

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ІЩИК МАРИНА ОЛЕГІВНА**

УДК 658.62:339.37

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ В ТОРГОВЕЛЬНИХ  
ПІДПРИЄМСТВАХ**

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ М.О. Іщик

**Керівник роботи**  
**ШВЕЦЬ Тетяна Василівна**  
к. е. н., доцент

**Житомир – 2023**

## АНОТАЦІЯ

**Іщик М.О. Управління товарними запасами в торговельних підприємствах.** – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано сутність поняття товарні запаси. Вивчено функції торговельної діяльності з точки зору забезпеченості та управління запасами. Акцентовано увагу на процесі управління товарними запасами на підприємстві з позицій сучасного менеджменту із виокремленням систем управління запасами. Проведено аналіз забезпеченості ТОВ «АРТ ГАРДЕН» торговельними запасами, оцінено рівень логістичного управління запасами та здійснено глибинний ABC-XYZ-аналіз запасів товарного асортименту. Покращення системи управління товарними запасами запропоновано здійснювати за рахунок провадження CRM+ERP-системи, яка забезпечить підприємству ефективне управління запасами на складах та покращить роботу з клієнтами, що в свою чергу вплине на підвищення оборотності запасів підприємства.

**Ключові слова:** торгівля, торговельні запаси, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, ABC-XYZ-аналіз, оптимізація запасів.

## SUMMARY

**Ishchyk M.O. Inventory management in trade enterprises.** – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining the Master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity". – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

In the qualification work, an analysis of the essential content of the concept of commodity stocks, presented by leading modern scientists, was carried out. The functions of trade activity from the point of view of security and inventory management are highlighted. Attention is focused on the process of inventory management at the enterprise from the point of view of modern management, with a focus on inventory management systems. An analysis of the supply of trade stocks of "ART GARDEN" LLC was carried out, the level of logistics management of stocks was assessed, and an in-depth ABC-HYZ analysis of the stocks of the company's product range was carried out. It is proposed to improve the inventory management system through the implementation of a CRM+ERP system, which will provide the enterprise with effective inventory management in warehouses and improve work with customers, which in turn will increase the turnover of the enterprise's inventory.

**Keywords:** trade, trade stocks, ABC-analysis, XYZ-analysis, ABC-XYZ-analysis, inventory optimization.

## ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ В ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	7
1.1. Сутність торговельної діяльності та класифікація товарних запасів.....	7
1.2. Особливості управління товарними запасами на підприємствах роздрібної торгівлі .....	10
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ТОВ «АРТ ГАРДЕН».....	15
2.1. Оцінка організаційно-економічного стану підприємства.....	15
2.2. Аналіз управління товарними запасами підприємства.....	18
Висновки до розділу 2.....	24
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ТОВ «АРТ ГАРДЕН».....	25
3.1. Напрями оптимізації товарних запасів підприємства.....	25
3.2. Оцінка ефективності управління товарними запасами за рахунок впровадження CRM+ERP-системи.....	27
Висновки до розділу 3.....	31
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	36
ДОДАТКИ .....	40

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні умови господарювання визначають зміну всіх факторів відтворювального процесу та впливають на прийняття комерційних рішень. У зв'язку з цим, існує необхідність визначення можливостей для підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств. Інтеграція підприємств роздрібної торгівлі до ринкових умов господарювання потребує перетворень у діяльності та вдосконаленні методів управління ресурсами. Постійний розвиток, що супроводжується розвитком сфери роздрібної торгівлі, змушує керівників підприємств шукати приховані резерви, які забезпечать його динамічне функціонування. Одним із внутрішніх резервів є підвищена ефективність управління товарними запасами.

В останні роки спостерігається тенденція до посилення конкуренції в роздрібній торгівлі зниження норми прибутку від комерційних операцій, зниження швидкості розвитку роздрібного ринку. У такій ситуації керівники багатьох торговельних підприємств почали шукати приховані резерви, які дають можливість зменшити фінансове навантаження на ресурси підприємства та підвищити рентабельність торговельної діяльності. Одним із таких резервів є ефективне управління запасами.

**Аналіз останніх досліджень.** Розгляду теоретичних та прикладних аспектів у галузі економіки та аналізу торговельної діяльності підприємства, комерційної діяльності, управління товарними запасами присвячені праці таких вчених сучасності, як: Богацька Н.М., Гринів Н.Т., Жданотич П.В., Кіндій М.В., Ляшенко О., Міщук І.П., Намазова В.М., Образцова К.В., Олінченко К.С., Чуприна Л.Н., Шульга А.В. та ін. Проте реалії сучасності, що пов'язані із міграційними процесами та створенням перекосів у густині населення окремих регіонів, ліквідацією бізнесу або його перевезенням у безпечніші регіони, ставлять перед торговельними підприємствами нові виклики в сфері оптимізації запасів, підвищенні товарообігу та перегляду звичайних ланцюгів поставок, що потребує більш детального дослідження поставленого питання.

**Мета та завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних засад та прикладних аспектів управління товарними запасами в торгівельних підприємствах.

Для досягнення поставленої мети визначені такі завдання:

- дослідити сутність торговельної діяльності та класифікацію товарних запасів;
- особливості управління товарними запасами на підприємствах роздрібно торгівлі;
- оцінити організаційно-економічний стан підприємства;
- проаналізувати систему управління товарними запасами підприємства;
- запропонувати напрями оптимізації товарних запасів підприємства;
- розрахувати економічну ефективність заходів щодо оптимізації товарних запасів підприємства.

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Предметом* дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління товарними запасами в торговельних підприємствах. *Об'єктом* дослідження є процес управління товарними запасами торговельного підприємства ТОВ «АРТ ГАРДЕН».

**Методи дослідження.** Теоретичною та методичною базою проведеного дослідження стали методи: загальнонаукового та спеціального пізнання. Серед методів загальнонаукового пізнання стали методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, що склало підґрунтя дослідження в сфері управління товарними запасами в торговельних підприємствах. Серед спеціальних методів використано та балансовий метод та метод АВС-аналізу.

**Інформаційну базу роботи** склали наукові надбання вчених, які містять результати досліджень і оформлені у вигляді матеріалів періодичних видань у галузі управління товарними запасами та інші доробки, представлені у вигляді монографій, підручників, довідкові матеріали та показники торгово-фінансової діяльності ТОВ «АРТ ГАРДЕН».

**Публікації.** Основні результати дослідження викладені в одній одноособовій праці та у двох у співавторстві загальним обсягом 0,19 ум. друк. арк.:

1. Іщик М.О. Система управління запасами підприємств в сучасних умовах. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 1. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 177–178.

2. Іщик М.О., Ігнатюк О.В., Філоненко О.Є. Особливості функціонування торговельного підприємства. Студентські наукові читання – 2023: Збірник наукових праць Науково – практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 199–201.

3. Масюк І.А., Іщик М.О., Ігнатюк О.В., Філоненко О.Є. Бізнес-процеси підприємств роздрібної торгівлі. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 32–34.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у обґрунтуванні пропозицій щодо впровадження на підприємстві CRM+ERP-системи, яка забезпечить підприємству ефективне управління запасами на складах та покращить роботу з клієнтами, що в свою чергу вплине на підвищення оборотності запасів підприємства.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань), 4 додатків. Робота викладена на 39 сторінках комп'ютерного тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ В ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 1.1. Сутність торговельної діяльності та класифікація товарних запасів

Торгівля на сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни виступає своєрідним каталізатором, який активізує привабливість продукту, тим самим сприяючи досягненню головної мети суспільного виробництва – найбільш повне задоволення наявних і потенційних потреб суспільства. Відмітимо, що термін «торгівля» включає в себе кілька понять. Наведемо найбільш уживані. Досить поширеним, особливо в працях зарубіжних авторів, є розуміння терміну «торгівля» у значенні процесу обміну, що передбачає виконання послідовних процесів для створення умов реалізації операції купівлі-продажу, насамперед визначення обмінних співвідношень, які влаштовують кожну зі сторін обміну, і навіть, передачу споживчих цінностей - предметів обміну. Водночас це поняття включає як угоди, які здійснюються у формі натурального обміну (бартерні договори), так і угоди з використанням універсального товару - грошей, що забезпечує в даному випадку зміну форм вартості з товарної на грошову [23].

