

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління товарними запасами на підприємстві торгівлі

(за матеріалами ПП ВКФ «Меблеві технології», м. Київ)

Студента 2 курсу, 5м групи,
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
спеціалізації «Організація оптової
та роздрібної торгівлі»

Ляшенка Артема
Володимировича

Науковий керівник –
к-т екон. наук, доц.

Торопков Володимир
Михайлович

Гарант освітньої програми –
д-р. екон. наук, доц.

Льченко Наталія
Борисівна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Ляшенко А.В. Управління товарними запасами на підприємстві торгівлі (за матеріалами ПП ВКФ «Меблеві технології», м. Київ). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціалізації «Організація оптової та роздрібно торгівлі». – Київський національний торговельно-економічний університет. – Київ, 2018.

У роботі розглянуто теоретико-методичні засади управління товарними запасами на підприємствах торгівлі, зокрема, сутність товарних запасів, визначальні фактори їх формування та класифікація, а найголовніше механізм управління ними. Здійснено дослідження конкурентного середовища ПП ВКФ «Меблеві технології». Проаналізовано практику управління товарними запасами та оцінено ефективність управління ними безпосередньо на досліджуваному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології». Визначено резерви для удосконалення політики управління товарними запасами, їх оптимізації на оптово-роздрібному підприємстві та досліджено напрями підвищення ефективності механізму управління товарними запасами. Зроблено прогноз економічної ефективності запропонованих оптимізаційних заходів у роботі ПП ВКФ «Меблеві технології».

Ключові слова: товарні запаси, управління товарними запасами, оптово-роздрібне підприємство.

ABSTRACT

Lyashenko A. Inventory management in a trading enterprise (on materials of wholesale and retail enterprise «Meblevi tekchnolohiyi»). - The manuscript.

Graduation work on the specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities» specialization «Organization of wholesale and retail trade». – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2018.

Considered theoretical and methodical bases of management of commodity stocks at trade enterprises, in particular, the essence of commodity stocks, determining factors

of their formation and classification, and the most important mechanism of their management. Conducted the research of the competitive environment of «Meblevi tekchnolohiyi». Estimated analysis of the practice of inventory management and the efficiency of management of them directly at the investigated enterprise of wholesale and retail enterprise «Meblevi tekchnolohiyi». Determined the reserves for improving the policy of inventory management, their optimization at the wholesale and retail enterprise and directions for increasing the efficiency of the inventory management mechanism were investigated. Was made a forecast of cost-effectiveness of the proposed optimization measures in the work of «Meblevi tekchnolohiyi» is made.

Keywords: inventory, inventory management, wholesale and retail enterprise.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ.....	11
1.1. Сутність товарних запасів, визначальні фактори їх формування та класифікація.....	11
1.2. Механізм управління товарними запасами на підприємстві торгівлі.....	19
1.3. Методичні підходи до оцінювання стану товарних запасів на підприємстві торгівлі.....	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ НА ОПТОВО-РОЗДРІБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПП ВКФ «МЕБЛЕВІ ТЕХНОЛОГІЇ».....	37
2.1. Дослідження конкурентного середовища ПП ВКФ «Меблеві технології»..	37
2.2. Аналіз практики управління товарними запасами.....	47
2.3. Оцінювання ефективності управління товарними запасами на оптово-роздрібному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології».....	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ТА ЇХ ОПТИМІЗАЦІЯ НА ОПТОВО-РОЗДРІБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПП ВКФ «МЕБЛЕВІ ТЕХНОЛОГІЇ».....	67
3.1. Обґрунтування цільових параметрів управління товарними запасами на підприємстві.....	67
3.2. Підвищення ефективності механізму управління товарними запасами.....	74
3.3. Прогнозування економічної ефективності запропонованих оптимізаційних заходів на оптово-роздрібному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології».....	80
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ТЗ – товарні запаси

УТЗ – управління товарними запасами

КСП – конкурентоспроможність

CSIL – Центр промислових досліджень

«МТ» – Меблеві технології»

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогодні майже кожне торгове підприємство не може існувати без запасів, навіть попри те, що факт їх наявності призводить лише до постійних витрат, пов'язаних з їх закупівлею, транспортуванням, зберіганням, переміщенням тощо. Виходячи з особливої ролі товарних запасів у функціонуванні торговельного підприємства (забезпечення обсягу товарообороту, задоволення попиту споживачів, формування конкурентоспроможності підприємства торгівлі та його асортиментної політики тощо), виявити нагальні проблеми в управлінні ними та запропонувати сучасні методи формування товарних запасів в умовах прояву кризових явищ в економіці країни є дуже актуальним.

Проблеми управління товарними запасами розглядалися багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями, а саме: Ю. Беляєвим, Дж. Буканом, К. Заболотньою, Ж. Кожамкуловою, М. Ліндере, А. Стерліговою, В. Саковичем, Х. Фіроном, Д. Шрайбфедером, В. Штундюком, І. Бланком, В. Білик, М. Дарбінянм, О. Воскобоєвою, Ю. Гризановом, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Д. Нечипором, А. Петровою, В. Тупчій, Н. Хоменко та ін. Значна увага приділялась визначенню сутності товарних запасів підприємств, розгляду підходів до їх оптимізації, дослідженню моделей управління запасами та оцінки ефективності управління. Особливості управління товарними запасами на підприємствах роздрібної торгівлі розглянуто в працях Н. Богацької, І. Височин, Г. Горбаткової, О. Круглової, І. Міщука та ін.

Проте, сучасні особливості діяльності підприємств торгівлі зумовлюють необхідність удосконалення теоретико-методичних підходів до управління товарними запасами, у тому числі формування адекватного сучасним реаліям методу планування товарних запасів та відповідного методичного забезпечення, що підтверджує актуальність обраної теми наукового дослідження, логіко-структурну побудову випускної кваліфікаційної роботи, її мету та завдання.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення політики управління товарними запасами та їх оптимізація на оптово-роздрібному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології».

Реалізація визначеної мети обумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність товарних запасів, визначальні фактори їх формування та класифікацію;
- розглянути механізм управління товарними запасами на підприємстві торгівлі;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання стану товарних запасів на підприємстві торгівлі;
- дослідити конкурентне середовище ПП ВКФ «Меблеві технології»;
- зробити аналіз практики управління товарними запасами;
- оцінити ефективність управління товарними запасами;
- обґрунтувати цільові параметри управління товарними запасами на підприємстві;
- навести шляхи підвищення ефективності механізму управління товарними запасами;
- зробити прогноз економічної ефективності запропонованих оптимізаційних заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління товарними запасами на підприємстві торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління товарними запасами на оптово-роздрібному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології».

Методи дослідження: Методологічною основою проведених досліджень є системний підхід, методи порівнянь, спеціальні експертні дослідження, загальнонаукові дослідження, спостереження, методи комплексної оцінки і аналітичні процедури.

Інформаційною базою дослідження стали: теоретичним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України, дані міжнародних організацій, дані офіційної статистики, статистичні матеріали рейтингових систем Інтернет, фінансова та статистична звітність на підприємстві, результати і дані попередніх досліджень, публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, журнальні статті.

Публікація. За результатами дослідження у збірнику наукових статей студентів опублікована стаття «Оптимізація товарних запасів на оптово-роздрібному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології»».

Структура і обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Випускна кваліфікаційна робота виконана на 88 сторінках друкованого тексту, містить 23 таблиці, 13 рисунків і в ній використано 72 джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність товарних запасів, визначальні фактори їх формування та класифікація

У сучасних умовах господарювання роздрібна торгівля усе частіше характеризується ускладненням структурного механізму своєї діяльності, що обумовлений розширенням масштабів впливу, ростом обсягу циркулюючих по її каналах мас товарів, збільшенням числа взаємопов'язаних елементів і різноманіттям їх зв'язків між собою й постачальниками. Усі ці обставини вимагають нових підходів до управління торговельним підприємством і галуззю в цілому.

Невидимий потенціал роздрібної торгівлі полягає у обсязі накопичених ресурсів, що обслуговують задоволення купівельного попиту населення на споживчі товари. Бачення поняття «ресурсів» надається у Великому тлумачному словнику української мови як запаси чого-небудь, які можна використати в разі потреби; грошові цінності, джерела; засоби, можливості тощо [13, 48].

Так, товарні ресурси можна трактувати як продукти людської праці, які використовуються на ринку. Окрім того різні дослідники наповнюють це поняття своїм розумінням (табл. 1.1).

Аналіз вищенаведених визначень доводить, що однією з важливих складових частин товарних ресурсів є запаси товарів, які багато в чому формують майбутній асортимент та зумовлюють структуру товарообороту, а при найкращих умовах – його звеличення. Тобто, кінцевою метою існування товарних запасів є їхній обмін на грошові кошти.

Ще у 1999 році у положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 9 "Запаси" було зафіксовано «товарні запаси» (*далі ТЗ*) як товари у вигляді матеріальних цінностей, що придбані (отримані) та утримуються підприємством з метою подальшого продажу [57].

Підходи до визначення сутності товарних ресурсів

Автор	Принципові особливості	Визначення
<i>Жилов И.И.</i>	окреслені межі охоплення та впливу	товарні ресурси торгівлі охоплюють предмети споживання в їх основному обсязі і частину засобів виробництва
<i>Гоголь Б. И.</i>	товарні ресурси розглядаються як можливий експорт	товарні ресурси складаються з продукції промисловості, сільського господарства, імпорту, які мають задовольняти зростаючі потреби народного господарства і населення, а також спрямовуватися на експорт
<i>Марцин В. С.</i>		вся маса продукції, що використовується для задоволення потреб галузей економіки і населення, а також експортується
<i>Вавдійчик І.М.</i>	вбачається прямий вплив на збільшення товарообороту	товарні ресурси є «матеріальною основою для розвитку товарообороту» та «специфічною складовою ресурсного потенціалу торговельного підприємства, забезпечують виконання ним головної функції – доведення товарів до споживачів»
<i>Тухканен Т.Н.</i>	ототожнення «товарних ресурсів» з «товарами»	це маса товарів, що надійшла на підприємство з різних джерел, яка призначена для подальшого продажу кінцевому споживачеві для особистого чи колективного споживання

Джерело: [10; 28; 19; 46; 58, с. 10; с. 46, 64-65]

Серед дослідників цієї проблеми слід назвати Л. О. Лігоненко та А. А. Мазаракі, які сформулювали сучасне наукове визначення ТЗ як маси товарів, призначеної для наступного продажу, і яка знаходиться у сфері обігу в процесі переміщення від виробництва до споживача [45, с.174].

Аналіз літературних джерел довів, що не існує єдиного підходу щодо визначення сутності ТЗ. На наш погляд, більш прийнятним є те, що ТЗ суб'єкта роздрібної торгівлі – це товарна маса, що перебуває на балансі підприємства, не потребує подальшого дороблення та перероблення, призначена для забезпечення безперебійності процесу продажу товарів за умов звичайної господарської діяльності.

Обсяг, структура та перспективи розвитку ТЗ на підприємствах торгівлі повною мірою визначаються впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Фактори, що впливають на формування ТЗ
Джерело: на основі [14, 45]

Поміж зазначених на рис.1.1 факторів впливу серед зовнішніх можна виділити такі, як рівномірність та стабільність споживання товарів, ритмічність виробництва окремих товарів, добросовісність постачальників, стан дисципліни поставок, величина відсотків до сплати за позиками, фінансово-кредитна політика, податкове законодавство; та серед внутрішніх: стан складського господарства, організація та частота завезення товарів, площа операційних приміщень торговельного підприємства.

Таким чином, наявність ТЗ є справедливою умовою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання в торгівлі. ТЗ утворюються на всіх стадіях руху товару: на складах оптових і роздрібних підприємств, складах підприємств-

виробників, у дорозі. Це обумовлено низкою чинників економічного, організаційно-технологічного і соціального характеру.

Серед основних причин, які спонукають до створення ТЗ, потрібно виділити економічну невідповідність, фізичну неможливість надходження товарів саме тоді, коли на них виникає попит. Тим самим ТЗ забезпечують безперервність реалізації товарів між черговими завезеннями. Так, огляд фахової літератури з питань формування і використання ТЗ в економічних системах дозволив нам виділити низку різноманітних взаємопов'язаних причин їх утворення в торговельному підприємстві, узагальнених на рис. 1.2.

Загалом, погоджуючись з позицією Л. Фролової та О. Воскобоевої, що "...основне призначення ТЗ – забезпечувати стійку пропозицію товарів з урахуванням купівельного попиту (причому пропозиція товарів повинна бути виражена у вигляді сформованого асортименту для певного типу торговельного підприємства)" [68, с. 227], варто звернути увагу на те, що в сучасній економіці торговельного підприємства ТЗ розглядаються і в негативному плані – як вади в прогнозуванні попиту співвідносно з обсягами виробництва, як "мертвий" капітал, який доцільніше було б використати на інвестування тощо. Це пояснюють тим, що існування ТЗ веде до виникнення значних витрат, пов'язаних з існуванням запасів як таких (на це потрібен певний капітал, що вкладається у закупівлі, обслуговування і амортизацію обладнання, будівель, споруд тощо), фізичним зберіганням та обслуговуванням запасів, страховими та адміністративними витратами, а також витратами з організації закупівель (подання замовлень, товаропостачання, приймання).

Забезпечення ефективного управління ТЗ вимагає подальшої їх класифікації за низкою соціально-економічних і торговельно-організаційних ознак. Безумовно, має бути враховано характерні риси окремих груп ТЗ та специфіки їх створення і використання на підприємствах роздрібної торгівлі.

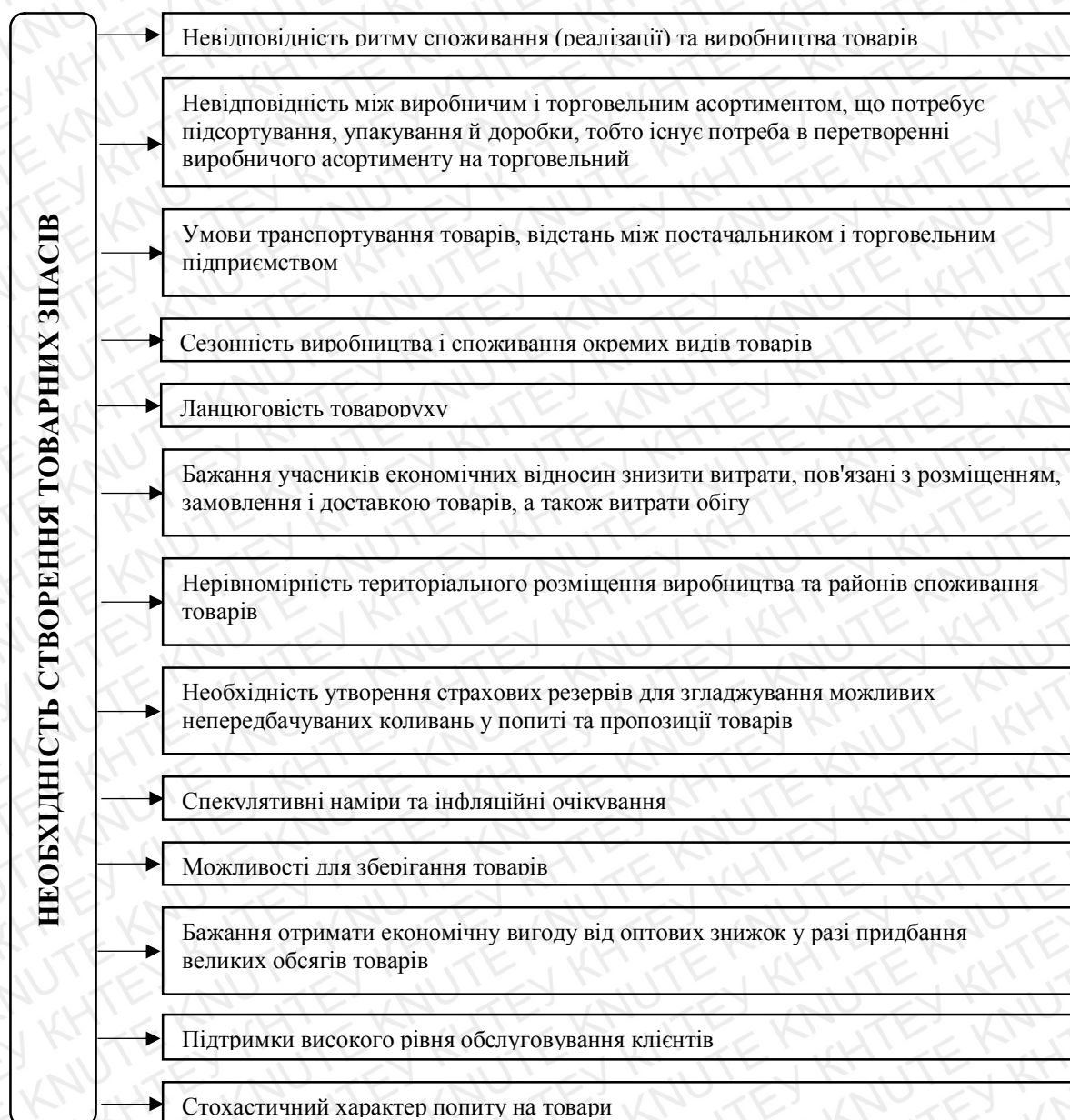


Рис. 1.2. Причини створення товарних запасів у підприємствах роздрібно́ї торгівлі

Джерело: на основі [16, 23, 41, 45, 62, 64, 65]

Попередній аналіз літературних джерел дав нам змогу визначити найважливіші класифікаційні ознаки ТЗ підприємств роздрібно́ї торгівлі (табл.1.2).

Для успішної організації торговельної діяльності необхідна інформація про місце знаходження ТЗ, оскільки вона дає змогу охарактеризувати та сприяти безперебійному процесу реалізації. Загалом, науковці пропонують класифікувати ТЗ за місцем знаходження на запаси роздрібно́ї торгівлі, оптової торгівлі, у дорозі між усіма і на митниці.

Класифікація ТЗ підприємств роздрібної торгівлі

№ з/п	Ознака класифікації	Види товарних запасів
1	За місцем знаходження	- на складах постачальників на відповідальному зберіганні; - у дорозі від постачальників; - у дорозі між об'єктами роздрібної торгівлі (складами, розподільчими центрами, торговельними майданчиками); - у торговельному майданчику (у торговельній залі; у підсобних приміщеннях); - у розподільчих центрах (складах) роздрібної торгівлі; - на митниці.
2	За призначенням у системі управління	- запаси поточного зберігання; - запаси сезонного зберігання; - запаси попереднього (дострокового) заводу; - запаси цільового призначення
3	За станом оцінювання	- початкові запаси; - кінцеві запаси; - середні запаси; - планові (прогнозні) запаси
4	За асортиментною структурою	- запаси продовольчих товарів; - запаси непродовольчих товарів
5	За вимірниками	- абсолютні (запаси в натуральних та у вартісних вимірниках); - відносні (запаси у відносних вимірниках)
6	За нормативом	- запаси в межах нормативу; - запаси понаднормативні
7	За змінами у товарообігу	- умовно-змінні запаси; - умовно-постійні запаси
8	За стійкістю запасів	- запаси регулярного поповнення та використання; - запаси регулярного поповнення, але сезонного використання; - запаси періодичного поповнення та використання; - запаси сезонного поповнення та регулярного використання
9	За попитом	- запаси, що відповідають параметрам попиту; - запаси, що не відповідають параметрам попиту (неходові товари, залежалі товари, товари, завезені понад норму); - дефіцитні
10	За ступенем ліквідності	- ліквідні; - неліквідні.
11	Забезпечення безперервності торгових відносин	- оптимальні; - нормальні; - аномальні.

Джерело: [45, 47]

За призначенням ТЗ поділяють на запаси поточного зберігання, сезонного, попереднього (дострокового) заводу та цільового призначення.

За станом оцінювання, зазвичай виокремлюють:

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

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

Основою для оцінювання рівня забезпечення ТЗ товарообігу підприємства, як за загальним обсягом, так і за асортиментною структурою, є класифікація ТЗ *за товарними групами*. Згідно з цією класифікацією, всі товари поділяються на запаси продовольчих товарів та запаси непродовольчих товарів. У статистичній звітності торговельних підприємств ТЗ групуються відповідно за номенклатурою звіту №3-торг "Звіт про продаж і запаси товарів у торговій мережі та мережі ресторанного господарства", в якому виділяються 43 групи продовольчих товарів та 51 група непродовольчих товарів.

За вимірниками ТЗ поділяють на: абсолютні, які вимірюються у натуральних та вартісних одиницях; відносні, які вимірюються в днях, разях, відсотках до товарообігу. За абсолютними даними (натуральними і вартісними), на нашу думку, важко зробити висновки про розмір ТЗ, про забезпеченість товарообігу, а отже – і про ступінь гарантії безперебійної торгівлі. За ТЗ, обчисленими в днях товарообігу (відносна величина), можна характеризувати забезпеченість товарообігу. Ця відносна величина показує, на скільки днів вистачає фактичного запасу для безперебійного продажу в майбутньому періоді.

Залежно від відповідності нормативу, виділяють ТЗ в межах нормативу та понаднормативні. Необхідність існування такої класифікаційної ознаки пояснюється значущістю для підприємства інформації про відповідність ТЗ нормативу.

Головною метою нормування є попереднє визначення такої величини ТЗ і такого їх розміщення, які в плановому періоді за відповідного обсягу товарообігу й можливостей матеріально-технічної бази забезпечували б безперервне задоволення попиту населення з найменшими витратами щодо постачання та зберігання товарів. Якщо спостерігається порушення зв'язку між обсягом товарообігу та ТЗ, виникають понаднормативні запаси, що своєю чергою, може

призвести до зростання витрат, зниження прибутку, рентабельності та погіршення платоспроможності підприємства.

Наступною класифікаційною ознакою запасів є *чутливість до зміни обсягу товарообігу*. Умовно-змінні запаси обумовлюються розмірами та динамікою товарообігу, тобто, чим більший товарообіг підприємства, тим більший абсолютний розмір товарних запасів у сумі, але менше відносне вираження у днях товарообігу. Щодо умовно-постійних, розмір яких не залежить від зміни товарообігу, то до них відносять ТЗ в межах асортиментного представницького набору товарів, що мають постійно знаходитись в торговельній мережі підприємства. Їх розмір обумовлюється встановленим асортиментним переліком товарів, розмірами торговельної площі, формою торговельного обслуговування.

Бажана безперервна реалізація товарів зумовлює виділення запасів *за ознакою регулярності їх нагромадження та витрачання*, відповідно тоді є запаси регулярного поповнення та використання; запаси регулярного поповнення, але сезонного використання; запаси періодичного поповнення та використання; запаси сезонного поповнення та регулярного використання.

Залежно від попиту на споживчі товари, ТЗ поділяють на запаси, що відповідають і не відповідають параметрам попиту, останні з яких охоплюють неходові товари, залежані товари, понадзавезені товари [45].

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

Таким чином, ТЗ у сучасній економіці являються практично невід'ємним елементом функціонування підприємств. Їх оптимізація забезпечує безперервність торговельної діяльності суб'єкта господарювання та уникнення низки ризиків пов'язаних з відсутністю запасів.

Сформоване на основі узагальнення наукової літератури поняття ТЗ дало уявлення про їх структуру, а на підставі дослідження класифікації, нами зроблено висновок, що ТЗ в процесі обліку, контролю та аналізу потрібно розглядати всебічно, з урахуванням усіх можливих варіантів їх формування та використання. Дослідження класифікаційних ознак також довело необхідність всебічного розгляду ТЗ у процесі

управління ними з урахування всіх можливих варіантів їх створення і використання. Проте варто зазначити, що проблематика класифікації запасів у роздрібній торгівлі ще не достатньо досліджена і потребує подальшого дослідження.

1.2. Механізм управління товарними запасами на підприємстві торгівлі

Управління запасами є відповідальною частиною практично будь-якої торговельної організації, що, як результат, пояснюється причинами створення товарного запасу на підприємстві.

