

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О. Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2021 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Стратегія управління запасами торговельної мережі»

Виконав(-ла): студент (-ка) 4 курсу, групи МЕНз-17

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Рибіна О. Є.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ к.е.н., доц. Мізіна О. В.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент доцент кафедри ЕОО, к.е.н., доц. Ющенко Н. К.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтролер доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц.

Мізіна О.В.

(підпис)

«__» 2021 р.

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

(підпис)

Покровськ – 2021 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічна безпека

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./
“ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Рибіній Ользі Євгеніївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегія управління запасами торговельної мережі»
керівник роботи Мізіна Олена Вікторівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
- затверджені наказом по університету від „19” квітня 2021 року № 175
3. Вихідні дані до роботи статистичні дані ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД», наукові
праці вітчизняних і зарубіжних вчених, інформація періодичних джерел,
Інтернет-ресурси
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи системи управління запасами
2. Характеристика діяльності та аналіз системи управління запасами
ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»
3. Рекомендації щодо розвитку стратегії управління запасами
ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»
5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
роздавальний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мізіна О. В., доцент кафедри УФЕБ	24.05.2021	27.05.2021
Розділ 1	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	19.04.2021	03.05.2021
Розділ 2	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	04.05.2021	17.05.2021
Розділ 3	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	18.05.2021	23.05.2021
Висновки	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	28.05.2021	30.05.2021
Нормоконтроль	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 19.04.2021

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	1. Теоретичні основи системи управління запасами	19.04.2021 – 03.05.2021	
2.	2. Характеристика діяльності та аналіз системи управління запасами ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»	04.05.2021 – 17.05.2021	
3.	3. Рекомендації щодо розвитку стратегії управління запасами ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»	18.05.2021 – 23.05.2021	
4.	Висновки за роботою, вступ	24.05.2021– 30.05.2021	
5.	Оформлення роботи	31.05.2021 – 06.06.2021	

Студент

(підпис)

Рибіна О. Є.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мізіна О.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Рибіна О. Є. Стратегія управління запасами торговельної мережі / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2021.

В роботі розглянуто сутність і роль запасів, процес трансформації стратегічних підходів до управління запасами, методи оптимізації стратегії управління запасами, досліджено особливості системи управління запасами в умовах торговельної мережі ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД», проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД», проаналізовано товарообіг і товарні запаси досліджуваного підприємства, виявлено недоліки наявної системи управління запасами та запропоновано рекомендації щодо подальшого розвитку стратегії управління запасами ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД».

Ключові слова: запас, товарний запас, торговельна діяльність, товарообіг, товарні групи, замовлення, постачання, закупівлі, партія поставок, споживачі, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, система управління, стратегія

Список публікацій здобувача:

1. Рибіна О. Є., Мізіна О. В. Трансформація підходів до управління запасами. *Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації: Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції (із зарубіжною участю) (м. Покровськ, 12–13 травня 2021 р.)*. Покровськ, ДВНЗ «ДонНТУ», 2021. С. 378-382.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ.....	8
1.1 Економічна сутність і роль запасів.....	8
1.2 Трансформація стратегічних підходів до управління запасами.....	13
1.3 Методи оптимізації стратегії управління запасами.....	22
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД».....	31
2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД».....	31
2.2 Система управління запасами ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД».....	39
2.3 Аналіз товарних запасів ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД».....	45
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД».....	52
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
Додаток А. Заява.....	66
Додаток Б. Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	67
Додаток В. Фінансово-облікова звітність ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД».....	68
Додаток Г. Товарообіг товарних запасів ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД».....	76
Додаток Д. Перелік публікацій бакалавра.....	78

ВСТУП

В сучасних умовах для всіх, без винятку, торгових підприємств найважливішим елементом оперативно-тактичного і стратегічного управління є управління товарними запасами. Неефективне управління запасами в сфері торгівлі призводить до втрачених продажів, невдоволення клієнтів, завищених витрат на зберігання надлишків і заморожених активів підприємства. В розвинених країнах система управління запасами є автоматизованою і повністю відповідає вимогам і стандартам галузі. В нашій країні підхід торговельних мереж до управління запасами суттєво змінився за останні десять років – з'явилося чітке розуміння, чому це важливо і що конкретно вони хочуть від системи управління запасами. Відбувається поступовий перехід до централізації закупівель, створення спеціальних інструментів і методології управління запасами. Зазначені передумови привели до активного розвитку ринку систем управління запасами і викликали необхідність розробки оптимальної стратегії управління запасами.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних та прикладних аспектів формування стратегії управління запасами торговельної мережі.

Для реалізації поставленої мети у роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити економічну сутність і визначити роль запасів;
- визначити трансформаційні перетворення у стратегічних підходах до управління запасами;
- охарактеризувати методи оптимізації стратегії управління запасами;
- представити характеристику фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»;
- провести аналіз системи управління запасами ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»;
- проаналізувати товарні запаси ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»;
- розробити рекомендації щодо стратегічного розвитку системи управління запасами ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД».

Об'єктом дослідження є процес управління товарними запасами торговельної мережі.

Предметом дослідження є розробка стратегії управління товарними запасами торговельної мережі на прикладі ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД».

У випускній кваліфікаційній роботі було використано низку методів дослідження, а саме:

- 1) метод порівняльного аналізу;
- 2) схематичний та графічний методи;
- 3) методи аналізу і синтезу;
- 4) структурно-логічний метод;
- 5) методи ABC-аналізу і XYZ-аналізу.

Теоретичне і методичне підґрунтя в написанні випускної кваліфікаційної роботи склали наукові доробки зарубіжних та вітчизняних вчених з питань ефективного управління запасами в торгівлі.

В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано законодавчу базу України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, інформацію періодичних джерел, Інтернет-ресурси, а також дані статистичної і обліково-фінансової звітності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД».

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 34 найменувань, 5 додатків. Робота містить 13 рисунків і 18 таблиць.

Випускна кваліфікаційна робота виконана самостійно на основі реальних даних ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ

1.1 Економічна сутність і роль запасів

Торговельна діяльність передбачає наявність запасів товарів, які необхідні в певному асортименті, кількості і якості.

Дефініція «запаси» має історичні корені, які виникли в ході еволюції суспільства. Необхідність створення запасів зумовлена товарно-грошовими відносинами, які визначають попит і пропозицію. У широкому сенсі «запас» (англ. stock, inventory) – це різноманітні цінності, необхідні для подальшого споживання [1].

У сфері економіки запасом виступають певні ресурси, які використовуються у виробничій діяльності: трудові, матеріальні та фінансові. Товарні запаси відносяться до матеріальних ресурсів і являють собою товарно-матеріальні цінності.

Товарні запаси – це кількість товарів в грошовому або натуральному вираженні, що знаходяться в торгових підприємствах, на складах, в дорозі на певну дату [2].

В межах ринкової економіки роль товарних запасів значно підвищується, оскільки виробництво товарів отримує всебічне поширення, а товарний запас становить більшу частину сукупного суспільного продукту. Ринкова економіка зумовлює трансформацію благ в товар, коли під товаром розуміються всі предмети, які формують ринок цінностей для задоволення потреб споживачів.

Товарні запаси, з одного боку є обов'язковою вимогою сталого і безперервного процесу виробництва суспільного продукту, його розподілу і споживання, з іншого боку – кінцевим результатом сфери обігу. Зміна сфери виробництва і рівня сфери споживання, безумовно, впливає на розмір товарних запасів, а розмір товарних запасів впливає на економіку країни.

Рівень постачання забезпечує зростання товарного запасу, а рівень попиту – його зниження. Баланс між рівнями постачання і попиту дозволяє визначити оптимальну величину товарного запасу, оскільки для забезпечення процесу продажу товарів, вони повинні бути в наявності у продавця. І чим більше період між надходженням товару і моментом його продажу, тим більше розмір товарного запасу [3].

Якщо рівень споживання товарів перевищує рівень їх виробництва, то розмір запасів знижується, наслідком такого становища виступає дефіцит товарів, перебої в торгівлі, наявність чорного ринку товарів і, як результат, зростання цін на товари. Накопичення товарного запасу спостерігається у разі, коли темпи зростання виробництва значно випереджають темпи зростання споживання, внаслідок чого виникає ситуація перевиробництва товарів, що призводить до економічних криз. Одночасно, в ринковому контексті наявність оптимальних розмірів товарних запасів є одним з істотних резервів ефективної економіки країни.

Основною функцією товарних запасів є забезпечення безперебійного процесу створення і реалізації додаткової вартості. Механізм утворення товарних запасів залежить від рівня постачання і рівня попиту. Якщо рівень постачання перевищує рівень попиту, то товарний запас збільшується і навпаки знижується, якщо спостерігається зворотна картина (рис. 1.1) [4].

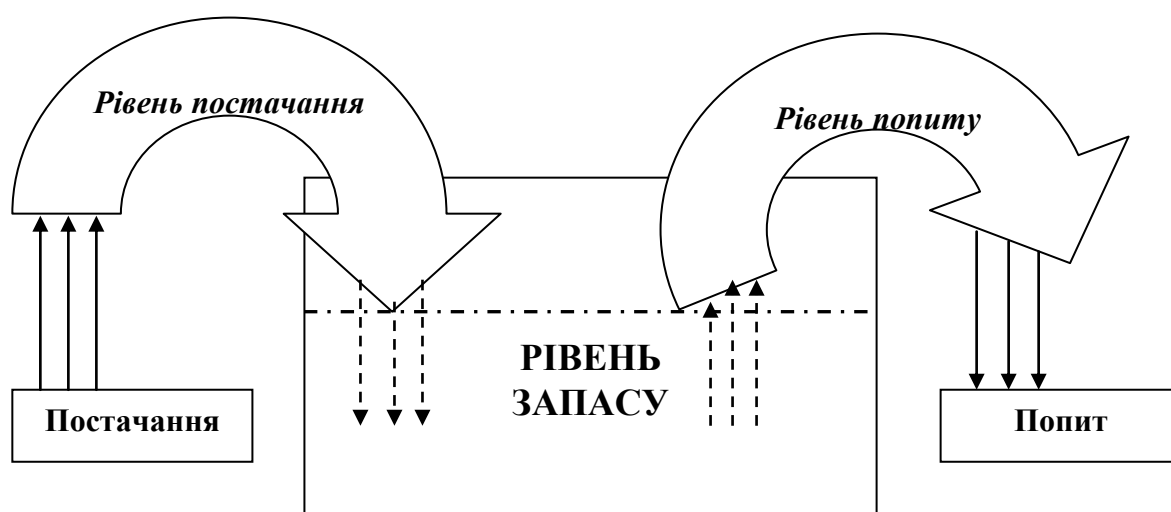


Рисунок 1.1 – Модель товарного запасу

Товарні запаси є одним з джерел виходу економіки з кризи, оскільки вони виступають гарантом кругообігу капіталу і є основою для створення умов для розвитку виробництва, в результаті якого спостерігається відповідність обсягу виробництва і його структури. Головне, щоб темпи зростання національного запасу перевищували темпи зростання виробництва сукупного суспільного продукту за рахунок зміни частки інвестицій у формуванні запасів. Таким чином, запаси за своєю сутністю є інструментом погашення або ліквідації порушень, які виникають в економіці країни. Необхідність формування і роль товарних запасів в діяльності підприємства зображено на рис. 1.2 [5].

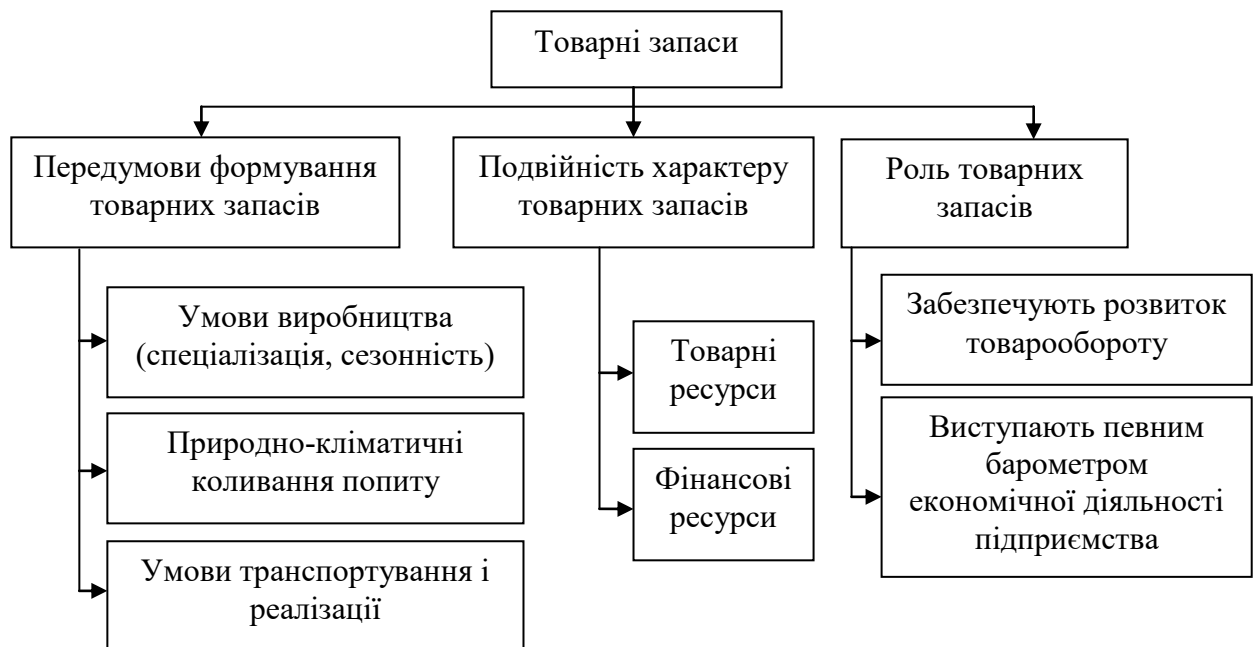


Рисунок 1.2 – Необхідність формування і роль товарних запасів

Необхідність наявності товарних запасів у підприємств зумовлено конкретними факторами, такими як: коливання попиту на товари, коливання термінів поставки товарів, їх дефіцит. У процесі господарської діяльності можна виділити певну сукупність факторів, що впливають на розмір товарних запасів, їх роль і характер.

Управління запасами є важливою частиною політики управління наявними на підприємстві оборотними активами. Основна мета – забезпечити безперебійність процесів виробництва і реалізації продукції і при цьому

мінімізувати сукупні витрати, що йдуть на обслуговування запасів, на що може вплинути процес автоматизації. Допомагає в цьому випадку система управління запасами на підприємстві. Схематично процес управління запасами у загальному вигляді представлено на рис. 1.3 [6].

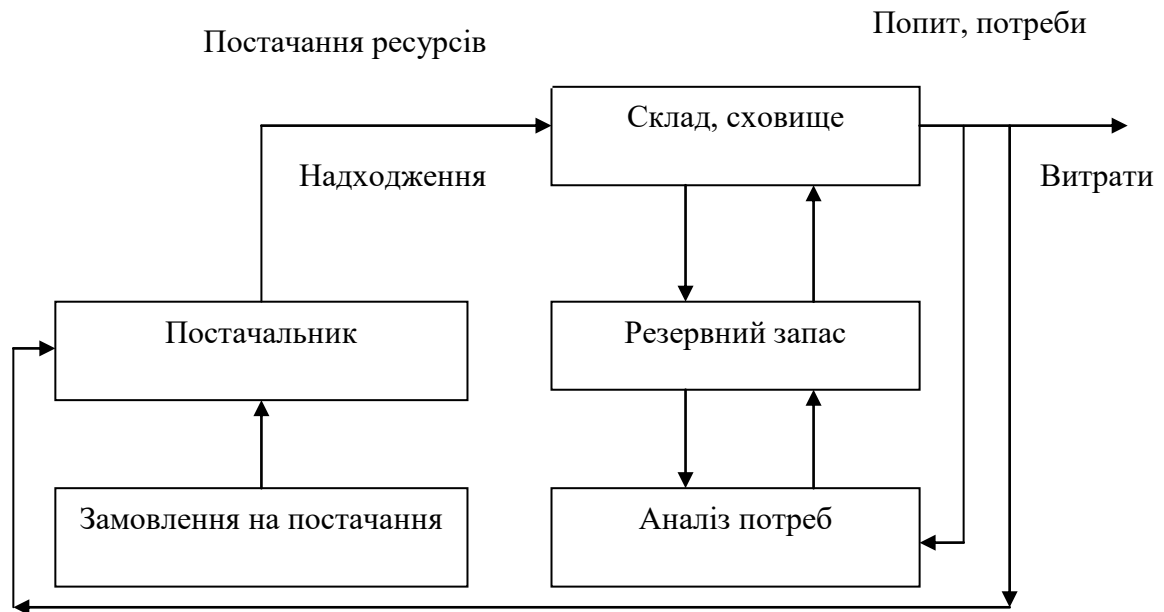


Рисунок 1.3 – Загальна схема управління запасами

До запасів відносять не тільки матеріали і сировину, які необхідні для здійснення виробничого процесу, а й неготову продукцію і товари, що можуть бути реалізовані. Важливим моментом є контролювання їх обсягу [7, с. 297].

У тому випадку, коли відсутні відхилення від запланованих показників і запаси споживаються рівномірно, в теорії управління запасами розроблено дві основні системи управління з метою безперервного забезпечення споживача матеріальними ресурсами:

- 1) система управління запасами з фіксованим розміром замовлення.
- 2) система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

Дані системи управління запасами дозволяють вирішити такі завдання:

- облік поточного рівня запасу на складі;
- визначення розміру страхового запасу;

- розрахунок розміру замовлення;
- визначення інтервалу часу між замовленнями [8].

В системі управління запасами з фіксованим періодом запас підраховується тільки в певні моменти часу, наприклад раз на тиждень або раз на місяць. Підрахунок величини запасу і розміщення замовлень на періодичній основі бажано здійснювати в тих ситуаціях, коли постачальники з певною періодичністю приймають замовлення у споживачів на повну номенклатуру своєї продукції або коли споживачі намагаються комбінувати (об'єднувати) замовлення з метою економії транспортних витрат. Більшість компаній вважають більш оптимальною модель управління запасами з фіксованим періодом часу, оскільки вона полегшує завдання планування і обліку запасів.

В системі з фіксованим інтервалом часу замовлення здійснюються в суворо певні моменти часу. Наприклад, раз на тиждень, місяць менеджер фірми переглядає залишки товарів і здійснює їх дозамовлення до заздалегідь визначеної максимальної норми. Розмір партії товару, що замовляється, визначається різницею, передбаченого нормою максимального товарного запасу і фактичного запасу. Оскільки для виконання замовлення потрібен певний період часу, то величина замовленої партії збільшується на розмір очікуваних витрат запасів за цей період [9, с. 164].

У цьому випадку потреба характеризується випадковим розподілом з середнім значенням d_{av} :

$$q = d_{av}(T+L) + z\sigma_{T+L} - I, \quad (1.1)$$

де q – розмір чергового замовлення;

T – число днів між контрольними моментами;

L – час виконання замовлення в днях (з моменту розміщення замовлення до моменту отримання виробів по цьому замовленню);

d_{av} – прогнозована середня добова потреба;

z – число стандартних відхилень для заданого рівня обслуговування;

σ_{T+L} – стандартне відхилення потреби протягом контрольного періоду та періоду виконання замовлення;

I – поточний рівень запасу (включає вже наявні вироби) [10, с. 43].

Для будь-якого підприємства є негативним фактом наявність як нестачі, так і надлишку виробничих запасів. Серед основних факторів, які впливають на цей процес, більш значущими є наведені нижче.

По-перше, система умов придбання основних запасів (обсяг партій, частота закупівель, пільги і знижки).

По-друге, можливість і альтернативи реалізації продукції. Значущими є такі фактори: зміна обсягу продажів, знижки у вартості, можливості попиту, надійність і розвиненість мережі дилерів.

По-третє, умови процесу виробництва. Особливу увагу слід приділити тривалості підготовчого, а також основного процесу, технологіям і способам виробництва.

По-четверте, наявність витрат на зберігання запасів (витрати на складське обслуговування, непередбачуване заморожування коштів) [11].

Таким чином, можна зробити висновок, що управління запасами є досить важливою частиною політики управління оборотними коштами організації. Завдяки цьому забезпечується безперебійний процес виробництва і реалізації продукції при мінімальних сукупних витратах.

1.2 Трансформація стратегічних підходів до управління запасами

Стратегічні підходи до управління товарними запасами зазнали серйозної трансформації паралельно зі змінами базових економічних теорій, з яких найбільш значущим був перехід від уявлень про процес відтворення як предмет економіки до затвердження важливості дії ринкового механізму. В результаті такого переходу сталася зміна підходу до управління запасами – якщо раніше вони сприймалися виключно з позиції забезпечення стійкості процесу

відтворення, то тепер – з позиції теорії витрат. Проте і сама теорія витрат зазнала останніми роками кардинальних змін.

Наслідком цих змін стала, головним чином, поява нових стратегій управління запасами, що принципово відрізняються від попередніх. Історично сформованим підходом до управління запасами стала стратегія максимізації рівня запасу. До початку XX століття підтримка високого рівня запасу асоціювалася з успішністю і благополуччям підприємства [12].

В умовах планової економіки раннього періоду дотримання стратегії максимізації запасів в організаціях не віталось керівництвом, але фактично дана стратегія створювала підґрунтя для діяльності багатьох підприємств, так як існувала необхідність зниження залежності від постачальників, споживачів і суміжних підприємств.

Розвиток економіки поступово привів до зміни поглядів на підтримку товарних запасів – товари починали купуватися тоді, коли в них виникала потреба, а не коли з'являлася можливість їх купити. Однак у вітчизняній економіці другої половини XX століття спостерігалось повторення тенденцій необґрунтованого накопичення запасів. Це є яскравим прикладом фактичної реалізації концепції максимізації запасів.

Цілі формування запасів (підвищення ефективності виробництва, забезпечення обслуговування споживачів, страхування від збоїв у постачаннях, захист від підвищення закупівельних цін, економія на оптових знижках, економія на транспортуванні) були переважаючими, і вони однозначно визначали позитивне ставлення до накопичення великих обсягів запасів. Витрати на формування і утримання запасів до уваги практично не приймалися – фінансування виділялося з державного бюджету на безвідсотковій основі, і підприємства не були зацікавлені в скороченні цих витрат. Дана стратегія використовувалася в економічній діяльності підприємств торгівлі тривалий час [13].

На сучасному етапі у зв'язку зі зростанням витрат на формування і утримання запасів і нарощуванням практичного досвіду управління кількість

компаній, що використовують зазначену стратегію, значно знижується. Разом з тим, необхідно відзначити, що стратегія максимізації запасів окремих номенклатурних позицій може використовуватися і в ефективному ринково орієнтованому бізнесі в разі високих витрат, пов'язаних з дефіцитом запасу цих позицій і нестабільністю зовнішнього середовища (так звані витрати дефіциту). Крім того, в окремих специфічних випадках може існувати необхідність підтримки якщо і не максимального, то близького до цього значення запасу – наприклад, коли підприємство користується банківським кредитом, забезпеченням якого є товар на складі або товар в обороті.

Стрімкий розвиток економіки на початку XX століття викликав зростання промислового виробництва, що, відповідно, створило передумови для нарощування обсягів багатономенклатурних запасів. Саме в цей час почав розповсюджуватися науковий підхід до управління запасами, який дозволив знаходити оптимальний рівень запасів при мінімальних витратах на його утримання. Проте на даному етапі розвиток теоретичної бази не дозволяв однозначно відповісти на питання, за яким критерієм необхідно обчислювати оптимальний рівень запасу. Таким чином почав формуватися науковий підхід до оптимізації рівня запасу, виходячи з оптимального розміру замовлення. Варто зазначити, що в цей період відмінність між мінімізацією витрат і мінімізацією рівня запасів не приймалося до уваги. Як наслідок, виникало безліч випадків, коли компанії знижували запаси до такого рівня, який призводив до зниження ефективності виробництва і збоїв в їх господарській діяльності [12].

Врахування подібного роду помилок в діяльності, спрямованої на оптимізацію рівня запасів, забезпечив активний розвиток методичних підходів до оптимізації розміру запасу, розробці класичного інструментарію і методів управління запасами. Теорія оптимізації рівня запасу продовжила розвиватися, виходячи з критерію мінімізації сукупних витрат на формування і підтримку запасу. При цьому позитивне ставлення до накопичення певних обсягів запасів зберігалось і в цей період. Стратегічний підхід до управління запасами

передбачав усвідомлення необхідності утримання запасу, але в оптимальних, економічно обґрунтованих розмірах.

До теперішнього часу така оптимізації розміру запасів залишається широко розповсюдженою і найбільш ефективною. Доцільно відзначити, що на багатьох українських підприємствах завдання оптимізації розміру запасів залишаються до сих пір невирішеними.

Третім стратегічним підходом до управління запасами вважають стратегію мінімізації запасів, що пов'язується з появою і вдосконаленням логістики в бізнесі і посиленням ролі японського менеджменту у формуванні тенденцій в даній галузі. Розвиток технологій створив можливість скорочення рівня запасів без зниження якості обслуговування виробництва і споживачів. Внаслідок цього значно скоротилася тривалість виробничого циклу, що паралельно з розвитком систем управління якістю і за умови постійного характеру споживання дозволило розвинути систему Just-In-Time (JIT), яка майже повністю ліквідувала страхові запаси.

Японські фахівці сформуvalи нові погляди на запас, визначаючи його як буфер, що збалансовує незлагодженість поставок, які поповнюють запас, і характеристик споживання, яке передбачає використання запасів. На думку японських фахівців, запас завжди асоціюється з втратами і є ширмою, за якою ховаються недоліки в діяльності компанії. Накопичення великих розмірів запасів пов'язується з такими проблемами в діяльності підприємства:

- недоліками системи планування;
- збоями в постачаннях продукції;
- низькою якістю матеріалів і готової продукції;
- збоями у виробництві;
- нездатністю виробляти продукцію дрібними партіями;
- недоліками системи закупівель [14].

В японській практиці прийнято вважати, що запас – це явище, яке дозволяє підприємству функціонувати, не вирішуючи проблеми, що викликані запасами. В якості прихованих проблем можуть виникнути наступні:

- збільшення поточних витрат, пов'язаних з утриманням запасів, через зростання вартості утримання складів, податкових виплат, страхових платежів, оплати праці обслуговуючого персоналу;
- зниження швидкості реакції на вимоги споживача;
- ускладнення системи управління запасами;
- зниження прибутку на інвестований капітал;
- необґрунтоване збільшення складських площ;
- перевиробництво, наслідками якого є старіння, неактуальність продукції;
- збільшення собівартості продукції [15].

Сучасні підприємства повинні бути зацікавленими у вирішенні зазначених проблем, а, тим самим, в скороченні запасів, що викликані цими проблемами. У зв'язку з таким підходом до оцінки необхідних обсягів запасів, виникла нова тенденція – зводити запаси до мінімуму. Таким чином, почали розвиватися логістичні системи/технології, які дозволили суттєво скоротити рівень запасів. Наприклад, система MRP [16] (Material Requirements Planning) пов'язує запаси безпосередньо з плановим обсягом виробництва. Технологія ЛІТ дозволяє здійснювати діяльність майже без запасів. Вказані системи (технології) покликані мінімізувати запаси, забезпечуючи при цьому необхідний рівень якості логістичного обслуговування споживачів. Так, наприклад, стратегія мінімізації запасів стала ключовою для компанії Toyota, а потім і багатьох компаній у всьому світі.

Реалізація підходу мінімізації в управлінні запасами може привести до тих же кількісних розмірів запасу, що і оптимізація. Більш того, апарат розрахунку рівня запасу в обох випадках може бути ідентичним.

Розглянуті стратегічні підходи до управління запасами представлені на рис. 1.4.

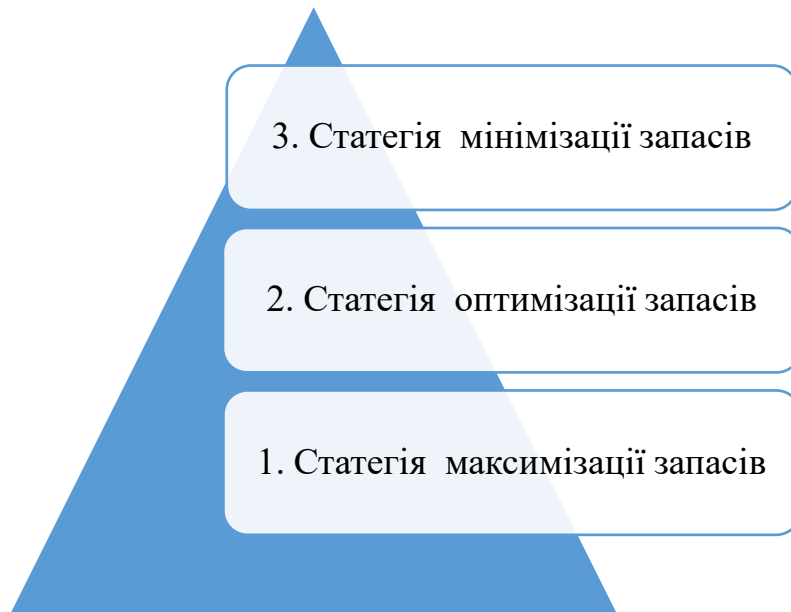


Рисунок 1.4 – Генезис стратегічний підходів до управління запасами

Принципова відмінність двох останніх підходів до управління запасами полягає в наступному:

1. Оптимізація рівня запасу – вираз позитивної точки зору на запас: запас послаблює безпосередню залежність від суміжних ланок ланцюга руху товарно-матеріальних цінностей. Мінімізація рівня запасу – вираження негативної точки зору на запас: запас ізолює ланки бізнес-ланцюга один від одного, заважаючи інтеграції логістичного ланцюга.

2. Оптимізація запасу концентрується на розрахункових завданнях роботи з запасами, намагаючись визначити найбільш економічний рівень запасу, приводить до мінімізації сукупних витрат, пов'язаних зі створенням і підтриманням запасу. Мінімізація запасу має тісний зв'язок, перш за все, з роботою з інтеграції ланцюга руху матеріального потоку, пов'язаного з запасом, що розглядається, тобто безпосередньо з процесом управління запасами [17].

Необхідно відзначити, що на практиці стратегія мінімізації запасів, яка здатна мінімізувати витрати, пов'язані з формуванням та утриманням запасів, не забезпечує ліквідацію ризиків, що викликані витратами дефіциту. В якості таких прикладів можна привести збій в роботі найбільших автомобільних

корпорацій через порушення постачання комплектуючих. Наприклад, у 2011 році Toyota Motor Corporation на деякий час зупинила діяльність всіх своїх заводів у Японії і різко скоротила складальні роботи в 51 виробничих дочірніх компаніях, розташованих в 26 країнах і регіонах, через труднощі в забезпеченні цих заводів комплектуючими, що виникли внаслідок землетрусу, що призвело до скорочення прибутку компанії на третину [18]. А компанія Ford Motor Company в період з 2011 року по 2015 рік неодноразово зупиняла на період від кількох днів до кількох тижнів завод у Всеволожську через збої в постачанні комплектуючих [19].

У зв'язку з цим принципово важливо відзначити, що поява нових підходів по відношенню до запасу не вимагає відмови від попередніх точок зору. Підхід максимізації запасу отримав розвиток в теорії оптимізації запасу як альтернативне рішення при роботі з окремими групами номенклатури або асортименту. Поява протилежної (заперечливої) точки зору на запас і розвиток підходу, пов'язаного з мінімізацією запасу в організаціях, не повинні відкидати попередній досвід, а розширювати можливості вибору рішень в практиці управління запасами.

Вибір тієї чи іншої стратегії управління запасами залежить від багатьох факторів, які наочно представлені на рис. 1.5.

При цьому, компанія може слідувати реалізації тієї чи іншої стратегії, не маючи чітко сформульованих в формалізованому вигляді дій, що відбивають використання однієї з них у своїй діяльності. Інакше кажучи, різні дії компанії в системі управління запасами можуть співвідноситися з характерними рисами однієї з стратегій, але при цьому, суб'єкт управління даної системи не буде чітко ініціювати використання цієї стратегії. Загальним при цьому є поєднання економіко-математичних методів прогнозування товарних запасів з контролінгом.

Використання прийомів математичної статистики дає можливість розрахувати оптимальний розмір запасу по кожній товарній групі і визначити,

при якій величині запасу попит споживачів буде задоволений, а витрати підприємства будуть мінімальними.



Рисунок 1.5 – Фактори впливу на вибір стратегії управління запасами [20]

Найбільш економічний розмір поточних товарних запасів або розмір оптимальної партії поставки з урахуванням витрат обігу визначається з використанням відомої формули Уілсона [21]:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot T \cdot K}{C}}, \quad (1.2)$$

де EOQ – оптимальний розмір партії поставки;
 Т – обсяг купівельного попиту (товарообороту);
 К – витрати з доставки однієї партії;
 З – витрати на зберігання одиниці запасу.

При цьому, існує ряд модернізованих формул Уілсона, які враховують різні фактори, що впливають на розміри партій поставок. Формула, що погоджує взаємозв'язок розміру партії з витратами, пов'язаними з дефіцитом запасів, виглядає наступним чином:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * T * K * (C + H)}{C * H}}, \quad (1.3)$$

де H – витрати, викликані дефіцитом запасів.

Виходячи з цього, можна отримати оптимальну частоту поставок по кожній товарній групі, оптимальне число поставок, що так само є важливим для оптимального управління товарними запасами в рамках будь-якої сучасної стратегії управління запасами.

Узагальнення вищенаведеної інформації дає можливість стверджувати, що стратегічне підходи до управління товарними запасами зазнали серйозних трансформацій паралельно зі змінами базових економічних теорій, з яких найбільш значущим був перехід від уявлень про процес відтворення як предмету економіки до затвердження дії ринкового механізму, в результаті якого відбулася зміна підходу до запасів – якщо спочатку вони сприймалися виключно з позиції забезпечення стійкості процесу відтворення, то потім – з позиції теорії витрат.

Стратегія максимізації запасів не передбачає в якості критеріїв ефективності облік витрат на відміну від стратегії мінімізації запасів, яка орієнтована на скорочення витрат, пов'язаних з формуванням та утриманням запасів. В свою чергу стратегія оптимізації запасів спрямована на скорочення сукупності логістичних витрат, включаючи витрати дефіциту.

Вибір тієї чи іншої стратегії управління запасами (максимізація, оптимізація або мінімізація) залежить від багатьох чинників, таких як рівень невизначеності і структура попиту на товар, стабільність ринку, на якому функціонує компанія, економіко-географічні особливості функціонування компанії, надійність постачальників компанії, обрана місія, цілі та розроблена стратегія діяльності компанії, суб'єкт управління запасами в компанії і його компетентність в даній галузі.

Особливе значення для ефективного управління запасами має прогнозування стану запасів в умовах невизначеності і організація зворотного зв'язку в системі управління запасами з метою зниження рівня невизначеності.

За результатами поєднання ефективного прогнозування стану запасів і контролінгу можливе застосування в рамках єдиної системи управління запасами до різних товарних груп одночасно декількох стратегій управління запасами.

1.3 Методи оптимізації стратегії управління запасами

Проблеми оптимізації запасів та ефективного управління ними зумовлена тим, що стан запасів здійснює визначальний вплив на конкурентоспроможність підприємства, його фінансовий стан та результати діяльності. У сучасній ринковій економіці підвищення ефективності управління запасами досягається за рахунок впровадження логістичної концепції, яка передбачає інтегрований підхід до управління запасами в межах логістичної системи, а також визначення оптимального рівня запасів ресурсів на основі прогнозних оцінок їх потреби.

Ефективне управління запасами дозволяє підприємству задовольняти або перевищувати очікування споживачів, створюючи також запаси кожного товару, які максимізують чистий прибуток.

Управління запасами – це головний елемент логістики, який повинен бути інтегрований в єдину систему для досягнення цільових нормативів в обслуговуванні споживачів. Традиційний метод покращення якості сервісу полягає в нарощуванні обсягу запасів, проте на сучасному мають місце інші, не менш ефективні, рішення: прискорення транспортування вантажів, поліпшення інформаційного забезпечення для скорочення невизначеності або використання альтернативних джерел постачання [22].

Стратегії управління запасами належить вирішальна роль в забезпеченні якісного обслуговування і досягнення планових показників підприємства.

Процедура вироблення оптимальної стратегії управління запасами, як правило, складається з трьох етапів:

1. Складання плану закупівель.
2. Визначення стратегії управління запасами і форми власності транспортних засобів.
3. Визначення оперативної політики і критеріїв діяльності підприємства [23].

Кожний з вище перелічених етапів передбачає використання відповідних методичних підходів.

Алгоритм формування оптимальної стратегії управління запасами представлено на рис. 1.6 [24].

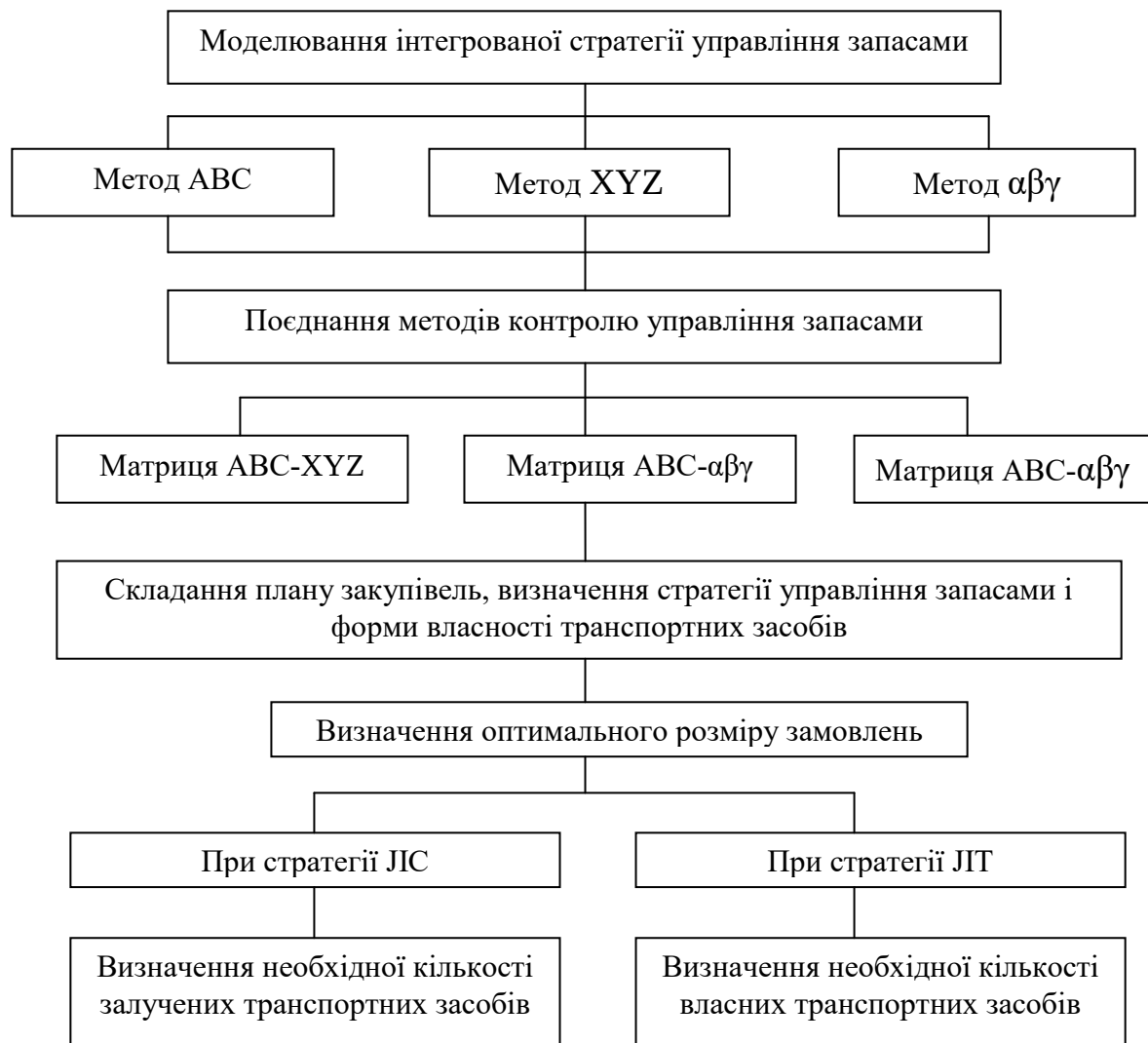


Рисунок 1.6 – Алгоритм формування інтегрованої стратегії управління запасами [24]

Метою складання плану закупівель є класифікація продукції, за допомогою якої можна підвищити ефективність управління запасами за рахунок більш доцільного і обґрунтованого розподілу зусиль в цій сфері. Класифікацію зазвичай проводять за трьома методами контролю управління запасами: за обсягом продажів (метод ABC), за варіацією попиту (метод XYZ), а також за оборотом (метод $\alpha\beta\gamma$).

Класифікація за обсягом продажів – це один з перших методів вироблення вибіркової політики або стратегії управління запасами. Таку класифікацію називають ще класифікацією за пріоритетністю і класифікацією за методом ABC, і зводиться вона до виявлення груп товарної продукції зі схожими характеристиками. Подібна класифікація заснована на розумінні того факту, що не вся товарна продукція є однаково важливою для торговельної фірми. Грамотне управління запасами забезпечує узгодженість класифікації продукції зі стратегією і сервісними цілями компанії [25].

Для класифікації можна використовувати різні параметри. Найчастіше це обсяг продажів, валовий прибуток, вартість запасів, норма споживання і ринкові характеристики продукції. Відповідно до цих параметрів продукцію групують за ознаками схожості.

Класифікаційний перелік вказує, до яких груп продукції слід застосовувати однакові стратегії управління запасами. Групування товарної продукції полегшує вироблення даних стратегій в силу того, що враховуються специфічні характеристики кожної групи товарів, але при цьому не потрібно здійснювати виявлення властивостей кожного окремого продукту. Таким чином, спрощується процес управління запасами, так як управляти трьома-десятьма групами запасів простіше, ніж сотнями розрізнених.

Метод групування запасів за методом ABC базується на застосуванні правила Парето, або правила 20/80. Принцип Парето передбачає, що значна частина сутностей визначається незначною кількістю причин (80% сутностей визначаються 20% причин). Таким чином, ідея методу полягає в тому, щоб

виділити невелику кількість об'єктів, що мають найбільшу важливість, тобто визначають значну частину критичного параметра.

Графічне представлення такого розподілу товарних запасів по групах носить назву кривої ABC або кривої Лоренца. Вказана крива будується в прямокутній системі координат: на вісі OX відкладаються об'єкти управління, побудовані в порядку убутання частки в загальному результаті, у відсотках до загальної кількості об'єктів управління; на вісі OY відкладається частка вкладу об'єкта в загальний результат, обчислена наростаючим підсумком і виражена у відсотках.

Класифікація за варіацією попиту – ще один метод управління товарними запасами. Така класифікація зводиться до поділу всього товарного асортименту (запасів) на три групи X, Y, Z в залежності від ступеня рівномірності попиту і точності прогнозування [26]. При цьому необхідно розрахувати коефіцієнт варіації попиту матеріальних запасів підприємства. Коефіцієнт варіації попиту розраховується на основі значення попиту по оцінюваній товарній позиції, а також середнього значення по даній позиції за певний період часу [27]:

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}}, \quad (1.4)$$

де x_i – і-те значення попиту по оцінюваній товарній позиції;

$\bar{x}$ – середнє значення попиту по оцінюваній позиції за період n ;

n – величина періоду, за який здійснюється оцінка.

Далі всі асортиментні позиції товарної продукції повинні бути розподілені на три групи X, Y, Z відповідно до встановлених інтервалами значень коефіцієнта варіації попиту для кожної товарної групи.

До групи X включають товари, попит на які рівномірний, або підтверджений незначним коливанням. Обсяг реалізації по товарах, що включені до цієї групи, є передбачуваним.

До групи Y включають товари, які споживаються в обсягах, що постійно коливаються. Зокрема, в цю групу можуть бути включені, наприклад, товари із сезонним характером попиту. Можливості прогнозування попиту по товарах групи Y – середні.

До групи Z включають товари, попит на які виникає лише епізодично. прогнозувати обсяги реалізації товарів групи Z дуже складно.

Побудова кривої XYZ здійснюється також в прямокутній системі координат. На вісі OX відкладаються позиції товарного асортименту в порядку зростання коефіцієнта варіації попиту, які виражені у відсотках до загальної кількості позицій асортименту.

Класифікація за оборотом – це третій метод управління запасами. Метод $\alpha\beta\gamma$ засновано на такій ознаці, як оборот товарних запасів. При використанні даного методу весь товарний асортимент також поділяють на три групи в залежності від обороту. Цей метод в деякій мірі схожий з методом ABC , теж відповідає правилу Парето (80% сутностей визначаються 20% причинами), тільки в даному випадку 20% запасів мають 80% обороту всіх товарних запасів підприємства [28].

Група α включає товари, оборот яких складає приблизно 80% всього обороту товарної продукції підприємства; група β – товари, на оборот яких припадає 15% всього обороту товарної продукції підприємства; група γ – товари, оборот яких складає 5% від усього обороту продукції підприємства.

Графічне представлення такого розподілу товарних запасів по групах носить назву кривої $\alpha\beta\gamma$ або кривої Лоренца.

На основі вищеназваних даних за методами управління запасами можна вивести умови проведення класифікації товарної продукції за трьома розглянутими ознаками (табл. 1.1) [29].

Результатом спільного проведення аналізів ABC , XYZ та $\alpha\beta\gamma$ є матриці, що складаються з дев'яти різних класів, кожен з яких має дві характеристики: вартість запасів і точність прогнозування потреби в них (рис. 1.7-1.9) [30].

Таблиця 1.1 – Умови проведення аналізу з управління запасами за трьома розглянутими ознаками

Ознака «Вартість» (метод ABC)			
Група	Вартість	Кількість номенклатурних позицій	Система управління запасами
A	80%	20%	ЛС
B	15%	30%	ЛТ
C	5%	50%	ЛТ
Ознака «Варіація попиту» (метод XYZ)			
Група	Коефіцієнт варіації	Кількість номенклатурних позицій	Система управління запасами, транспортними засобами (ТЗ)
X	до 10%	30%	ЛТ, ТЗ без резерву
Y	більше 10%, але не більше 25%	30%	ЛТ, ТЗ без резерву
Z	більше 25%	40%	ЛС, ТЗ в резерві
Ознака «Оборот» (метод $\alpha\beta\gamma$)			
Група	Оборот продукції	Кількість номенклатурних позицій	Система управління запасами, транспортними засобами (ТЗ)
α	80%	20%	ЛТ, ТЗ власні
β	5%	30%	ЛТ, ТЗ залучені
γ	15%	50%	ЛТ, ТЗ залучені

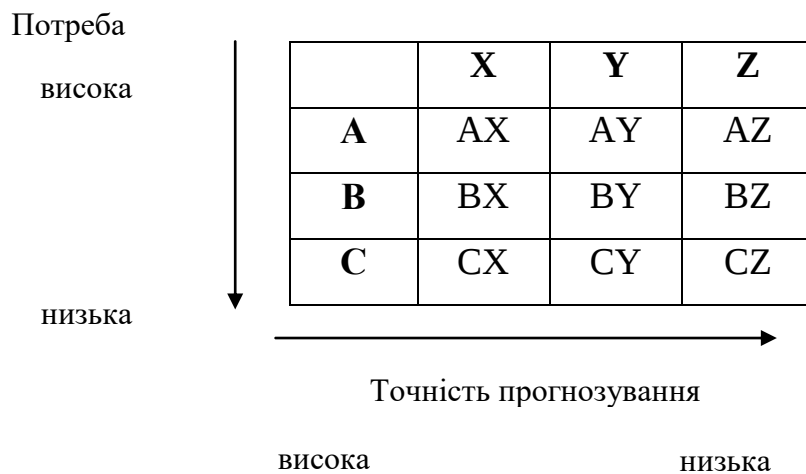


Рисунок 1.7 – Матриця суміщення результатів аналізу по методу ABC і XYZ

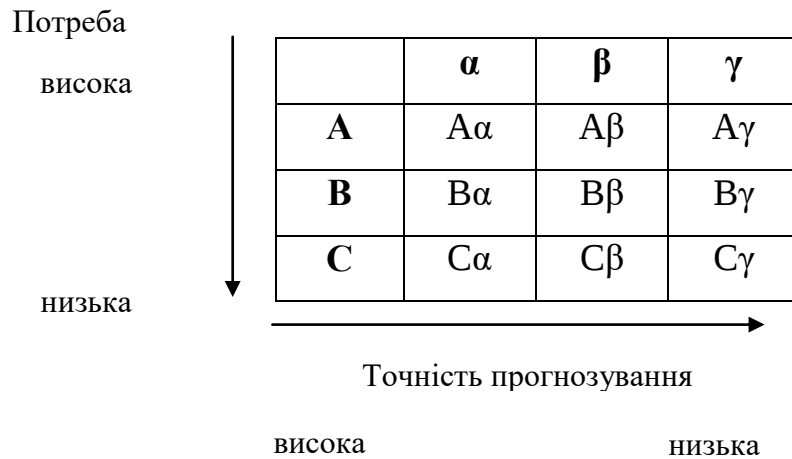


Рисунок 1.8 – Матриця суміщення результатів аналізу по методу ABC і $\alpha\beta\gamma$

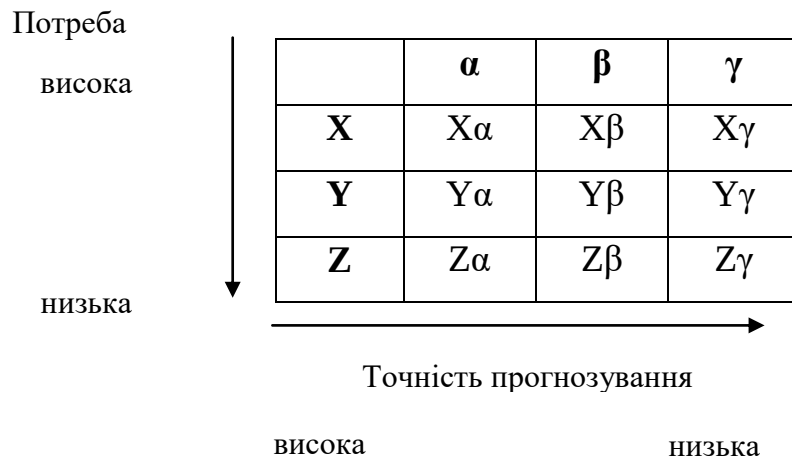


Рисунок 1.9 – Матриця суміщення результатів аналізу по методу XYZ і $\alpha\beta\gamma$

Наступний етап – визначення стратегії управління запасами і форми власності транспортних засобів для кожної групи (або сегмента) товарної продукції. Подібна стратегія охоплює всі аспекти процесу управління запасами, включаючи сервісні нормативи, методи прогнозування, техніку управління, періодичність контролю.

В результаті обробки даних табл. 1.1 можна визначити, яким групам методів управління запасів відповідають логістичні концепції ЛІТ (Just-in-time) або ЛІС (Just-in-case), а також належність транспортних засобів. Виходячи з отриманих даних, складається план закупівель (табл. 1.2) [29].

Таблиця 1.2 – Приклад плану закупівель

№ позиції	Комбінація груп методів контролю	Комбінація логістичних стратегій	Логістична стратегія	Тип власності транспортного засобу
1	CY γ	ЛІТ – ЛІТ – ЛІТ	ЛІТ	ТЗ залучені, без резерву
2	CZ γ	ЛІТ – ЛІС – ЛІТ	ЛІС	ТЗ залучені, в резерві
3	AZ α	ЛІС – ЛІТ – ЛІТ	ЛІС	ТЗ власні, в резерві
...	...	...	...	...
n	CX β	ЛІТ – ЛІТ – ЛІТ	ЛІТ	ТЗ залучені, без резерву

Належність транспортних засобів визначається за наступними критеріями: чи знаходяться вони у власності підприємства, або залучені, тобто взяті в оренду, знаходяться в резерві чи ні.

Заключний етап розробки стратегії управління запасами – надання їй практичної спрямованості шляхом докладного визначення управлінських процедур і критеріїв діяльності. Опис управлінських процедур відображає інформаційні потреби, застосування програмних засобів обробки даних, оперативні цілі та схеми прийняття рішень. Критерії діяльності відображаються в таких числових показниках, як тривалість періоду контролю, сервісні нормативи, частка витрат на утримання запасів, розмір замовлення, точка замовлення. Ці критерії в поєднанні або безпосередньо визначають кількісні параметри запасів, на підставі яких приймаються управлінські рішення, які можуть бути використані для розрахунку таких параметрів [31].

Таким чином, після того як процедури і критерії управління запасами встановлені, користуючись ними, слід регулярно стежити за результатами фінансово-господарської діяльності. Це необхідно, щоб упевнитися, що в кожній конкретній ситуації система управління запасами відповідає наміченим цілям, а також що характеристики споживачів або товарних продуктів не зазнали суттєвих змін. При збільшенні попиту на той або інший продукт система управління запасами повинна виявити збільшену потребу і вказати на необхідність переходу від реактивних до планових методів управління запасами.

Висновки до розділу 1

У даному розділі досліджено теоретичні основи системи управління запасами. Управління запасами є досить важливою частиною політики управління оборотними коштами організації, завдяки чому забезпечується безперебійний процес виробництва і реалізації продукції при мінімальних сукупних витратах.

Вирішальна роль в забезпеченні якісного обслуговування і досягнення планових показників підприємства належить стратегії управління запасами. Стратегічні підходи до управління запасами зазнали суттєвих змін, в результаті чого виокремилися три стратегії управління запасами – максимізації, оптимізації і мінімізації. В результаті поєднання ефективного прогнозування стану запасів і контролінгу стає можливим в рамках єдиної системи управління запасами застосування до різних товарних груп одночасно декількох стратегій управління запасами.

Метою складання плану закупівель є класифікація продукції, за допомогою якої можна підвищити ефективність управління запасами за рахунок більш доцільного і обґрунтованого розподілу зусиль в цій сфері. Класифікацію зазвичай проводять за трьома методами контролю управління запасами: за обсягом продажів (метод ABC), за варіацією попиту (метод XYZ), а також за оборотом (метод $\alpha\beta\gamma$). Найбільший ефект досягається за умови комплексного використання вказаних методів.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»

2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»

В якості об'єкта аналізу системи управління запасами в роботі обрано товариство з обмеженою відповідальністю «МЕГАТОРГ ЛТД» (скорочено ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»). Юридична адреса: Україна, 87547, Донецька обл., місто Маріуполь, пр. Миру, будинок 96, офіс 5А.

ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» працює на українському ринку майже 3 роки з дати реєстрації – 21.09.2018 р. і займається певними видами діяльності, а саме:

1. Основним видом діяльності за класифікацією КВЕД є 46.35 – Оптова торгівля тютюновими виробами.

2. Іншими видами діяльності є:

46.34 – Оптова торгівля напоями;

46.39 – Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля;

47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

47.19 – Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

47.25 – Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;

47.26 – Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;

52.29 – Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

61.90 – Інша діяльність у сфері електрозв'язку;

71.12 – Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;

71.20 – Технічні випробування та дослідження;

72.19 – Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;

73.11 – Рекламні агентства;

73.12 – Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;

73.20 – Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;

42.11 – Будівництво доріг і автострад.

Як бачимо, спектр діяльності підприємства досить широкий. Крім того, ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» має досить розгалужену регіональну мережу магазинів, що дає підстави розглядати досліджуване підприємство як торговельну мережу.

За досить короткий період діяльності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» отримало понад 100 ліцензій та дозволів на здійснення окремих видів діяльності, з них на даний момент часу дійними є 5 ліцензій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Дійсні ліцензії та дозволи на здійснення діяльності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» [32]

Серія та номер	Термін дії	Вид діяльності	Орган ліцензування та видачі дозволу
10270311202101914	з 07.06.2021 до 07.06.2022	Роздрібна торгівля тютюновими виробами	Державна податкова служба України
10270311202101915	з 07.06.2021 до 07.06.2022	Роздрібна торгівля тютюновими виробами	Державна податкова служба України
04640311202102076	з 21.04.2021 до 21.04.2022	Роздрібна торгівля тютюновими виробами	Державна податкова служба України
04680308202101917	з 14.04.2021 до 14.04.2022	Роздрібна торгівля тютюновими виробами	Державна податкова служба України
05810311202003671	з 20.11.2020 до 20.11.2021	Роздрібна торгівля тютюновими виробами	Державна податкова служба України

Проте, як свідчить практика, асортимент товарів у роздрібних магазинах мережі ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» не обмежується лише тютюновими виробами, зокрема в магазинах «Алкогіль і тютюн» паралельно відбувається торгівля алкогольною продукцією.

Якість організації торгової діяльності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД», як і будь-якого іншого підприємства торгівлі, визначається наявністю кваліфікованих і досвідчених кадрів. