економічні, економічні та методи моделювання. Структура управління є статичною характеристикою системи управління товарними запасами роздрібного торговельного підприємства і складається з організаційної структури, персоналу та технічних засобів управління. Організаційна структура управління запасами формується в процесі розподілу формальних ролей у роздрібному торговельному підприємстві та встановлення зв'язків між цими ролями і між частинами організаційної структури.

Впровадженням основних методів управління запасами в компанії займаються фахівці з бухгалтерського обліку, менеджменту, маркетингу, логістики та функціонально-вартісного аналізу. Поряд з прогнозуванням та управлінням запасами до функцій економічної служби підприємства також входить здійснення поглибленого аналізу стану справ та оперативного економічного аналізу ефективності управління ними [12].

Процес управління як складова системи управління запасами в сфері рітейлу - це діяльність управлінського підрозділу, об'єднаного в певну систему, спрямована на досягнення цілей компанії щодо управління запасами шляхом виконання конкретної функції за допомогою певного методу управління. Тактичним завданням процесу управління є підтримання стабільності, гармонійної взаємодії та ефективності всіх елементів, що перебувають під управлінням, а стратегічним - забезпечення їх розвитку та вдосконалення, а також переходу в якісно та кількісно інші стани. Процес управління запасами має багатовимірну та складну структуру. Розвиток управління є надзвичайно фундаментальним явищем. Розвиток стосовно управління товарними запасами на підприємствах роздрібної торгівлі можна визначити як процес переходу з

одного стану в інший, він розвивається в часі і характеризується наявністю якісного перетворення в управлінні в цілому або появою якісно нових елементів, ознак (характеристик), які впливають на управління і визначають його початкову структуру і функціонування. За логікою цього дослідження, розвиток управління товарними запасами передбачає розвиток механізмів, процесів та структур управління товарними запасами на підприємствах роздрібної торгівлі.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства

COMFY - перший мультиканальний ритейлер і провідний постачальник побутової техніки та електроніки в Україні Магазини COMFY поєднують сучасні технології дизайну зі зручністю покупок COMFY приділяє велику увагу комфорту покупців, і в новому форматі магазину особлива увага приділяється підвищенню комфорту покупців у зонах кредитування та обслуговування. На вході в магазин розташована велика зона з новинками, електромобілями та смартфонами.

Таблиця 2.1 - Характеристика підприємства

Назва підприємства	COMFY
Форма власності	Недержавна власність
Термін присутності на ринку	Компанія заснована в 2005 році. На ринку 17 років
Кількість працівників	3000 осіб
Основні напрями діяльності	Продаж побутової техніки та електроніки в Україні

Джерело: за даними підприємства

Традиційна побутова техніка, від телевізорів до пральних машин, також добре представлена. Прилади та девайси можна замовити не тільки в магазині, але й через гарячу лінію та сайт comfy.ua.

COMFY росте і розвивається, надаючи клієнтам сучасні сервіси та товари Компанія COMFY є одним з лідерів у мережевому сегменті ринку роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою і працює на цьому ринку з 2005 року. Сьогодні це одна з найбільших мереж магазинів в Україні, а інтернет-магазин COMFY доставляє обрані товари в більш ніж 1 500 точок в Україні.

Загальна торгова площа мережі складає 130 000 м2, всі магазини працюють в єдиному форматі. Основними принципами роботи COMFY є клієнтоорієнтованість та високий рівень сервісу. Однією з ключових конкурентних переваг мережі є ефективне використання торгових площ (близько 500 доларів США на квадратний метр, що в 1,5 рази більше, ніж у конкурентів) [18] Перший магазин COMFY було відкрито в грудні 2005 року в місті Кліві Рі. Через два роки компанія об'єдналася з мережею "Побуттехніка" і увійшла до трійки лідерів українського рітейлу побутової техніки та електроніки.

Основною метою діяльності компанії є торговельно-комерційна діяльність, насамперед продаж електронної техніки. Організаційні ідеали по суті недосяжні, але є результатами, до яких компанія може і повинна прагнути. Організаційні ідеали зазвичай включають в себе бачення. Стратегічне бачення є керівною філософією бізнесу і виправдовує існування підприємства. Воно не є самоціллю, а скоріше сенсом головної мети. Іншими словами, бачення - це ідеальний образ майбутнього, стан, якого можна досягти за найсприятливіших умов.

Основними напрямками розвитку для ТОВ "Комфі Трейд" є: вдосконалення систем планування, обліку, звітності та управління, скорочення всіх видів витрат, запобігання всіх видів шкоди суспільству і підтримка високого іміджу. Всі ці та інші заходи сприяють більш успішній діяльності компанії та покращенню економічних показників. Таким чином, компанія процвітатиме, а життя кожного працівника покращуватиметься.

Під час економічної кризи 2008-2009 років, коли багато ритейлерів були змушені сповільнити свій розвиток або піти з ринку, COMFY досягла найбільш динамічного розвитку. У ці роки COMFY запровадила перший в Україні формат спеціалізованого магазину [19].

Формат COMFY характеризується великою площею магазину, чітким викладенням товарів, зручним переміщенням всередині магазину, високим рівнем сервісу та наявністю бренд-зон. Мережа пропонує понад 10 000 найменувань товарів, серед яких ексклюзивні моделі продуктів, техніки, електроніки та

аксесуарів від таких компаній, як SAMSUNG, LG, INDESIT, PHILIPS, SCARLETT, MOULINEX, DELONGHI та ARISTON. SAMSUNG займає 35,2% ринку, а INDESIT - 16%.

Суб'єкти споживчого ринку - це конкретні люди з унікальними характеристиками та якостями, на яких постійно впливають зовнішні фактори. Маркетингові фактори - це продукти, ціни, методи розподілу та стимулювання збуту. На споживачів також впливають економічні, науково-технічні, політичні, культурні, соціальні та інші фактори [40] ТОВ "Комфі Трейд" успішно перейшло від масового маркетингу та маркетингу диференціації продукції до цільового маркетингу. Для кожного цільового ринку компанія може розробити необхідні для нього продукти. Для того, щоб ефективно охопити кожен ринок, Comfy змінює ціни, канали збуту та витрати на рекламу, щоб орієнтуватися на клієнтів, які найбільш готові купувати.

На сьогоднішній день ритейлери прогнозують дефіцит побутової техніки та електроніки по всій Україні навесні 2024 року. Провідна мережа універмагів "Фокстрот" (40-е місце в рейтингу журналу Forbes з прибутком 70 млн грн) зазнала значних змін у березні цього року. У деяких регіонах згоріли склади ритейлера та було знищено обладнання на суму 640 млн грн. В. Маковецький, один з партнерів мережі, наводить слова І. Павлюка, комерційного директора Comfy (38 місце в рейтингу Forbes, 81 млн. грн. прибутку у Владивостоці): "Бізнес не перерваний, але ми розпродаємо складські запаси, завезені до війни". Схожа ситуація і в інших мережах такого роду. Те ж саме з літаками, товар вантажиться на вантажівки і везеться в Україну, де довго чекає на кордоні, тому ланцюжок поставок триває 14-20 днів". Очікується, що дефіцит товарів продовжуватиме стрімко зростати ще протягом двох-трьох місяців.