Необхідність створення певного механізму управління товарними запасами (*далі УТЗ*) торговельного підприємства пояснюється тим, що УТЗ не є відокремленим від загальної організації торгівлі процесом: він безпосередньо пов'язаний із закупівлею і фактичною реалізацією продукції. За цієї причини під час вирішення більшості практичних задач УТЗ трактується як незалежний процес, на який накладено обмеження, що визначаються основними показниками торговельної діяльності (рівнем обслуговування, часом виконання замовлення, обмеженим розміром наявного капіталу і площами для зберігання запасів тощо). Іншими словами, організація торговельного процесу у цілому і виявляється лише в тих випадках, коли він стикається з УТЗ, що дозволяє при визначенні необхідного механізму управління ними уникати труднощів, пов'язаних із розглядом всієї торговельної операції.

У сучасній економічній літературі «управління товарними запасами» розглядається в різних якісних характеристиках, що свідчить про багатогранність даного поняття та його важливість для науки й практики торговельної діяльності. Основні підходи до тлумачення цього поняття розглянуто в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Підходи до визначення дефініції «управління запасами» (далі УЗ)

Зміст дефініції «управління запасами»	Автор
УЗ в логістиці являє собою <i>оптимізацію операцій</i> , безпосередньо пов'язаних з переробкою й оформленням вантажів і координацією зі службами закупівлі та продажу, розрахунок оптимальної кількості складів і місця їх розташування.	Є. В. Крикавський
УЗ – процес <i>визначення та підтримки оптимального розміру</i> запасів, а також забезпечення їх фінансування.	В. В. Дибська
УЗ – це певний вид виробничої діяльності, об'єктом якої є <i>створення та зберігання</i> запасів.	П.Л. Ван'ян
УЗ – це вид виробничої діяльності стосовно <i>систематизації роботи</i> , пов'язаної з запасами.	Г.Л. Бродецький

УЗ – група функцій <i>управління</i> , що підтримують повний <i>цикл потоку матеріалів</i> – від закупівлі та внутрішнього контролю за перетворенням матеріальних запасів в готовий продукт і контролю в процесі його передачі на склад перед доставкою та споживанням.	Л. О. Литвишко, І. І. Кельман
УЗ – <i>інтегрований процес</i> , що забезпечує <i>сумісність операцій</i> , виконуваних з запасами всередині фірми та поза її межами упродовж всього вартісного ланцюга, до якого вони належить.	Д. Дж. Бауерсокс

Джерело: складено автором на основі [3, 26, 8, 11, 44]

Аналіз наведених підходів до розуміння сутності досліджуваного поняття дозволяє стверджувати, що УТЗ може розглядатися з різних позицій, які можуть збігатися в одному і тому самому визначенні:

- як процес балансування (встановлення рівноваги) між двома взаємовиключними тенденціями (позиціями, аспектами) [70; 17];
- як комплекс (система) заходів [71];
- як здатність підприємства задовольняти вимоги покупців [63];
- як спрямованість на досягнення цілей [52];
- як ланцюжок операцій із запасами [60].

Тобто, вищенаведені дефініції містять різні погляди на проблему УТЗ, і це не дивно, так як вона поєднує в собі взаємозв'язок різних функціональних систем управління підприємства роздрібної торгівлі, а саме: операційний, фінансовий, логістичний менеджмент, маркетинг та бухгалтерській облік тощо.

УТЗ варте уваги через призму певного механізму, що ґрунтується на розумінні цього самого управління як певної системи. У свою чергу, механізм УТЗ є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків, які виникають у господарській діяльності підприємства роздрібної торгівлі з приводу формування і використання ТЗ.

Таким чином, під УТЗ підприємств роздрібної торгівлі маємо на увазі певний комплекс оперативних і стратегічних заходів, спрямованих на підтримку оптимальної їх кількості та структури при забезпеченні належного рівня обслуговування покупців і безперервного процесу товарної реалізації, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Механізм УТЗ підприємства торгівлі разом із структурою, процесами і майбутнім розвитком складають систему. Взаємозв'язок між основними підсистемами системи УТЗ наведено у вигляді моделі на рис. 1.3.

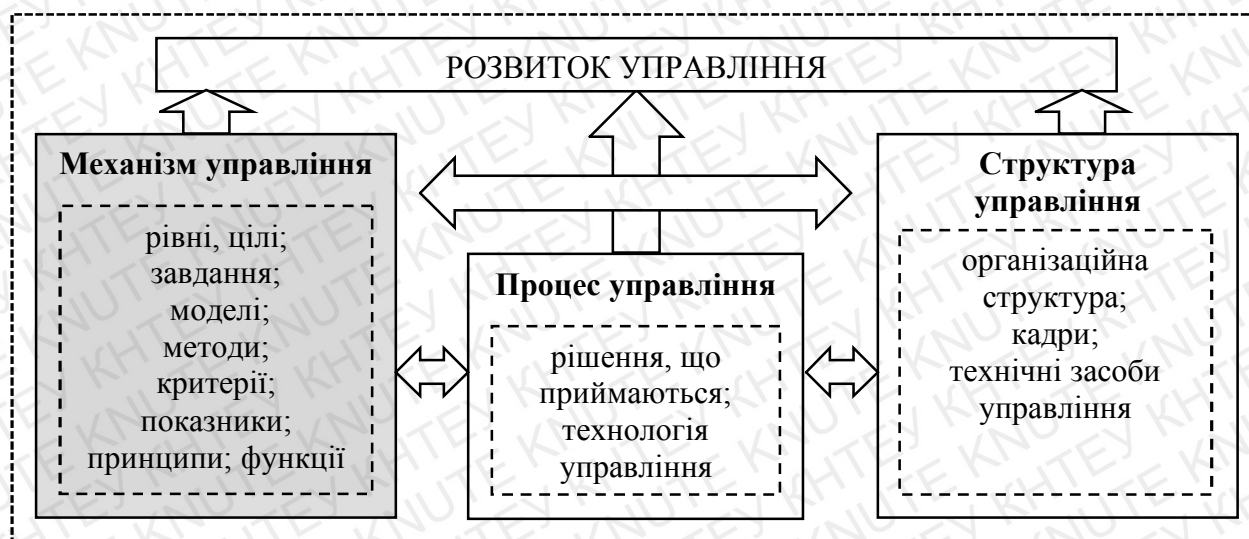


Рис. 1.3. Підсистеми комплексної системи управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: на основі [66]

Щодо саме визначення механізму, то воно базується на розумінні взаємопов'язаної системи конкретних економічних форм і методів, створеної на основі кон'юнктурного прогнозу економічного середовища, за допомогою якої реалізується система інтересів, вирішуються стратегічні завдання розвитку підприємства і діють закони економіки [66].

У даному дослідженні механізм УТЗ будується на низці вихідних фундаментальних елементів (рівні, цілі, завдання, принципи, функції, методи, моделі, критерії та показники управління), комплексне використання яких може бути спрямоване на досягнення основних цілей управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі (рис. 1.4).

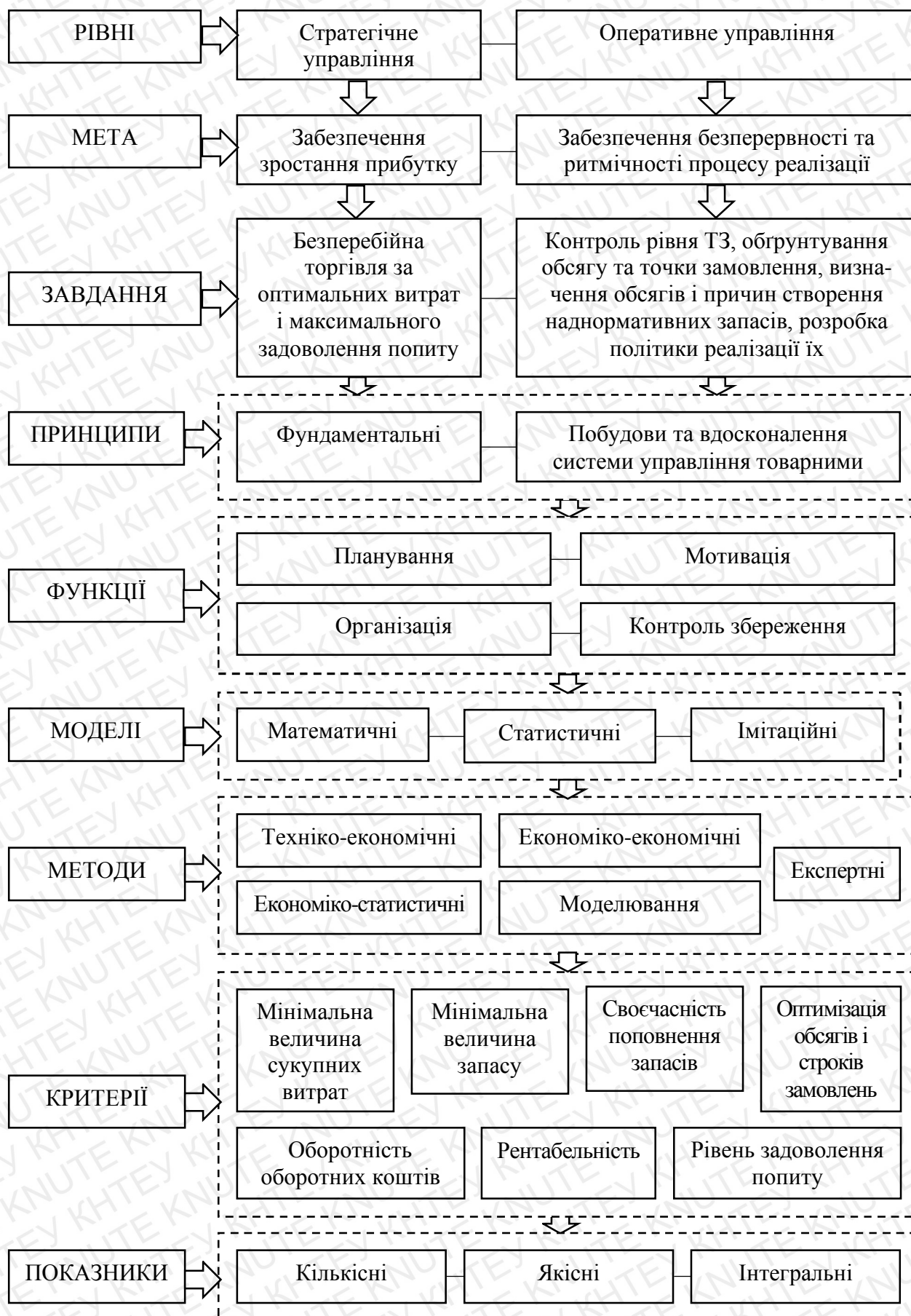


Рис. 1.4. Елементи механізму УТЗ підприємств роздрібно́ї торгівлі [66]

З рис. 1.4 видно, що зазвичай науковцями виділяються стратегічний і оперативний *рівні* механізму УТЗ. Як стратегічне УТЗ розуміється комплекс заходів, що спрямовані на формування і підтримку їх оптимального обсягу на підприємстві [53]; оперативне – як моніторинг ТЗ, своєчасне поповнення та утримання їх розміру на рівні нормативу [52].

Варто застерегти на цілях, що повинні визначати бажаний стан системи УТЗ підприємства роздрібно́ї торгівлі в майбутньому. Правильність обраних цілей формує основні завдання УТЗ (рис. 1.5).

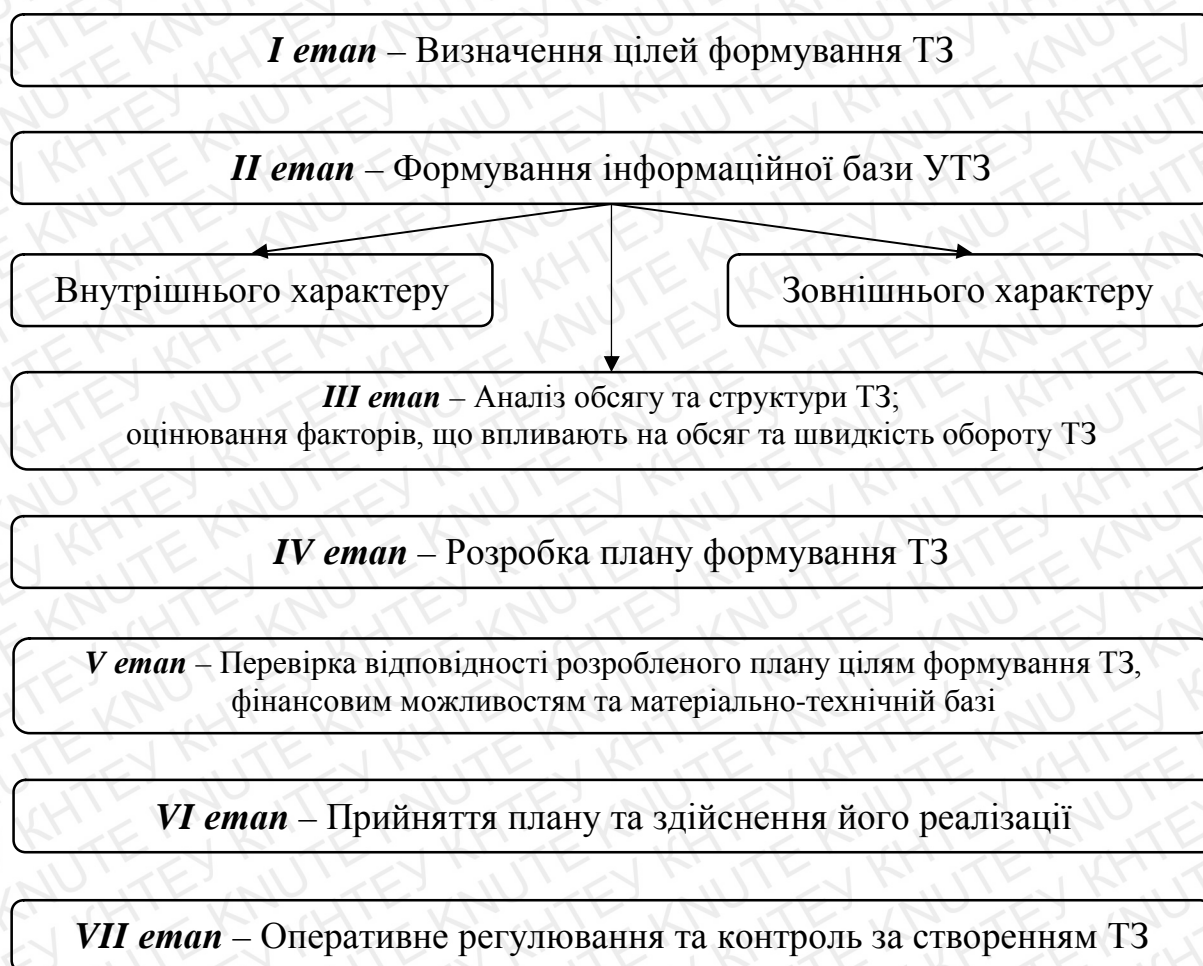


Рис. 1.5. Процес УТЗ торговельного підприємства

Джерело: [52, 53]

За логікою, стратегічні цілі, якими може керуватись менеджмент підприємства роздрібно́ї торгівлі в УТЗ, передбачають формування, використання і зберігання ТЗ в довготерміновій перспективі. Тактичні цілі впливають із

стратегічних, забезпечуючи їх виконання. А оперативні цілі УТЗ полягають у забезпеченні щоденного торговельного процесу необхідними товарами.

Тоді, основною стратегічною метою УТЗ можна вважати *досягнення якнайшвидшої їх оборотності в процесі задоволення запитів споживачів*, що, відповідно, сприятиме підвищенню прибутку підприємства роздрібною торгівлі та зменшенню витрат на обслуговування запасів [29].

Оперативне УТЗ може бути спрямовано на:

- контроль їхнього рівня;
- обґрунтування обсягу та точки заказу;
- визначення обсягів і причин створення наднормативних запасів, розробку політики їхньої реалізації [29].

Як видно з рис. 1.5 процес УТЗ на підприємстві роздрібною торгівлі передбачає виконання всіх функцій, властивих управлінню будь-яким об'єктом, тобто розробку (прийняття) і реалізацію рішень, а також безпосередній контроль за їх виконанням. Тоді основними функціями УТЗ виступають планування, мотивацію, організацію та контроль за збереженням товарних запасів.

Модель, як складова механізму УТЗ, повинна давати відповідь на такі питання: *у якій кількості і коли замовляти товари* [69]:

- **математичні моделі** УТЗ дозволяють знайти оптимальний їх рівень, здатний мінімізувати сумарні витрати на покупку, оформлення і доставку замовлення, зберігання товару, а також збитки від його дефіциту [23];
- **імітаційні моделі** є майже повним аналогом процесу УТЗ [40; 24];
- **статистичними моделями** є моделі масового обслуговування, які передбачають визначені допущення відносно розподілу попиту та розподілу моментів поповнення запасів та їх відносної взаємодії [42].

Під методами УТЗ розуміються конкретні способи досягнення визначених цілей. Зазвичай в УТЗ використовуються експертні, економіко-математичні, економіко-статистичні, техніко-економічні методи, методи моделювання тощо [63; 52; 17; 71; 66].

Якість будь-якого управління визначається заздалегідь обґрунтованими критеріями та відповідними до них показниками. Критерієм є штучна залежність будь-яких параметрів системи, а через систему показників критерії ув'язують мету УТЗ із засобами його проведення та характеризують ступінь досягнення поставлених керуючою системою цілей і завдань.

З урахуванням цілей і задач управління товарними запасами за критерії пропонується обрати:

1. мінімальну величину сукупних витрат;
2. мінімальну величину запасу;
3. своєчасне поповнення запасів;
4. оптимізацію обсягів і строків замовлень;
5. рівень задоволеності попиту;
6. прибутковість;
7. оборотність оборотних коштів.

Головна ідея оборотності капіталу, вкладеного в ТЗ, полягає в тому, що від нього залежить фінансове становище підприємства роздрібної торгівлі загалом, його рентабельність, абсолютна сума прибутку, величина комерційного доходу і витрат обігу зокрема, а побічно – товарооборот і рівень задоволення попиту.

Система УТЗ підприємства роздрібної торгівлі може використовувати велику кількість стандартних кількісних показників, на основі яких розраховуються такі ключові параметри системи, як:

- обсяг партії замовлення та кількість партій товару, що постачається;
- інтервал часу між поставками; витрати на зберігання;
- вартість організації замовлення або вартість поповнення;
- вартість послуг мерчандайзерів та інших посередників;
- різноманітні показники ефективності використання ТЗ та показники ефективності діяльності підприємства роздрібної торгівлі в цілому, тощо.

Також система показників має доповнюватись показниками якості УТЗ в підприємствах роздрібної торгівлі та інтегральними показниками ефективності управління.

Структура являє собою статичну характеристику системи УТЗ підприємства роздрібної торгівлі та складається з організаційної структури, кадрів і технічних засобів управління.

Організаційна структура УТЗ формується в процесі розподілу формальних ролей на підприємстві роздрібної торгівлі та встановленні зв'язків між ними, а також між частинами структури.

У системі управління мають працювати люди, які використовують у своїй роботі відповідні технічні засоби. Реалізацію основних методів УТЗ на підприємствах повинні проводити категорійні менеджери та менеджери із забезпечення ТЗ, спеціалісти бухгалтерського обліку (ревізори), маркетингу та логістики.

Механізм УТЗ як процес являє собою діяльність суб'єктів управління (реалізується через прийняті рішення із використанням управлінських технологій), спрямовану на досягнення визначених цілей.

Процес управління повинен вирішувати два завдання:

тактичне – підтримка стійкості, стабільності взаємодії та працездатності всіх елементів об'єкта управління;

стратегічне – забезпечення його розвитку і вдосконалення, переведення до якісно і кількісно іншого стану.

І на кінець, наявність підсистеми «Розвиток управління» (рис. 1.3) у складі системи УТЗ пов'язано з тим, що менеджери з постачання або категорійні менеджери повинні одночасно виконувати не тільки поточні управлінські дії, але й постійно займатися вдосконаленням існуючих процедур, а також пошуком і створенням нових, більш ефективних, технологій УТЗ.

Таким чином, було досліджено базовий механізм УТЗ підприємства роздрібної торгівлі, що відображається в його представленні як сукупності окремих підсистем комплексної системи управління, поєднання яких дозволяє досягти визначеної цілі. Крім того, завдяки даному механізму менеджмент підприємства має змогу обґрунтовувати методичний інструментарій для оцінювання стану ТЗ на підприємстві торгівлі.

1.3. Методичні підходи до оцінювання стану товарних запасів на підприємстві торгівлі.

Стан товарних запасів на підприємстві торгівлі значно впливає на показники як господарської так і фінансової діяльності суб'єкта господарювання, а саме: на обсяг товарообороту, на поточні витрати на продаж товарів, на прибуток від продажів, на стан матеріально-технічної бази, на величину оборотних коштів та на рівень забезпеченості власними оборотними коштами.

Надлишок ТЗ призводить до перевитрат з їх утримання, та до додаткового залучення джерел фінансування (кредити, незаплановані овердрафти), уповільнення темпів оборотності вкладених коштів. З іншого боку, при відсутності певних видів ТЗ дійсно виникають перебої в торговельному процесі, а, як наслідок, – сумарні втрати товарообороту у зв'язку з можливим незадоволеним купівельним попитом, що скорочує валовий прибуток (реалізовану торгівельну націнку), а отже, і кінцевий фінансовий результат.

Таким чином, оцінювання стану ТЗ має проводитись з метою більш оперативного реагування в разі виникнення у торговельного підприємства проблем.

Вихідними даними для аналізу стану ТЗ є показники статистичної та бухгалтерської звітності, матеріали маркетингових спостережень, вибіркового обстеження відділу постачання, одночасного обліку, планових переобліків структурних відділів та позапланових інвентаризацій, результати переоцінки, уцінки, списання. Перелік основних джерел отримання інформації для аналізу ТЗ наведено у табл. 1.5.

Організація й методика оцінювання стану ТЗ також регламентується відповідними нормативно-законодавчими документами, чинними в Україні. Торговельна діяльність в Україні регулюється рядом відповідних Законів України, а саме: «Про захист прав споживачів», «Про споживчу кооперацію», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», «Про лікарські засоби», «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини», також Порядком заняття

торговельною діяльністю і правилами торговельного обслуговування (постанова КМУ №108 від 8.02.1995 р.). Основні з них наведені у Додатку А.

Таблиця 1.5

Джерела отримання інформації для оцінювання стану ТЗ

Найменування показників	Звітна форма
1. Вихідні дані про обсяг та структуру ТЗ, товарообіг підприємства.	Форма №3 – торг «Звіт про надходження, продаж та залишок товарів»; Товарно-грошові звіти матеріально-відповідальних осіб; Матеріали планових переобліків та позапланових інвентаризацій; Дані контрольно-асортиментних пунктів; Матеріали вибіркового обстеження;
2. Інформація про розміщення ТЗ.	Товарно-грошові звіти матеріально-відповідальних осіб; Матеріали планових та позапланових інвентаризацій; Матеріали вибіркового обстеження;
3. Відомість про загальний обсяг ТЗ, величину витрат та залишок товарів.	Форма №1 «Баланс»; Оборотна відомість по рахунку №41 «Товари» та №44 «Витрати обігу», за балансовим рахунком 002 «Товарно-матеріальні цінності, що прийняті на відповідальне зберігання»;
4. Оптимальний запас ТЗ.	Щорічний план норми товарних запасів (на рівні підприємства);
5. Результати пересування неходових та залежалих товарів.	Матеріали одночасного обліку неходових та залежалих товарів; Матеріали інвентаризації, вибіркового спостереження;
6. Дані про уцінку та пересування знецінених товарів, списання.	Форма №3-а уцінка «Звіт про використання коштів на уцінку товарів та про розпродаж за зниженими цінами»; Акти переоцінок товарних запасів; Акти списання.

Джерело: [18]

Так, на підставі затвердженого плану та відповідно до посадових інструкцій працівники (переважно головний бухгалтер, бухгалтери-ревізори), здійснюють систематичний поточний і оперативний контроль за діяльністю підрозділів суб'єкта господарювання. За результатами такого контролю керівництво підприємства приймає рішення щодо усунення причин, що негативно впливають на торговельну діяльність.

За результатами системного аналізу ряду джерел зроблена спроба сформулювати зразок структурно-логічної схеми оцінювання стану ТЗ підприємств роздрібною торгівлі, яка подана на рис. 1.6.