Основними функціями торгівлі є наступні:

- реалізація споживної вартості, створеної у сфері матеріального виробництва за допомогою мінної вартості; реалізація цієї функції пов'язує споживання і виробництво і формує умови для відтворення суспільного продукту;

- доставка товарів споживачам; реалізація даної функції забезпечується операційною системою руху споживчих товарів із сфери виробництва у сферу споживання (транспортування, зберігання, сортування тощо);

- функція маркетингу полягає в проведенні маркетингових досліджень, виборі каналів збуту та визначенні асортименту, цін та умов продажу тощо;

- підтримка та розвиток економічних відносин з виконавцями робіт, постачальниками товарів і послуг;

- підтримання відповідності між попитом і пропозицією шляхом впливу, з одного боку, на пропозицію за обсягом виробництва товарів, їх якісними параметрами та асортиментом, а з іншого боку - на попит, шляхом надання товарів, які відповідають платоспроможним потребам споживача, впровадженням заходів, що мають характер стимулювання збуту [23; 24].

Центральним критерієм, який лежить в основі виділення специфіки діяльності підприємства торгівлі, є цільове використання реалізованої продукції, яке характеризується як споживче – для підприємств роздрібною торгівлі і для подальшого продажу – для підприємств оптової торгівлі. У підприємств роздрібною торгівлі, як правило, фізичні особи виступають кінцевими споживачами, які купують товари або послуги і користуються ними. Основним критерієм, що характеризує роздрібну торгівлю, є товарообіг, який відображає: вартість товарної маси, реалізованої споживачам, товарообіг продавців і навіть витрати на придбання продукції покупцями. Виходячи з викладеного вище, роздрібну торгівлю можна визначити як вид господарської діяльності, спрямований на надання послуг кінцевим споживачам, які опосередковано або прямо пов'язані з купівлею-продажем товарів споживчого призначення [7; 11].

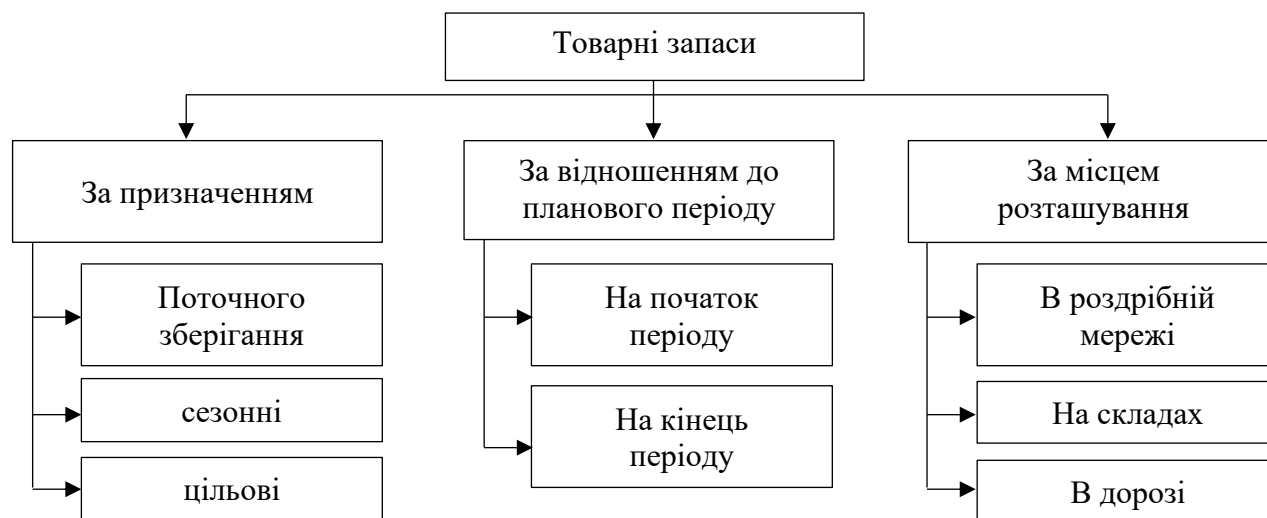
Об'єкти застосування, що відносяться до товарообігу, формують товарні запаси. Постійне знаходження товарних запасів в обігу відіграє важливу роль у задоволенні попиту населення та реалізації плану товарообігу, функціонування торгових підприємств. Товари, що зберігаються в магазині формують запас з регулярною оборотністю. Такі товари постійно споживаються і регулярно оновлюються [16].

Рівень запасів повинен бути пропорційним обсягу продажів товарів. Їх розмір повинен відповідати забезпеченню безперервної торгівлі широким асортиментом товарів. Товарні запаси є важливою ланкою в реалізації плану роздрібних продажів, необхідною вимогою в забезпеченні безперервного процесу продажів [1; 4; 20]. Необхідність створення запасів сировини зумовлена наступним: безперервністю процесу обігу товарів; сезонністю створення та використання окремих товарів; відхиленням виробничо-торгових запасів товарів; територіальними особливостями



в розміщенні виробництва і торгових підприємств та необхідністю створення страхових запасів [14]. Товарні запаси відіграють важливу роль в економічному розвитку функціонування підприємства, оскільки вони постійно й одночасно знаходяться в обігу і в той же час можуть змінюватися, вони задовольняють купівельний попит і характеризують співвідношення між попитом і пропозицією [25].

Запаси формуються в усіх циклах руху товару: на складах виробників, в дорозі, на роздрібних (оптових) складах підприємств. Товарні запаси в стадії товарообігу забезпечують стійкий процес функціонування товарів, що визначається виконанням деяких функцій: як форма товарної пропозиції, вони задовольняють реальний попит споживачів; відображають нерівність між структурою попиту та кількістю товарної пропозиції; забезпечують безперебійне, розширене виробництво та обіг, в процесі яких відбувається їх створення та споживання [2; 3; 4; 14; 32]. Класифікацію товарних запасів представлено на рис. 1.1.



**Рис. 1.1 Класифікація товарних запасів**

*Джерело: складено автором на основі [3; 4; 35].*

Отже, товарні запаси являють собою комплекс товарного постачання, який є частиною товарної сукупності в процесі діяльності виробництва товарної маси та її руху до споживача. Товарні запаси варто згрупувати за наступними критеріями: за призначенням, за плановим горизонтом та місцем розташування.

## **1.2. Особливості управління товарними запасами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі**

Управління товарними запасами означає їх нормування, координацію, а також оперативний контроль та облік. Нормування товарних запасів забезпечує розробку та встановлення оптимальних їх розмірів. Оптимальні рівні товарних запасів для торговельних підприємств визначаються шляхом встановлення обсягів щоденних продажів товарів, необхідних для разової доставки [17; 22; 25; 37]. Координація запасів полягає в підтримці рівня запасів в незмінному стані. Необхідною умовою для цього є прийняття працівниками торговельних підприємств оптимальних, економічно обґрунтованих рішень з метою стабілізації товарних запасів.

Обсяг запасів повністю визначається структурою і розміром товарообігу торгового підприємства. Дотримання оптимального співвідношення між рівнем товарообігу і величиною товарних запасів – є основним завданням торгових підприємств. При незадовільному рівні запасів виникає ряд проблем з постачанням підприємства товарами, надлишок запасів викликає додаткові витрати.

Оскільки на підприємствах роздрібно́ї торгівлі сконцентрована значна частка товарних запасів, то від ступеня контролю за ними залежить вчасне забезпечення населення товарами. Тому, кожне підприємство роздрібно́ї торгівлі повинно здійснювати регулярне управління станом товарних запасів, яке передбачає не тільки моніторинг за дотриманням відповідності встановленим стандартам, але і у щоденному контролі за умовами їх зберігання.

Для ефективного управління запасами на торговельних підприємствах, широко та комплексно використовується електронна техніка. Термінали з системою контролю руху товарів, за допомогою яких здійснюється ефективна координація рівня товарних запасів на торговому підприємстві в цілому та облік за іншими сферами фінансової діяльності [13].

Невід'ємною частиною товарообігу є організація товарних запасів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Ефективно налагоджене управління запасами відіграє важливу роль у зростанні рівня торгового сервісу. Планування є частиною

управління товарними запасами, яке передбачає встановлення розмірів і структури товарних запасів відповідно до поставлених перед підприємством завдань, а також нагляд за тим, щоб товарні запаси безперервно відповідали визначеним критеріям.

Управління запасами необхідно проводити регулярно. Управління запасами включає [11; 22; 25; 29]:

- встановлення значень оптимальних рівнів товарних запасів;
- ефективний контроль запасів та аналіз їх стану;
- координація товарних запасів.

За допомогою менеджменту запасів вирішується багато економічних завдань, у тому числі вирішуються проблеми, пов'язані зі створенням і збереженням товарного асортименту на запланованому рівні, з метою задоволення споживчого попиту.

Важливе значення господарської діяльності в сфері управління запасами визначається тим, що попит на певні товари є активним і сприйнятливим до впливу різноманітних факторів, що ускладнює вибір правильних рішень щодо порівняння покупок, тому помилки в цій діяльності призводять до створення запасів у розмірах вище потреб або нижче, що призводить до несприятливих наслідків [37].

Управління надлишками товарних запасів призводить до скорочення розміру придбання цих товарів, відмову від поставки, активне використання реклами та інших способів продажу товарів. Нестаток товарних запасів призводить до незадоволення споживчого попиту, зменшення обсягу продажів, що відображається на економічному та фінансовому становищі підприємства. На обсяг запасів і їх оборотність можуть впливати будь-які фактори, в першу чергу це купівельні характеристики товару, якість, ціна [1].

Під час дослідження рівня запасів контролюється їх відповідність нормам. Норматив товарного запасу – це найкращий бажаний розмір товарного запасу, що гарантує безперервну реалізацію товарів при мінімальних витратах. Нормативні товарні запаси організовуються внаслідок поставки товарів в обсягах, що перевищують платіжну спроможність населення, доставка неякісних товарів,

недотримання умов розміщення товару, в результаті чого втрачається їх товарний вигляд і погіршується якість [18; 19; 27].

Товарні запаси порівнюються з товарообігом та розраховуються в днях. Товарні запаси в днях – це відношення продажів до запасів, розраховане на один день продажів у відповідному періоді. Товарні запаси у днях обороту розраховуються за формулою [24]:

$$ТЗ_{дн} = ТЗ / Оото, \quad (1.1)$$

$ТЗ_{дн}$  – рівень товарних запасів, дні обороту;  $ТЗ$  – вартість товарних запасів на конкретну дату, дні обороту;  $Оото$  – обсяг одноденного торгового обороту, грн.

Товарні запаси можуть вимірюватися: штуками, метрами, тонами, гривнями (в натуральному або вартісному вираженні).

При цьому величина товарних запасів пов'язана зі швидкістю обігу товарів. При постійному обсягу товарообігу збільшення оборотності товарів призводить до зменшення товарних запасів, що в свою чергу призводить до уповільнення продажів, оскільки в цьому процесі використовується більша маса товарних запасів.

Наразі існують дві основні форми управління запасами: система з установленим обсягом або розміром замовлення, яка також має назву моделі економічної величини замовлення, або Q-модель, і система з визначеною періодичністю замовлення, яка має назву періодичної моделі, або Р-моделі [29; 33]. Сутність першої моделі полягає в тому, що як тільки запас якогось товару наближається до вказаного мінімального значення замовлення (точки замовлення) цей товар потрібно замовляти. Досягнення найнижчого порогу можна початися у будь-який час і залежить від насичення попиту.

В діяльності управління запасами Q-модель використовується в наступних випадках [36]:

- значні втрати через нестачу товарно-матеріальних цінностей;
- високі витрати на зберігання запасів;
- висока ціна замовленого товару;
- високий рівень невизначеності попиту.

Застосування Q-моделі вимагає постійного збору, обліку та координації залишків запасів. Ця модель вимагає, щоб кожного разу, коли здійснюється збір товарів із запасів здійснювалася перевірка, щоб побачити, чи була досягнута точка наступного замовлення.

Необхідний обсяг партії товару, що поставляється, і найкраща щільність поставки залежать від наступних факторів [2]:

- обсяг попиту;
- витрати на доставку товару;
- витрати на зберігання запасу.

Критерієм оптимальності є мінімальні сукупні витрати на доставку та розміщення.

При регулюванні запасів за P-моделлю – період, через який підприємство здійснює замовлення постачальнику, залишається стійким. Наприклад, щонеділі завідувач складу контролює залишки товару і обґрунтовує їх щодо заздалегідь установлені максимальної норми. Обсяг замовленої партії товару встановлюється як різниця розміру максимального і фактичного товарного запасів. Так як для виконання замовлення потрібен певний період часу, то рівень замовленої партії збільшується на одиницю очікуваних витрат на даний період [36].

Система обліку стану запасів із встановленого періодичного заказу застосовується в наступних випадках [2; 22]:

- умови доставки дозволяють приймати будь-які замовлення за розміром партії;
- витрати на зберігання замовлення та доставку відносно низькі;
- втрати від прийнятного дефекту є незначними.

Отже, в ході використання тих чи інших методів управління запасами варто звернути увагу на характеристики попиту продукції підприємства, віддаленість постачальників, особливість логістичних зав'язків, а також на особливості застосування відомих інформаційних технологій, що дозволяють створити інновації в управлінні запасами торговельних підприємств.

## Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження теоретичних аспектів управління товарними запасами в торговельних підприємствах нами визначено сутність торговельної діяльності підприємства під якою розуміють ряд угод, які здійснюються як у формі натурального обміну (бартерні договори), так і угоди з використанням універсального товару - грошей, що забезпечує зміну форм вартості з товарної на грошову. Визначено головні функції торговельної діяльності до яких відносять: реалізацію споживної вартості; доставку товарів споживачам; функцію маркетингу; підтримку та розвиток економічних відносин з виконавцями робіт, постачальниками товарів і послуг та підтримання відповідності між попитом і пропозицією.

Визначено, що під товарними запасами розуміють готову продукцію, призначену як для кінцевого споживача, так і запаси, що знаходяться в дорозі від постачальника до споживача, тобто на оптових, дрібнооптових і роздрібних підприємствах, в заготівельних організаціях і на транзитних складах. Також, розглянуто їх значення для забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Встановлено, що процес продажу товару вимагає регулярної наявності товарних запасів та підприємствах торгівлі. Складання необхідних обсягів товарних запасів надають торговому підприємству можливість забезпечити стабільність асортименту. Представлено класифікацію товарних запасів за основними ознаками: за призначенням, за місцем розташування та за відношенням до планового періоду.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

#### 2.1. Оцінка організаційно-економічного стану підприємства

ТОВ «АРТ ГАРДЕН» працює на ринку з 2006 року знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Васильківська, буд. 47. Підприємство «АРТ ГАРДЕН» є товариством з обмеженою відповідальністю і самостійним суб'єктом господарювання з правами юридичної особи, яке здійснює господарську діяльність на споживчому ринку в м. Київ. Основним видом діяльності якого є роздрібна торгівля товарами для ремонту, а також інші види господарської діяльності, які не заборонені законом.

ТОВ «АРТ ГАРДЕН» – підприємство роздрібною торгівлі, яке здійснює продаж товарів для ремонту та дизайну інтер'єру, а також надає консультаційні послуги своїм споживачам.

Місія підприємства – допомогти покупцям зробити свою оселю досконалішою і більш комфортною, перетворивши трудомісткий і дорогий процес ремонту та благоустрою інтер'єру в цікавий та доступний кожному процес.

Відповідно до Статуту ТОВ «АРТ ГАРДЕН», підприємство здійснює наступні види діяльності:

- торгова діяльність усіх видів;
- діяльність автомобільного транспорту з перевезення вантажів, вантажно-розвантажувальних робіт, послуг зі зберігання та переробки вантажів;
- зберігання та складування;
- технічне обслуговування, передпродажна підготовка та реалізація товарів виробничо-технічного призначення;
- торгово-посередницька діяльність.

Основну мету своєї діяльності підприємство вбачає у комплексному підході до постачання комерційних і будівельних організацій, а також кінцевих споживачів оздоблювальними матеріалами. Завданням ТОВ «АРТ ГАРДЕН» – створити всі

умови, щоб, прийшовши одного разу до магазину, покупець міг придбати потрібний йому товар, заощадивши час і гроші.

Підприємство розташоване в Голосіївському районі м. Києва має оптові склади загальною площею 2000 м<sup>2</sup>, до яких відноситься просторий виставковий зал та складські приміщення. Знайти таке приміщення у центрі міста практично неможливо, тому подібні магазини розташовані у віддалених районах, де вартість оренди є значно нижчою. На прилеглий території є великий паркінг та під'їзні шляхи, що дозволяють зручно завантажувати та розвантажувати вантажі. Поруч розташовані зупинки громадського транспорту.

Асортимент товарів підприємства представлений широким асортиментом будівельних матеріалів від провідних виробників, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Асортимент товарів ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

Група товарів	Вид товарів
Декоративно-оздоблювальні матеріали	фарби
	клей, монтажна піна, герметик, розчинити
	шпалери
	мозаїка
	декорування вікон
	малярні інструменти
	грунтовки, шпаклівки
	декор стін та стель
	плінтус стельовий, підлоговий
Підлогові покриття	ламініат
	лінолеум
	аксесуари підлогових покриттів

*Джерело:* складено автором за даними підприємства.

Весь товар в магазині розміщено з дотриманням правил товарного сусідства. Кожна товарна група має свій визначений простір, що дозволяє постійним клієнтам легко орієнтуватися в торговому залі. Це має велике значення, оскільки саме постійні клієнти приносять найбільший прибуток магазину. Створення сприятливих умов для здійснення покупок, у тому числі за рахунок скорочення часу на їх вибір при раціональному розміщенні товарів дозволяє збільшити кількість таких покупців. Якщо товар тимчасово відсутній в наявності, його місце заповнюється іншим товаром, який його замінює.



Організаційну структуру підприємства представлено в Додатку А. Підприємство має три відокремлених структурних підрозділи системно пов'язаних між собою при здійсненні комерційної діяльності. Кожен відділ має безпосереднього керівника, який відповідальний за діяльність підпорядкованого підрозділу. Перевагами використаної організаційної структури є орієнтація на джерело прибутку, злагоджене управління, забезпечення найбільш тісного зв'язку між підприємством і споживачем, швидке реагування підприємства на зміни в зовнішньому середовищі та адаптація до нових умов.

Здійснено оцінку ефективності діяльності підприємства за допомогою показників, представлених в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Показники фінансово-економічної діяльності підприємства

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	625772	1007970	1138930	513158	82,0
Валовий прибуток, тис. грн.	309784	180665	505973	196189	63,3
Торгова площа, м <sup>2</sup>	1400	1400	1400	-	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	122	130	118	-4	-3,3
Чистий прибуток, тис. грн.	-100820	108858	14600	115420	-114,5
Товарообіг на 1 м <sup>2</sup> торгової площі, тис. грн./м <sup>2</sup>	446,9	719,9	813,5	366,6	82,1
Товарообіг на одного працівника, тис. грн. / чол.	5129,3	7753,6	9651,9	4522,6	88,2
Рентабельність продаж, %	-16,1	10,8	1,3	17,4	X
Рентабельність господарської діяльності, %	-12,9	8,5	1,4	14,3	X

Джерело: складено автором за даними підприємства.

За даними табл. 2.2 можна дійти наступних висновків. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився протягом 2020-2022 рр. на 82,0%, при чому 2020 р. через лок-дауни виявився негативним для підприємства щодо ефективності господарювання, вимушені простої призвели до отримання збитку у розмірі 100820 тис. грн. В той же час, відбулося зростання товарообігу на 1м<sup>2</sup> торгової площі підприємства на 82,1%, також товарообіг на одного працівника збільшився на 88,2% протягом 2020-2022 рр.

## 2.2. Аналіз управління товарними запасами підприємства

Товарні запаси торгового підприємства це не просто необхідний елемент забезпечення динаміки торгового обороту підприємства, але і відволікаючий фактор для великої частки оборотних коштів, яка спрямовується на створення запасів. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення діагностики товарних запасів, з метою виявлення резервів оптимізації в управлінні запасами, а також розробки рекомендацій щодо управління запасами та планування закупівель для збільшення товарообігу.

Особливістю управління запасами на підприємстві ТОВ «АРТ ГАРДЕН» є те, що неможливе використання єдиних підходів у зв'язку із широким асортиментом товарів які пропонуються до продажу. Дана обставина викликає необхідність індивідуального підходу до організації поставок, а також формування їх періодичності. Частку запасів (товари) в оборотних активах підприємства представлено в Додатку Б. Запаси у 2020 р. становили 60,1 % в структурі оборотних активів, а у 2022 р. їх питома вага зменшилася до 53,1%, проте відбулося значне зростання дебіторської заборгованості з 18,6% до 32,0%, що в свою чергу обтяжило оборотні активи підприємства. Зменшення запасів відбулося на 14765 тис. грн., а зростання дебіторської заборгованості – на 72778 тис. грн. протягом 2020-2022 р. Проаналізуємо ефективність управління логістикою запасів шляхом оцінки факторів, що впливають на дану ефективність, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Оцінка ефективності управління логістикою запасів підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, –	%
Сума витрат на замовлення, тис.грн.	11587	12740	14551	2964	25,6
Кількість замовлень за рік, од.	5552	5953	6292	740	13,3
Сума витрат на придбання запасів, тис.грн.	12847	14762	17091	4244	33,0
Сума витрат на утримання запасів, які перебувають в дорозі, тис.грн.	37647	42739	51273	13626	36,2
Середній рівень запасів, які перебувають в дорозі протягом року, од.	693	826	960	237	34,2

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Згідно даних таблиці видно, що вартість оформлення замовлень збільшилася у 2022 р. відносно 2020 р. на 25,6%. Збільшення обсягів діяльності характеризується збільшенням кількості заявок на формування товарних запасів на 740 од. Велика сума коштів виділяється з обороту підприємства на придбання та утримання запасів. В дорозі сума таких витрат збільшилася у 2022 р. відносно 2020 р. на 4244 тис. грн. та 13626 тис. грн. відповідно.

Аналіз витрат на утримання запасів підприємством представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

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

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
Сума витрат на утримання орендованих складських приміщень	6134	5843	6351	217	3,5
Сума витрат на обслуговування запасів на складах	2860	2294	1672	-1188	-41,5
Сума витрат від знецінення та псування запасів	597	1531	3359	2762	в 4,7 р.б
Сума витрат на утримання запасів на складах підприємства	15776	16409	18966	3190	20,2
Сума витрат через недостатні обсяги їх запасів на складах	3660	4352	5183	1523	41,6
Витрати, пов'язані із обслуговуванням запасів	81519	91002	107064	25545	31,3

*Джерело:* складено автором за даними підприємства.

Згідно даних табл. 2.4 відмітимо, що сума витрат на утримання орендованих складських приміщень у 2022 році зросла на 217 тис. грн. (3,5%). У зв'язку з воєнними діями у 2022 р. зросли ризики знецінення запасів майже у 5 разів. В результаті чого підприємством закладено витрати пов'язані із ризиком знецінення запасів на суму 3359 тис. грн. Сума витрат на утримання запасів на складах підприємства збільшилася на 3190 тис грн. (20,2%) у 2022 р. відносно 2020 р. В цілому витрати, що пов'язані із обслуговуванням запасів на підприємстві зросли на 25545 тис. грн. або на 21,3%. Ефективність управління запасами на підприємстві представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

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

Показник	Рік			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, –	%
Коефіцієнт оборотності запасів	2,2	3,9	4,3	2,1	95,5
Коефіцієнт завантаженості одного обороту запасів	0,45	0,26	0,23	-0,22	-48,9
Тривалість одного обороту запасів, дні	165,9	93,6	84,9	-81	-48,8
Питома вага запасів в оборотних активах, %	0,60	0,62	0,53	-0,07	X
Питома вага викуплених у постачальників запасів, %	6,8	7,3	7,6	0,8	X

*Джерело:* складено автором за даними підприємства.

За аналітичними даними оборотність запасів показує частоту поповнення запасів протягом конкретного аналізованого періоду. Коефіцієнт оборотності запасів у 2022 р. становив 4,3, що 95,5% вище, ніж у 2020 р. Це означає, що відбулося прискорення оборотності запасів підприємства, що говорить про більші обсяги продажів у 2022 р. ніж у 2020 р. незважаючи навіть на військовий стан в країні. Коефіцієнт завантаженості одного обороту запасів показує, скільки запасів припадає на 1 грн. проданої продукції. Так, в 2022 р. на 1 грн. реалізованої продукції припадало 0,23 грн. вартості створених запасів підприємством. Тривалість обороту запасів зменшилася на 48,9%, що свідчить про те що споживачі у 2022 р. почали активніше здійснювати покупки в магазині підприємства. Це в першу чергу пов'язано із необхідністю проведення ремонтів, пов'язаних із воєнними діями в м. Києві та області навесні 2022 р.

На складах підприємства зберігається широкий асортимент товарних запасів, призначених для ремонту та благоустрою. Важливо визначити, що саме зберігається на складах підприємства за структурою груп товарних запасів та їх внеском в зростання торгового обороту. Для цього використаємо АВС-аналіз, а для визначення типу споживання запасів здійснимо аналіз XYZ. АВС аналіз ми здійснюємо для кожної групи на основі параметра торгового обороту.

Результат АВС-аналізу товарного запасу ТОВ «АРТ ГАРДЕН» представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**АВС-аналіз товарного запасу підприємства, 2022 р.**

Найменування групи	Товарообіг тис. грн.	Частка в обороті, %	Частка в обороті наростаючим підсумком, %	Група
Лінолеум	86103	7,56	7,56	А
Суміші сухі	80978	7,11	14,67	
Шпалери	79725	7,00	21,67	
Гіпсокартон	78358	6,88	28,55	
Фанера	75397	6,62	35,17	
Фарби	69475	6,10	41,27	
Теплоізоляція	61616	5,41	46,68	
Клей в асортименті	58313	5,12	51,80	В
Самоклеюча плівка	56263	4,94	56,74	
Стельова плитка	52277	4,59	61,33	
Плінтуса	50455	4,43	65,76	
Стінові панелі	49088	4,31	70,07	
Карнизи	48063	4,22	74,29	
Сантехніка	47038	4,13	78,42	
Інструмент	43507	3,82	82,24	С
Руберойд	30865	2,71	84,95	
Мастика	30637	2,69	87,64	
Декоративні екрани	30296	2,66	90,30	
Герметик	21700	1,90	92,20	
Пороги	20729	1,82	94,02	
Бордюри	17084	1,50	95,52	
Штукатурні сітки	16514	1,45	97,97	
Плівка	15831	1,39	98,36	
Метизи	10478	0,92	99,28	
Комплектуючі	8200	0,72	100	
Разом	1138930	100		

*Джерело:* складено автором за даними підприємства.

До групи А віднесено найважливіші групи товарного запасу, які приносять 50% товарообігу підприємству. До групи А увійшли такі групи товарних запасів: лінолеум, суміші сухі, шпалери, гіпсокартон, фанера, фарби та теплоізоляція.

Групу В склали середні за важливістю групи товарних запасів, які в середньому складають 30% товарообігу підприємства. До групи В нами віднесено: клей в асортименті, самоклеючу плівку, стельову плитку, плінтуса, стінові панелі, карнизи, сантехніку.

До групи С відносять найменш важливі підприємства групи товарних запасів, їх внесок у товарообіг становить лише 20%. У групі С виявилися: інструмент, руберойд, мастику, декоративні екрани, герметик, пороги, бордюри, штукатурні сітки, плівку, метизи та комплектуючі.

Наступним буде аналіз XYZ, метою якого є диференціація груп товарних запасів в залежності від рівномірності попиту і точності прогнозу. Для проведення XYZ-аналізу ми використовуємо дані товарообігу підприємства за друге півріччя 2022 р., адже до травня магазин не працював, потім переналагоджувалися логістичні зв'язки та відбувалося налагодження співпраці із новими постачальниками для заміни тих, хто нажалі покинув ринок, Додаток В.

До групи Х – відносять товарні запаси, що характеризуються стабільним споживанням, із значенням коефіцієнту варіації від 0 до 10%. Групу Y – формують товарні запаси, що характеризуються відомими тенденціями щодо визначення потреби в них, із коефіцієнтом варіації від 10 до 25%. Групу Z сформовано ресурсами, які характеризуються нерівномірним споживанням та низькою точністю прогнозу, та коефіцієнтом варіації - понад 25%. Групи аналізу XYZ, які нами отримано у Додатку В ми сумістили з результатними ABC-аналізу. Комбінований XYZ- аналіз і ABC- аналіз показано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

### Поєднаний ABC-аналіз та XYZ-аналіз груп товарних запасів

#### ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

Товарна група	Товарообіг, тис. грн.	Частка в обороті, %	Частка в обороті наростаючим підсумком, %	Група	Коефіцієнт варіації	Група	Суміщення
1	2	3	4	5	6	7	8
Лінолеум	86103	7,56	7,56	A	6,6	X	AX
Суміші сухі	80978	7,11	14,67	A	7,2	X	AX
Шпалери	79725	7,00	21,67	A	6,0	X	AX
Гіпсокартон	78358	6,88	28,55	A	11,2	Y	AY
Фанера	75397	6,62	35,17	A	3,7	X	AX
Фарби	69475	6,10	41,27	A	10,8	Y	AY
Теплоізоляція	61616	5,41	46,68	A	21,2	Y	AY

Продовження табл. 2.7

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

*Джерело:* складено автором за даними підприємства.

Результатом поєднання двох видів аналізу нами визначаємо дев'ять категорій груп товарних запасів за матрицею, наведеною в Додатку Г. Результати аналізів ABC і XYZ забезпечують точність інформації про стан товарних запасів підприємства інформація підприємства ТОВ «АРТ ГАРДЕН» для стратегічного управління ними.

Отже, за результатами проведеного дослідження стану управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН» нами встановлено необхідність впровадження радикальних змін з метою усунення виявлених недоліків. Для ліквідації недоліків в системі управління товарними запасами підприємства потрібно прийняти рішення про якісну перебудову системи поповнення товарних запасів.

## Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження було обрано підприємство ТОВ «АРТ ГАРДЕН», яке здійснює продаж товарів для ремонту та дизайну інтер'єру, а також надає консультаційні послуги своїм споживачам.

Оцінивши фінансово-економічні показники діяльності підприємства ми дійшли наступних висновків. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився протягом 2020-2022 рр. на 82,0%, при чому 2020 р. через лок-дауни виявився негативним для підприємства щодо ефективності господарювання, вимушені простої призвели до отримання збитку у розмірі 100820 тис. грн. В той же час, відбулося зростання товарообігу на 1м<sup>2</sup> торгової площі підприємства на 82,1%, також товарообіг на одного працівника збільшився на 88,2% протягом 2020-2022 рр.

Проаналізувавши частку товарних запасів в оборотних активах підприємства ми встановили, що запаси у 2020 р. становили 60,1% в структурі оборотних активів, а у 2022 р. їх питома вага зменшилася до 53,1%. Фактичне зменшення запасів відбулося на 14765 тис. грн., протягом 2020-2022 р.

Щодо ефективності управління логістикою запасів то виявлено, що вартість оформлення замовлень збільшилася на 25,6% у 2022 р. Зростання обсягів діяльності корелювало із збільшенням заявок на формування товарних запасів на 740 од. Великі суми грошових коштів підприємства виділяються з обороту на обслуговування запасів (придбання, утримання запасів в дорозі) величина таких витрат збільшилася у 2022 р. відносно 2020 р. на 4244 тис. грн. та 13626 тис. грн. відповідно.



## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ТОВ «АРТ ГАРДЕН»

#### 3.1. Напрями оптимізації товарних запасів підприємства

За результатами проведеного дослідження особливостей управління запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН» виявлено недоліки, які пов'язані в першу чергу, з виникненням нестачі деяких товарних запасів і надлишком інших. Сформована система поповнення запасів може функціонувати лише за стабільних умов зовнішнього середовища, а за різкої зміни споживчого попиту не в змозі швидко реагувати на зміни. Підприємством використовується мультиноменклатурна модель одноразових закупок у постачальників, що не дозволяє оптимально поповнювати товарні запаси, як показує аналіз оборотності запасів.

Управління товарними запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН» здійснюється безсистемно, що не передбачає комплексного підходу до підвищення ефективності комерційної діяльності. Тільки чіткий механізм формування товарних запасів з точки зору визначених характеристик кожної поставленої партії (кількість, частота поставок, структура асортименту) створює необхідні умови для успішної роботи підприємства.

Досягнення оптимального рівня товарних запасів можливе за рахунок чітко налагодженої системи управління. Система управління товарними запасами повинна включати нормування, управлінський облік, інвентаризацію та регулювання. Поліпшити процес управління запасами ТОВ «АРТ ГАРДЕН» можна за рахунок застосування методів досягнення такого розміру товарних запасів, які за умов безперебійного їх постачання зможуть повністю покривати потреби населення та товари відповідної асортиментної групи.

На основі проведеного аналізу ABC і XYZ нами було виявлено 8 груп товарних запасів. Залежно від їх внеску в торговельний оборот і типу споживання нами представлено ряд рекомендації щодо управління кожною товарною групою, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Рекомендації щодо управління товарними запасами підприємства

Група	Групи товарів	Опис	Рекомендації
AX	Лінолеум Сухі суміші Шпалери Фанера	Забезпечує найбільший обсяг продажів, такі товари користуються стабільним попитом та відповідно ним необхідно приділяти найбільшу увагу	Доцільно забезпечувати постійну наявність товару в магазині або на складі, але при цьому не варто створювати великий обсяг страхового запасу, адже попит на товари даної групи є стабільним, він добре прогнозується.
AУ	Гіпсокартон Фарби Теплоізоляція		
BX	Стельова плитка Карнизи	Забезпечують хороший товарообіг при відносно стабільному попиті	Необхідно забезпечити постійну наявність цих товарів
BУ	Клей Самоклеюча плівка Стінові панелі Сантехніка	При високих обсягах продажів вони характеризуються недостатньо стабільним рівнем попиту	З метою забезпечення постійної наявності товарів цієї групи необхідно збільшити страховий запас
BZ	Плінтус	Характеризується низькою прогнозованістю попиту при високих обсягах продажів	Слід переглянути систему замовлення. Деякі товари повинні бути переведені в систему замовлення з постійною сумою або кількістю замовлення. Іншу частину запасів необхідно забезпечити за рахунок більшої частоти поставок, або потрібно обирати постачальників, які розташовані ближче до підприємства. Можна довірити роботу з цією групою товарів найдосвідченішому менеджеру
CX	Інструмент Мастика Декоративні екрани Штукатурні сітки Комплектуючі	Добре передбачуваний попит, однак низький внесок у товарообіг	Варто застосовувати систему заказів з фіксованою періодичністю, а також зменшити страхові запаси таких товарів
CУ	Руберойд Бордюри	Нестабільність споживання за низького внеску в товарообіг	Варто використовувати систему замовлення запасів з постійною сумою або кількістю замовлення. При цьому страховий запас товарів цієї групи повинен формуватися виходячи з наявних у підприємства вільних коштів
CZ	Пороги Плівка Метизи	Товари-новинки, сезонні товари, товари, що привозять під замовлення	Вилучити частку товарів із асортиментного ряду, іншу частину необхідно постійно контролювати і аналізувати, оскільки ці товари перетворюються на неліквідні активи.

Джерело: складено автором за власними дослідженнями.

Аналіз ABC-XYZ допоміг визначити найважливіші для ТОВ «АРТ ГАРДЕН» товарні запаси, які повинні бути у постійній доступності на складі підприємства. Також визначені групи товарів, за рахунок яких накопичуються надлишки і відбувається зниження оборотності запасів. Для ТОВ «АРТ ГАРДЕН» є сенс запропонувати нову модель управління запасами, що допомагає визначити проблемні сегменти, по відношенню до запасів на різних стадіях операційно-фінансового циклу і приймати управлінські рішення щодо оптимізації їх розміру та структури. Вирішення виявлених проблем ТОВ «АРТ ГАРДЕН» в сфері управління товарними запасами можливе за допомогою впровадження CRM+ERP-системи Vonsens. Яка являє собою суміщену систему управління продажами та товарними запасами на складах підприємства.

Отже, управління запасами є важливою функцією логістики, яка передбачає вирішення двох основних проблем: визначення розміру запасів та розробка системи моніторингу за фактичними розмірами запасів і своєчасним їх поповненням. Основною метою управління запасами на підприємстві є зменшення загальних річних витрат на утримання запасів до мінімального рівня за умови задовільного обслуговування клієнтів, яке можливо вирішити за допомогою інформаційних технологій.

### **3.2. Оцінка ефективності управління товарними запасами за рахунок впровадження CRM+ERP-системи**

Сьогодні пропозиція товару, навіть при наявності клієнтської бази, не гарантує продаж цього товару. Проведення рекламних акцій, зниження цін і класичні заходи маркетингової політики цього не змінюють і не є ключем до успіху продажів. Все це призводить до пошуку нових методів збільшення продажів з метою пришвидшення обігу товарних запасів підприємства, особливо категорії Z.

Якщо раніше підприємства намагалися якомога більше продукту просувати за допомогою реклами, то продукт тепер потребує адаптації до потреби клієнтів. Реклама просто дає можливість інформувати покупця про наявність товару та його

споживчих характеристиках, а CRM+ERP-система підвищує оперативність роботи з клієнтами, дає можливість контролювати неліквідні залишки на складах і чітко розуміти обсяги наступних замовлень. Отже, підприємство, яке впровадило процес роботи з клієнтами та складами за цією технологією може бути попереду всіх його конкурентів.

Основними цілями впровадження CRM+ERP-системи є:

- підвищення рівня задоволеності клієнтів шляхом аналізу зібраної інформації про споживачів;
- регулювання цінової політики;
- формування обсягів замовлень запасів з урахуванням потреб та уподобань споживачів, що дає можливість не відволікати зайві кошти в неліквідні запаси;
- скорочування витрат на складські приміщення.

Завдяки автоматизованій централізованій обробці даних, з'являється можливість найбільш ефективно з мінімальною участю персоналу враховувати індивідуальні потреби клієнтів, а за рахунок швидкої обробки даних здійснювати раннє визначення ризиків і можливостей при створенні товарних запасів.

Основними завданнями при впровадженні CRM+ERP-системи в роботу організації є:

- дослідження ринку;
- обґрунтування необхідності виведення нової продукції на ринок;
- формування заявок на постачання запасів за постійною сумою або кількістю замовлення;
- формування пропозицій для заявок товарів з фіксованою величиною запасів;
- впровадження ефективних способів просування товарів;
- моніторинг показників роботи співробітників;
- підвищення кваліфікації співробітників компанії у роботі з клієнтами;
- підвищення зацікавленості співробітників компанії у використанні інноваційних засобів праці для досягнення цілей компанії;
- збір інформації про клієнтів, конкурентів, партнерів і систематизація наявних даних в загальній базі даних.

Оцінимо економічну доцільність витрат на впровадження «CRM+ERP-системи Bonsens 2.0». З метою оцінки рентабельності інвестицій (ROI) і періоду його окупності, необхідно визначити суму витрат, на впровадження IT-продукту, і визначити вигоди від його використання.

Витрати на IT-продукт поділяються на операційні (поточні) та капітальні. Під капітальними витратами розуміємо витрати, які збільшують вартість підприємства. Це витрати на ліцензії, сервери, апаратні системи, витрати на впровадження (консультації, додаткові розробки сторонніх спеціалістів і витрати на оплату праці власного персоналу). Результатом капітальних інвестицій є впровадження інформаційного рішення, яке є власністю підприємства.

Під поточними витратами розуміють «вартість володіння», тобто витрати на щорічну підтримку впровадженого рішення. Як правило, до неї включають вартість підтримки розробника, вартість утримання серверу для підтримки програмного рішення та вартість обладнання.

Після визначення витрат на впровадження та операційних витрат слід визначити вигоди від впровадження даного програмного забезпечення. Розрахуємо ROI при впровадженні «CRM+ERP-системи Bonsens 2.0», що автоматизує комерційну діяльність підприємств. Вартість впровадження «CRM+ERP-системи Bonsens 2.0» на ТОВ «АРТ ГАРДЕН» наведена в табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

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

Стаття витрат	Капітальні витрати	Поточні витрати, грн./рік
Вартість програмного забезпечення (для 5 користувачів по одній ціні комплект програмного забезпечення 14840 грн.)	74200	X
Обслуговування програмного забезпечення, підтримка користувачів	X	22000

*Джерело:* складено автором за власними дослідженнями.

Капітальні витрати представлені як сума зовнішньої вартості та витрат внутрішніх ресурсів. Зовнішня вартість завжди визначена і зрозуміла (вартість рішення 74200 грн. за комплект для 5 користувачів).

Розглянемо переваги впровадження «CRM+ERP-системи Bonsens 2.0» Першою перевагою є оптимізація часу виконання стандартних процесів в інформаційній системі. Як показує практика, економія часу бухгалтера та керівника підприємства в наслідок автоматизації становитиме не менше 5% робочого часу працівника.

Окупність інвестицій визначається коефіцієнтом досягнутої економії після впровадження проекту до вартості ІТ-продукту. Чим вищою економія від проекту і нижчою величина витрат на проект і його підтримку, тим вищим буде показник окупність інвестицій. Згідно з розрахунком, загальна річна економія становить 100800 грн., табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Розрахунок економії трудових витрат від проекту

Посада	Кількість заощаджених річних окладів	Сума річного окладу, грн.	Сума економії, грн.
Керівник	5% робочого часу	480000	24000
Фахівці офісу (бухгалтер, логіст, товарознавець, маркетолог)	5% робочого часу (5% * 4 = 20%)	1536000	768000
Разом	X	X	100800

*Джерело:* складено автором за власними дослідженнями.

Вартість впровадження запропонованого проекту, що дозволяє оптимізувати торговельну діяльність щодо роботи з клієнтами та оптимізації товарних запасів підприємства становить 74200 грн. Річна підтримка коштуватиме – близько 22000 грн.

Отже, економічний ефект від впровадження в перший рік експлуатації буде становити:

$$100800 - 74200 - 22000 = 4600 \text{ грн.}$$

У другий і наступні роки:

$$100800 - 22000 = 78800 \text{ грн.}$$

Тому проект впровадження «CRM+ERP-системи Bonsens 2.0», що дозволяє автоматизувати комерційну діяльність, видається доцільним.

Використання системи «CRM+ERP-системи Bonsens 2.0» дають можливість врегулювати розміри товарних запасів в залежності від групи до якої їх відносять. Так, розміри товарних запасів можна знизити до 30%, що дасть можливість ТОВ «АРТ ГАРДЕН» знизити витрати на купівлю товарів і вивільнити частину оборотних коштів, табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Розрахунок ефективності впровадження системи «CRM+ERP-системи Bonsens 2.0» в управління товарними запасами**

Показник	2022 р. факт	2024 р. прогноз	2024 р. до 2022 р., +/-
Запаси	265597	185918	-79679
Коефіцієнт оборотності запасів	4,3	6,1	1,8
Тривалість одного обороту запасів, дні	84,9	59,8	-25,1
Сума витрат на утримання запасів, які перебувають в дорозі, тис.грн.	51273	35891	-15382
Сума витрат на утримання запасів на складах підприємства, тис. грн.	3190	2233	-957

*Джерело:* складено автором за власними дослідженнями.

Отже, впровадження інформаційної системи в управління товарними запасами дасть можливість зменшити витрати на формування товарних запасів на 79679 тис. грн., за рахунок прискорення оборотності запасів прискориться термін їх обороту, знизяться і інші витрати на утримання запасів в дорозі та на складах.

### **Висновки до розділу 3**

Дослідження особливостей управління товарними запасами на ТОВ «АРТ ГАРДЕН» за допомогою ABC-аналізу та XYZ-аналізу виявило необхідність радикального впровадження зміни системи управління товарними запасами з метою усунення виявлених недоліків.

Для усунення виявлених недоліків необхідно прийняти рішення якісної перебудови системи управління товарними запасами для забезпечення її функціональності з урахуванням групи товарних запасів, які було розподілено з урахуванням ABC-XYZ-аналізу.

З метою оптимізації товарних партій та покращення роботи із споживачами нами запропоновано до впровадження конкретний програмний продукт – «CRM+ERP-системи Vonsens 2.0». Вибір даного продукту пояснюється тим, що може бути інтегрований з діючою для підприємства системою управлінського обліку. Особливістю даного програмного продукту є те, що він дає можливість підвищити оперативність роботи з клієнтами, контролювати неліквідні залишки на складах і чітко розуміти обсяги наступних замовлень.



## ВИСНОВКИ

В результаті написання кваліфікаційної роботи ми отримали наступні результати.

Визначено сутність торговельної діяльності підприємства під якою розуміють ряд угод, які здійснюються як у формі натурального обміну (бартерні договори), так і угоди з використанням універсального товару - грошей, що забезпечує зміну форм вартості з товарної на грошову. Визначено головні функції торговельної діяльності до яких відносять: реалізацію споживної вартості; доставку товарів споживачам; функцію маркетингу; підтримку та розвиток економічних відносин з виконавцями робіт, постачальниками товарів і послуг та підтримання відповідності між попитом і пропозицією.

Встановлено, яке значення для забезпечення ефективності діяльності підприємства відіграють товарні запаси та розглянуто сутність поняття товарних запасів. Так, під товарними запасами розуміють готову продукцію, призначену як для кінцевого споживача, так і запаси, що знаходяться в дорозі від постачальника до споживача, тобто на оптових, дрібнооптових і роздрібних підприємствах, в заготівельних організаціях і на транзитних складах.

Процес продажу товару вимагає регулярної наявності товарних запасів та підприємствах торгівлі. Складання необхідної обсягів товарних запасів надають торговому підприємству можливість забезпечити стабільність асортименту. Представлено класифікацію товарних запасів за основними ознаками: за призначенням, за місцем розташування та за відношенням до планового періоду.

Досліджено особливості управління запасами, що передбачає їх нормування, координацію, а також оперативний контроль і облік. Прийняття раціонального рішення щодо управління запасами полягає також у виборі раціональної системи їх замовлення: система з установленим обсягом або розміром замовлення Q-модель, і система з визначеною періодичністю замовлення, яка має назву періодичної моделі, або P-модель.

Для детального аналізу теми дослідження було обрано підприємство ТОВ «АРТ ГАРДЕН», яке здійснює продаж товарів для ремонту та дизайну інтер'єру, а також надає консультаційні послуги своїм споживачам. Проаналізувавши частку товарних запасів в оборотних активах підприємства ми встановили, що запаси у 2020 р. становили 60,1% в структурі оборотних активів, а у 2022 р. їх питома вага зменшилася до 53,1%. Фактичне зменшення запасів відбулося на 14765 тис. грн., протягом 2020-2022 р.

Щодо ефективності управління логістикою запасів то виявлено, що вартість оформлення замовлень збільшилася на 25,6% у 2022 р. Зростання обсягів діяльності корелювало із збільшенням заявок на формування товарних запасів на 740 од. Великі суми грошових коштів підприємства виділяються з обороту на обслуговування запасів (придбання, утримання запасів в дорозі) величина таких витрат збільшилася у 2022 р. відносно 2020 р. на 4244 тис. грн. та 13626 тис. грн. відповідно.

Дослідження особливостей управління товарними запасами на ТОВ «АРТ ГАРДЕН» за допомогою ABC-аналізу та XYZ-аналізу виявило необхідність радикального впровадження зміни системи управління товарними запасами з метою усунення виявлених недоліків. Для усунення виявлених недоліків необхідно прийняти рішення якісної перебудови системи управління товарними запасами для забезпечення її функціональності з урахуванням групи товарних запасів, які було розподілено з урахуванням ABC-XYZ-аналізу.

З метою оптимізації товарних партій та покращення роботи із споживачами нами запропоновано до впровадження конкретний програмний продукт – «CRM+ERP-системи Vonsens 2.0». Вибір даного продукту пояснюється тим, що може бути інтегрований з діючою для підприємства системою управлінського обліку. Особливістю даного програмного продукту є те, що він дає можливість підвищити оперативність роботи з клієнтами, контролювати неліквідні залишки на складах і чітко розуміти обсяги наступних замовлень.

Впровадження «CRM+ERP-системи Vonsens 2.0» здатне забезпечити річну економію на фонді оплаті праці працівників на суму 100800 грн., за економії

робочого часу основних спеціалістів. Також надбудови та окремі модулі даної програми дають можливість врегульовувати розміри товарних запасів в залежності від групи до якої їх відносять. Так, розміри товарних запасів можна знизити до 30%, що дасть можливість ТОВ «АРТ ГАРДЕН» знизити витрати на купівлю товарів і вивільнити частину оборотних коштів, що в кінцевому підсумку забезпечить зниження витрат на формування товарних запасів на 79679 тис. грн., за рахунок прискорення оборотності запасів прискориться термін їх обороту, знизяться і інші витрати на утримання запасів в дорозі та на складах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безгінова Л.І., Олініченко К.С. Концептуальна модель управління товарними запасами на підприємствах роздрібної торгівлі. Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 224–229.
2. 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.
3. Бондаренко Н.М., Яресько А.М. Сутність та класифікація виробничих запасів на підприємстві. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2014. № 4. С. 273-281.
4. Бондаренко О.М., Тітаренко А.Д. Економічна сутність та класифікація запасів: обліковий та управлінський аспекти. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2020/12.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2020/12.pdf)
5. Бровко О. Т. Економічна сутність товарних запасів та їх місце в системі управління товарними потоками підприємств торгівлі. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2019. № 2. С. 12–21.
6. Бузак Н. Оцінка товарних запасів як елемент облікової політики торговельного підприємства. Економічний аналіз. 2019. № 9. С. 48-50.
7. Вавдійчик І.М. Товарні ресурси підприємств роздрібної торгівлі та організаційно-економічні форми їх забезпечення. URL:<http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/18>
8. Воскобаєва А. В., Воскобаєва О.С. Стратегія управління товарними запасами. Вісник ЖДТУ. 2011. № 4 (58). С. 197-199.
9. Голіков К.Ю., Шульгіна Л.М. Вдосконалення оцінки ефективності системи управління запасами на підприємстві. Young. 2016. Т. 29. № 2. С. 89-104.
10. Гринів Н.Т., Кіндій М.В., Жданович Р.В. Актуальні проблеми управління запасами. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Т. 2. № 6. С. 168–172.

11. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Стратегічне управління запасами торговельного підприємства. URL:

<http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1157/1116>

12. Гудзенко Н.М., Гибало Ю.В. Виробничі запаси як об'єкт обліку та їх класифікація. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих науковців. Вінниця, ВНАУ. 2016. С. 28-31.

13. Гужавіна І.В. Особливості обліку запасів на торговельних підприємствах. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2020/92.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/92.pdf)

14. Дмитренко А.В., Балабась І.В. Економічна сутність поняття виробничі запаси. Економіка і регіон. 2016. № 2 (57). С. 149-152.

15. Дожланський А. М. Економічна сутність товарних запасів у оптовій торгівлі. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2013\\_23.4\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2013_23.4_28).

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

17. Заболотня К.О. Стохастична модель управління запасами підприємств торгівлі. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/12-2-18-2012.pdf>

18. Калінська Т.А., Чебан Т.М. Комплексний аналіз ефективності управління запасами у сфері роздрібною торгівлі. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/6-17.pdf>

19. Камінський С.І. Оцінка стану управління товарними запасами на підприємствах торгівлі України. Ефективна економіка. 2013. С. 23–25.

20. Крещенко О.В. Товарні запаси як об'єкт управління у категорійному менеджменті. Актуальні проблеми економіки. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape\\_2014\\_2\\_58.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2014_2_58.pdf)

21. Крикавський Є.В., Похильченко О.А. Ефективність логістики: дефініції понять та підходи до оцінювання. Логістика: проблеми і рішення. 2019. № 6(85). С. 20–25.

22. Ляшенко О. Суть і проблеми оптимального управління запасами компаній. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 1999. № 2 (6). С. 3–9.

23. Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.

24. Мазур Н.А., Семенець І.В, Лопашук І.А. Економіка торговельного підприємства : навч. посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 192 с.

25. Маркіна І. А., Вороніна В. Л. Менеджмент товарних запасів торговельних підприємств. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/831/789>

26. Меркулов М.М., Ширяєва Л.В. Вибір моделі формування системи управління запасами на підприємстві. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/46-2020/13.pdf>

27. Міщук І.П. Формування ефективної політики управління товарними запасами торговельного підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип.22.03. С. 297–302.

28. Образцова К.В., Шульга А.В. Системи та моделі управління запасами підприємства. URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5060af8f-120f-49ed-ae2a-971a12455643/content>

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

30. Оснач О.Ф. Оптимізація виробничих запасів як джерело скорочення витрат підприємства. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2013\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_22)

31. Пишнограєв І.О. Моделювання управління запасами підприємства в умовах невизначеності попиту. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/204199>

32. Рубан Л.О., Яковенко Т.І. Економічна сутність поняття виробничих запасів на промисловому підприємстві. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 319-324.

33. Тараненко Ю.В. Способи моделювання системи управління товарними запасами. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2015/30.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2015/30.pdf)

34. Федак М.Л. Запаси підприємств: сутність та класифікація. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012\\_1/157-162.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_1/157-162.pdf)
35. Хоменко Н.В., Карпенко О.В, Верига Ю.А. Товарні запаси: проблеми обліку контролю та звітності : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. 153 с.
36. Хомяков В. І. Використання економіко-математичних методів та моделювання в системі управління запасами. Вісник Криворізького технічного університету. 2006. № 11. С. 236–241.
37. Чуприна Л. В., Намазова В. М. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством. Молодий вчений. 2017. № 4 (44). С. 784–788.
38. Шнайдер О.В, Абрамова Н.С. Теоретичні аспекти аналізу поведінки витрат і взаємозв'язку витрат, обороту і прибутку. Азимут наукових досліджень: економіка та управління. 2014. № 3. С. 111-114.
39. Erlenkotter D. Ford Whitman Harris and the Economic Order Quantity Model, Management Science. 1990. №38. P. 37-46.
40. Romashchenko O.S., Slyvynska E.Yu. Formation of inventories at the enterprise. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2678/2571>

**ДОДАТКИ**