Компанія, як і її конкуренти, поступово оновлює асортимент продукції та налагоджує нові ланцюги постачання". Уряд відіграє важливу роль у цьому процесі, беручи до уваги ситуацію і намагаючись спростити умови імпорту товарів, що входять до переліку "критичного імпорту" [36]. Існують також проблеми з продажем принтерів. Хоча це сталося давно, дефіцит супроводжувався

перебоями в постачанні мікроелементів, а в глобальному масштабі те саме стосується і корони. За словами генерального директора Comfy І. Хижняка, наразі мережа Comfy налічує 67 магазинів, які "поступово відкриваються в Ізмаїльській, Коростенській, Кропивницькій та Київській областях". "Частково закриті магазини в Донецькій, Луганській, Чернігівській та Херсонській областях, Запорізькій, Сумській, Харківській областях, Києві та місті Києві. Деякі магазини були розграбовані і спалені". За час повної окупації України в той чи інший спосіб було закрито близько 30% всіх торгових точок, незалежно від виду діяльності, в результаті чого в Україні залишилися регіони, де ведення підприємницької діяльності стало неможливим [17].

Для визначення ефективності та ліквідності підприємства проводиться аналіз основних фінансових показників. Для цього використовується фінансова звітність - форма 1 (баланс) та форма 2 (звіт про фінансові результати). Одразу видно, що підприємство має тенденцію до збільшення чистого прибутку. Однак лише на підставі цього важко робити висновки про ефективність та майбутній потенціал організації. Необхідно проаналізувати більше показників, щоб побачити більш чітку картину: Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" за 2020-2022 роки.

Аналіз техніко-економічних показників проведено на основі звітностей підприємств, що опубліковані Державною податковою послугою України на порталі відкритих даних.

Як показує падіння вартості активів на 12,26%, економічний потенціал зменшується. Іншими словами, зменшується кількість активів, якими володіють компанії. Той факт, що дохід від реалізації товарів та послуг скорочується швидше, ніж активи, свідчить про те, що управління обмеженими ресурсами здійснюється менш ефективно.

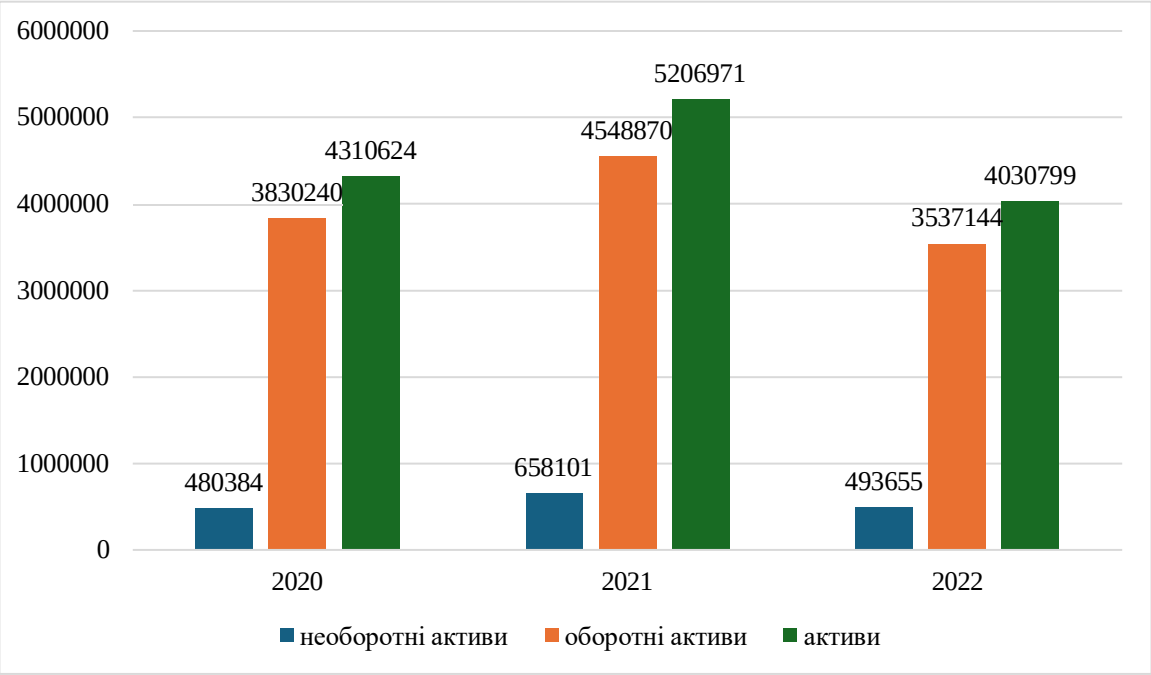

Рисунок 2.1 - Динаміка активів «ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: за даними підприємства

Таблиця 2.2 - Динаміка показників діяльності «ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» у 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Основні засоби	378906	528964	387585	+8679	+2,2
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	480384	658101	493655	+13271	+2,8
Запаси	1496060	1792150	1757724	+261664	+14,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	472631	501386	330014	-142617	-33,2
Гроші та їх еквіваленти	1515361	1957672	1286606	-228755	-17,8
ОБОРОТНІ АКТИВИ	3830240	4548870	3537144	-293096	-8,3
АКТИВИ	4310624	5206971	4030799	-279825	-6,9

Джерело: за даними підприємства

Зменшення суми балансу зумовлене зменшенням як дебіторської заборгованості на (-33,2%), так і грошей і їх еквівалентів (-17,8%).

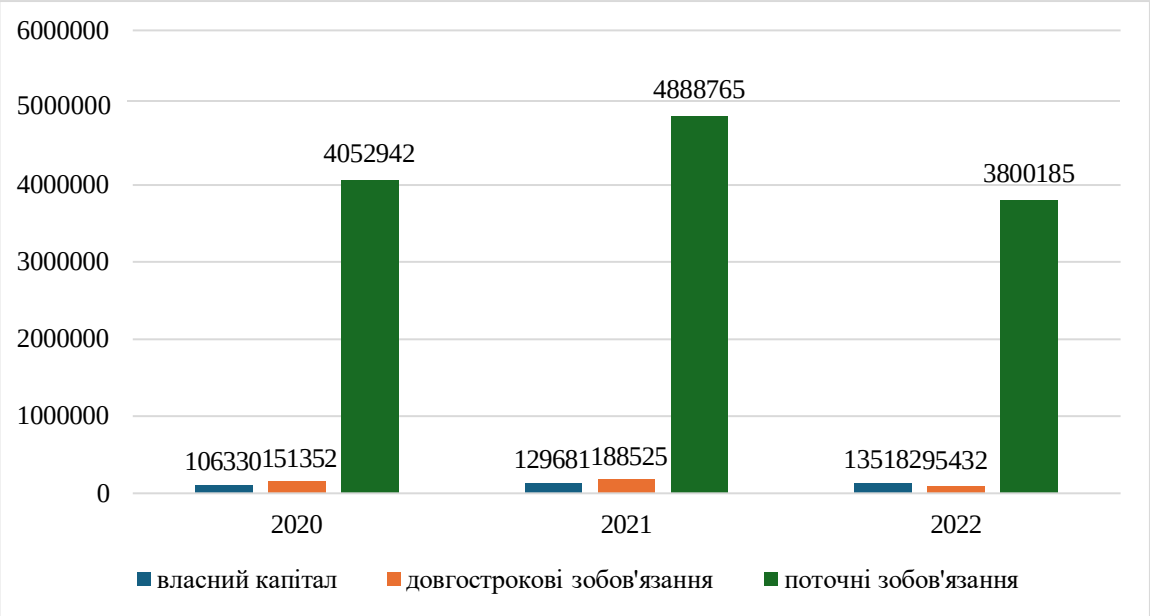

Рисунок 2.2 - Динаміка джерел фінансування «ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: за даними підприємства

Зменшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+21,3%), зменшення поточних (+6,23%) і довгострокових зобов’язань (-36,9%).

Таблиця 2.3 - Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) «ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Власний капітал	106330	129681	135182	+28852	+21,3
Довгострокові зобов’язання	151352	188525	95432	-55920	-36,9
Товари, роботи, послуги	3442573	4136364	3128251	-314322	-10,1
Поточні зобов’язання	4052942	4888765	3800185	-252757	-6,23
Баланс	4310624	5206971	4030799	-279825	-6,9

Джерело: за даними підприємства

Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Але зменшення загальної суми зобов’язань не

забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, та призводить до зменшення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Таблиця 2.4 - Показники стійкості та платоспроможності «ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» у 2020-2022 рр., частка одиниці

Показник	2020	2021	2022	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,02	0,01	0,02	0	0
Поточна ліквідність	0,12	0,12	0,11	-0,01	-9

Джерело: за даними підприємства

Фінансова незалежність компанії знижується, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії: На кінець 2022 року компанія зможе самостійно профінансувати 2,46% своїх активів. Коефіцієнт поточної ліквідності є нижчим за нормативне значення (1,5) і компанія може стати неплатоспроможною в найближчому майбутньому.

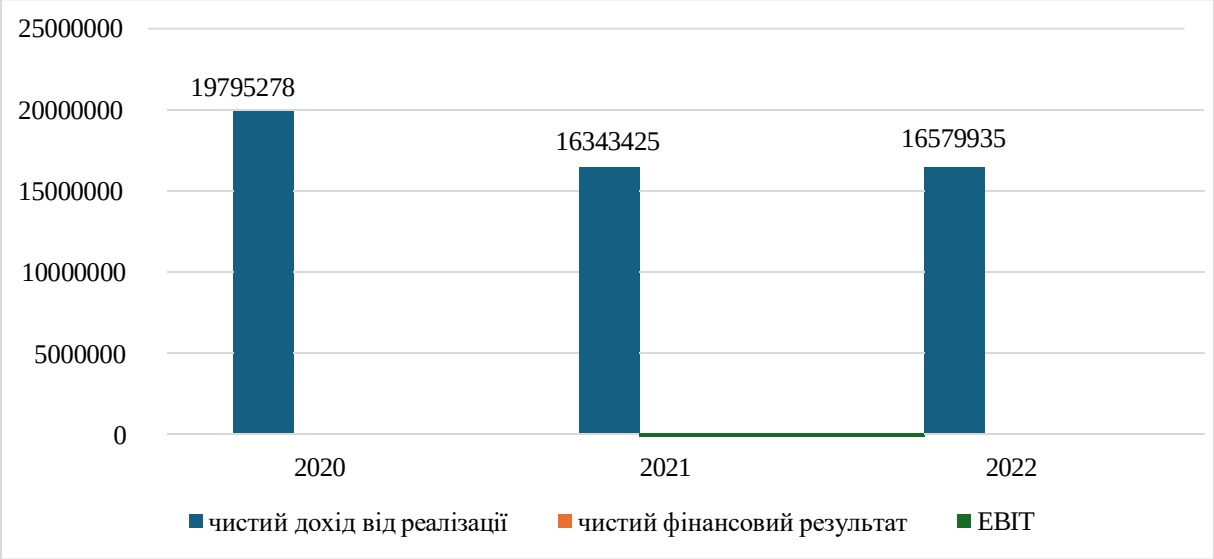

Рисунок 2.3 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: за даними підприємства

Чистий дохід від реалізації товарів та послуг зменшився на 19,39%, що свідчить про низьку конкурентоспроможність в умовах динамічного зовнішнього середовища.

На жаль, оборотний капітал (поточні активи) компанії за 2020-2022 роки має від'ємне значення. Це підтверджує, що компанія протягом багатьох років зазнає

чистих збитків, внаслідок чого накопичилися непокриті збитки. Непокриті збитки є частиною капіталу.

Від'ємний коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами свідчить про те, що підприємство фінансує свої основні засоби за рахунок власного капіталу та довгострокової заборгованості, тобто змушене фінансувати свої оборотні активи за рахунок боргового фінансування. Це призводить до зниження фінансової стійкості.

Таблиця 2.5 - Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Комфі Трейд» за 2020-2022 р.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	3, 95	9,23	4, 29	-5,28	4,94	233,6%	46,5%
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	8, 87	4, 30	9,93	4,57	-5,63	48,5%	231%
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	0, 65	0, 38	0,68	-0,27	0,3	58,5%	179%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0, 29	0, 10	0, 36	-0,19	0,26	34,5%	3600%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0, 21	0,04	0, 24	-0,17	0,2	19%	600%
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат	0,1	2,18	0,1	-2,08	2,08	2180%	4,6%

Джерело: за даними підприємства

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу вказує на необхідність залучення частини власного капіталу в інтересах інвесторів, що збільшує значення цього показника. У багатьох випадках для збільшення коефіцієнта

оборотності власного капіталу необхідно докладати зусиль для збільшення оборотності.

2.2. Аналіз сильних та слабких сторін системи управління запасами продукції

ТОВ «Комфі Трейд» є організацією торгівлі, у зв'язку з чим, управління товарообігом в цілому, запасами, зокрема, представляє найбільш важливу складову діяльності магазину роздрібної торгівлі. Нестача запасу товару призводить до зниження якості послуг, відтоку клієнтів, скорочення виручки і доходів, надлишок запасів - залучає в обіг додаткові кошти, призводить до уповільнення оборотності запасів, необхідності залучення в оборотний капітал кредитних коштів. Отже, збільшуються витрати, пов'язані із зберіганням запасів, їх обліком, зростають інші витрати (відсоткові платежі), що негативно впливає на прибуток підприємства. У зв'язку з вищевикладеним управління запасами – це контроль їх розміром, структурою з урахуванням планів продажів, з урахуванням нормування та аналізу планових і фактичних результатів.

Запаси - ростуть, за три роки приріст склав 100 000 грн. або +17,2%. Проте зростання запасів може бути викликане збільшенням товарообігу, тому важливо оцінити, як змінилася оборотність запасів. У цей період відзначається зростання собівартості з 350 000 грн. до 410 000 грн., Середньорічний розмір запасів становить:

- у 2022 році (580 000 + 650 000) / 2 = 615 000 грн.
- у 2023 році (650 000 + 680 000)/2 = 665 000 грн.

Оборотність запасів становить: У 2022 році 380 000/615 000 = 0,62 обороту або 226 днів, у 2023 році 410 000/665 000 = 0,62 обороту або 225 днів. Таким чином, оборотність запасів виросту на 1 день, але це дуже низький показник, що призводить до необхідності залучення до оборотного капіталу додаткових

коштів у вигляді банківських кредитів. Так, щорічні витрати на обслуговування кредиту становлять 45 000 грн. Цих витрат можна було б уникнути, скоротивши розмір запасів, і підвищивши їхню оборотність. Асортименти продукції ТОВ «Комфі Трейд» включає телеком, комп'ютери, фототехніка, аудіо-відео техніка, побутова техніка. Для розробки нормативів формування запасів у розрізі асортиментних груп важливо враховувати стратегію, якої має дотримуватися організація, при плануванні структури продажів. Проведемо аналіз асортименту окремих груп товарів ТОВ "Комфі Трейд", використовуючи матричний метод БКГ.

Таблиця 2.6 - Характеристика ринкової ситуації за конкретними групами товарів ТОВ «Комфі Трейд»

Види товарів та послуг	Обсяг продажів у порівнянних цінах, грн.		Ємність ринку у 2023 році, грн.	Обсяг продажів конкурента у 2023 році, грн.	Доля ринку у 2023 році, %	
	2022	2023			Комфі Трейд	Конкурент
1. Побутова техніка	410 567	510 200	2 772 826	365 900	18,4	13,20
2. Аудіо-відео техніка та телефони	420 070	363 600	3 055 462	234 500	11,9	7,67
3. Комп’ютери	29 000	29 860	281 698	58 900 13	10,6	20,91
4. Телевізори	5 018	2 719	247 182	11200	1,1	4,53
5. Фототехніка	20 560	5 310	252 857	10 250	2,1	4,05

Джерело: за даними підприємства

Аналіз ринкової ситуації ТОВ «Комфі Трейд» за групами товарів показує, що компанія має сильні позиції на ринку побутової техніки, де вона займає значну долю ринку і демонструє зростання продажів. Однак, у таких сегментах, як аудіо-відео техніка та телефони, комп’ютери, телевізори та фототехніка, компанія має значні проблеми, пов’язані з низькими або зниженими обсягами продажів і невисокими частками ринку порівняно з конкурентами. Це свідчить про необхідність перегляду стратегій продажів та маркетингу у цих сегментах для покращення конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Таблиця 2.7 - Вихідна інформація матриці БКГ

Види товарів та послуг	Темпи зростання обсягу продажу, %	Коефіцієнт лідерства (ОДР)	Частка продукції у загальному обсязі продажів, %
1. Побутова техніка	124,27	1,39	55,96
2.Аудіо-відео техніка та телефони	86,56	1,55	39,88
3. Комп'ютери	102,97	0,51	3,28
4. Телевізори	54,18	0,24	0,30
5. Фототехніка	25,83	0,52	0,58

Джерело: за даними підприємства

Аудіо-відео техніка та телефони у ТОВ «Комфі Трейд» продає вже давно і має більшу частину доходу саме з цієї групи товарів. Однак ці товари мають невисоке зростання продажів і належать до «дійних корів». Побутова техніка – це товари «зірок». Прибуток від реалізації зростає. Необхідно більше уваги приділяти асортименту та цінову політику з урахуванням інфляції та зростання курсів валют. Реалізація смартфонів та фототехніки не може бути перетворена на серйозний напрямок діяльності, але без цього діяльність підприємства буде утруднена. Це товари – «собака» - нижній правий квадрант матриці БКГ. Комп'ютери - товари необхідних асортиментних груп, мають невисоку частку у загальних продажах, їх асортимент має бути обмежений переліком необхідних товарів. Однією з найважливіших умов найповнішого задоволення попиту є проведення правильної асортиментної політики.

Асортиментна політика у роздрібній торговій мережі ґрунтується на розподілі товарів залежно від частоти попиту на товари повсякденного, періодичного, сезонного та рідкісного попиту. Основними показниками спортивного товарного асортименту є широта, повнота, глибина, стійкість, новизна. Широта асортименту визначається кількістю товарних груп та оцінюється коефіцієнтом широти:

$$Кш = Гф / Гн, \quad (2.1)$$

де Гф - кількість груп товарів на момент визначення, од.; Гн - загальна кількість груп товарів, од.

У нашому випадку Кш = 144/144 = 1,00.

Виражають повноту асортименту через коефіцієнт повноти Кп

асортименту, який визначають за формулою:

Кп = Вф / Вн, (2.2)

де Вф - фактична кількість видів товарів на момент обстеження (перевірки), од.;

Вн – кількість видів, передбачена асортиментним переліком, договором постачання, стандартами та ін., од.

У разі Кп = 574 /528 = 1,09. Глибина асортименту визначається кількістю різновидів товарів за кожним найменуванням. Коефіцієнт глибини асортименту оцінюють за формулою:

Кг = Рс / Рн, (2.3)

де Рс - фактична кількість різновидів товарів на момент перевірки, од.;

Рн – кількість різновидів, передбачена асортиментним переліком, умовами договору, прейскурантами тощо, од.

У нашому випадку Кг = 2090/2270 = 0,92. Усі значення коефіцієнтів близькі до одиниці. Це говорить про те, що в ТОВ «Комфі Трейд» представлений досить повний та широкий асортимент. Завдяки широко представленому асортименту покупці можуть придбати необхідні товари. Стійкість (стабільність) характеризує постійну наявність товару відповідного виду (різновиду) у продажу. Коефіцієнт стійкості Ку визначається за формулою:

Ку = 1 - (Р'ф1 + Р'ф2 + ... + Р'фn / Рн × n), (2.3)

де Р'ф1, Р'ф2, ..., Р'фn - фактичне кількість різновидів (видів) товарів, що передбачені асортиментним переліком та відсутніх у продажу в момент окремих перевірок, од.;

Рн – кількість різновидів (видів) товарів, передбачена асортиментним переліком, од.; n – кількість перевірок.

У нашому випадку Ку = 1-(196/2270×1) = 0,91 (за місяць). Коефіцієнт стійкості асортименту, зазвичай, визначається за конкретний період (місяць, квартал, рік). Новизна асортименту характеризує появу нових різновидів товарів за певний період часу та оцінюється коефіцієнтом новизни К:

К = Ро / Р, (2.4)

де Ро - кількість нових різновидів товарів, що з'явилися в момент перевірки, од.;

Р - середня кількість різновидів, од. У нас К = 44/2090 = 0,02.

Отже, ми встановили, що запаси зростають. Це призводить до недостатності оборотних активів, залучення короткострокових для поповнення оборотних коштів. Для впровадження нового підходу до нормування запасів запропоновано метод АВС. Розглянемо з прикладу, як може змінитися рівень запасів.

Результати для використання методики нормування запасів представлені в табл. 2.8.

Отже, з урахуванням даних продажів, всі товари класифіковані по 9 групам. У стовпці 2 таблиці 2.8 здійснено розрахунок частки продажів кожної групи у загальній сумі продажів, наприклад, велика побутова техніка 285800/911689*100% = 31,35%.

Таблиця 2.8 - Аналіз товарних груп по підкатегоріям (АВС-аналіз)

Найменування товарної групи	Питома вага, % (2023 р.)	Наростаючий, усього %	Категорія запасу (метод АВС)
Крупна побутова техніка	31,35	31,35	А
Відео техніка	19,62	50,97	А
Мала побутова техніка	17,05	68,02	А
Стереосистеми	11,44	79,45	В
Аудіо техніка	8,82	88,28	В
Ігрові приставки	7.57	95,84	С
Комп’ютери	3,28	99,12	С
Телевізори	0,30	99,42	С
Фототехніка	0,58	1000	-
Разом	100	-	-

Категорія А – це велика і мала побутова техніка – за матрицею БКГ – зірки. Запаси цієї категорії необхідно постійно контролювати (1 разів на тиждень), щомісячну фізичну інвентаризацію, постійний контроль фактичного поточного запасу. Ці товари дають основний дохід. Це пріоритетні товари, потрібний ретельний контроль за рівнем їх запасів. Можливе досягнення високих результатів управління запасами цих товарів, т.к. їх продажі рівномірні та прогнозуються з

високим ступенем точності Відео техніка також відноситься до категорії А, за матрицею БКГ – дійні корови. Контроль цієї групи товарів аналогічний попередньому (інтервал – 10 днів). Реалізація цих товарів також приносить значний рівень доходу, проте попит її у непостійний, прогноз потреби у цих товарах досить складний. Таким чином, за високого товарообігу товари цієї групи відрізняються низькою прогнозованістю витрати. Спроба забезпечити гарантоване наявність у всіх товарах цієї групи лише з допомогою надлишкового страхового товарного запасу призведе до того що, що середній товарний запас підприємства значно збільшитися. За товарами цієї групи слід переглянути систему замовлень. Частину товарів потрібно перевести на систему замовлень із постійною сумою (обсягом) замовлення, щодо товарів необхідно забезпечити більш часті поставки, підвищити періодичність контролю.

Стереосистеми та аудіо техніка – категорія В, за матрицею БКГ – дійні корови – система управління запасами з фіксованим інтервалом контролю поточного запасу та видачі замовлення; фізична інвентаризація поточного запасу 1 раз на 2 місяці; контроль із інтервалом 15 днів. Товари групи В мають середній рівень у продажах, отже, за можливості ефективного управління рівнем запасів, можливо скорочувати витрати на їх зберігання, оптимізувати обсяг постачання. Запас є засобом згладжування розбіжності показників попиту та поставки, що забезпечує попит. Мінімізація є єдино правильним підходом до управління запасами цієї групи номенклатури. При цьому необхідно врахувати, що мінімізація як підхід до управління не вимагає мінімізації величини запасів. Головне в мінімізації, як підході до управління запасами, акцент на налагодження взаємин з постачальником, результатом якого буде з часу постачання близьке до постачання «точно вчасно». Інші товари – категорія С.

Товари цієї категорії мають незначну питому вагу у продажу, їх продажі – непостійні. До товарів цієї групи має застосовуватися найпростіший контроль, це товари низького пріоритету. Успішна організація поставок «точно вчасно» як від зовнішніх постачальників, і від внутрішніх ланок малоймовірна. Можна перейти на систему з постійною сумою (обсягом) замовлення, але при цьому формувати

страховий запас, виходячи з фінансових можливостей, що є у компанії.

Отже, представлений аналіз асортиментних груп має бути проведений у ТОВ «Комфі Трейд». Далі результати аналізу мають бути узагальнені та враховані при складанні замовлень на продукцію. Передбачається, що впровадження цієї методики дозволить знизити рівень запасів продукції у зв'язку зі зростанням їхньої оборотності, в середньому на 40%. Тоді вивільнення коштів із обороту може становити. Фактичний оборот -0,62 обороту, запланований 0,868 про (0,62 * 1,4).

Вивільнення коштів складе: 410000/0,868 - 665000 = - 192649,8 грн. Таким чином, за рахунок вдосконалення роботи з управління запасами можна звільнити з обороту 192650 грн.

Аналіз продукції з урахуванням даних бухгалтерської звітності показав, що обсяг вкладень у діяльність магазину – зростає, за високого рівня замінного капіталу. Баланс є неліквідним. Фінансова стійкість можна відновити шляхом нарощування власного капіталу. Підприємство є прибутковим, динаміка зміни показників – позитивна. Відзначено зростання запасів, при цьому тривалість одного обороту запасів становить у 2023 році 225 днів, що є неприйнятним для підприємства роздрібної торгівлі. Це дуже низький показник, що призводить до необхідності залучення до оборотного капіталу додаткових коштів у вигляді банківських кредитів. З метою формування нових підходів до управління запасами проведено аналіз асортиментних груп з використанням матриці БКГ, а також на основі методики ABC представлено класифікацію запасів з метою вироблення різних підходів до їх управління (за ступенем важливості кожної групи товарів у товарообігу, обсязі продажів). Передбачається, що впровадження цієї методики дозволить знизити рівень запасів продукції у зв'язку зі зростанням їхньої оборотності, в середньому на 40%. Таким чином, за рахунок вдосконалення роботи з управління запасами можна звільнити з обороту 192650 грн.

2.3. Розроблення заходів з удосконалення системи управління запасами продукції ТОВ «Комфі Трейд»

Проведений аналіз діяльності компанії виявив наявність надлишкового запасу, що погіршує фінансове становище компанії. З метою зниження запасів розрахуємо критичний термін, довше якого зберігати її складі збитково. Для будь-якої позиції на складі є термін, довше якого зберігати залишки по ній не вигідно, навіть якщо вона продається великими обсягами і з гарною націнкою. Це зумовлено тим, що будь-які запаси вимагають обслуговування, і навіть якщо у компанії свій склад, і вона не потребує вільного місця, то грошей, які в даному випадку виявляються замороженими в запаси, не вистачає всім і завжди. Звичайно, деяку частку цих витрат несе постачальник, даючи компанії товарний кредит, але й компанія кредитує своїх клієнтів, тому остаточний варіант формули виглядатиме так:

$$M = (R + H * (W - Y) / (H + Z), \quad (2.5)$$

де M - критичний термін за позицією, довше якого зберігати її на складі збитково (місяців);

R – середня маржинальна рентабельність продажів за цією позицією (%);

H - альтернативна дохідність вкладених у запаси грошей (при роботі з надлишком грошей або кредитом) або середня прибутковість за позиціями компанії (при роботі з обмеженим обсягом своїх грошей) (%/місяць);

Z - Змінні витрати на складське зберігання у відсотках від собівартості продукції (% / місяць);

Y – середня відстрочка платежу клієнтам підприємства (місяців);

W – відстрочка платежу у постачальника, який постачає цю позицію (місяців).

- Реальна середня маржинальна рентабельність продажів становить R = 52,5%;

- Середня прибутковість за позиціями компанії H = 23,6% / місяць; - Змінні

витрати на складське зберігання у відсотках від собівартості продукції Z = 2% / місяць;

- Реальна середня відстрочка платежу клієнтам компанії Y = 0 місяців;

- Відстрочка платежу у постачальника, що поставляє цю позицію W = 2 місяці.

Тоді критичний термін за позицією, довше якого зберігати на складі збитково, дорівнює 4. Тобто зберігати цю позицію більше 4 місяців – не вигідно. І якщо виявилося, що її протягом цього терміну не було продано, значить – це неліквід, якого треба позбавлятися. Причому не обов'язково, щоб за позицією, зовсім не було руху - але, якщо остання закупівля по ній була більше півроку тому, а вона все ще повністю не продана - це достатній привід, щоб піддати цю позицію ретельному розгляду. Навіть якщо залишки по ній порівняно зі швидкістю продажів – не критичні, цілком можливо, що цієї швидкості не достатньо для окупності маржою від майбутнього продажу всіх витрат. Для запобігання неліквідам необхідно проаналізувати причини їх утворення. Нерідко в неліквідах виявляється позиція, неправильно названа чи неправильно розміщена в ієрархічному каталозі номенклатури — особливо це буває пов'язані з завоєнним позиції у корпоративній інформаційної системі під іншим кодом. Також бувають ситуації утворення неліквіду, коли товар-замінник, з'являючись, перетягує всі продажі на себе. Такі ситуації краще не допускати, розпродуючи залишки за старою позицією ще до появи нової. Однак якщо це вже трапилося, то можна новий товар зарезервувати, і відпускати тільки в крайніх випадках і за рахунок цього розпродати залишки старої позиції. У компанії доцільно проводити профілактику — регулярно знімати в автоматичному режимі занадто старі резерви, або хоча б виводити з них звіт і здійснювати вивільнення з-під резервів вручну. Буває, що в неліквіди потрапляє складна позиція, що рідко запитується, яку частинами можна повністю або хоча б частково продати набагато швидше — тоді саме так і варто вчинити.

Можлива і зворотна ситуація, коли компанія доукомплектовує нібито неліквідну позицію, і вона одразу продається. Цим методом часто нехтують, хоча у

ряді випадків головною причиною «неліквідності» позиції може виявитися саме відсутність залишків її супутнього товару. Іноді доукомплектація може настільки кардинально змінити ситуацію, що «неліквідна» продукція почне продаватися в комплекті з іншою навіть без знижок настільки добре, що буде завдання її додаткових закупівель, а не ліквідації залишків. Перед розпродажом необхідно провести ABC-аналіз неліквідів за вартістю запасів.

Це дозволить виявити ті позиції, які потребують індивідуального підходу — група A; та позиції, які розпродавати за мінімальною ціною — група C. За групою B краще провести консолідацію подібних позицій та вирішувати окремо, що робити вже з кожною з цих підгруп. Для проведення заходів щодо роботи з неліквідами необхідно призначити керівника даного проекту щодо позбавлення від неліквідів, розробити для нього систему мотивації за успішне виконання. Він повинен мати право самостійно приймати рішення щодо неліквідної продукції без необхідності ще щось у когось щоразу підписувати. Обсяг неліквідів та швидкість їх реалізації за проектами треба обов'язково вимірювати. Іноді вдалим ходом виявляється запуск змагання за обсягами продажу неліквідів до певного терміну із цінними призами. При цьому компанія всіма доступними засобами повинна допомагати своїм співробітникам, розміщуючи інформацію про акції, що проводяться з розпродажу неліквідів на своєму сайті і в промо-матеріалах. Іноді клієнти не беруть якусь нову позицію, і вона стає неліквідом, просто тому, що їм ніхто не розповів, яка вона хороша і корисна для них — у таких випадках допоможе додаткова акція з їхнього інформування. І насамперед це мають робити менеджери з продажу, пропонуючи та розповідаючи про нову продукцію. Створення реальної цінності продукції клієнта, безумовно, сприяє збільшенню її продажів. Тому необхідно з'ясувати, чому клієнт не бере якихось позицій. Потрібно звертати увагу і на сезонність товарів. Але якщо продажі не пішли і в сезон, то це найкращий час для організації додаткових заходів щодо їх збуту — коли сезон закінчиться, продавати доведеться дешевше, а робити це буде складніше. Перед проведенням розпродажу необхідно проаналізувати ситуацію в конкурентів — розпродувати однаковий неліквід усім одночасно нікому не

вигідно. Далі проведемо АВС-аналіз виявлення найдорожчих запасів. Визначимо перелік товарів (продукції), що у сукупності становлять 80% запасу. АВС-аналіз проводився за двома параметрами кількість запасу в натуральному та грошовому виразах. Поєднання даного аналізу дозволило виявити позиції, які потребують ліквідації. Для цього рекомендується проведення маркетингового заходу – розпродаж старих моделей техніки. Товари категорії А у вартісному вираженні займають 80% у загальному обсязі запасів, у кількісному вираженні 32%.

Ціна розпродажу за позиціями категорії А буде знижена на 30%, передбачається, що за цього рівня ціни буде реалізовано 80% складських запасів. В результаті цього заходу компанія отримає прибуток у розмірі 33019227,08 грн.

Таблиця 2.9 — Величина запасів ТОВ «Комфі Трейд»до і після розпродажу

Показник	Вартість, грн
Величина запасів після впровадження заходу	19 285 759, 10
Величина запасів до впровадження заходу	96 438 456,48

Таким чином оптимізація запасів за допомогою реалізації неліквідного товару за зниженими цінами скоротить величину запасу на 20%. В результаті проведення заходів щодо зниження рівня запасів складемо прогнозний звіт про прибутки та збитки (таблиця 2.10) з урахуванням того, що відбулися зміни у виручці та собівартості. Внаслідок зниження запасів за допомогою проведення розпродажу, динаміка зміни величини прибутку позитивна, тобто цей захід є ефективним.

Таблиця 2.10 - Прогнозний звіт про прибутки та збитки, тис. грн.

Показники	2023	Прогноз	Абс. зміна	Темп зросту, %
Чистий дохід	911689	944708	33019	3,60
Собівартість	410000	423208	132019	3,22
Валовий прибуток	501689	521500	19811	3,95
Прибути (збитки) від продажу	501689	521500	19811	4,39
Прибуток (збиток)	451689	471500	19811	4,39

до оподаткування				
Податок	90338	94300	3962	4,39
Чистий прибуток (збиток) звітного періоду	215351	377200	161849	75,16

Як видно, динаміка прибутку є позитивною, тобто даний захід є ефективним. Внаслідок запропонованого заходу змінюється структура бухгалтерського балансу за такими статтями.

Нерозподілений прибуток = 156963 +161849 = 318812 тис. грн. Запаси = 680000-660714 = 19286 тис. грн.

На підставі змін, що відбулися внаслідок зниження запасів після проведення розпродажу, складається бухгалтерський баланс (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Прогнозний бухгалтерський баланс, тис. грн.

Найменування статті	Кінець 2024 року	Прогноз	Зміни
Актив			
1. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	78000	78000	0
Основні засоби	215000	215000	0
Усього по розділу 1	293000	293000	0
2. Оборотні активи			
Запаси	680000	19286	-660714
Дебіторська заборгованість	175850	175850	0
Короткострокові фінансові вкладення	0	0	0
Грошові кошти	28200	1050243	1022043
Усього по розділу 2	884050	1245379	-660714
Баланс	1177050	1538379	-660714
Пасив			
3. Власний капітал			
Статутний капітал	10000	10000	0
Нерозподілений прибуток	156963	534163	377200
Усього по розділу 3	156963	534163	377200
4. Довгострокові зобов’язання			
Усього по розділу 4	0	0	0
5. Короткострокові зобов’язання			
Позики та кредити	481039	481039	0
Кредиторська заборгованість	529048	513177	-15871
Усього по розділу 5	1010087	994216	-15871
Баланс	1177050	1538379	361329

Як очевидно з табл. 2.11, фінансування торговельного підприємства збільшилися з 1177050 тис. грн. до 1538379 тис. грн. або на 31% за рахунок скорочення величини запасів, збільшення нерозподіленого прибутку, а також скорочення кредиторської заборгованості на 3%

У цьому пункті підіб'ємо підсумки запропонованих заходів щодо зниження рівня запасів у компанії ТОВ «Комфі Трейд». Розрахуємо економічний ефект у разі зниження загальної величини запасів. Для розрахунків скористаємося даними підприємства, наведеними в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Вихідні дані, 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Фактичні запаси, дні	64,2	66,38	60,43
Фактичні запаси, грн	680000	650000	580000
Денний об’єм продажів, тис грн.	32500	33840	34020
Цикл заказу, дні	40	40	40
Час можливої затримки поставок, дні	20	20	20
Вартість запасів, тис. грн	49829742	135364208	62685505

Згідно з даними підприємства, цикл замовлення дорівнює 40 днів, а можлива затримка поставки може досягати 20 днів. Розрахунок обсягу продажів за час поставки, в натуральних одиницях:

QЦзамовлення = 40днів х 34020 грн = 1360800 грн. За період часу необхідний доставки партії товару підприємство витратить 1360800 грн. Визначення рівня максимального обсягу продажу під час поставки, грн.

Qмах = (Цзамовлення + Тзатримки) ∗ днів Qмах, (2.6)

Тзатримки - можлива затримка поставки,

днів Qмах = (40 днів + 20 днів) х 34020 грн. / день = 2041200 грн., де 40 днів - цикл замовлення, 20 днів - можлива затримка поставки, 34020 грн. /День - денний обсяг продажів. За час поставки з урахуванням можливої затримки поставки підприємство реалізує 2 041 200 грн.

Визначення рівня страхового запасу, в натуральних одиницях:

SS = Qмах – Цзамовлення, (2.7)

SS = 2041200 грн. - 1360800 грн. = 680400 грн., де 2041200 грн. -

Максимальний обсяг продажів, 1360800 грн.

- Обсяг продажів за час поставки. Страховий рівень запасу становить 680 400 грн. продукції. Розмір фінансових коштів, що вивільняються, визначається за такою формулою:

ФСв = Зн - Зф = (ЗДн - ЗДф) * СР * S, (2.8)

ФСв - сума фінансових коштів, що вивільняються, в процесі нормування запасів;

Зн - норматив запасів у сумі, грн.;

Зф - фактичні запаси в сумі, грн.; ЗДн - норматив запасів у днях; ЗДФ - фактичні запаси в днях;

СР - середньоденний обсяг продажів запасів у сумі, грн.

ФСв = (40 днів - 80 днів) х 34020 грн. = - 1360,8 тис. грн., 40 днів - норматив запасів у днях, 80 днів - фактичні запаси в днях, 34020 грн.

- Середньоденний обсяг продажів запасів. При формуванні оптимального замовлення сума грошових коштів, що вивільняються, дорівнюватиме 1360,8 тис. грн. Втрати від іммобілізації коштів розраховуються виходячи з того, що величина коштів, вкладених у запаси, не дає доходу, тобто втрати від іммобілізації коштів – це неотриманий дохід. Величину коштів, вкладених у запаси, можна з'ясувати, як вартість запасу, що є складі: 62685, 5 тис. грн. Неотриманий дохід розраховується виходячи із % ставки за депозитом (12%). Вартість запасу після впровадження нормування запасів дорівнює 62 685, 5 тис. грн. - 1360,8 тис. грн. = 61324,7 тис. грн., де 62685, 5 тис. грн.

- Величина коштів, вкладених у запаси; 1360,8 тис. грн.

- Сума грошових коштів, що вивільняються. Втрати від іммобілізації складуть ціну, помножену на ставку депозиту: 62 685, 5 тис. грн. * 0,12 = 7522,26 тис. грн., де 62685, 5 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Отже, запаси продукції є важливим активом для будь-якої бізнес-організації, і ефективне управління ними є ключовим елементом стратегії оптимізації бізнес-процесів та фінансової стійкості. Класифікація запасів допомагає бізнесу краще розуміти їхню природу та ефективніше управляти ними. Вона надає можливість визначити стратегії збереження, обігу та оптимізації запасів для досягнення максимальної продуктивності та мінімізації витрат.

Аналіз різних методів врахування різноманітності продукції виявив деякі спільні риси між ними, а також притаманні їм сильні та слабкі сторони. Кілька універсальних методів було об'єднано для повного аналізу асортименту продукції. Результати аналізів порівнюються між собою, і на основі отриманої інформації надаються рекомендації щодо оптимізації запасів продукції.

З розвитком інформаційних технологій для управління витратами та зонами відповідальності необхідна складна інформація. Використання інтероперабельних інформаційних систем, які об'єднують дані бухгалтерського обліку, управління та логістики, допомагає оптимізувати потік запасів і контролювати їх ефективне використання.

На жаль, оборотний капітал (поточні активи) компанії за 2020-2022 роки має від'ємне значення. Це підтверджує, що компанія протягом багатьох років зазнає чистих збитків, внаслідок чого накопичилися непокриті збитки. Непокриті збитки є частиною капіталу.

Від'ємний коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами свідчить про те, що підприємство фінансує свої основні засоби за рахунок власного капіталу та довгострокової заборгованості, тобто змушене фінансувати свої оборотні активи за рахунок боргового фінансування. Це призводить до зниження фінансової стійкості.

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу вказує на необхідність залучення частини власного капіталу в інтересах інвесторів, що збільшує значення

цього показника. У багатьох випадках для збільшення коефіцієнта оборотності власного капіталу необхідно докладати зусиль для збільшення оборотності.

Аналіз продукції з урахуванням даних бухгалтерської звітності показав, що обсяг вкладень у діяльність магазину – зростає, за високого рівня замінного капіталу. Баланс є неліквідним. Фінансова стійкість можна відновити шляхом нарощування власного капіталу. Підприємство є прибутковим, динаміка зміни показників – позитивна. Відзначено зростання запасів, при цьому тривалість одного обороту запасів становить у 2023 році 225 днів, що є неприйнятним для підприємства роздрібної торгівлі.

Проведений аналіз діяльності компанії виявив наявність надлишкового запасу, що погіршує фінансове становище компанії. З метою зниження запасів було розраховано критичний термін, довше якого зберігати її складі було б збитково. Для будь-якої позиції на складі є термін, довше якого зберігати залишки по ній не вигідно, навіть якщо вона продається великими обсягами і з гарною націнкою. Це зумовлено тим, що будь-які запаси вимагають обслуговування, і навіть якщо у компанії свій склад, і вона не потребує вільного місця, то грошей, які в даному випадку виявляються замороженими в запаси, не вистачає всім і завжди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. .Меліхова Т. О., Градобік А. О. Удосконалення документування обліку та аудиту запасів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8331 (дата звернення: 08.05.2024).
2. Булкот Г.В., Осика О.О. Особливості обліку та контролю документального оформлення руху готової продукції на підприємствах, установах, організаціях України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 11. С. 9– 14.
3. Бухгалтерський фінансовий облік. Крупка Я.Д., Задорожний З.-М. В., Гудзь Н.В. та ін. Тернопіль, 2018. 460 с.
4. Войтович І.М., Жиглей І.В. Методичні особливості здійснення аудиту товарів на підприємствах роздрібної торгівлі. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2019. Вип. 3 (44). С. 18-
22.
5. Войтович І.М., Жиглей І.В. Методичні особливості здійснення аудиту товарів на підприємствах роздрібної торгівлі. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2019. Вип. 3 (44). С. 18-
22.
6. Гільорме Т.В., Новицька Н.Є. Удосконалення методики аудиту товарних запасів на торговельному підприємстві. *Economics and Finance*. 2019. Issue 1. P.18-27.
7. Гільорме Т.В., Новицька Н.Є. Удосконалення методики аудиту товарних запасів на торговельному підприємстві. Economics and Finance. 2019. Issue 1. P.18-27.
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 року № 436-IV. Дата оновлення: 19.08.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення: 08.05.2024).

9. Грабова Н. М., Кривоносов Ю.Г. Облік основних господарських операцій в бухгалтерських проводках. Київ: А.С.К., 2018. 504 с.

10. Давидович І.Є. Бухгалтерський облік: Курс лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 220 с. 69.

11. Даценко Г.В., Кудирко О.М. Методика проведення аудиту й внутрішньогосподарського контролю товарних запасів на торговельних підприємствах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Випуск 12. С.84-90.

12. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 08.05.2024).

13. Довжик О.О., Дермельова Є.Ю. Особливості проведення аудиту товарів. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 24. С.412-416.

14. Журавель Г.П., Хомин П.Я. Бухгалтерський облік на тлі віртуалій. *Галицький економічний вісник*, том 48. Тернопіль, 2020. С. 131-139.

15. Макаренко А. П., Пугач К. Д. Удосканоналення обліку товарів та пошук інших шляхів їх реалізації. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6090 (дата звернення: 08.05.2024).

16. Макаренко А. П., Пугач К. Д. Удосконалення обліку товарів та пошук інших шляхів їх реалізації. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6090 (дата звернення: 28.03.2023).

17. Максименко І. Я., Вайло Т. В. Особливості обліково-аналітичного відображення товарних запасів у системі управління торгівельним підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 16. С. 22-25.

18. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів: Наказ Міністерства фінансів України від 10.01.2007 р. URL: https://buhgalter911.com/normativnayabaza/metodicheskierekomendacii/metodichnirekomendaciyiz1024317.html (дата звернення: 08.05.2024).

19. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси» № 929_021 від 01.01.2012. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929_021 (дата звернення: 08.05.2024).

20. Облікова політика підприємства : навч. посібник для внз / Ю. А. Верига [та ін.]; М-во освіти і науки України, Полтав. ун-т економіки і торгівлі. К. : Центр учб. літ., 2019. 312 с.

21. Огійчук М.Ф., Новіков І.Т., Рагуліна І.І. Аудит: організація і методика: навч.посібник К.: Алерта, 2019. 584 с.

22. Огійчук, М. Ф. Аудит : навч. Посібник. М-во освіти і науки України. Вид. 3-тє, перероб. і доп. К. : Алерта, 2018. 752 с. (табл.). Бібліогр.: с. 740-742.

23. Онищенко В. О. Облік у зарубіжних країнах : підручник для внз / В. О. Онищенко, М. І. Бондар, В. В. Дубовая ; М-во освіти і науки України, Держ. вищий навч. заклад «Київ. нац. економ. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Полтав. нац. техн. ун-т ім. Юрія Кондратюка. К. : Центр учб. літ., 2022. 576 с.

24. Патрикан М.В., Нікуліна Т.М. Порівняльний аналіз положень МСБО-8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки» та його аналогу в українському законодавстві. *Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу у контексті євроінтеграції: Матеріали IV Міжнародної науково- практичної конференції*. Херсон: Грінь Д.С., 2016. 452 с.

25. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318: із змінами та допов.: станом на 03.11.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text (дата звернення: 08.05.2024).

26. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджене наказом Міністерства фінансів України № 246 від 20.10.1999 р. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99

27. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: закон України № 996-XIV від 16.07.1999 р. Дата оновлення: 10.08.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 08.05.2024).

28. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1999р. № 698-XII. Дата оновлення: 11.02.2022. ULR: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698- 12#Text (дата звернення: 08.05.2024).

29. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022 р. № 2320-IX станом на 10.01.2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення: 08.05.2024).

30. Стахов О.І. Аудит руху товарів на підприємствах роздрібної торгівлі. *Молодий вчений*. 2018. №4 (56). С.147-152.

31. Тичук Т.О. Оцінка об'єктів бухгалтерського обліку (на прикладі підприємств торгівлі)» : дис. канд. екон. наук : 08.00.09 / Київський національний торговльно-економічний ун-т. Київ, 2020. 235 с.

32. Фаль Ю. Я., Ольшанська М.В. Удосконалення визначення поняття “товар” в обліковому аспекті для торгових підприємств. *Науковий Вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. № 1-2. С. 32-39.

33. Цивільний кодекс України № 435-IV від 16.01.2003. Дата оновлення: 10.10.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15 (дата звернення: 08.05.2024).

34. Чернін О. Я.. Бухгалтерський облік і контроль товарів підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналізта аудит (за видами економічної діяльності)». Житомир, 2017. 23 с.

35. Шваб Л. І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. Київ, 2019. 568 с.

36. Шендригоренко М.Т. Товари як об’єкт обліку та внутрішнього аудиту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №12. С. 722-726.