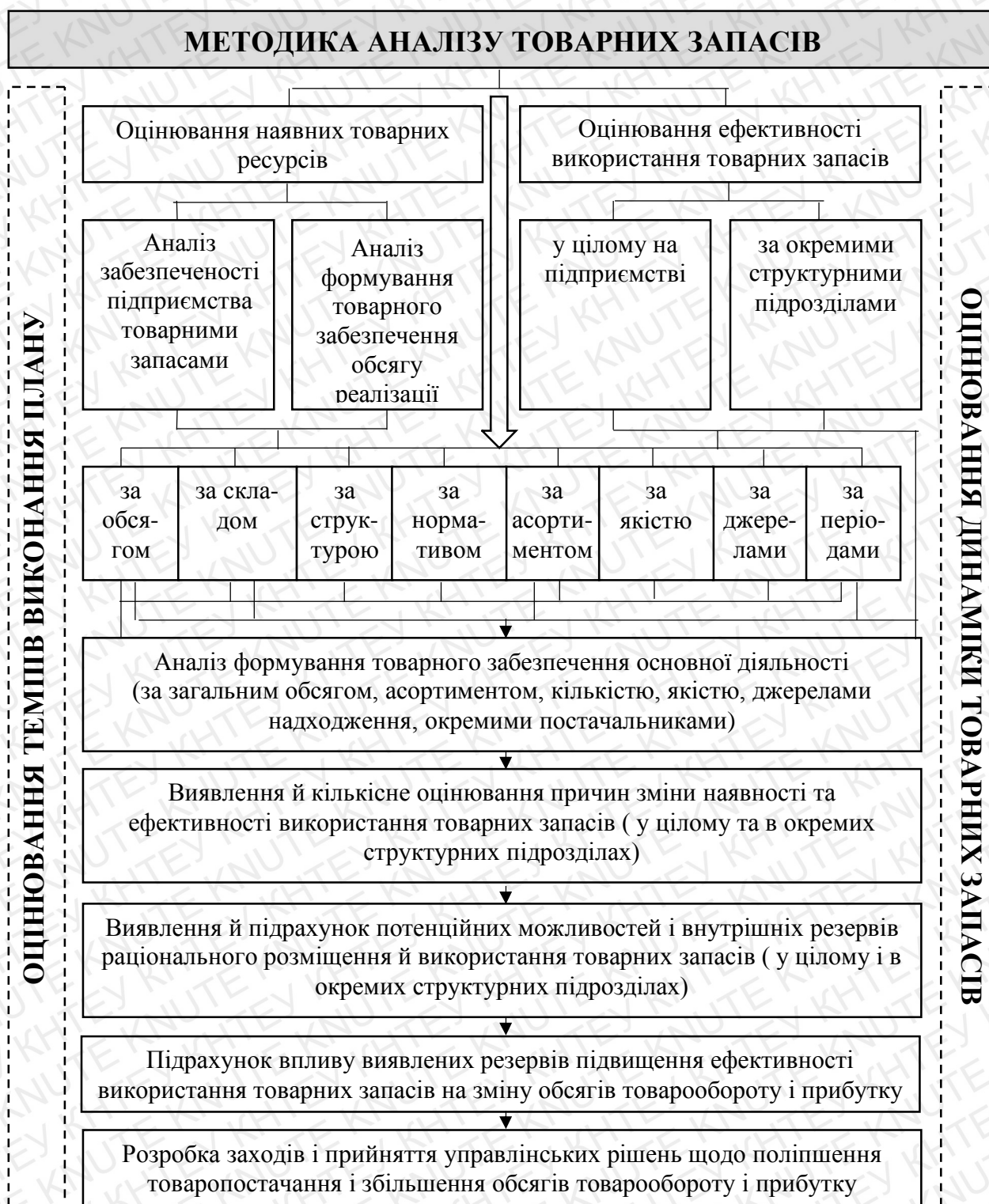


Рис. 1.6. Зразок структурно-логічної схеми оцінювання стану товарних запасів підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: [18, с. 96]

Оцінювання наявності ТЗ зазвичай проводиться з двох сторін: з позиції забезпеченості підприємства ТЗ та з позиції формування товарного забезпечення

обсягу товарообороту. У процесі аналізу забезпеченості підприємства ТЗ слід досліджувати стан і динаміку ТЗ, сезонні зміни у їх складі, якість ТЗ, причини їх зміни та визначати оптимальний розмір ТЗ підприємства в цілому і за окремими їх видами [18, с. 96].

Аналіз формування товарного забезпечення обсягу товарообороту слід загалом здійснювати за обсягом надходження товарів на підприємство (як у цілому, так і в розрізі окремих товарних груп і товарів, джерел надходження, постачальників, а також структурних підрозділів і періодів часу), якістю й відповідністю структури надходження товарів обсягу реалізації та товарним потребам підприємства [18, с. 117].

Оцінювання стану товарних запасів та особливостей діяльності торговельних підприємств також варто через проведення комплексного АВС-XYZ-QRS-аналіз.

Загальна методологія постановки перерахованих завдань аналізу товарних запасів обумовлюється рівнянням товарного балансу. Його модель задається формулою (1.1).

$$TЗ_{\Pi} + П_{ТЗ} = TЗ_{К} + P_{ТЗ} + IB_{ТЗ}, \quad (1.1)$$

де $TЗ_{\Pi}$ – залишки ТЗ на початок року;

$П_{ТЗ}$ – надходження ТЗ за період;

$TЗ_{К}$ – залишки ТЗ на кінець року;

$P_{ТЗ}$ – продаж ТЗ (виручка);

$IB_{ТЗ}$ – інше вибуття ТЗ.

З формули (1.1) можна виділити показник, який представляє собою економічний ефект управління ТЗ – захоплення економічних зисків – виручку від продажів (формула (1.2)).

$$P_{ТЗ} = TЗ_{\Pi} + П_{ТЗ} - TЗ_{К} - IB_{ТЗ}, \quad (1.2)$$

Крім витрат на закупівлю ТЗ, які в формулах (1) і (2) виражаються через їх надходження і частково інші вибуття, при русі товару підприємство має ще витрати

по організації процесу зберігання товарів (енергопостачання, теплопостачання, водопостачання, охорона, орендна плата), організації їх продажу (заробітна плата з відрахуваннями на соціальні потреби, витрати на рекламу, транспортні витрати), а також амортизацію і ряд загальногосподарських витрат. Визначення їх величини важливо при розрахунку фінансового ефекту УТЗ.

У тому випадку, коли суб'єкт господарювання здійснює в рамках основної діяльності виключно торговельну діяльність, то такими витратами можна визнати всю величину комерційних витрат (витрат обігу). В іншому випадку – слід із загальної їх суми виділити тільки ту частину, яка має відношення до торговельної діяльності, що є досить трудомістким і можливо зробити тільки при високому рівні організації аналітичного і управлінського обліку.

У цілому, якщо виключити з виручки витрати, пов'язані з торговельною діяльністю, то сформується показник фінансового ефекту від продажу – прибуток / збиток від продажу товарів (формула 1.3).

$$ПП_{ТЗ} = P_{ТЗ} - B_{ТЗ}, \quad (1.3)$$

де $ПП_{ТЗ}$ – прибуток від продажу ТЗ;

$B_{ТЗ}$ – витрати по забезпеченню торговельної діяльності (в їх складі товарними витратами слід вважати витрати з придбання ТЗ – собівартість проданих товарів – і витрати пов'язані з товарними витратами – частина їх списується на витрати обігу, а частина – на інші витрати, решта витрати – це витрати по організації процесу продажу).

І виручка, і прибуток служать показниками, що вимірюють ефект, і використовуються задля вирішення завдань етапів оцінювання ефективності використання ТЗ. На першому ж етапі вивчається динаміка елементів товарного балансу, що входять до складу рівняння, вираженого формулою (2). Далі вивчається структура надходження, продажу та іншого вибуття ТЗ. Основний методичний прийом такого аналізу – розрахунок відносних величин структури (питома вага).

Самостійним етапом є оцінювання структури формування товарного асортименту за такими ознаками:

- *види товарів, що реалізуються* (виявляються найбільш значущі для підприємства товарні позиції в асортименті);
- *ліквідність товарного асортименту* (виявляються види товарів, наявність яких стримує отримання позитивного фінансового ефекту, тобто оцінюється якість товарного асортименту з точки зору можливості забезпечення фінансового ефекту управління ТЗ);
- *оновлюваність товарного асортименту* (оцінюється процес введення в товарний асортимент нових для підприємства товарів, тобто які раніше не були реалізовані);
- *маржинальність* (виявляються види ТЗ, з найбільшим і найменшим рівнем прибутковості).

Перспективним і аналітично цінним інструментом оцінювання стану ТЗ є на сьогоднішній день АВС-аналіз. Він являє собою аналіз асортименту товарних запасів шляхом їх класифікації на три класи (А, В і С) з певними ознаками, які можуть бути різні і їх вибір залежить від поставлених аналітичних задач і визначається галузевими та організаційними особливостями діяльності суб'єкта господарювання. Це можуть бути: частка участі в обороті, частка долі у формуванні прибутку, значення рівня прибутковості та інше. Основна ідея АВС-аналізу будується на основі принципу Паретто: «за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин», а саме 80% результатів пояснюється 20% наявних причин.

При проведенні такого аналізу можливе використання декількох ознак класифікації з наступним поєднанням отриманих результатів класифікації, що поглиблює аналітичний зміст отриманих результатів і розширює пошук можливостей при УТЗ.

Ефектом від застосування АВС-аналізу є:

- можливість точно прорахувати необхідні обсяги закупівель за різними товарними групами;

- виключення з номенклатури неліквідних позицій, що дозволяє вивільнити кошти, заморожені у цих товарах, знизити складські витрати, підвищити оборотність запасів;
- зростання обсягу продажу.

Окрім ABC-аналізу, застосовують частотний (варіаційний) XYZ-аналіз, який дозволяє визначити ТЗ, які, можливо, не приносять великого прибутку та/або не є найбільш дорогими, але потреба в яких може бути незначною за обсягами, але частою [37]. Групування позицій асортименту товарів здійснюється за ступенем коливання попиту на них в порядку зростання коефіцієнта варіації за групами, представленими в таблиці 1.6.

При сумісному проведенні ABC та XYZ аналізів є виділення ключових, найбільш важливих позицій асортименту і встановлення на цій основі пріоритетів і структуризації бізнес-процесів.

Таблиця 1.6

Групування товарів у групи за результатами XYZ-аналізу

Група	Характеристика товарів, які входять до групи
<u>X</u>	Товари зі стабільною величиною споживання та високою точністю прогнозу реалізації
<u>Y</u>	Товари, потреба в яких характеризується відомими тенденціями (зокрема, сезонними коливаннями) і середніми можливостями їхнього прогнозування
<u>Z</u>	Товари, що споживаються нерегулярно, точність їхнього прогнозування невисокою

Джерело: [39]

У процесі накладення результатів аналізу ABC та XYZ отримуємо 9 груп позицій номенклатури, для кожної з яких мають застосовуватися власні методи УТЗ (рис. 1.7) [12].

Так, *групи AX, AY, AZ* вимагають найбільшої уваги з логістичної точки зору, для них необхідним є ретельне планування потреби, нормування витрат, постійний облік та контроль з аналізом відхилень від запланованих показників.

Категорії *BX, BY, BZ* можуть мати як спільні (за строками планування), так і відмінні (за способами доставки) способи управління.

Для ресурсів категорій *CX, CY, CZ* застосовують укрупнені методи планування, а функція контролю, як правило, делегується на нижчі щаблі

управління. Для середнього підприємства планування таких запасів ведеться на тривалий термін із щомісячною перевіркою наявності на складі.

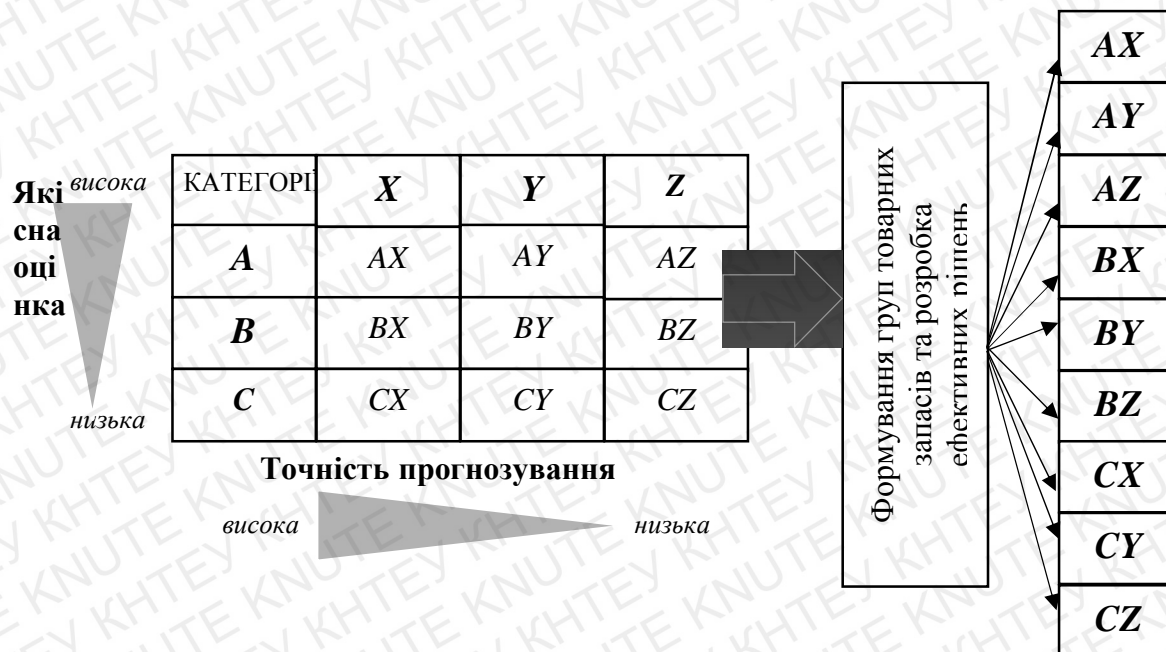


Рис. 1.7. Графічна інтерпретація інтегрованого ABC / XYZ-аналізу товарних запасів

Джерело: [12]

Окрім оборотно-вартісного аналізу ABC, варіаційного аналізу XYZ, існує QRS аналіз – аналіз використання оборотного капіталу і товарних ресурсів. Для проведення QRS-аналізу за кожною номенклатурною позицією слід розрахувати показник дохідності інвестиційного ресурсу (ДІР) за формулою (1.4) [7]:

$$ДІР = \frac{дохід}{ІР} \times 100\%, \quad (1.4)$$

де $ІР$ – інвестиційний ресурс кожної номенклатурної позиції, який обчислюється як сумарна вартість:

- товарів у дорозі (вантажу, який ще не оприбуткований на складі і не потрапляє до звіту про товарний запас, але за яким є зобов'язання перед постачальником (виставлений рахунок на оплату чи вже оплачений);
- ТЗ на складі;
- дебіторської заборгованості, не оплаченої клієнтом;
- грошової суми в дорозі, перерахованої покупцем, але недоступної постачальнику товарів;

- за вирахуванням суми кредиторської заборгованості за певну номенклатурну позицію.

До групи *Q* зазвичай потрапляють явні донори – ті товари, які інвестують в оборот підприємства більше 10% від свого місячного обсягу продажу, тобто такі, що надають кредит в більшому обсязі, ніж це необхідно для наповнення товаром логістичної системи організації, яка купує товар.

Групу *R* становлять неявні донори або неявні акцептори – товари, кредитних коштів яких достатньо для підтримки ресурсів логістичної системи.

До групи *S* входять явні акцептори, а саме, товари, для утримання яких підприємству самому приходиться інвестувати кошти в розмірі більшому 10% від місячного обсягу продажу.

За результатами потрапляння номенклатурних позицій до інтегрованих груп виділяються підгрупи товарів [27]:

- I – товари-лідери з високим рівнем дохідності, гарною прогнозованістю, не вимагають інвестицій, оскільки кредиторська заборгованість є вищою за дебіторську;
- II – стабільні товари, загальні показники яких є трохи нижчими, ніж товарів першої групи, але вони становлять основу бізнесу;
- III – проблемні товари з дуже низькими показниками;
- IV – товари-аутсайдери, які споживають багато ресурсів, мало прогнозовані і практично не приносять прибутку.

Після такого аналізу структури ТЗ варто розрахувати і вивчити динаміку ряду маркетингових показників.

Показники для маркетингового аналізу УТЗ призначені для оцінювання збалансованості товарного асортименту і підтримки його конкурентоспроможності, від чого безпосередньо залежать показники продаж, товарооборотності, а отже, прибуток від товарних операцій. Сучасна теорія маркетингового аналізу пропонує арсенал таких показників, який ми доповнили і привели в табл.1.7.

Таблиця 1.7

Система показників для маркетингового аналізу результатів УТЗ

Показник	Методика розрахунку	Визначення	Джерело
Коефіцієнт затребуваності товару	Кількість звернень за період по <i>i</i> -ому товару Загальна кількість звернення покупців по всіх товарних позиціях	Показує частоту запиту на певний товар	Інформація від менедже-рів з продажу
Коефіцієнт оновлення товарного асортименту	Нові асортиментні позиції Загальна кількість товарного асортименту	Показує частку нових для п-ва товарів, що з'явилися в звітному році, в загальній к-ті позицій тов. асортименту на кінець року	Дані аналітичного обліку по 41 Рахунку
Коефіцієнт задоволення запитів	Заявки, задоволені за рахунок наявного асортименту товарів Загальна кількість заявок покупців	Показує, яка частина із заявок (побажань на придбання) підприємство змогло задовольнити. Показник повинен бути до 1.	Інформація від менеджерів з продажу
Коефіцієнт структурної відповідності попиту і пропозиції	Частка <i>i</i> -ого товару в структурі продажів Частка <i>i</i> -ого товару в структурі ТЗ	Показує, у скільки разів частка продажу якого-небудь виду більше частки його середніх залишків, тобто. наскільки узгоджується структура продажу структури запасів (повинен бути до 1)	Дані аналітичного обліку по 41 Рахунку
Коефіцієнт якості формування ТЗ	Число неліквідних позицій товарного асортименту Загальна кількість товарного асортименту	Показує частку неліквідних товарних позицій в загальній кількості позицій товарного асортименту на кінець року (повинен бути до 0)	Дані аналітичного обліку по 41 Рахунку

Джерело: [2; 4; 9; 30; 31; 51; 61]

На завершальному етапі аналізу зазвичай розраховуються фінансово-економічні показники ефективності УТЗ, призначені для оцінювання економічного і фінансового ефекту, одержуваного підприємством від коштів, вкладених в ТЗ, або з витрат по здійсненню товарних операцій.

У Додатку Б наведені традиційні показники ефективності оперативного поточного оцінювання стану ТЗ, які широко відомі в теорії фінансового аналізу.

Таким чином, даний варіант реалізації розглянутої методики оцінювання стану товарних запасів буде залежати від особливостей організації торговельної діяльності суб'єкта господарювання, а також від складу вихідних даних, які може надати діюча на ньому система організації та ведення бухгалтерського обліку товарних операцій.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ НА ОПТОВО-РОЗДРІБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПП ВКФ «МЕБЛЕВІ ТЕХНОЛОГІЇ»

1.1. Дослідження конкурентного середовища ПП ВКФ «Меблеві технології»

Процес управління товарними ресурсами на оптово-роздрібному підприємстві зазвичай це досить кропіткий процес, який також передбачає ретельне дослідження зовнішнього конкурентного середовища. Основними параметрами цього середовища можуть бути кількість і склад конкурентів; ступінь їх стратегічної небезпечності; інтенсивність конкуренції; перспективи динаміки конкуренції та багато інших факторів.

Галузеві особливості визначеного ринку можуть відігравати визначальну роль при формуванні конкурентних відносин та при безумовному УТЗ. До того ж вони обумовлюють перспективні напрями стратегічного розвитку його суб'єктів господарювання [15].

Обумовлене конкурентне середовище ґрунтується на економічних, соціальних, політичних та інших процесах і явищах, що породжують, а в подальшому і супроводжують конкуренцію. Тобто, конкурентне середовище — це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальноринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу – відносинами між ними [38, с. 43].

Конкурентне середовище не можливо чітко відділити від поняття ринок. Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього повинна бути більш диференційована (Додаток В).

Дослідження конкурентного середовища підприємства передбачає визначення характеру конкуренції, розробку проблем сегментації середовища, прояв його галузевих особливостей, аналіз інтенсивності суперництва й оцінку конкурентоспроможності (*далі КСП*) окремих організацій – суб'єктів ринкової сфери.

Традиційне розуміння конкурентного середовища не дозволяє комплексно оцінити становище меблевого сектору на ринку. В умовах нестійкого економічного і ринкового середовища суб'єкти управління мають урахувати всі чинники, які обумовлюють деструктивний вплив на їх діяльність, і оцінити реальні матеріальні, факторні та системно-універсальні можливості щодо забезпечення результативності управління розвитком підприємств меблевої галузі.

Так, розмір українського ринку меблів у 2016 р. становив близько 11 млрд. грн. (понад 400 млн. євро) у цінах виробників (рис. 2.1, 2.2). Це – офіційна цифра, що не враховує «сірі» продажі, тому реальний розмір ринку, скоріше за все, є більшим.

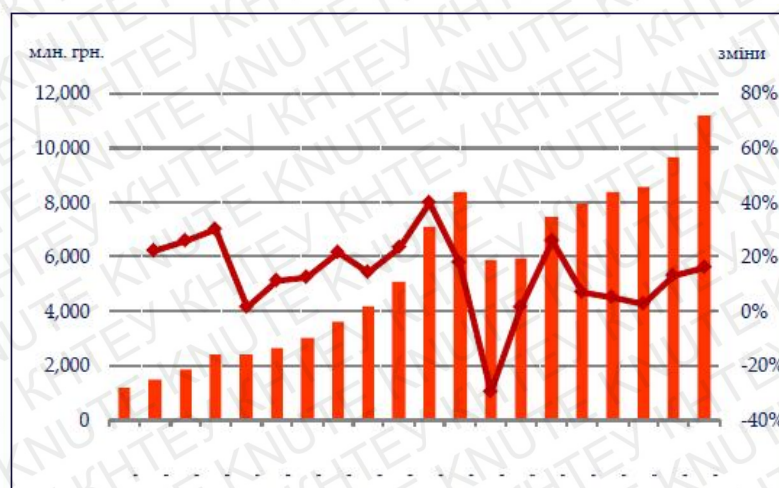


Рис.2.1. Попит на меблі в Україні протягом 1997-2016 рр., млн грн у поточному вираженні (ліва шкала) та зміни по роках (права шкала)
Джерело: дані Центру промислових досліджень CSIL (Італія)

Як бачимо, український ринок меблів та їх комплектуючих постраждав від важкої кризи після 2014 р. Реалізації цього негативного сценарію сприяло

декілька чинників, які в основному пов'язані з загальним економічним положенням України, зокрема політична напруженість та військові дії у Криму та в зоні АТО; відповідна інфляція та зменшення купівельної спроможності українських споживачів.



Рис. 2.2. Споживання меблів в Україні протягом 2010-2017 рр. (2010 р. =100)

Джерело: дані Центру промислових досліджень CSIL (Італія)

Так, висока інфляція масштабна вплинула на меблевий сектор. Споживчі ціни значно зросли у 2014-2015 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Споживчі ціни на меблі в Україні, 2010-2016 рр., зміни по роках у %

Рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Значення	3.0	3.5	2.2	0.5	9.8	39.3	6.8	4.4

Джерело: Дані Державної статистичної служби України, оброблені CSIL

Цей відсоток може бути і вищим, якщо продовжиться макроекономічна стабілізація, і буде усунено ряд обмежень для ведення бізнесу та інвестицій. Серед факторів, які зможуть позитивно впливати на купівельний попит на меблі, їх комплектуючі, то варто назвати наступне:

- під час кризи люди зазвичай відкладають покупки не першої необхідності, і цей відкладений попит може повернутися, як тільки відновиться упевненість споживачів в результаті подальшої макроекономічної стабілізації;

- темпи заміни старих меблів з кожним роком збільшуються;
- рівні заробітної плати збільшуються (потроху), а отже поступово збільшується купівельна здатність споживачів (але це не завжди);
- відбувається дуже активне будівництво, особливо у деяких регіонах (наприклад, Києві) (рис. 2.3).

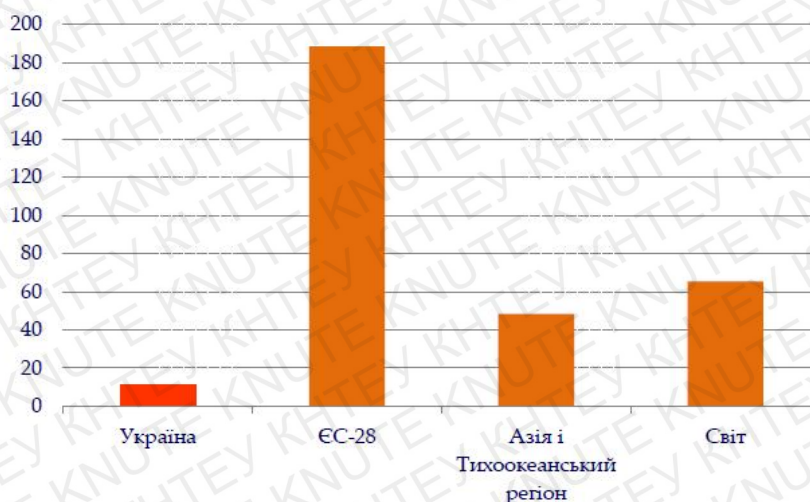


Рис 2.3. Споживання меблів на душу населення, 2017р. у дол. США
Джерело: Дані CSIL – за цінами виробників

Таким чином, споживання меблів та відповідно їх комплектуючих в Україні все ще є низьким порівняно з ЄС та світовим показником. Це може означати, що є потенціал для його зростання у майбутньому по мірі зростання доходів населення. Попит на меблі зазвичай залежить від наступних факторів: чисельність населення, особливо у містах; конфігурація домогосподарств; купівельна спроможність; будівництво житла; темпи заміни меблів; ініціативи зі стимулювання попиту (державні програми підтримки).

У свою чергу українські споживачі зазвичай використовують два основні параметри при самостійному виборі меблів: європейські меблі асоціюються з якістю та дизайном, тоді як українські меблі історично асоціювалися з низькою якістю, відсутністю дизайну, проте – конкурентоспроможними цінами.

Очікування споживачів та їхнє сприйняття якості поступово еволюціонують, і виробники поступово наближають свою продукцію до так званого «європейського рівня» («євроремонт»). Проте в різних учасників меблевого ринку може бути дуже різне розуміння того, що можна вважати

прийнятною якістю. Іноземні компанії, які щось продають на українському ринку, зазвичай вважають місцевий рівень якості низьким, тоді як місцеві виробники і торговельні компанії вважають його середнім. Як ми розуміємо, сьогодні українські споживачі мають наступні пріоритети (в порядку важливості): сучасний стиль=>ціна=>матеріали.

У меблевих магазинах спостерігається все більше сучасних меблів, хоча продукція класичного стилю, виготовлена з масиву або ДП, досі присутня в значній кількості.

Ціна завжди була і є важливим критерієм при виборі меблів (відповідно і комплектуючих), особливо у середньому та низькому сегментах ринку. За дуже приблизною оцінкою, сьогодні сегментація українського ринку виглядає наступним чином:

- верхній сегмент: 15% ринку (попит у цьому сегменті задовольняється в основному, але не виключно, імпортними меблями);
- середній сегмент: 50% ринку (в основному через прямі продажі та незалежні магазини);
- нижній сегмент: 35% ринку (через прямі та неформальні продажі, вуличні ринки, господарсько-будівельні магазини, Інтернет).

Споживачі в верхньому (люксовому) сегменті досі віддають перевагу іноземним брендам, в основному через те, що українські меблі не мають дизайнерської складової і не відповідають європейським трендам у плані стилю (наприклад, важко знайти меблі у мінімалістичному стилі чи, навпаки, у стилі модерну). Бренди, зокрема в сегменті кухонь, є ще одним елементом диференціації іноземних постачальників.

Попит у середньому сегменті ринку все більше задовольняється місцевими виробниками завдяки покращенню співвідношення між ціною та якістю. Проте складається враження, що в цьому сегменті українські виробники все ж таки виробляють меблі однакового кольору, однакового стилю та з однаковим покриттям. Частково це пояснюється тим, що вони в основному закупають матеріали в одних і тих самих постачальників. Таким чином, основними

критеріями розрізнення постачальників для споживачів стає ціна та перед- або після продажні послуги, які їм пропонуються. Цей останній критерій часто пов'язується зі знанням бренду, але в Україні поки що не так багато компаній інвестують в створення та/або посилення своїх брендів.

Низький сегмент ринку є все ще досить широким, особливо у регіонах з низьким доходом та менш поширеними сучасними каналами роздрібної торгівлі. Попит в цьому сегменті задовольняється місцевою продукцією та імпортом, переважно з країн Близького Сходу та Азії.

Попит на споживчому ринку в Україні задовольняється через декілька роздрібних каналів, приблизні оцінки розміру яких представлені у табл. 2.2 нижче.

Таблиця 2.2

Основні роздрібні канали українського ринку меблів

Канал	Ринкова частка
Прямі продажі + вуличні ринки	45/50%
Незалежні дилери, включаючи великих дистрибуторів (декілька) та окремі магазини (в основному мультибрендові)	20/25%
Онлайн-магазини: спеціалізовані меблеві та інші	7-8%
Мережа дистрибуторів/торговельних мереж: національні та/або міжнародні (небагато)	5%
Магазини господарсько-будівельних товарів з великими торговельними площами	5%
Імпортні меблі люксового сегменту, що реалізуються (в основному) через монобрендові магазини	10%

Джерело: Дані Державної статистичної служби України, оброблені CSIL

Система роздрібно збути меблів в Україні не є достатньо розвинутою порівняно з європейською, оскільки (табл. 2.2):

- значну частину попиту на ринку задовольняють малі та середні підприємства (далі МСП) (у тому числі неформальні), які продають свою продукцію безпосередньо споживачам;
- у країні ще досі дуже мало спеціалізованих мереж збути меблів;
- спеціалізовані меблеві магазини з великими торговельними площами існують, але лише в основних містах (переважно у м. Києві);
- монобрендових магазинів мало, і в основному через них реалізуються імпортні меблі.

Вуличні ринки. Поки що вони залишаються найпоширенішим каналом для збуту меблів та комплектуючих (разом з прямими продажами клієнтам із доставкою в дім). Цей канал є основним, особливо за межами міст, а також єдиним способом вийти на ринок для багатьох мікро- і малих підприємств.

Незалежні дилери/масштабна дистрибуція. Незалежні дилери працюють по всій країні. Малі незалежні магазини зазвичай є мультибрендовими. У верхньому сегменті імпортованих меблів є також і монобрендові магазини, через які реалізуються, наприклад, кухонні меблі.

Масштабна дистрибуція меблів поки що не дуже поширеною бізнес-моделлю. Великих ритейлерів є лише декілька, і вони працюють знову ж таки у великих містах. Як правило, це незалежні магазини (не мережі). Кожний магазин здає в оренду площі декільком брендам, серед яких можуть бути як місцеві, так і експортні. Такі суб'єкти ринку зазвичай працюють в середньому та середньо-верхньому сегментах ринку і пропонують всі види меблів та облаштувань. Представлення товарів у торговельному залі є подібним до того, що можна побачити у Західній Європі.

Мережа меблевих дистрибуторів/мереж. Ця модель не є поширеною в Україні. Міжнародні мережі майже відсутні, українських теж дуже мало.

Таблиця 2.3

Українські компанії, які працюють в меблевому ритейлі

Торговельний об'єкт	Назва
Великі дистрибутори:	«4rooms», «Домосфера», «Аракс», «Діамант», «Центральний дім меблів», «Три кита», «Марк»
Меблеві мережі:	«Стіл і стул», «Хомстер», «Марго», «Jysk»
Господарсько-будівельні магазини:	«Леруа Мерлен»
Торговельні центри:	«Епіцентр»
Інтернет-магазини (деякі з них також мають фізичні магазини):	mebelok.com, sofino.ua, dybok.com, 27.ua, fayni-meбли.com.ua, Homester-online.com, Taburetka.ua, Rozetka

Джерело: Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку української меблевої промисловості

Магазини господарсько-будівельних товарів та інші великі торговельні центри. Видатним прикладом є «Епіцентр». Компанія, що почала діяльність 15

років тому, сьогодні управляє 43 магазинами «Епіцентр» і 16 магазинами «Нова лінія» в Україні.

Середній розмір магазинів «Епіцентр» – приблизно 35 тис. м², але є магазини з набагато більшою площею (площа одного з магазинів у Києві складає 100 тис. м², що дало змогу позиціонувати себе як «найбільший гіпермаркет у світі»). У «Епіцентрах» представлено широкий асортимент товарів, включаючи меблі, комплектуючі та облаштування, будівельні та господарські товари, у тому числі панелі та фурнітуру, побутові товари, садове обладнання, іграшки, новорічні прикраси та ін. На меблі в цій мережі припадає десь 3-4% продажів. Середня площа, відведена під меблі, варіюється від 300 до 8000 м².

За останні два роки продажі меблів у цій мережі значно зросли, так як вона працює в середньому та нижніх сегментах ринку, орієнтуючись на масовий вжиток. У 2018 р. компанія планує побудувати 3 нові магазини і оновити ще 7-8.

Онлайн-канал. Онлайн-продажі все ще знаходяться на ранньому етапі розвитку, але розвиваються дуже стрімко. За словами деяких респондентів, цей канал збуту щорічно зростає на 20-25% за вартістю та 10-15% за кількістю. Це зростання обумовлене наступними факторами: зменшення купівельної спроможності споживачів, висока вартість оренди площі під фізичні магазини, низький рівень конкуренції, можливість створення прибуткової ніші для інвестицій. Багато Інтернет-компаній у цьому сегменті є дуже молодими. Українці, особливо молодь, все більше звикають до придбання речей в Інтернеті. Можливість доторкнутися та фізично відчутися меблі у реальному магазині є важливою переважно у верхньому сегменті, тоді як для меблів масового виробництва або дешевих меблів це вже не є дуже необхідним. Онлайн-ринок наразі сконцентрований у великих містах, тому що за їх межами з огляду на значні транспортні витрати звичайна торгівля є більш конкурентоспроможною.

Інтернет-продажі орієнтовані на середній та середньо-нижній сегменти ринку. Декілька Інтернет-магазинів пропонують ті ж самі меблі, які можна знайти у фізичних магазинах, але за нижчими цінами. Це певною мірою знижує ціни на ринку. Інтернет-магазини беруть меблі в українських компаній та окремих

дизайнерів, які їх також виготовляють. У цих магазинах також пропонуються імпорتنі меблі (з Європи). В основному вони продають такі види меблів, як столи і стільці, ліжка та деякі інші позиції.

Онлайн-ринок меблів має перспективи швидкого зростання з появою нових компаній. Основним фактором, який стримує розвиток цього каналу, є дефіцит галузевих спеціалістів з необхідними навичками онлайн-продажів. Крім цього, логістичні витрати (доставка, повернення бракованих товарів та товарів, які не підійшли) все ще є дуже високими.

Потенційні нові учасники українського роздрібного ринку меблів. Існують чутки щодо приходу ІКЕА на український ринок. Наразі тривають відповідні переговори, але рішення ще не прийняте. Поява ІКЕА на українському ринку повинно вплинути на різні його частини, зокрема ланцюжок вартості, канали роздрібних продажів, ціни та, нарешті, вибір споживачів.

Таким чином, у нашому дослідженні нами було приділено основну увагу наступним стратегічним моментам, які дали змогу виділити сильні та слабкі сторони меблевого сектору, загрози та можливості його існування (табл. 2.4):

- аспектам, які найбільше впливають на діяльність МСП;
- ринковим умовам, в основному на потенційних експортних ринках, але також у зв'язку з глобальними трендами та українськими реаліями;
- порівнянню українського меблевого сектору з меблевими секторами у подібних країнах (країнах-конкурентах).

Загалом, інфраструктура інструментів підтримки українських торговців меблями є дуже фрагментованою, некоординованою та характеризується відсутністю чіткої стратегічної спрямованості або бачення розвитку галузі. Відсутність цільових заходів підтримки пояснюється щонайменше трьома факторами.

По-перше, український уряд у минулому не приділяв достатньої уваги комплексному розвитку торгівлі.

По-друге, політика підтримки МСП також є чимось новим – вона була прийнята лише у 2016 р. Нарешті, меблевий сектор не включено навіть в 7

пріоритетних галузевих груп у «Дорожній карті стратегічного розвитку експорту в Україні на 2017-2021 рр.»

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз українського меблевого сектору та його похідних

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Меблі, що виробляються і продаються на внутрішньому ринку є в середньому порівняними (за ціною та якістю) з меблями, що виробляються в середньому/середньонижньому сегменті ринку в країнах Центральної та Східної Європи з високими темпами зростання.</p> <p>Низька вартість робочої сили порівняно з країнами-конкурентами в ЄС.</p> <p>Низька вартість енергоресурсів порівняно з країнами-конкурентами в ЄС.</p> <p>Ентузіазм молодих динамічних людей: молоде покоління підприємців бажає зростати і розвивати галузь.</p> <p>Доступність високоякісних комплектуючих з інших країн та очікуване у найближчі роки зменшення (або скасування) ввізного мита на імпорт з ЄС.</p> <p>Кращий доступ на великий ринок ЄС з конкурентоспроможної позиції.</p> <p>Сприятливе географічне розташування для доступу в країни Західної Європи, Східної Європи та Центральної Азії.</p>	<p>Компанії, які працюють цілком або частково у неформальному секторі, мають обмежені можливості для зростання.</p> <p>Еміграція кваліфікованих спеціалістів у сусідні країни (Польща) призводить до подальшого збільшення вже існуючого дефіциту кваліфікованих працівників у всіх відповідних професіях.</p> <p>Мовні бар'єри та недостатнє знання бізнес-середовища на потенційних експортних ринках за межами СНД.</p> <p>Недостатнє бачення на рівні керівництва необхідності та шляхів модернізації або вдосконалення бізнес-процесів.</p> <p>Недостатнє фінансування та водночас висока вартість запозичень у фінансових установах.</p> <p>Високі логістичні витрати.</p> <p>Імідж країни за кордоном не є позитивним.</p> <p>Надмірний монополізм, відсутність співробітництва між компаніями. Провідні гравці в цілому не стимулюють розвиток менших за розміром компаній.</p> <p>Недостатня розвиненість місцевої системи роздрібного збуту меблів.</p>
Загрози	Можливості
<p>Угода про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС має сприяти розвитку міжн. торгівлі України. Доступність укр. меблевого ринку для іноз. гравців збільшиться.</p> <p>Ризик погіршення політ. ситуації та збільшення нестабільності на Сх. кордоні.</p> <p>Ризик подальшого погіршення іміджу країни через помилки логістичних партнерів (затримки поставок) або самих експортерів (погане виконання замовлень).</p> <p>У разі стабілізації валютного курсу на попередніх рівнях імпорт може знов стати більш конкурентоспроможними.</p> <p>Нові гравці на роздр. ринку (IKEA) можуть швидко відібрати ринкову частку.</p> <p>Зростання конкуренції з боку азійських виробників як на вн., так і на експ. ринках, якщо укр. виробники не зможуть утримати собівартість на конкурентоспроможному рівні.</p>	<p>Прогнози щодо зростання ВВП України є оптимістичними, очікується зростання доступного доходу споживачів.</p> <p>Зростання в будівельному секторі.</p> <p>Навчання у процесі експорту. Компанії-експортери зазвичай мають кращі показники діяльності, ніж ті, які працюють лише на внутрішньому ринку.</p> <p>Попит в ЄС на меблеві комплектуючі зростає.</p> <p>На внутрішньому ринку прискорюється процес заміни старих меблів.</p> <p>Нові гравці на роздрібному ринку (IKEA) можуть стати позитивним орієнтиром для місцевих компаній (більш складні підходи до виробництва і збуту).</p> <p>Існування меблевих кластерів на ранньому етапі розвитку (Київ, Рівне та Львів), які можуть розвиватися далі.</p>

Таким чином, дослідження конкурентного середовища меблевого сектору дало змогу вивчити, що результатом реалізації основних напрямів подальшого розвитку конкурентоспроможних ринкових структур на ринку меблевих товарів повинно стати формування конкурентоспроможного, інтегрованого у світове виробництво лісопромислового комплексу, продукція якого відповідатиме основним критеріям і досягненням розвинутих держав у цій галузі, шляхом створення економічних, організаційних і правових умов для ефективного розвитку деревообробної та меблевої промисловості, використання науково-технічного потенціалу, забезпечення впровадження ресурсозберігаючих технологій. Пріоритетом при цьому є орієнтація на задоволення потреб внутрішнього ринку у високоякісній, конкурентоспроможній продукції виробничого та соціального призначення.

2.2. Аналіз практики управління товарними запасами

Компанія ПП ВКФ «Меблеві технології» досить успішно працює на українському ринку і є одним з лідерів з продажу комплектуючих для виготовлення меблів з 1998 року. Здійснює свою діяльність за адресами: м. Київ, вул. Кирилівська 102, приміщення офісу 202; м. Київ, пр-т Леся Курбаса, буд. 2Г; м. Київ, вул. С. Стальського, буд. 30; м. Київ, б-р Дружби народів, буд. 8; м. Київ, вул. Магнітогорська, буд. 1.

Як зазначено на головній веб-сторінці, компанія є генератором яскравих ідей, втілення яких сприяє вдосконаленню і розвитку сервісу для клієнтів. Успішно задовольняючи дедалі вимогливіші запити у створенні сучасних меблів, ПП ВКФ «Меблеві технології» пропонує у своєму асортименті високоякісні комплектуючі від лідерів європейського ринку меблів: Cleaf, Blum, Eurocomponenti, Inoxa, Mobilclan, Volpato, Camar, Omm, Terno, Caimi, Giusti, Citterio Giulio, Pamar, Juliani, Furnipart, Besana, Domus Line, Fitart Mixal, Effegibrevetti, Gollinucci, Atim, Hafele, Permo, Dupont, Rehau, Elletipi, Sykor, B.Arredo, Freeline, Agoform, Belnet, Innovus, Anselmi, Celegon, Lambert, Pasini, Reguitti, Jado.

При розміщенні такого асортименту товарів у торговельному залі фахівці компанії прагнуть підбирати їх за принципом комплексного споживання, взаємозамінності і призначенням. Це дає можливість покупцям здійснювати комплексні замовлення, скорочує час їх вибору.

Місія компанії «Меблеві технології» полягає у задоволенні потреб клієнтів через створення сучасних меблів шляхом пропозиції високоякісних комплектуючих і корпусних матеріалів для виготовлення меблів від визнаних у всьому світі лідерів європейського ринку.

Клієнтами даної компанії виступають:

- великі підприємства меблевої галузі України, готові до інновацій і технологічного прогресу;
- середні і дрібні фірми, що стали на шлях завоювання ринку за допомогою професіоналізму та стабільної якості продукції;
- роздрібні покупці фурнітури для втілення особистих уявлень про комфорт, дизайні, затишку своїх будинків і офісів;
- архітектурні та дизайнерські бюро, що вимагають нових матеріалів і аксесуарів для реалізації своїх ідей.

Інтернет-опитування реальних клієнтів ПП ВКФ «Меблеві технології» дало змогу сформулювати певні конкурентні переваги даної компанії, а саме:

- абсолютна впевненість співробітників в якості товарів, які вони пропонують;
- підвищена вимогливість до дотримання термінів поставок і наявності товару на складі;
- активне консультування і широкий спектр сервісу для клієнтів;
- створення позитивної репутації і довіри до компанії шляхом ведення відкритого бізнесу.

Досить цікавим є те, як компанія характеризує своїх співробітників, які «відрізняються професіоналізмом і компетентністю в питаннях меблевих комплектуючих; вони є командою однодумців, які ставлять на перше місце

інтереси клієнт; це колектив молодих, енергійних людей, які перебувають на етапі успішної реалізації цілей і завдань компанії».

Зробимо аналіз взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства ПП ВКФ «Меблеві технології». Для цього проведемо SWOT-аналіз, результати якого представлені в наступній таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз діяльності ПП ВКФ «Меблеві технології»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
<i>Внутрішнє середовище</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тривалий досвід роботи на ринку, набуті зв'язки 2. Наявність матеріально-технічної бази для діяльності (приміщення, укомплектований штат, інструмент) 3. Відповідні знання щодо якості асортименту 4. Доступ до інформації різного роду (структура і склад населення, законодавство, база даних підприємств-споживачів) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня кваліфікація штату, висока плинність кадрів 2. Високі витрати 3. Іноді низька якість послуг, що надаються 4. Відсутність необхідних обігових коштів 5. Відсутність маркетингової служби, і, як наслідок, маркетингової підтримки
	Можливості	Загрози
<i>Зовнішнє середовище</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна організаційно-правової форми 2. Диверсифікація і диференціація діяльності 3. Підвищення кваліфікації персоналу 4. Розширення асортименту товарів, що реалізуються 5. Застосування сучасної техніки і технологій (автоматизація бухгалтерії, механізація праці і т.д.) 6. Скорочення витрат на торгово-технологічні операції 7. Використання пільгового оподаткування організацій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкуренції 2. Зниження купівельної платоспроможності 3. Підвищення цін на товари не призведе до поліпшення фінансового стану підприємства (зростання випадаючих доходів, дебіторської заборгованості) 4. Залежність від курсу гривні (долара) при закупівлі імпортованих товарів

Джерело: досліджено автором

На підставі результатів SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки:

- ПП ВКФ «Меблеві технології» має значні переваги, характерні для підприємств зі стійким становищем на ринку: достатній термін і досвід роботи, наявність матеріально-технічної бази, налагоджені зв'язки з громадськістю;
- слабкі сторони підприємства – це обмеженість виробничих можливостей, пов'язана зі зношеністю інвентарю, низький рівень кваліфікації робітників, відсутність маркетингової комунікації. Також вразливою стороною

підприємства є той факт, що відсутність вільних обігових коштів не дозволяє підприємству розширити асортимент товарів;

- можливості підприємства ПП ВКФ «Меблеві технології» пов'язані з: освоєнням нових сегментів ринку, за рахунок розширення сфери діяльності, отже, розширенням кола клієнтів, постачальників; зниженням витрат за рахунок отримання знижок і контролем над витратами в процесі торгово-технологічних операцій за рахунок використання сучасної техніки і технологій;
- загрози пов'язані з нестабільним економічним становищем в країні. Кон'юнктура ринку складається таким чином, що посилюється конкуренція на споживчому ринку з продажу товарів для ремонту і знижується платоспроможність населення.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз дозволив виявити певні недоліки в діяльності підприємства, а саме: іноді це низький рівень кваліфікації нового персоналу, недостатня якість надаваних послуг і відсутність маркетингових програм. Незважаючи на виявлені недоліки у підприємства безумовно є потенціал і можливості до розвитку комерційної діяльності.

Для всебічної оцінки діяльності підприємства ПП ВКФ «Меблеві технології» необхідно провести аналіз основних економічних показників. Основними показниками господарської діяльності підприємства зазвичай є товарообіг, витрати обігу, прибуток, рентабельність [50].

Основні економічні показники діяльності ПП ВКФ «Меблеві технології» представлені в таблиці 2.6.

За даними таблиці 2.6 видно, що на підприємстві відбувається доволі стабільний розвиток товарообороту, а річні темпи зростання свідчать про постійне ріст обсягів продажу. Особливо за останні три роки роздрібний товарооборот збільшився на 64 679 тис. грн., що становить 38,6% до фактичного товарообороту 2015 р.

Таблиця 2.6

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ПП ВКФ «Меблеві технології» протягом 2015 – 2017 рр. (тис.грн)

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016/2015		2017/2016	
				Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення (%)	Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення (%)
Роздрібний товарооборот	167353	181728	232032	14375	121,34	50304	127,68
Валовий дохід	36951	43560	56569	6609	117,88	13009	129,86
Рівень валового доходу, %	22,08	23,97	24,38	1,89	108,56	0,41	101,71
Товарооборот на 1 грн валового доходу	4,53	4,17	4,10	-0,36	92,05	-0,07	98,30
Витрати обігу	33303	37454	45060	4 151	112,46	7 606	120,31
Рівень витрат обігу, %	19,90	20,61	19,42	0,71	103,57	-1,19	94,23
Питома вага витрат обігу в валовому доході, %	90,13	85,98	79,65	-4,17	95,37	-6,31	92,66
Прибуток від реалізації	3648	6 106	11508	2 458	167,37	5 402	188,47
Інші доходи	284	272	324	-12	95,77	52	119,12
Інші витрати	736	981	1183	245	133,28	202	120,59
Рентабельність від реалізації, %	2,18	3,36	4,96	1,18	154,13	1,6	147,62
Прибуток балансовий	3179,7	5 379,1	10673,4	2199,4	169,17	5 294,3	198,42
Податок на прибуток	635,9	1 075,8	2134,7	439,9	169,17	1 058,9	198,42
Чистий прибуток	2543,8	4303,3	8538,7	1759,5	169,17	4235,5	198,42
Рентабельність, %	1,52	2,37	3,68	0,85	155,92	1,31	155,27
Чисельність працівників, чол.	12	12	14	-	100	2	116,67
Продуктивність праці	13946	15144	16573	1198	108,59	1 429	109,44

За рахунок чого відбувався той самий приріст: збільшення обсягу роздрібного товарообороту шляхом реалізації більшої кількості асортименту товарів з причини або високої активності купівельного попиту, або добре налагодженої роботи з постачальниками, або відповідно оптимальним цінам. Кількість реалізованих товарів збільшилася в 2016 році на 21,34%, у 2017 р. на 27,68%. Темпи зростання реалізованої кількості товарів відзначаються як досить високі.

Аналіз 2016 і 2015 рр. показав, що у зв'язку зі збільшенням товарообороту на 21,34% сума валового доходу зросла на 6 609 тис. грн. Дані таблиці свідчать про зростання суми валового доходу над товарооборотом 2015 р. до 2017 р. (117,88%), а також 2016 р. до 2017 р. (129,86%). У результаті такого співвідношення збільшився рівень валового доходу, який представляє частку

валового доходу в товарообороті. Його частка до 2016 року підвищилася з 22,08% до 23,97%, при цьому збільшився на 1,89%, а темп підвищення склав 108,56%. Рівень валового доходу до 2017 року підвищився з 23,97% до 24,38%. Відносне збільшення цього показника склало 0,41%, а темп підвищення склав 101,73%.

У слід за збільшенням валового доходу, ростуть і витрати обігу, темп зростання яких у 2016 р. до 2015 р. 112,46%, що в сумі становить 4 151 тис. грн. До 2017 р. збільшення в сумі склало 7 606 тис. грн., при темпі зростання 120,31%. Питома вага витрат обігу у валовому доході йде на спад, скорочення до 2016 р. склало 4,17%, до 2017 р. 6,31%.

Прибуток від реалізації відносно 2016 р. до 2015 р. зріс на 67,37%, що в сумі склало 2 458 тис. грн. До 2017 р. прибуток збільшився на 88,47%, в сумі на 5 402 тис. грн., тим самим засвідчуючи про стабільний розвиток підприємства.

Дані таблиці також вказують на те, що в 2016 р. прибуток від реалізації перевищувала балансовий прибуток на 726,9 тис. грн.; в 2017 р. на 834,6 тис. грн. Такі зміни відбулися в результаті доходів і збитків, отриманих від іншої діяльності підприємства. У 2016 р. інші доходи склали 272 тис. грн., а до 2017 р. збільшилися на 52 тис. грн., при темпі зростання 119,12%, в той же час інші витрати в 2017 р склали 1183 тис. грн., що на 202 тис. грн. більше ніж в попередньому році.

Чистий прибуток підприємства збільшився практично вдвічі: у 2015 р. даний показник в сумі становив 2 543,8 тис. грн., до 2016 р. збільшився на 69,17% (4 303,3 тис. грн.), у 2017 р. підприємство отримало чистого прибутку у розмірі 8 538,7 тис. грн., темп росту склав 198,42%.

У ПП ВКФ «Меблеві технології» рентабельність 2017 р. в порівнянні з 2016 р. підвищилася на 1,31%. (2016 р. до 2015 р. на 0,85%). За даними 2017 року рентабельність на підприємстві становить 3,68%, при темпі зростання 155,27%.

Чисельність працівників до 2016 р. залишилася незмінною, проте продуктивність праці в сумі збільшилася на 1 198 тис. грн., а темп зростання склав 108,59%. З 2016 року чисельність працівників збільшилася на 2 людини, при збільшенні продуктивності праці на 1 429 тис. грн.

Таким чином, ПП ВКФ «Меблеві технології» можна віднести до компанії, що стабільно розвивається, основне завдання якої – задоволення запитів споживачів, що виражається у постійному оновленні асортименту, утриманні стабільної порівняно невисокої ціни, високої якості обслуговування.

Оптово-роздрібне підприємство ПП ВКФ «Меблеві технології» безумовно має резерви для підвищення прибутку. Зокрема, за допомогою вдосконалення діючої системи закупівель, УТЗ, впровадження системи планування та прогнозування економічних результатів діяльності.

Щодо специфіки УТЗ на оптово-роздрібному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології», то вона полягає у тому, що унеможлиблюється використання єдиного підходу у зв'язку з широким асортиментом комплектуючих і корпусних матеріалів для виготовлення меблів. Дані обставини провокують необхідність індивідуального підходу до організації поставок, а також до формування їх періодичності.

Так, особливостями управління запасами на ПП ВКФ «Меблеві технології» є те, що:

- виникають проблеми із мінімізацією товарних запасів, де запас наближений до нуля, у зв'язку з потребою в наявності виставкових зразків і необхідності негайного обслуговування покупців;
- номенклатура комплектуючих і корпусних матеріалів схильна до регулярних змін, у зв'язку з новими технологіями ремонту та змінами тенденцій моди в інтер'єрі;
- наявність складської площі вимагає оптимальних розмірів замовлень з ритмічною періодичністю поставок.

Якщо раніше управління товарними запасами ПП ВКФ «Меблеві технології» не відрізнялося необхідністю зміни стратегії і тактики управління та прийняття рішень, то на даний час прийняття рішень (стратегічних, тактичних і оперативних) потрібно здійснювати і що важливо, в певних умовах невизначеності, які спричинені загальною кризою в країні.

Подібний характер нестабільності торкнувся майже більшості аспектів УТЗ, яким керівник підприємства ПП ВКФ «Меблеві технології» змушений приділяти підвищену увагу в умовах, що змінилися. Далі розглянемо процеси управління запасами на підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології». Етапи функціонування системи управління запасами представлені на рис. 2.4.

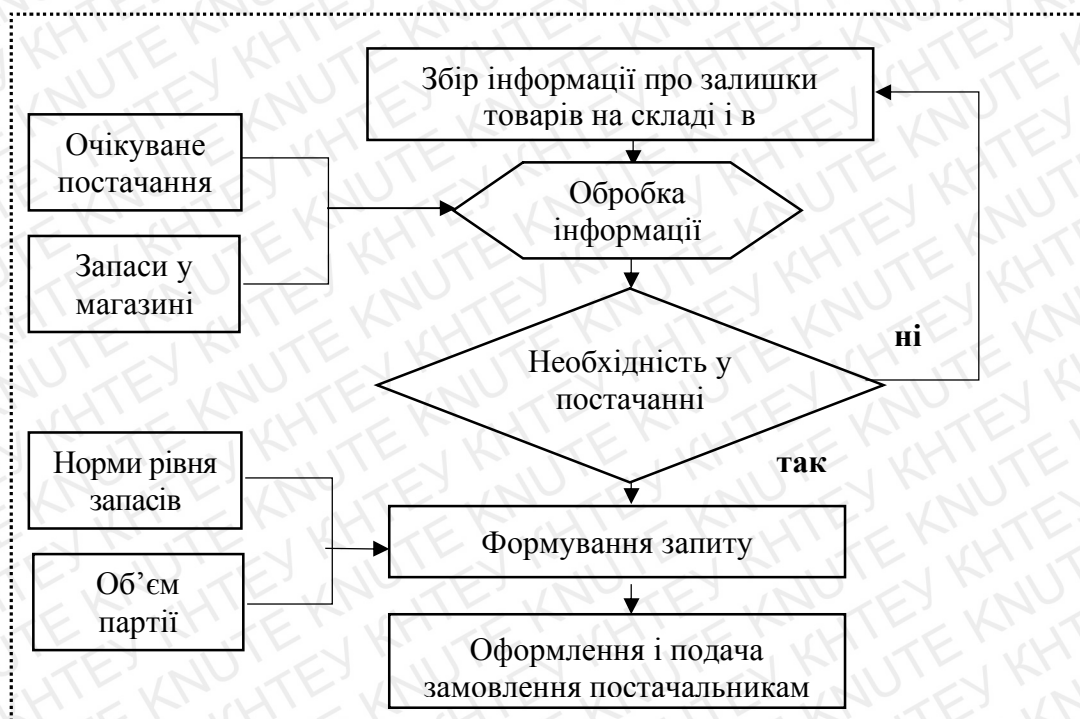


Рис. 2.4. Етапи УТЗ на ПП ВКФ «Меблеві технології»

Представлена схема управління запасами на підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології» має суттєві недоліки, оскільки може здійснюватися тільки в умовах стабільності зовнішнього середовища. Як було вище сказано, на сучасному етапі розвитку економіки України спостерігається нестабільність на споживчому ринку.

При різкому спаді купівельного попиту, що призводить до дефіциту одних товарів або надлишків інших, система управління замовленнями здатна зреагувати, тільки пройшовши всі етапи циклу, і з запізненням здійснити коригувальні дії.

Також умовами стабільного функціонування компанії є можливість збільшення інформаційних даних, що надходять від певних елементів

зовнішнього середовища, а саме терміни поставки, ступінь оновлення і розширення асортименту товарів, що поставляються.

Перераховані недоліки проявляються у вигляді порушень графіків поставки; дефіциту товарних запасів в магазині; помилкової інформації про ТЗ на складі магазину.

Оптово-роздрібне підприємство ПП ВКФ «Меблеві технології» реалізує досить широкий асортимент комплектуючих і корпусних матеріалів для виготовлення меблів. Джерелами поставок є у більшості іноземні постачальники (виробники і оптові підприємства). Слід зазначити, що основний асортимент товарів (близько 80%) на підприємство завозиться саме з Європи.

У загальному вигляді складається така ситуація поповнення запасів:

1. Для європейських товарів – є календарний графік, який формують постачальники, а менеджери постачання ПП ВКФ «Меблеві технології» складають замовлення на поповнення запасів у відповідності до нього. Розмір замовлень визначається виходячи з лімітів максимально-бажаного запасу по кожному товарному найменуванню, купівельному попиту і сезонному характеру споживання. Даний процес поповнення запасів характеризує стан рівня запасів до моменту надходження товару:

- з одного боку, можливі надлишки призводять як до додаткових витрат на доставку і зберігання, так і до втрат через неповну реалізацію товару (зокрема, до втрат при ліквідації залишків запасу по собівартості);
- з іншого боку, можливий дефіцит (часто виникає через некоректне прогнозування купівельного попиту) обумовлює або упущену економічну вигоду, або неможливість задовольнити купівельні потреби, що несприятливо позначається на конкурентоспроможності підприємства.

2. Для номенклатури товарів, джерелами надходження яких є Україна – моменти подачі замовлень визначаються виходячи з граничного рівня запасів, тобто час подачі замовлень на поповнення запасу постійно змінюється і ритмічність поставок залежить від збільшення або зниження купівельного попиту. Розмір замовлення також визначається виходячи з максимально-бажаного запасу

по кожному товарному найменуванню. Даний процес поповнення запасів супутніх товарів обумовлений альтернативою вибору постачальників даної товарної категорії і вибору постачальника з оптимальними умовами поставок. Причому, постачальниками супутніх товарів є регіональні оптові підприємства, які швидко реагують на термінові поставки і, крім того, самі здійснюють доставку в магазин.

Таким чином, управління товарними запасами на підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології» іноді здійснюється дещо безсистемно, що не забезпечує комплексного підходу до підвищення ефективності підприємницької діяльності. Тому саме тільки чіткий механізм формування товарних запасів з точки зору певних характеристик кожної партії (її кількість, періодичність поставки, структура асортименту) забезпечить необхідні умови для успішної роботи ПП ВКФ «Меблеві технології».

2.3. Оцінювання ефективності управління товарними запасами на оптово-роздрібному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології».

Асортимент товарів в інтернет-магазині оптово-роздрібного підприємства ПП ВКФ «Меблеві технології» включає в себе такі категорії, як:

1. Високотехнологічні *комплектуючі для меблів* марки Blum. Це все, що необхідне для складання меблів з нуля або для ефективного апгрейда застарілих виробів, а саме:
 - підйомні механізми AVENTOS;
 - висувні системи LEGRABOX і TANDEMBOX (безшумний хід);
 - системи петель CLIP, CLIP top, CLIP top BLUMOTION, MODUL;
 - системи направляючих для ящиків різного формату та розміру;
 - розділові системи та інші комплектуючі Blum для кухні.

2. *Меблеві фасади* – «обличчя» будь-якого виробу, що задає стилістичну спрямованість, характер і призначення меблів. У магазині можна підібрати стильні і сучасні матеріали для виготовлення меблів для віталень, спалень, а також для кухонь та їдалень, в сучасному, класичному або мінімалістичному стилі, міцні і якісні моделі з натурального дерева від відомих виробників, а також з популярного МДФ Toscana.

3. Один з найбільш популярних матеріалів в меблевій промисловості – *ламінований ДСП*. Основу матеріалу складають залишки деревообробок – деревні стружки, оброблені і спресовані з використанням спеціальних склеюючих

матеріалів. Готові пресовані плити покривають ламінованою плівкою, завдяки чому матеріал набуває незамінні і практичні якості: підвищена міцність; стійкість до зовнішніх механічних пошкоджень; • стійкість до вогкості і вологи. Інтернет-магазин компанії пропонує великий вибір недорогого, практичного і якісного ламінованого ДСП італійської ТМ Cleaf для внутрішнього і декоративного оздоблення меблів, а також для інтер'єрних робіт.

4. *Плитні матеріали.* Доступний величезний вибір плит і панелей із сучасних меблевих матеріалів, відмінних по щільності, складу і візуальним якостям. Плитні матеріали з ДСП для кухні дозволяють ефектно і практично організувати облаштування кухні, включаючи стільниці і робочу поверхню. Стильні і якісні панелі МДФ з ламінованим покриттям відкривають більш широку сферу застосування, наприклад, меблі для житлових кімнат, робочих офісів, і промислових ділянок.

5. *Алюмінієві двері.*

6. *Кромка для меблів* – необхідний супутній матеріал для виробів з деревинно-стружкових плит. Спеціальний стрічковий матеріал забезпечує прикриття тонкої лінії торців меблів, захищаючи місця зрізів від зносу і зовнішніх пошкоджень. Є варіанти підбору кромки для основного і допоміжного оформлення меблевих фасадів і торців.

7. *Меблеві ручки* – це один з перших аспектів, що привертає увагу користувача. В асортименті ручки для кухні, стильні інтер'єрні моделі, а також класичні варіанти.

8. *Кріпильна фурнітура*, яка часто стає основною причиною поломок корпусних меблів.

9. *Консольні поличкотримачі.* Дані елементи діляться залежно від основного меблевого матеріалу – скло або дерево, а також в залежності від типу кріплення – декоративні, класичні або вбудовані.

10. *Ніжки і опори* різноманітних варіантів, від класичних до сучасних. Ніжки для кухонних столів, барних і офісних стільців, а також для різних виробів сучасних меблів.

11. *Висувні системи* дозволяють значно поліпшити експлуатаційні характеристики кухонних гарнітур, полегшити і прискорити процес виймання і складання посуду, продуктів або інших предметів.

12. *Барні механізми*, які відкривають фасад під кутом 90 градусів.

13. *Меблеві петлі* необхідні для закріплення дверей на короб меблів.

14. *Висувні ящики для кухні*, що дозволяють економити простір, позбавити приміщення від масивних меблів і практично розташувати потрібні приналежності.

15. *Цоколі, плінтуси та профілі.*

16. *Меблеві LED світильники.*

17. *Гардеробні системи*, що представляють собою окреме приміщення, яке застосовується для зберігання речей, аксесуарів, одягу, білизни та інших персональних речей.

18. *Розсувні системи для шафи-купе.*

19. *Наповнення для шафм-купе і гардеробів.*

20. *Розсувні системи для міжкімнатних дверей і перегородок*

21. *Фурнітура та аксесуари для офісних меблів.*

22. *Фурнітура для міжкімнатних дверей.*

Розглянемо детально процес поповнення запасів за номенклатурою *комплектуючих*, у зв'язку з тим, що вони складають майже основний асортимент товарів підприємства ПП ВКФ «Меблеві технології».

Процес поповнення товарних запасів даної категорії заснований на традиційній багатомоделіній моделі одноразової закупівлі. Особливістю використання даної моделі на підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології» є те, що враховується довільна кількість видів комплектуючих, по кожному з яких планується своє замовлення. Постачання всіх товарів кожного разу загальне, тобто в партії замовлення представлені усі види товарів, що замовляються, причому розмір замовлення для кожного виду комплектуючих свій.

Переваги використання даної моделі поповнення запасів для компанії «Меблеві технології» полягають у тому, що:

- метод подачі замовлення доволі спрощений;
- накладні витрати пов'язані тільки з однією поставкою (загальні для партії замовлення);
- завжди відомо час подачі повторного замовлення.

Однак, слід зазначити, що на практиці дана модель використовується за умови, що попит на товар постійний і однаковий, як і витрати на зберігання. У зв'язку з тим, що попит на товар, що реалізується в сучасній економічній ситуації споживчого ринку піддається постійним змінам і витрати на зберігання також не фіксовані, то використання багатомоделіній моделі одноразової закупівлі для оптово-роздрібного підприємства ПП ВКФ «Меблеві технології» проявляється в наступних недоліках:

- відсутність можливості зробити позапланове замовлення при збільшенні купівельного попиту призводить до виникнення дефіциту товарних запасів;
- задані постачальником планові «завози» товарів часто не відповідають потребам споживачів. Підприємство ПП ВКФ «Меблеві технології», яке

обмежене розміром оборотного капітала, не має можливості закуповувати великі партії товарів і потрібен інтервал повторного замовлення трохи коротший.

Оборотність ТЗ варто досліджувати вибірково за видами комплектуючих. Для дослідження обрані види товарів, що користуються найбільшим попитом у покупців та у порівнянні середньої вартості. Дані по надходженню, реалізації та 7залишках товарів за 1 півріччя 2017 року представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Обіговість товарних запасів комплектуючих для меблів на оптово-роздрібному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології»

Показник	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	СРЗНАЧ
Комплектуючі LEGRABOX							
Надходження товарів, грн	110870	78560	98456	101340	76890	100320	X
Середній рівень ТЗ, грн	91540						X
Товарооборотність, грн	34	43	37	40	45	39	40
Комплектуючі TANDEMBOX							
Надходження товарів, грн	89760	34750	110120	87560	67890	87654	X
Середній рівень ТЗ, грн	78567						X
Товарооборотність, грн	56	57	28	23	20	32	36
Комплектуючі METABOX							
Надходження товарів, грн	32568	65897	48759	56874	56421	25894	X
Середній рівень ТЗ, грн	58650						X
Товарооборотність, грн	39	32	27	45	40	33	36
Комплектуючі MOVENTO							
Надходження товарів, грн	57890	45605	101021	98560	94320	74568	X
Середній рівень ТЗ, грн	77600						X
Товарооборотність, грн	36	50	25	31	37	33	35
Комплектуючі TANDEM							
Надходження товарів, грн	66582	63256	25684	64231	72130	68964	
Середній рівень ТЗ, грн	56780						
Товарооборотність, грн	33	35	56	24	31	28	35
Комплектуючі AVENTOS							
Надходження товарів, грн	78950	67895	72340	56700	34990	40670	X
Середній рівень ТЗ, грн	61230						X
Товарооборотність, грн	25	29	31	21	20	38	27

Джерело: розраховано автором на основі показників господарської діяльності ПП ВКФ «Меблеві технології»

З огляду на те, що процес поповнення запасів здійснюється багатомноменклатурними одноразовими закупівлями, період яких складає 1 календарний місяць, можна констатувати про оптимальну товарооборотність протягом 30 днів. Але, Голошубова Н.О. виділяє 25 днів як оптимальну величину показника «час обігу товарів у днях товарообороту» [20, 21]. Проведене

дослідження показало невідповідність майже по усім аналізованим видам товарів (виключенням стали комплектуючі AVENTOS марки BLUM) . Причому, серед досліджених номенклатур спостерігаються як зайві товарні запаси, так і виникнення вже певного дефіцитного асортименту.

Зовсім інша «сторона медалі» – завищені розміри товарного запасу (наприклад, товарний запас за деякими з аналізованих найменувань перевищували місячну потребу і можуть привести підприємство ПП ВКФ «Меблеві технології» до суттєвих незапланованих фінансових втрат, як прямим, через реалізацію деяких видів комплектуючих за цінами виробника, так і непрямим, через заморожування фінансових коштів в зайвому товарному запасі, способом.

На складі підприємства ПП ВКФ «Меблеві технології» формується запас широкого асортименту комплектуючих для меблів. Дуже важливо спробувати структурувати те, що зберігається на складі підприємства. При цьому, організувати будемо групи товарних запасів в залежності від їх внеску в зростання товарообігу, використовуючи ABC-аналіз і в залежності від характеру споживання товарного запасу, використовуючи XYZ-аналіз.

ABC-аналіз проведемо по параметру – товарооборот по усіх групах ТЗ за 1 півріччя 2017 р. Етапи проведення ABC-аналізу:

- ✓ *I етап* – розрахувати частку параметра від загальної суми товарообороту за 1 півріччя 2017 року за кожною групою ТЗ.
- ✓ *II етап* – визначити частку з накопичувальним підсумком. Частка з накопичувальним підсумком розраховується шляхом додавання параметра до суми попередніх параметрів. Тобто в загальному накопичений результат дорівнює сумі частки позиції і накопиченого результату попередньої позиції. В результаті складання усіх накопичена частка повинна бути дорівнює 100%.
- ✓ *III етап* – присвоїти значення груп (А, В і С) для вибраних об'єктів. За основу беремо, що в процесі аналізу контрольними відсотками використовуються частки в А = 50%, В = 80%, С = 20%.

Результат АВС-аналізу товарного запасу підприємства ПП ВКФ «Меблеві технології» представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**АВС-аналіз товарних запасів оптово-роздрібного підприємства
ПП ВКФ «Меблеві технології»**

Найменування групи	Товарооборот, грн	Частка в обороті, %	Частка в обороті з накопичувальним підсумком	Гру па
Підйомні механізми	5413923,2	7,07	7,07	А
Висувні системи	5804460,8	7,58	14,65	
Направляючі системи	5276086,4	6,89	21,54	
Технології руху меблів	5329689,6	6,96	28,5	
Меблеві фасади	5084646,4	6,64	35,14	
Алюмінієві двері	1883769,6	2,46	37,6	
Ламінований ДСП	4686451,2	6,12	43,72	
Плитні матеріали	3943664	5,15	48,87	
Кріпильна фурнітура	4181049,6	5,46	54,33	В
Меблеві LED світильники	3369344	4,4	58,73	
Зеднувальна фурнітура	3545468,8	4,63	63,36	
Тримачі для електроніки	2274307,2	2,97	66,33	
Цоколі та профілі	3131958,4	4,09	70,42	
Сушки для посуду	3208534,4	4,19	74,61	
Висувні ящики для кухні	957200	1,25	75,86	
Замки для дверей	2879257,6	3,76	79,62	
Ніжки і опори	2105840	2,75	82,37	С
Розсувні системи для шафи-купе	2136470,4	2,79	85,16	
Висувні ящики для кухні	1416656	1,85	87,01	
Плінтуса	505401,6	0,66	87,67	
Розсувні системи	1225216	1,6	89,27	
Барні механізми	1378368	1,8	91,07	
Наповнення для шафи-купе і гардеробів	1416656	1,85	92,92	
Меблеві ручки	329276,8	0,43	93,35	
Кромка для меблів	528374,4	0,69	94,04	
Консольні поличкотримачі	735129,6	0,96	95	
Фурнітура та аксесуари для офісних меблів	1148640	1,5	96,5	
Взуттєві полички	382880	0,5	97	
Карнизи	1148640	1,5	98,5	
Розетки	153152	0,2	98,7	
Фурнітура для міжкімнатних дверей	995488	1,3	100	
	76 576 000	100		

На основі поділу асортименту, було виділено три групи товарів.

Група А – найважливіші групи товарного запасу, які приносять 50% товарообороту підприємству ПП ВКФ «Меблеві технології». До групи А увійшли наступні групи товарних запасів: підйомні механізми, висувні системи, направляючі системи, технології руху меблів, меблеві фасади, алюмінієві двері, плитні матеріали та ламінований ДСП.

Група В – середні за важливістю групи товарного запасу, але приносять ще 30% результату в товарооборот підприємства ПП ВКФ «Меблеві технології». До групи В увійшли: кріпильна фурнітура, меблеві LED світильники, зєднувальна фурнітура, тримачі для електроніки, цоколі та профілі, сушки для посуду, висувні ящики для кухні та замки для дверей.

Група С – найменш важливі для підприємства групи товарного запасу, їхній внесок в товарооборот становить тільки 20%. У групі С опинилися: ніжки і опори, розсувні системи для шафи-купе, плінтуса, висувні ящики для кухні, розсувні системи, барні механізм, наповнення для шафи-купе і гардеробів, меблеві ручки, кромка для меблів, консольні поличкотримачі, фурнітура та аксесуари для офісних меблів, взуттєві полички, карнизи, розетки, фурнітура для міжкімнатних дверей.

Далі проведемо XYZ-аналіз, мета якого диференціація груп товарних запасів в залежності від рівномірності попиту і точності прогнозування.

Алгоритм проведення XYZ-аналізу можна представити у 4 етапах:

1. Визначення коефіцієнтів варіації для аналізованих ресурсів.

Коефіцієнт варіації визначається за формулою:

$$v = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{\frac{n}{x}}} * 100\%, \quad (2.1)$$

де, x_i – значення параметра по досліджуваному об'єкту за і-й період;

\bar{x} – середнє значення параметра досліджуваному об'єкту;

n – число періодів.

2. Угруповання ресурсів відповідно до зростання коефіцієнта варіації.

3. Розподіл за категоріями X, Y, Z.

Категорія X – ресурси характеризуються стабільною величиною споживання, незначними коливаннями в їх витраті і високою точністю прогнозу. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 0 до 10%.

Категорія Y – ресурси характеризуються відомими тенденціями визначення потреби в них та середніми можливостями їх прогнозування. Значення коефіцієнта варіації – від 10 до 25%.

Категорія Z – споживання ресурсів нерегулярні, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозування невисока. Рішення коефіцієнта варіації – понад 25%.

Для проведення XYZ-аналізу скористаємося даними товарообороту за шість місяців 2017 р. Товарооборот із січня по червень 2017 року груп товарного запасу підприємства ПП ВКФ «Мебельні технології» представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Обсяг реалізації товарних запасів за 6 місяців 2017 року оптово-роздрібним підприємством ПП ВКФ «Мебельні технології» (тис.грн)

Найменування групи	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Підйомні механізми	920,37	1353,48	595,53	703,81	649,67	1191,06
Висувні системи	928,71	1509,16	580,45	812,62	638,49	1335,03
Направляючі системи	474,85	1002,46	1213,50	844,17	685,89	1055,22
Технології руху меблів	799,45	1172,53	799,45	746,16	746,16	1065,94
Меблеві фасади	711,85	1067,78	762,70	813,54	915,24	813,54
Алюмінієві двері	244,89	339,08	433,27	226,05	357,92	282,57
Ламінований ДСП	796,70	937,29	984,15	328,05	562,37	1077,88
Плитні матеріали	749,30	630,99	591,55	552,11	630,99	788,73
Кріпильна фурнітура	710,78	1003,45	501,73	418,10	627,16	919,83
Меблеві LED світильники	336,93	606,48	707,56	606,48	539,10	572,79
Зєднувальна фурнітура	531,82	886,37	460,91	390,00	496,37	780,00
Тримачі для електроніки	363,89	545,83	272,92	227,43	341,15	523,09
Цоколі та профілі	438,47	469,79	626,39	563,75	469,79	563,75
Сушки для посуду	385,02	513,37	705,88	481,28	641,71	481,28
Висувні ящики для кухні	124,44	114,86	143,58	191,44	162,72	220,16
Замки для дверей	316,72	604,64	230,34	575,85	431,89	719,81
Ніжки і опори	336,93	294,82	210,58	315,88	526,46	421,17
Розсувні системи для шафи-купе	363,20	427,29	448,66	149,55	256,38	491,39
Висувні ящики для кухні	127,50	269,16	325,83	226,66	184,17	283,33
Плінтуса	60,65	80,86	111,19	75,81	101,08	75,81
Розсувні системи	367,56	147,03	134,77	171,53	147,03	257,30
Барні механізми	275,67	206,76	68,92	206,76	192,97	427,29
Наповнення для шафм-купе і гардеробів	240,83	255,00	240,83	255,00	212,50	212,50
Меблеві ручки	49,39	32,93	82,32	49,39	49,39	65,86
Кромка для меблів	52,84	105,67	158,51	52,84	79,26	79,26

Продовження табл. 2.9

Консольні полицкотримачі	124,97	124,97	88,22	110,27	73,51	213,19
Фурнітура та аксесуари для офісних меблів	229,73	206,76	114,86	137,84	252,70	206,76
Взуттєві полицки	65,09	95,72	42,12	49,77	45,95	84,23
Карнизи	218,24	183,78	172,30	160,81	183,78	229,73
Розетки	22,97	38,29	19,91	16,85	21,44	33,69
Фурнітура для міжкімнатних дверей	159,28	139,37	99,55	149,32	248,87	199,10

Отримані групи XYZ-аналізу зведемо в таблицю 2.10 і сумісний їх з результатами ABC-аналізу. Поєднаний XYZ-аналіз і ABC-аналіз представлений в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Поєднаний ABC-аналіз і XYZ-аналіз груп товарного запасу підприємства
ПП ВКФ «Меблеві технології»**

Найменування групи	Товаро-оборот за 6 міс. 2017 р., тис. грн	Частка в обороті, %	Частка в обороті з накопичувальним підсумком, %	Група	Коефіцієнт варіації	Група	Послання
Підйомні механізми	5413,9	7,07	7,07	A	31,5	Z	AZ
Висувні системи	5804,5	7,58	14,65	A	35,6	Z	AZ
Направляючі системи	5276,1	6,89	21,54	A	27,9	Z	AZ
Технології руху меблів	5329,7	6,96	28,5	A	18,9	Y	AY
Меблеві фасади	5084,6	6,64	35,14	A	13,7	Y	AY
Алюмінієві двері	1883,8	2,46	37,6	A	22,6	Y	AY
Ламінований ДСП	4686,5	6,12	43,72	A	33,3	Z	AZ
Плитні матеріали	3943,7	5,15	48,87	A	12,8	Y	AY
Кріпильна фурнітура	4181,0	5,46	54,33	B	30,1	Z	BZ
Меблеві LED світильники	3369,3	4,4	58,73	B	20,1	Y	BY
Зєднувальна фурнітура	3545,5	4,63	63,36	B	30,3	Z	BZ
Тримачі для електроніки	2274,3	2,97	66,33	B	31,3	Z	BZ
Цоколи та профілі	3132,0	4,09	70,42	B	12,8	Y	BY
Сушки для посуду	3208,5	4,19	74,61	B	20,1	Y	BY
Висувні ящики для кухні	957,2	1,25	75,86	B	23,2	Y	BY
Замки для дверей	2879,3	3,76	79,62	B	35,4	Z	BZ
Ніжки і опори	2105,8	2,75	82,37	C	28,5	Z	CZ
Розсувні системи для шафи-купе	2136,5	2,79	85,16	C	33,3	Z	CZ
Висувні ящики для кухні	1416,7	1,85	87,01	C	27,9	Z	CZ
Плінтуса	505,4	0,66	87,67	C	20,1	Y	CY
Розсувні системи	1225,2	1,6	89,27	C	40,9	Z	CZ
Барні механізми	1378,4	1,8	91,07	C	46,8	Z	CZ
Наповнення для шафи-купе і гардеробів	1416,7	1,85	92,92	C	7,5	X	CX
Меблеві ручки	329,3	0,43	93,35	C	28,3	Z	CZ
Кромка для меблів	528,4	0,69	94,04	C	41,2	Z	CZ
Консольні поличкотримачі	735,1	0,96	95	C	36,4	Z	CZ

Продовження 2.10

Фурнітура та аксесуари для офісних меблів	1148,6	1,5	96,5	C	25,6	Z	CZ
Взуттєві полички	382,9	0,5	97	C	31,5	Z	CZ
Карнизи	1148,6	1,5	98,5	C	12,8	Y	CY
Розетки	153,2	0,2	98,7	C	30,3	Z	CZ
Фурнітура для міжкімнатних дверей	995,5	1,3	100	C	28,5	Z	CZ

При суміщенні XYZ-аналізу та ABC-аналізу визначаємо дев'ять категорій груп товарних запасів відповідно до матриці, представленої в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Матриця інтегрованого ABC і XYZ-аналізу товарних запасів підприємства ПП ВКФ «Мебеліві технології»

<p>AX високий внесок в збут, високий ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання: <i>відсутні</i></p>	<p>AU високий внесок в збут, середня ступінь надійності прогнозу внаслідок нестабільності: <i>технології руху меблів мебеліві фасади алюмінієві двері плитні матеріали</i></p>	<p>AZ високий внесок в збут, низький ступінь надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання: <i>підйомні механізми висувні системи направляючі механізми ламінований ДСП</i></p>
<p>BX середній внесок в збут, високий ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання: <i>відсутні</i></p>	<p>BU середній внесок в збут, середня ступінь надійності прогнозу: <i>мебеліві LED світильники цоколі та профілі сушки для посуду висувні ящики для кухні</i></p>	<p>BZ, середній внесок в збут, низький ступінь надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання: <i>кріпильна фурнітура зеднувальна фурнітура тримачі для електроніки замки для дверей</i></p>
<p>CX низький внесок в збут, високий ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання: <i>наповнення для шафи-купе</i></p>	<p>CU низький внесок в збут, середня ступінь надійності прогнозу внаслідок нестабільності споживання: <i>плінтуса карнизи</i></p>	<p>CZ низький внесок в збут, низький ступінь надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання внаслідок нестабільності: <i>ніжки і опори розсувні системи для шафи-купе висувні ящики для кухні розсувні системи барні механізми кромка для меблів консольні поличкотримачі фурнітура та аксесуари для офісних меблів взуттєві полички розетки фурнітура для міжкімнатних дверей</i></p>

Джерело: складено автором

Отримані результати проведеного ABC і XYZ-аналізу дають точну інформацію про стан товарних запасів підприємства ПП ВКФ «Мебеліві технології» для стратегічного управління запасами і подальшої розробки рекомендацій.

Таким чином, проведений аналіз стану товарних запасів на підприємстві ПП ВКФ «Мебеліві технології» виявив необхідність певної зміни системи управління товарними запасами з метою усунення перерахованих недоліків. Для подолання виявлених недоліків функціонування системи управління запасами необхідно прийняти рішення про якісну перебудову системи поповнення запасів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ТА ЇХ ОПТИМІЗАЦІЯ НА ОПТОВО-РОЗДРІБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПП ВКФ «МЕБЛЕВІ ТЕХНОЛОГІЇ»

3.1. Обґрунтування цільових параметрів управління товарними запасами на підприємстві

Детальний аналіз практики управління товарними запасами на ПП ВКФ «Меблеві технології» спровокував розуміння того, що на підприємстві перш за все недостатньо чітко працює відділ постачання. Зазвичай, ніяких затримок з постачанням не трапляється (незважаючи на те, що більшість товарних запасів імпортується), але проблема в тім, що іноді замовляється занадто багато товарів, які потім займають місце на складі, вимагають підвищених витрат на зберігання і можуть втратити термін придатності. А іноді, ситуація цілком протистороння.

Крім того, сформована система поповнення запасів може працювати тільки в умовах стабільного зовнішнього середовища, а при різкій зміні купівельного попиту (як в сторону збільшення, так і в сторону зменшення) не здатна швидко зреагувати на зміни. Модель одноразової закупівлі, яка використовується на цьому підприємстві не дозволяє оптимально поповнювати запаси.

Досягнення оптимального рівня товарних запасів можливе при чітко налагодженій системі управління. Тому, основною рекомендацією є повний перегляд уже усталених норм і стандартів і, ймовірно, заміна частини з них.

При наявності на складі оптово-роздрібного підприємства ПП ВКФ «Меблеві технології» широкої номенклатури товарів постає питання про можливу організацію одночасної поставки n -ої кількості номенклатур.

Аргументами на користь об'єднання різних номенклатур в одне замовлення є:

- вимоги постачальника про вартість кожного замовлення не нижче деякої граничної величини;
- реалізація повного завантаження використовуваних транспортних засобів;
- обмеження кількості відправлень та їх періодичності кожного клієнта (синхронізація поставок);

- зниження витрат на організацію, комплектацію партій поставок, що поставляються клієнту.

Проведені в другому розділі ABC і XYZ-аналізи дозволили розподілити всі товарні запаси на 7 груп. По кожній з отриманих груп в залежності від їх внеску в товарооборот і характеру споживання можна запропонувати рекомендації щодо їх управління, які представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо підвищення результативності управління групами ТЗ

Групи	Товарні групи	Опис	Рекомендації
AY	1. технології руху меблів 2. меблеві фасади 3. алюмінієві двері 4. плитні матеріали	забезпечують найбільший обсяг продажів, такі товари користуються досить стабільним попитом і відповідно їм необхідно приділяти найбільшу увагу	забезпечувати постійну наявність ТЗ в м-ні, але при цьому не варто створювати надлишковий запас, тому що попит на товари цієї групи стабільний, він добре прогнозується. Часто доцільно скоротити частку товарів гр. X в асортиментній матриці компанії і тим самим вивільнити кошти, які можна спрямувати на збільшення запасів найбільш важливих гр. AY і AZ
	1. підйомні механізми 2. висувні системи 3. направляючі механізми 4. ламінований ДСП		
BY	1. меблеві LED світильники 2. цоколі та профілі 3. сушки для посуду 4. висувні ящики для кухні	при високому товарообороті характеризується недостатньо стабільним попитом	для того щоб забезпечити постійну наявність товару з цієї групи, необхідно збільшити страховий запас
BZ	1. кріпильна фурнітура 2. зднувальна фурнітура 3. тримачі для електроніки 4. замки для дверей	відрізняються низькою прогнозованістю попиту при високому обсязі продажів	слід переглянути систему замовлень. Одну частину ТЗ потрібно перевести на систему замовлень з постійною сумою або обсягом замовлення. Іншу частину товарів необхідно забезпечити за рахунок більш частих поставок, або ж слід вибрати постачальників, розташованих ближче. Крім того, можна доручити роботу з даною групою товарів кращому менеджеру підприємства
CX	1. наповнення для шафи-купе	добре прогнозований попит, проте низький внесок в товарооборот	застосувати систему замовлень з фіксованою періодичністю, а також зменшити страхові запаси таких товарів
CY	1. плінтуса 2. карнизи	нестабільність споживання при низькому внесок в товарооборот	застосування системи з постійною сумою або обсягом замовлення. У цьому випадку формувати страховий запас по товарах з цієї групи слід, виходячи з наявних у підприємства вільних коштів
CZ	1. ніжки і опори 2. розсувні системи для шафи-купе 3. висувні ящики для кухні 4. розсувні системи 5. барні механізми 6. кромка для меблів 7. консольні поличкотримачі 8. фурнітура та аксесуари для офісних меблів 9. взуттєві полички 10. розетки 11. фурнітура для міжкімнатних	товари-новинки, сезонні товари, товари, які привозили на замовлення	частину товарів варто виводити з асортименту, іншу ж частину необхідно постійно контролювати і аналізувати, оскільки товари саме з цієї групи перетворюються в неліквіди, залишки товарів, взятих під замовлення або вже не випускаються, слід поступово виводити з асортиментної матриці

дверей		
--------	--	--

Модель поповнення ТЗ на підприємстві полягає в поповненні запасів через рівні проміжки часу ($t - 1$ місяць), до бажаного рівня (максимально бажаного запасу). Слід зазначити, що періодичність поповнення запасів підприємство «Меблеві технології» не може змінити через умови договору з постачальниками в силу того, що постачальник здійснює весь технологічний процес по доставці та розвантаженні товару сам і зміна даних умов спричинить збільшення логістичних витрат на транспортування».

Відповідно до вищесказаного, розробка нової моделі поповнення запасів буде спрямована на зміну методу розрахунку і визначення розміру замовлення.

Визначимо цільові параметри УТЗ, які будуть впливати на вибір моделі поповнення запасів:

- багатомноменклатурна з незалежним попитом продукція;
- одноразові закупівлі;
- обмеження площі складу;
- витрати на зберігання залежать від вартості оренди приміщення магазину;
- відсутність витрат на транспортування товару;
- фіксований період між поставками.

Розглянемо складову витрат, пов'язану з багатомноменклатурним постачанням від одного партнера. Очевидно, ці витрати можна представити у вигляді двох складових: постійної C_0 (яка визначається головним чином вартістю транспортування) і змінної C_i , що залежить від обсягу виконуваних на операцій при формуванні замовлення.

Тоді для кожної i -ої номенклатури витрати, пов'язані з організацією однієї поставки, будуть визначатися за формулою:

$$C_i^* = C_0 + C_i, \quad (3.1)$$

А для усієї номенклатури у вигляді однієї поставки:

$$C^*(n) = C_0 + \sum C_i + \sum C_i, \quad (3.2)$$

При незалежних замовленнях для i -ої позиції номенклатури розрахунок оптимальної величини замовлення S_i , кількості замовлень N_i , періодичності T_i і мінімальних сумарних витрат $C_{\sum \min}$ проводиться за формулами:

$$S = S_0 = \frac{\sqrt{2C_0 * A}}{C_n * i}, \quad (3.3)$$

$$N = \frac{A}{S_0}, \quad (3.4)$$

$$C_{\min} = \frac{\sqrt{2C_0 * A}}{C_n * i}, \quad (3.5)$$

$$T_3 = \frac{D_p * S_0}{A} = \frac{D_p}{N}. \quad (3.6)$$

При підстановці C_i^* замість C_0 підсумовування $C_{\sum \min}$ по усій номенклатурі дозволяє отримати оцінку витрат при незалежному постачанні кожної i -ої позиції:

$$C_{\sum \min}(n) = \sum \sqrt{2(C_0 + C_i) * A_i * C_{Xi}} \quad (3.7)$$

При одночасному постачанні n -ої кількості позицій номенклатури її періодичність T буде відрізнятися від оптимальних періодичностей незалежних поставок T_i для кожного з компонентів.

Розглянемо один з можливих підходів до вирішення даного завдання. Запишемо основне рівняння для сумарних витрат i -ої номенклатури у вигляді:

$$C_{\sum i} = \left(\frac{A_i * (C_0 + C_i)}{S_i} \right) + \left(\frac{S_i * C_{Xi}}{2} \right) \rightarrow \min \quad (3.8)$$

Відомо, що розмір i -ої поставки можна визначити за формулою:

$$S_i = \frac{T_i * A_i}{D} \quad (3.9)$$

При підстановці (3.11) в формулу (3.10) отримаємо:

$$C_{\sum i} = \left(D * \left(\frac{C_0 + C_i}{T_i} \right) + \left(\frac{T_i * A_i * C_{Xi}}{2D} \right) \right) \rightarrow \min \quad (3.10)$$

Очевидно, що за умови $T_i = T$, тобто при одночасному постачанні n позицій номенклатури, рівняння для сумарних витрат можна представити у вигляді

$$C_{\Sigma} = \left(\frac{D}{T}\right) * \sum C_i + \left(\frac{T}{2D}\right) * \sum A_i * C_{xi} \quad (3.11)$$

Визначимо оптимальне значення періодичності багатомономенклатурної поставки T_0^* , для цього скористаємося стандартною процедурою, тобто візьмемо похідну по T і прирівняємо її нулю:

$$\frac{dC_{\Sigma}}{dT} = -\left(\frac{D}{T^2}\right) * \sum C_i + \sum \left(\frac{A_i * C_{xi}}{2D}\right) = 0 \quad (3.12)$$

З рівняння (3.12) знаходимо вираз для оптимальної періодичності:

$$T_0^* = D * \sqrt{2 \sum C_i} / \sqrt{\sum A_i * C_{xi}} \quad (3.13)$$

Тепер знайдемо інші параметри, що характеризують багатомономенклатурну поставку. Кількість поставок:

$$N^* = \frac{D}{T_0^*} \quad (3.14)$$

При підстановці T_0^* в формулу (3.13) після перетворень знаходимо вираз для мінімальних сумарних витрат:

$$C_{\Sigma}^* = \sqrt{2 \sum C_i * \sum A_i * C_{xi}} \quad (3.15)$$

де A_i – потреба в продукті, що замовляється протягом даного періоду, шт.;

C_0 – витрати на виконання одного замовлення, грн.;

C_x – витрати на зберігання запасу, грн.;

C_i – змінна, що залежить від обсягу виконуваних на складі операцій з формування замовлення, грн.;

T_0^* – кількість замовлень, дні;

N – кількість замовлень, шт.;

S_1^* – оптимальна кількість кожного виду продукції при спільному постачанні, шт.;

D – розглянутий період, міс., рік;

Товари в компанії ПП ВКФ «Меблеві технології» є багатомономенклатурними.

За результатами ABC і XYZ-аналізів, виділимо групу товарів на підставі яких зробимо розрахунок багатомономенклатурної поставки.

Вихідні дані для проведення розрахунку:

$$D = 260 \text{ дн.};$$

$$\sum A_i = 629 \text{ шт.};$$

C_0 – витрати на виконання одного замовлення, грн.;

C_x – витрати на зберігання запасу, грн.;

C_i – змінна, що залежить від обсягу виконуваних на складі операцій з формування замовлення, грн.;

Приклад розрахунку багатомноменклатурної поставки для групи запасів в компанії ПП ВКФ «Меблеві технології» наведено в таблиці 3.2.

Умовно прийнято, що витрати на зберігання складають 10% від вартості i -ої позиції номенклатури, а витрати на транспортування і складські операції – 25% від вартості.

Потрібно знайти: T_0^* – кількість замовлень, дні; N_i – кількість замовлень, шт.; S_1^* – оптимальна кількість кожного виду продукції при спільному постачанні, шт.; $C_{\sum i}^*$ – мінімальні сумарні витрати, грн.

Як видно з таблиці 3.2, при підстановці вихідних даних у формули (3.12) - (3.15) знаходимо період одночасної поставки:

$$T_0^* = 39 \text{ днів};$$

Кількість заказів:

$$N = \frac{D}{T_0^*} = \frac{260}{39} = 6,6$$

Мінімальні сумарні витрати:

$$C_{\sum n}^* = \sqrt{2 \sum C_i * \sum A_i * C_{xi}} = 6024,17$$

Також в таблиці 3.2 наведені величини партій поставки кожної позиції номенклатури ПП ВКФ «Меблеві технології». Застосування багатомноменклатурної поставки дозволить знизити сумарні витрати на доставку сировини і матеріалів:

$$\phi = \left(\frac{39759,6 - 6024,17}{39759,6} \right) * 100\% = 84,8\%$$

Таблиця 3.2

Приклад результатів розрахунку ЕОQ при багатомноменклатурному постачанні в компанії ПП ВКф «Меблеві технології»

Артикул	A_i , од.	$\lambda_i = \frac{A_i}{D}$	Ціна, грн	Ціна, \$	C_{xi} , грн	$C_0 + \sum C_i$, грн	$A_i * C_{xi}$, грн	T_0^* , дні	N_i	$C_{\sum i}^*$, грн	S_1^* , од.			
ка873.AC.Z1.20.00.5P	72	0,8	3,46	100,34	10,03	25,09	7224,48	39	6,6	6024,17	11			
ка890.AC.00.60.LS	25	0,3	0,23	6,67	0,67	1,67	166,75				1			
ка875.AC.Z1.00.60	18	0,2	0,14	4,06	0,41	1,02	73,08				1			
ка804.16.04.VI.00#	46	0,5	0,66	19,14	1,91	4,79	880,44				3			
ка801.22.Z1.IN.DX	23	0,3	1,47	42,63	4,26	10,66	980,49				1			
ка801.02.Z1.IN.DX	40	0,4	1,51	43,79	4,38	10,95	1751,6				2			
ка897.AS.Z1.60.70	10	0,1	1,13	32,77	3,28	8,19	327,7				1			
ка801.00.01.00.SX	15	0,2	0,16	4,64	0,46	1,16	69,6				1			
ка807.02.Z1.IN.SX	26	0,3	2,55	73,95	7,40	18,49	1922,7				2			
ка807.00.75.00.SX	17	0,2	0,2	5,8	0,58	1,45	98,6				1			
ка807.02.Z1.RV.DX	23	0,3	2,55	73,95	7,40	18,49	1700,85				1			
ка807.00.01.RV.00	20	0,2	0,2	5,8	0,58	1,45	116				1			
ка897.AS.Z1.12.12	25	0,3	3,57	103,53	10,35	25,88	2588,25				1			
ка807.XL.Z1.IN.DX	21	0,2	9,44	273,76	27,38	68,44	5748,96				1			
ка897.AS.Z1.XL.12	15	0,2	5,86	169,94	16,99	42,49	2549,1				1			
ка897.AS.Z1.XL.90	10	0,1	6	174	17,40	43,50	1740				1			
ка807.XL.01.00.00	9	0,1	0,63	18,27	1,83	4,57	164,43				1			
ка807.XL.01.RV.00	7	0,1	0,63	18,27	1,83	4,57	127,89				0			
ка816.AS.Z1.DU.SX	16	0,2	1,76	51,04	5,10	12,76	816,64				1			
ка810.B2.01.45.12	23	0,3	0,1	2,9	0,29	0,73	66,7				1			
ка810.B2.N4.45.12	21	0,2	0,07	2,03	0,20	0,51	42,63				1			
ка818.32.Z1.D8.DX	14	0,2	1,23	35,67	3,57	8,92	499,38				1			
ка822.AS.Z1.14.DX	19	0,2	5,4	156,6	15,66	39,15	2975,4				1			
ка893.AS.Z1.80.15	12	0,1	0,6	17,4	1,74	4,35	208,8				1			
ка823.AS.Z1.15.DX	20	0,2	8,8	255,2	25,52	63,80	5104				1			
ка814.AC.Z1.16.35	30	0,3	0,25	7,25	0,73	1,81	217,5				2			
ка814.64.Z1.VI.00	25	0,3	1,81	52,49	5,25	13,12	1312,25				1			
ка890.AC.Z1.01.00	11	0,1	0,4	11,6	1,16	2,90	127,6				1			
ка892.AC.Z2.80.26	16	0,2	0,34	9,86	0,99	2,47	157,76				1			
Разом	629	7,0	61,2			443,34	39759,58							

Таким чином, отримані значення, використовуючи багатомноменклатурну модель з обмеженнями, свідчать про її більш раціональне використання у порівнянні з попередньою моделлю поповнення запасів. Звичайно, отримані дані не є ідеальними, але, не дивлячись на це, практично відсутній дефіцит в товарному запасі на аналізовані види товарів і зайві запаси в межах норми.

3.2. Підвищення ефективності механізму управління товарними запасами

Підвищення ефективності механізму управління товарними запасами можливе лише при чітко налагодженій вже діючій системі управління. Система УТЗ включає в себе нормування, оперативний облік, контроль товарних запасів і їх регулювання.

Для підвищення ефективності процесу управління товарними запасами на оптово-роздрібному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології» слід застосовувати моделі, що дозволяють досягти такого розміру запасів, який зможе при постійній його певній наявності найбільш повно задовольняти попит населення на товари відповідного асортименту.

Виділимо фактори, які зазвичай впливають на вибір методів поповнення запасів:

- багатомноменклатурна з незалежним попитом продукція;
- одноразові закупівлі;
- обмеження площі складу;
- витрати на зберігання, що залежать від вартості оренди приміщення магазину;
- відсутність витрат на транспортування товару;
- фіксований період між поставками.

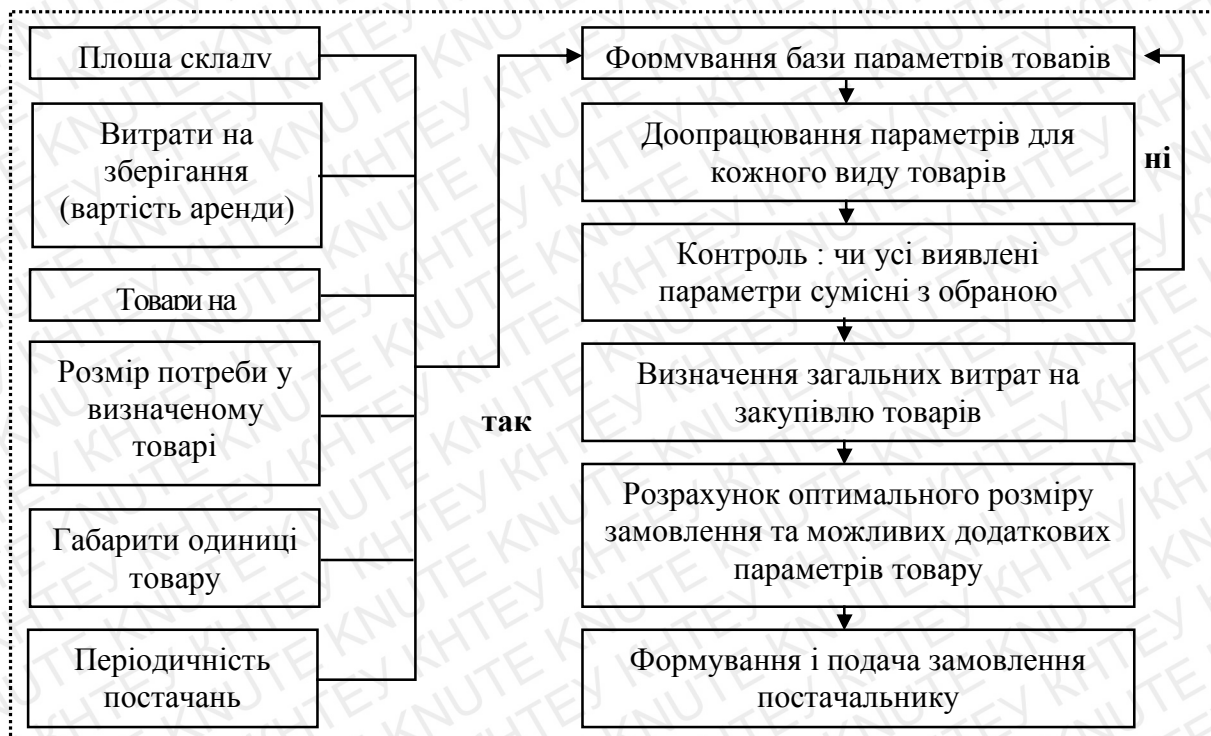
Також відомо, що однією з причин створення запасів є коливання попиту. Попит на будь-яку групу товарів можна передбачити з великою часткою ймовірності. Однак прогнозувати попит на конкретний товар набагато складніше. Тому, якщо не мати достатнього запасу цього товару, не виключена ситуація,

коли платоспроможний попит не буде задоволений, тоді покупець піде з грошима і без покупки.

З урахуванням вищезгаданих моментів нами запропонована нова модель поповнення запасів на ПП ВКФ «Меблеві технології» на оптимізаційній основі, алгоритм якої виглядатиме так, як на рис. 3.1.

Розроблений алгоритм враховує усі обмеження управління запасами, характерні для досліджуваного підприємства. На відміну від схеми, яка на даний час використовується на підприємстві, представлений алгоритм поповнення товарними запасами дозволяє робити коригування при зміні умов зовнішнього середовища на етапі «контроль».

Нову модель поповнення запасів було використано на підприємстві шляхом «пілотного» випробування. Отримані результати: розміри «особливих» замовлень в середньому збільшилась на 30%, що дозволить підприємству ПП ВКФ «Меблеві технології» знизити витрати на утримання різноманітного асортименту товарів на



складі і дещо вивільнити частину оборотних коштів.

Рис. 3.1. Алгоритм процесу підвищення ефективності управління товарними запасами на ПП ВКФ «Меблеві технології»

Аналіз рис. 3.1 звертає нашу увагу на одну з проблем, яка властива практично всім підприємствам – це проблема недостатніх складських потужностей, тобто проблема з відвантаженням товарної продукції і зберігання запасів для власних робіт. Викликано це, як правило, відсутністю площ під складські запаси.

Є кілька шляхів вирішення цієї проблеми. Правильніше за все побудувати або орендувати нове приміщення, вже з урахуванням наявних потреб. Але зі зрозумілих причин дозволити піти по такому шляху вирішення проблеми може собі не кожна компанія.

Альтернативним шляхом вирішення подібної проблеми може бути робота з договорами або активізація продажу товарів під замовлення. У клієнтському договорі можна детально розписати умови відвантаження товарів. Так, своєчасне відвантаження товарів покупцям зніме зайве навантаження на склад.

У ПП ВКФ «Меблеві технології» є складські приміщення для зберігання товарних запасів, однак з урахуванням розширення діяльності ємності складів вже не вистачає, і тому усе частіше лунають плани щодо будівництва нових складських приміщень. Будівництво складів повинно відповідати основній меті: забезпечити мінімальний термін окупності і максимальний період експлуатації. Сучасні технології, засновані на використанні сталевих каркасних конструкцій, дають можливість швидко і просто виконати будівництво складів будь-якої висоти, з різною кількістю поверхів. При цьому зазвичай передбачається можливість нарощування конструкції, як у висоту, так і в ширину. Будівництво складів складається з чотирьох основних етапів: розробка генеральної концепції складу або складського комплексу; узгодження технічних параметрів і проектування складу; будівництво складів; обладнання та оснащення складу.

Останнім часом великою популярністю користується будівництво складів ангарного типу. Саме цей тип промислового складу шатрової або арочної форми можна рекомендувати для ПП ВКФ «Меблеві технології». При цьому застосовується високоміцний металевий каркас, обшивають панелями, якщо

необхідно, то робиться утеплення будови, або зашивається все профнастілом у разі відсутності такої необхідності.

Також склад має оснащуватись матеріально-технічною базою, яка дозволяє програмно керувати процесом відвантаження, оптимізуючи втрати часу на пошук відповідного замовлення, комплектації до даного замовлення і час відвантаження даного замовлення на автомобіль.

Програмний продукт на основі MS Access, який використовується на ПП ВКФ «Меблеві технології» зараз для організації збуту і роботи логістичних служб підприємства, в поєднанні з веденням оперативного і бухгалтерського обліку в програмі «1С», вичерпав свої можливості і вже не відповідає сьогodнішнім вимогам.

Існуюча програма дозволила швидко запустити діяльність і вийти на певний рівень обсягів надання робіт і послуг. Однак, з метою подальшого розвитку потрібно вкласти кошти на придбання іншої програми.

Відмінними рисами цього продукту повинно бути наступне: більш гнучке налаштування внутрішньої логістики; організація на робочих місцях безпаперової роботи, організація складу продукції, складу відвантаження; наявність дилерської версії програми, що дозволяє не тільки калькулювати замовлення, а й формувати його для завою, тим самим скорочуючи втрати часу на введення замовлення в офісі; наявність веб-модуля програми, що дозволяє клієнтам через інтернет відстежувати життєвий цикл замовлення.

Тому пропонується оновити програмне забезпечення до «1С Підприємство 8.3», яка консолідована з програмою автоматизації роботи складу CargoPrime: WMS. Крім іншого, ця програма дозволить вести облік багатьох логістичних операцій.

Програмний склад пропонованої системи:

- система управління складом;
- модуль інтеграції з обліковою системою замовника.

Апаратний склад системи:

- мітки зі штрихкодом або RFID-мітки;

- мобільні термінали збору даних;
- принтер для підготовки міток;
- обладнання для організації WiFi-мережі.

Запропонований проект впровадження WMS на ПП ВКФ «Меблеві технології» складається з кількох етапів.

Разом з впровадженням автоматизованої системи управління складом в ході проекту має бути проведена оптимізація бізнес-процесів матеріально-технічного постачання і постановка нової технології роботи складу.



Рис. 3.2. Етапи впровадження WMS на оптово-роздрібному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології»

Джерело: складено автором

У результаті компанія отримає більш високий рівень обслуговування клієнтів за рахунок збільшення пропускнуєї спроможності складу, зростання продуктивності праці персоналу, ефективного використання складського обладнання.

Для ефективного управління товарними запасами можна запропонувати звернути увагу на такі моменти, як:

- більш ретельно ставитись до підбору постачальників;
- будувати прогнози потреби в товарах і проводити моніторинг точності реалізації вже побудованих прогнозів;
- часто проводити інвентаризації, при цьому неприпустимим є навіть незначне відхилення даних про товарні запаси, зафіксовані в інформаційній системі торговельного підприємства від даних інвентаризації;
- кожне відхилення, що перевищує встановлені норми збитку, повинне розслідуватися на предмет з'ясування його причин;
- необхідно щоденно оновлювати базу даних, тобто необхідно використовувати системи з безперервним оновленням даних про товарні запаси;
- постійно слідкувати за конкурентним середовищем та коливанням попиту [50].

Таким чином, підвищення ефективності управління товарно-матеріальними запасами у вигляді трьох описаних вище заходів принесе підприємству істотні вигоди, які позначаються на підвищенні ефективності діяльності фірми, скорочення втрат робочого часу, що приносить додаткову економію, підвищення рентабельності продукції.

3.3 Прогнозування економічної ефективності запропонованих оптимізаційних заходів на оптово-роздрібному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології»

Діяльність оптово-роздрібного підприємства ПП ВКФ «Меблеві технології» на вигідних умовах в даний час можлива тільки за умови:

- системної організації збуту;
- управління запасами на основі наукових методів;
- організації управлінського обліку;
- комп'ютеризації обліку, статистики, аналізу, прогнозу і обробки інформації.

Це дозволить не тільки оптимізувати запаси, знизити витрати на зберігання, вивільнити оборотні кошти, а й значно прискорити обслуговування клієнтів.

Таким чином, для вирішення проблеми підвищення ефективності управління товарними запасами на оптово-роздрібному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології» пропонуються три заходи:

- поліпшення системи поставок запасів ПП ВКФ «Меблеві технології»;
- поліпшення складської діяльності ПП ВКФ «Меблеві технології»;
- поліпшення діяльності по автоматизації управління запасами на ПП ВКФ «Меблеві технології».

Наведемо витрати на ці заходи, розбивши їх на разові і постійні (табл.3.3).

Як видно з табл. 3.3., уцілому витрати на реалізацію даних заходів обійдуться ПП ВКФ «Меблеві технології» в 1 308 тис. грн. одноразових (капітальних) витрат і в 23 тис. грн. поточних (щомісячних) витрат.

Відзначимо, що найбільші витрати викличе другий захід, так як доведеться будувати складське приміщення, купувати додатковий навантажувач і ремонтувати поточний склад.

З постійних витрат виділимо оплату праці з відрахуваннями для 1 нового фахівця – менеджера з управління товарними запасами, і збільшення оплати праці для діючого програміста, а також збільшення комунальних витрат через розширення складських приміщень (2 тис. грн).

Таблиця 3.3

**Інвестиційний проект щодо удосконалення УТЗ на підприємстві
ПП ВКФ «Меблеві технології», грн.**

№	Захід і його складові	Одноразові витрати	Поточні витрати
1	<i>Впровадження оптимальної моделі управління запасами</i>		16 000
1.1	розробка системи	Пропонуємо взяти на роботу додаткового менеджера з управління товарними запасами. У його обов'язки будуть входити усі перелічені складові впровадження оптимальної моделі управління запасами	
1.2	впровадження системи		
1.3	зміна поточних маркувань запасів і т.п.		
1.4	переукладання контрактів		
1.5	інші витрати		16 000
2	<i>Розширення та</i>	1 230 000	2 000

	<i>модернізація складів підприємства</i>		
2.1	розширення поточного складу	150 000	500
2.2	переобладнання складу	500 000	500
2.3	автоматизація складу	Додаток У середньому новий навантажувач обійдеться 18260 USD (майже 530 тис. грн)	Бензин 1000 грн/міс
2.4	оплата праці та поточні відрахування співробітникам	50 000	
2.5	інші витрати		
3	Впровадження автоматизованої системи управління матеріальними запасами	78 000	5 000
3.1	вартість CargoPrime: WMS	58 000	
3.2	витрати на впровадження системи	Обовязки діючого програміста на підприємстві розширяться, у зв'язку з цим збільшиться його заробітна плата	
3.3	витрати на навчання співробітників	20 000	
3.4	з/п та поточні відрахування співробітникам		5 000
3.5	інші витрати		
	Разом:	1 308 000	23 000

Джерело: складено автором

Загалом, не існує жодного достовірного методу прогнозування поліпшень від впровадження змін в діяльність підприємства. Тому найкращим способом визначення потенційної вигідності вкладень є експертний метод.

У результаті рішення комплексу завдань щодо вдосконалення управління товарними запасами оптово-роздрібним підприємством ПП ВКФ «Мебелві технології» зовнішній економічний ефект від того виглядає наступним чином:

- керівництву і співробітникам підприємства стане легше здійснювати координацію замовлень;
- зменшаться витрати часу співробітників на роботу з інформаційною системою;
- зменшиться кількість людських помилок при роботі з інформаційною системою;
- склад дозволить зберігати більше запасів;
- переміщення запасів буде більш оптимальним.

Опитавши декількох ключових співробітників компанії, були отримані усереднені відповіді з приводу можливих поліпшень в економічних показниках

підприємства. Так, передбачається, що скоротяться витрати підприємства за рахунок зменшення ручної роботи, зменшення частини витрат на зберігання неоптимального розміру запасів і кращої організації складської логістики, а також збільшиться виручка підприємства за рахунок зростання візуальних об'ємів підприємства.

Додаткові грошові потоки від реалізації проекту будуть надходити від реалізації додаткових робіт і послуг, а також товарної продукції і, за прогнозами, складуть 890 тис. грн за кожен рік після реалізації проекту.

Проведемо розрахунок економічної ефективності в рамках усього проекту. Для оцінювання загальної економічної ефективності впровадження пропозицій щодо поліпшення управління товарними запасами на підприємстві зробимо розрахунок їх ефективності.

Проведемо аналіз інвестиційної привабливості проекту ПП ВКФ «Меблеві технології», використовуючи метод дисконтування грошових потоків, на найближчі 5 років. Основним показником ефективності проекту є чиста приведена вартість, яка розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CДП}{(1+r)^t} \quad (3.16)$$

де *CДП* – сукупний грошовий потік; *r* – ставка дисконту (12%).

Загальні витрати на проект – 1 331 000 грн. (табл. 3.3).

Однак на утримання складу та на інші заходи будуть потрібні поточні витрати, які складуть по 23 тис. грн на місяць (або 276 тис. грн на рік). Зведемо всі дані в таблицю 3.4.

З огляду на значення *NPV* в 556,8 тис. грн, слід зізнатися, що проект даного плану щодо вдосконалення системи управління запасами на оптово-роздрібному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології» є економічно ефективним.

Таблиця 3.4

Розрахунок наведеного грошового потоку на оптово-роздрібному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології»

Рік	t	Доходи, тис. грн	Витрати, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Одноразові витрати, тис. грн	Сукупний грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Наведений грошовий потік
1	0				1 308	- 1 308	1	-1 308
2	1	890	276	614		614	0,8929	548
3	2	890	276	614		614	0,7972	489,5
4	3	890	276	614		614	0,7118	437,1
5	4	890	276	614		614	0,6355	390,2
<i>NPV</i>								556,8

Далі проведемо оцінку внутрішньої норми прибутковості (*IRR*). *IRR* являє собою таку процентну ставку, при якій *NPV* стає рівним нулю.

За допомогою програми MS Excel визначимо *IRR* як рівний 12,73%. Це означає, що при значеннях ставки дисконту вище 12,73% проект стане збитковим, тобто зона безпеки для нього становить лише 0,73%, що робить проект певною мірою ризикованим.

Рентабельність інвестицій *PI* - показник ефективності інвестицій; чистий прибуток, поділена на обсяг інвестицій.

Розрахунок показника рентабельності здійснюватися за формулою:

$$PI = \frac{ЧП}{KB}, \quad (3.17)$$

де *ЧП* – дисконтований чистий прибуток проекту;

KB – початкові інвестиції.

$$PI = \frac{1864,8}{1308} = 1,43.$$

Порахуємо період окупності проекту (*PP*) в табл. 3.5.

$$PP = t_K - \frac{БДП_K}{ДП_K}, \quad (3.18)$$

де T_K – порядковий номер року, в якому баланс грошових потоків змінив знак;

БДП – баланс грошових потоків в цьому році;

ДП – грошовий потік в цьому році.

Розрахунок терміну окупності

Рік	Наведений грошовий потік	Баланс грошових потоків
1	-1 308	-1 308
2	548	-760
3	489,5	-270,5
4	437,1	166,6
5	390,2	556,8

Тобто, у результаті виходить:

$$PP = \frac{5 - 556,8}{390,2} = 3,57$$

Уцілому, дії щодо підвищення економічної ефективності управління товарними запасами на оптово-роздрібному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології» слід визнати рентабельними, з терміном окупності 3 роки і 6 місяців.

ВИСНОВКИ

Сучасна система господарювання обумовлює зміну форм і методів управління економікою підприємств торгівлі, вимагає нових підходів до визначення ефективності їх діяльності. Однією із складових такої активності є управління товарними запасами. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки випускної кваліфікаційної роботи.

1. За результатами критичного аналізу існуючого теоретичного підґрунтя визначено сутнісні характеристики товарних запасів й особливості їх формування на підприємствах торгівлі, що дало можливість узагальнити поняття «товарні запаси підприємства торгівлі». Так, товарні запаси нами були визначені як сукупність товарів споживчого призначення, що придбані та зберігаються підприємством для подальшого продажу з метою отримання ним доходу (прибутку) та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку. З метою подальшого ефективного управління товарними запасами їх види визначено класифікувати за такими ознаками як призначення та місце знаходження; форма та безперервність поточної діяльності; обсяги формування та умови поповнення; призначення у системі управління; момент оцінки; асортиментний склад та відповідність попиту; залежність від обсягів реалізації та рівень ліквідності та ін.
2. Ураховуючи комплексний підхід до діяльності підприємства торгівлі нами виокремлено та надано характеристику елементів механізму управління його товарними запасами, а саме за: рівнями (стратегічне, функціональне, оперативне управління), критеріями (якість обслуговування покупців, прибутковість, збалансований розвиток товарних запасів), завданнями, принципами (фундаментальні та специфічні), функції (планування, організація, планування, контроль), моделями (математичні, статистичні, імітаційні), методами управління. На основі такого розподілу визначено взаємопов'язані і взаємодоповнюючі складові механізму управління (рівні, критерії, завдання, принципи, функції, методи, моделі) товарними запасами підприємств торгівлі.

3. Досліджено, що поглиблене оцінювання стану товарних запасів на підприємстві торгівлі реалізується з дотриманням комплексу методичних підходів, які характеризують стан ефективності управління товарними запасами за сукупністю статичних і динамічних, узагальнюючих і часткових показників ефективності; водночас воно містить методичний інструментарій оцінювання впливу товарних запасів на оборотні кошти, товарооборот, прибуток, рентабельність активів. Варіанти реалізації розглянутих методик оцінювання стану товарних запасів будуть залежати від особливостей організації торговельної діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання, а також від складу вихідних даних, які може надати діюча на ньому система організації та ведення бухгалтерського обліку товарних операцій.
4. Проведено аналіз конкурентного середовища оптово-роздрібного підприємства ПП ВКФ «Меблеві технології». На сьогоднішній день серед конкурентів меблевого сектору роздрібної торгівлі переважає орієнтація на задоволення потреб внутрішнього ринку у високоякісній, конкурентоспроможній продукції виробничого та соціального призначення. Завдяки формуванню конкурентоспроможного, інтегрованого у світове виробництво лісопромислового комплексу, продукція якого відповідатиме основним критеріям і досягненням розвинутих держав у цій галузі, а також шляхом створення економічних, організаційних і правових умов для ефективного розвитку деревообробної та меблевої промисловості, використання науково-технічного потенціалу, забезпечення впровадження ресурсозберігаючих технологій можливий подальший розвиток сукупності підприємств меблевої галузі торгівлі.
5. Визначено, що управління товарними запасами на підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології» іноді здійснюється дещо безсистемно, що не забезпечує комплексного підходу до підвищення ефективності підприємницької діяльності. Тому саме тільки чіткий механізм формування товарних запасів з точки зору певних характеристик кожної партії (її

кількість, періодичність поставки, структура асортименту) забезпечить необхідні умови для успішної роботи ПП ВКФ «Мебелві технології».

6. Проведено аналіз стану товарних запасів на підприємстві ПП ВКФ «Мебелві технології», завдяки якому виявлено необхідність певної зміни системи управління товарними запасами з метою усунення визначених недоліків. Для подолання недоліків функціонування системи управління запасами необхідно прийняти рішення про якісну перебудову системи поповнення запасів. Тому, основною рекомендацією є повний перегляд уже усталених норм і стандартів і, ймовірно, заміна частини з них.
7. Надана рекомендація щодо можливої організації одночасної поставки n -ої кількості номенклатур. При наявності на складі оптово-роздрібного підприємства ПП ВКФ «Мебелві технології» широкої номенклатури товарів використовувати багатноменклатурну модель з певними обмеженнями більш раціонально у порівнянні з попередньою моделлю поповнення запасів. За таким способом практично відсутній дефіцит в товарному запасі на аналізовані види товарів і зайві запаси в межах норми.
8. Запропонована нова модель поповнення запасів на ПП ВКФ «Мебелві технології» на оптимізаційній основі, яка принесе підприємству істотні вигоди, що позначатися на підвищенні ефективності діяльності фірми, скороченні втрат робочого часу, а це в подальшому привнесе додаткову економію, підвищення рентабельності продукції.
9. У результаті рішення комплексу завдань щодо вдосконалення управління товарними запасами оптово-роздрібним підприємством ПП ВКФ «Мебелві технології» зовнішній економічний ефект від того має виглядати наступним чином:
 - керівництву і співробітникам підприємства стане легше здійснювати координацію замовлень;
 - зменшаться витрати часу співробітників на роботу з інформаційною системою;

- зменшиться кількість людських помилок при роботі з інформаційною системою;
- склад дозволить зберігати більше запасів; переміщення запасів буде більш оптимальним.

Уцілому, як розраховано, дії щодо підвищення економічної ефективності управління товарними запасами на оптово-роздрібному підприємстві ПП ВКФ «Меблеві технології» слід визнати рентабельними, з терміном окупності 3 роки і 6 місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А.П. Челенков/ – М.: Тип. Новости, 2000. – 256 с. 2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика/ Азоев Г.Л. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. – 287 с.
2. Алексеева, Н.И. Управление товарными запасами предприятия на основе анализа системы показателей / Н.И.Алексеева, Ю.В.Алехина // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. - 2016. - Т. 1. - № 5 (5). - С. 56-59.
3. Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика : интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс ; 2-е изд.; пер. с англ. Н. Н. Нарышниковой, Б. С. Пинскера. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.
4. Бекова, Р.Ж. Управление ассортиментом и товарными запасами как система менеджмента торгового предприятия / Р.Ж.Бекова // Вестник университета Туран. - 2013. - № 2 (58). - С. 39-44.
5. Біленький О.Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність / О.Ю. Біленький // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18, Вип. 1(1). – С. 31–37. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2013_18_1%281%29__8.
6. Бланк И.А. Торговый менеджмент : Учебник / И.А. Бланк – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
7. Бодряков Р. QRS-анализ оборотных средств и товарных ресурсов / Р. Бодряков // Логистика&система. – 2005. – № 3. – С. 10-15.
8. Бродецкий, Г. Л. Управление запасами / Г. Л. Бродецкий. – М.: Эксмо, 2007. – 400 с.
9. Бутурлин, Н.С. Методика анализа товарных запасов торговой организации / Н.С. Бутурлин, М.И. Шитиков // Экономика и социум. – 2014. – № 1-3 (10). – С. 429-432.
10. Вавдійчик І. М. Товарні ресурси підприємств роздрібної торгівлі та організаційно-економічні форми їх забезпечення [Електронний ресурс] /

І. М. Вавдійчик // Науковий огляд. – 2014. – Т. 4, № 3. – Режим доступу: <http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/187>.

11. Ваньян, П. Л. Управление запасами как точная наука (продолжение) / П. Л. Ваньян // Склад и техника. – 2009. – № 2. – С. 49-55.

12. Ваховская М. Ю. К вопросу об особенностях и области применения ABC – анализа. [матер. доп. на конф. «Маркетинг и логістика в системі менеджменту НУ Львівська політехніка», 9– 11 жовтня 2014 р.] /Ваховская М. Ю.–Логистика: проблемы и решения.–№1.– 2014. – С. 84–86.

13. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – [7-е вид.]. – К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2009. – 1736 с.:

14. Власова, Н. О. Формування оптимальної структури капіталу в підприємствах роздрібно́ї торгівлі [Текст] / Н. О. Власова, Л. І. Безгінова. – Харків : ХДУХТ, 2006. – 160 с.

15. Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку: Монографія / А.А. Мазаракі, І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко та ін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 195 с.

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

17. Воскобоева О. В. Стратегія управління товарними запасами / О. В. Воскобоева, О. С. Воскобоева // Вісник ЖДТУ. Сер.: Економічні науки. – 2011. – № 4 (58). – С. 197 – 199.

18. Гаркуша Н. Н. Экономический анализ в предприятиях питания и торговли : учеб.пособие / Н. Н. Гаркуша, Н. Б. Кащена, О. В. Цуканова. – Х.: ХДУХТ, 2007. – 199 с.

19. Гоголь Б. И. Экономика советской торговли : учебник для товароведных фак. торг. вузов / Б. И. Гоголь. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Экономика, 1971. – 415 с.

20. Голошубова Н.О. Наукові засади формування товарної політики оптового торговельного підприємства / Н.О.Голошубова; Н.І. Трішкіна // Товари і ринки. – 2006. - №2. – С. 23 – 31. 23.
21. Голошубова Н.О. Організація торгівлі : підруч. для студентів вищих навчальних закладів / Н.О. Голошубова. – К. : Книга, 2004. – 560 с.
22. Дарбинян М.М. Формирование ассортимента и товарные запасы в торговле / М.М. Дарбинян. – М. : Экономика, 1974. – 246 с.
23. Дикань Г. К. Экономическая роль товарных запасов оптовых предприятий в современном рыночном процессе и методы управления ими [Электронный ресурс] / Г. К. Дикань // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2007. – № 12. – Режим доступа: <http://jurnal.org/articles/2007/ekon74.html>.
24. Добронравин Е. Р. От управления запасами к построению интегрированных цепей поставок / Е. Р. Добронравин. – М. : ЗАО logistics, 2012. – 326 с.
25. Додаток про порядок уцінки і реалізації продукції, що залежалась, з групи товарів широкого вжитку, продукції вир. – техн. призначення та надл. тов. – мат. цінностей. / Наказ МФУ і Мінекономіки від 15.12.1999 р. №149/300. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0546-96>.
26. Дыбская, В. В. Логистика : учеб. / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. И. Стерлингова ; под ред. В. И. Сергеева. – М. : Эксмо, 2008. – 944 с.
27. Єрмак С.О. Інтегрований ABC-XYZ-QRS-аналіз товарних запасів торговельного підприємства / С.О. Єрмак // Розвиток наукової думки 2008: зб. матер. всеукр. наук.-практ. конф. – Миколаїв: НУК, 2008. – С. 105-108. Ermak, S.O. (2008), “The ABC-XYZ-QRS-analysis of supplies of commodities of auction enterprise is integrated”, Rozvytok naukovoi dumky 2008, pp. 105-108.
28. Жилон И.И. Экономика, организация и планирование кооперативной торговли : учебник / И. И. Жилон. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Экономика, 1984. – 248 с.

29. Заболотня К. О. Стохастична модель управління запасами підприємства торгівлі / К. О. Заболотня // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 2 (18). – С. 61 – 64.
30. Зайцева, О. П. Запасы торговых сетей: методика анализа и принципы управления / О.П. Зайцева, Н. А.Дедкова // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2012. – № 2 (3). – С. 9-16.
31. Зайцева, О.П. Маркетинговый подход в анализе товарных запасов организаций потребительской кооперации / О.П.Зайцева, Н.А. Дедкова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 2. – С. 89-94.
32. Закон України «Про аудиторську діяльність» від 22.04.1993 р. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3125-12>
33. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
34. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія / Н.Б. Ільченко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 420 с
35. Інструкція по інвентаризації основних засобів, нематеріальних активів, товарно – матеріальних цінностей, грошових коштів і документів та розрахунків. /Наказ МФУ від 11.08.1994 р. №69. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0202-94>
36. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій затверджена Наказом МФУ від 20. 30.11.1999 № 291 зі змінами та доповненнями. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>.
37. Калмыков З. Управление ассортиментом: оборотно-стоимостной анализ /З. Калмыков // Торговое дело. – 2005. – № 7. – С. 40-45. Kalmykov, Z. (2005), «Бу а

circulating-cost and variation analyses as instrument of management an assortment», *Torgovoe delo*, no. 7, pp. 40-45.

38. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А.В. *Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб.* – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

39. Кондратюк Д. М. АВС-аналіз як інструмент зростання результативності діяльності сільськогосподарського підприємства / Д. М. Кондратюк // *Матеріали сьомої міжфакультетської науково-практичної конференції молодих вчених*, 20 трав. 2011 р. – Житомир: Житомирський національний агроекологічний університет, 2011. – С. 35 – 38.

40. Кожамкулова Ж. Ж. Имитационная модель управления запасами / Ж. Ж. Кожамкулова, Д. Н. Шукаев // *Вестник КазНТУ [Электронный ресурс]*. – Режим доступа : <http://vestnik.kazntu.kz/files/newspapers/36/1019/1019.pdf>.

41. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / [под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева]. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 976 с. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.

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

43. *Концепція розвитку внутрішньої торгівлі України. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.12.1997р №1449* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1449-97-%D0%BF>.

44. Литвишко, Л. О. *Управління товарними запасами підприємства в ринкових умовах* / Л. О. Литвишко, І. І. Кельман // *Національний транспортний університет*. – 2013. – № 21. – С. 158-161.

45. Мазаракі, А. А. *Економіка торговельного підприємства [Текст]: підручник для вузів* / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова; під ред. проф. Н. М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.

46. Марцин В. С. *Економіка торгівлі* / В. С. Марцин. – К. : Знання, 2006. – 402 с.

47. Марцин В.С. Економіка торгівлі : підручник / В.С. Марцин. – К. : Вид-во «Знання», 2008. – 603 с.
48. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – М. : Азъ, 1992. – 736 с.
49. Національне положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» /Наказ № 627 від 27.06.2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
50. Нестеренко О.О. Аналіз асортиментної політики підприємства роздрібною торгівлі /О.О. Нестеренко // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2010. – № 3 (53) – С. 172-178.
51. Панков, В.В. Анализ товарных запасов на предприятиях розничной торговли / В.В. Панков, А.И. Смирнов, А.Л. Головин // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2010. – № 11. – С. 74-77.
52. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова. – К. : КНЕУ, 2008. – 302 с.
53. Пестрецова О. Что дает компании управление товарными запасами / О. Пестрецова // HRMagazine. – 2007. – № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.training.com.ua/publication/chto_daet_kompanii_upravlenietovarnimi_zapasami
54. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій Наказ МФУ від 30.11.1999 р. № 291. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-1>.
55. Порядок визначення розміру збитків від розкрадання, нестачі, знищення (псування), матеріальних цінностей. Постанова КМУ від 22.01.1996 р. №116. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/116-96-%D0%BF>
56. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Баланс» /Наказ МФУ від 31.03.1999 р. №87 (із змінами та доповненнями). – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0396-99>.

57. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» /Наказ МФУ від 20.10.1999 р. №246, (із змінами та доповненнями)/ – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/z0751-99>.
58. Постанова Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів./ Постанова Кабінету Міністрів України від 15 червня 2006 р. N 833 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF>.
59. Порядок заняття торговельною діяльністю і правила торг. обслуговування населення. Постанова Кабінету Міністрів України від 08.02.1995 р. №108. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108-95-%D0%BF>.
60. Приймак В. М. Управління торговельним підприємством на засадах системного підходу : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В. М. Приймак. – К. : КНТЕУ, 2003. – 161 с.
61. Пятанин, А.В. Управление запасами с точки зрения товарного ассортимента / А.В. Пятанин // Молодая наука - 2013: сб. материалов четвертой региональной научной конференции студентов и аспирантов; под редакцией М.В. Шаховой. - 2013. - С. 143-148.
62. Рыжиков Ю. И. Теория очередей и управление запасами /Ю. И. Рыжиков. – СПб. : Питер, 2001. – 284 с.
63. Симонова А. П. Ассортиментная политика фирмы / А. П. Симонова. – М. : ГЭОТАР-Медиа, 2006. – 245 с.
64. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. / В. Снегирева – СПб.: Питер, 2007. – 416 с.
65. Стерлигова А. Н. Управление запасами в цепях поставок /А. Н. Стерлигова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 430 с.
66. Тютюшкина Г. С. Организация коммерческой деятельности предприятия: учеб. пособие / Г. С. Тютюшкина.– Ульяновск : УлГТУ, 2006. – 132 с.

67. Федак Л. М. Управління запасами підприємства на засадах функціонального підходу / Л. М. Федак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.12. – С. 308 – 315.
68. Формирование товарных ресурсов розничной торговли потребительской кооперации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Тухканен Татьяна Николаевна. – Белгород, 2005. – 166 с.
69. Фролова Л.В. Проблеми формування товарних запасів на торговельному підприємстві в умовах нестабільності / Л.В. Фролова, О.С. Воскобоева // Торгівля і ринок України : зб. наук. праць. – Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ. – 2009. – Вип. 27. – С. 226-230.
70. Чайковская Г. Г. Имитационное моделирование предприятий оптовой торговли: модель деятельности типового оптового предприятия в сфере управления запасами: автореф. ... канд.. экон. наук: спец. 08.00.13 – Математические и инструментальные методы экономики / Г. Г. Зайковская. – М., 2012. – 25 с.
71. Чаплінська А. А. Взаємозв'язок понять «товар» і «товарні запаси» та їхнє місце у системі управління діяльністю торговельного підприємства / А. А. Чаплінська // Науковий вісник Чернівецького торг.-екон. ін-ту КНТЕУ. – 2009. – Вип. 2 (34): Економічні науки. – С. 142 – 148.
72. Wiener H. Invention: The Care and Feeding of Ideas / Wiener H. – Cambridge, MA: MIT Press, 1993. – 291 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Нормативні документи, які регламентують облік, аналіз та контроль за товарними запасами у торгівлі

№	Назва документу	Основна характеристика
1	Закон України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” від 16.07.1999р. №996-XIV (з наступними змінами і доповненнями) [33]	Цей Закон визначає правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні
2	Закон України “Про аудиторську діяльність” від 14.09.2006 р. №140–V [32]	Регулює порядок сертифікації аудиторів, організацію роботи аудиторських фірм, здійснення аудиторської діяльності в Україні
3	Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”/ Наказ МФУ від 31.03.1999 р. № 87 (із змінами) [57]	Визначає загальні вимоги до фінансової звітності, її складові та порядок складання
4	Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 “Баланс” /Наказ МФУ від 31.03.1999 р. №87 (із змінами та доповненнями) [56]	Визначає методологічні засади розробки річного балансу підприємства, зміст і форму балансу і загальні вимоги до розкриття його статей (в т.ч. і статей запасів)
5	Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 “Запаси” /Наказ МФУ від 20.10.1999 р. №246, (із змінами та доповненнями) [57]	Визначає методологію формування у бухгалтерському обліку інформації про запаси і розкриття її у фінансовій звітності.
6	План рахунків бух. обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій Наказ МФУ від 30.11.1999 р. № 291 [54]	Закріплює загальний концептуальний підхід до побудови системи бухгалтерського обліку. Визначає перелік рахунків для обліку окремих елементів
7	Порядок визначення розміру збитків від розкрадання, нестачі, знищення (псування), мат. цінностей. Постанова КМУ від 22.01.1996 р. №116 [55]	Визначає порядок визначення розмірів нестач та відшкодування завданих збитків підприємству
8	Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій /Наказ МФУ №291 від 30.11.1999 р. [36]	Містить коротку характеристику рахунків та субрахунків. Порядок аналітичного обліку та кореспонденції рахунків, що не наведено в Інструкції, встановлюється підприємством відповідно до норм Інструкції та його управлінських потреб
9	Інструкція про порядок реєстрації виданих, повернутих і вик-них довіреностей на одержання тов.-мат. цінностей /Наказ МФУ від 16.05.1996 р. №99	Визначає порядок реєстрації, видачі і повернення довіреностей на одержання ТМЦ на підприємстві торгівлі
10	Інструкція по інвентаризації основних засобів, нематеріальних активів, товарно – матеріальних цінностей, грошових коштів і документів та розрахунків. /Наказ МФУ від 11.08.1994 р. №69 [35]	Визначає порядок проведення інвентаризацій на підприємствах, їх документальне оформлення та бухгалтерський облік виявлених нестач і надлишків ТМЦ
11	Додаток про порядок уцінки і реалізації продукції, що залежала, з групи товарів широкого вжитку, продукції вир. – техн. призначення та надл. тов. – мат. цінностей. / Наказ МФУ і Мінекономіки від 15.12.1999 р. №149/300 [25]	Визначає порядок уцінки і реалізації продукції, що залежала, з групи товарів широкого вжитку, продукції виробничо - технічного призначення та надлишкових товарно - матеріальних цінностей
12	Концепція розвитку внутрішньої торгівлі України. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.12. 1997 р. №1449 [43]	Висвітлення організаційних передумов для розвитку сучасної інфраструктури торгівлі, забезпечення економічної стабільності роботи торговельних підприємств і розвитку конкуренції, ролі держави в регулюванні торговельної діяльності
13	Порядок заняття торговельною діяльністю і правила торг. обслуговування населення. Постанова Кабінету Міністрів України від 08.02.1995 р. №108 [59]	Визначає порядок заняття торговельною діяльністю і правила торговельного обслуговування населення
14	Національне положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» /Наказ № 627 від 27.06.2013 [49]	Визначає мету, склад і принципи підготовки фінансової звітності та вимоги до визнання і розкриття її елементів
15	Постанова Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів./ Постанова Кабінету Міністрів України від 15 червня 2006 р. N 833	Визначає загальні умови провадження торг. д-ті суб'єктами опт. торгівлі, роздрібною торгівлі, тощо, які придбавають товари у підприємств, установ та організацій незалежно від організаційно-правової форми і форми власності, що провадять підприємницьку діяльність на території України.

ДОДАТОК Б

Система статичних і динамічних показників ефективності оперативного поточного оцінювання стану ТЗ

Назва	Алгоритм розрахунку	Характеристика
1	2	3
I. Статичні показники		
1.1. Узагальнюючі		
Швидкість обороту ТЗ ($Ш_{ТЗ}$)	$Ш_{ТЗ} = \frac{T}{ТЗ},$ де T – товарооборот, грн.; $ТЗ$ – середня сума ТЗ, грн.	Характеризує, скільки разів за період у середньому оновлюється ТЗ. Підвищення показника характеризує поліпшення використання ТЗ
Коефіцієнт оборотності ТЗ ($КО_{ТЗ}$)	$КО_{ТЗ} = \frac{C}{ТЗ},$ де C – собівартість реалізованих товарів, грн.	Характеризує кількість оборотів ТЗ на рік. Підвищення показника характеризує поліпшення використання ТЗ
Період обороту ТЗ (час обігу) ($ПО$)	$ПО = \frac{ТЗ}{C_{одн}} = \frac{ТЗ}{C/D},$ де $C_{одн}$ – одноденний обсяг собівартості реалізованих товарів, грн.; D – к-ть днів у періоді	Характеризує середню тривалість перебування товарів у вигляді запасів і показує, за який період в середньому відбувається один оборот ТЗ. Збільшення показника характеризує погіршення ефективності використання ТЗ
1.2. Часткові		
ТЗ в розрахунку на 1 грн товарообороту ($ТЗ_{1г}$)	$ТЗ_{1г} = \frac{ТЗ}{T}$	Характеризують ефективність використання матеріальних ресурсів
Витрати обігу на одиницю ТЗ ($ВО$)	$ВО = \frac{ВО_{ТЗ}}{ТЗ},$ де $ВО_{ТЗ}$ – сума витрат обігу, пов'язаних з формуванням ТЗ, грн.	Ефективність роботи з формування ТЗ з точки зору витрат на їх формування та зберігання, оцінка витратності одиниці ТЗ
Прибуток на одиницю ТЗ ($П_3$)	$П_3 = \frac{П}{ТЗ},$ де $П$ – сума прибутку, грн.	Ефективність роботи з точки зору отримання прибутку, оцінка рентабельності формування одиниці ТЗ
Забезпеченість ТЗ джерелами фінансування ($К_{зтз}$)	$К_{зтз} = \frac{(ОА - ПЗ)}{ТЗ},$ де $ОА$ – середня сума оборотних активів, грн.; $ПЗ$ – середня сума поточних зобов'язань, грн.	Характеризує ступінь фінансування товарних запасів за рахунок власних коштів підприємства.
II. Динамічні показники		
Середньорічні темпи зростання (зниження) ТЗ і товарообороту (T_T)	$T_T = \frac{T_1}{T_0}; T_{ТЗ} = \frac{ТЗ_1}{ТЗ_0},$ де T_1, T_0 – обсяг товарообороту у звітному і базисному періодах відповідно, грн.; $ТЗ_1, ТЗ_0$ – обсяг товарообороту середня сума ТЗ у звітному і базисному періодах відповідно, грн.	Відображають зміни (в середньому за рік) показників ТЗ і товарообороту

<p>Коефіцієнт прискорення (відставання) ТЗ від товарообороту ($K_{пр(ε)}$)</p>	$K_{пр(ε)} = \frac{T_T}{T_{ТЗ}},$ <p>де T_T – темп зміни товарообороту, у частках од.; $T_{ТЗ}$ – темп зміни ТЗ, у частках об.</p>	<p>Характеризує співвідношення темпу росту ТЗ і товарообороту. Більш наглядно показує напрямок розвитку ТЗ: їх зростання, зниження, стабілізацію відносно товарообороту</p>
<p>Інтегральний показник ефективності УТЗ ($E_{ТЗ}$)</p>	$E_{ТЗ} = \sqrt{I_{Omз} \times I_{Pmз}},$ <p>де $I_{Omз}$ – темп зміни оборотності ТЗ, $I_{Pmз}$ – темп зміни рентабельності ТЗ</p>	<p>Зростання інтегрального показника свідчить про покращення використання ТЗ на торговельному підприємстві.</p>

Джерело: згруповано автором

ДОДАТОК В**Види конкурентного середовища за класифікаційними ознаками**

Класифікаційна ознака	Види конкурентного середовища
<u>Об'єкт купівлі</u>	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короткочасного використання)); - конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти); - конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, учбових закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її по необхідності різним установам, підприємствам та організаціям); - конкурентне середовище науково-технічних розробок; - конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів); - конкурентне середовище трудових ресурсів.
<u>Територіальна ознака</u>	<ul style="list-style-type: none"> - світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції); - міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн); - національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції); - міжрегіональне конкурентне середовище (формується на границі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів); - регіональне конкурентне середовище; - міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів); - районне конкурентне середовище; - місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці); - конкурентне середовище підприємства.
<u>За моделями конкуренції на ринку</u>	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентне середовище досконалої конкуренції; - конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетарельної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії.); - конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними); - конкурентне середовище монополістичної конкуренції.

Джерело: розроблено автором на основі [38, с. 43].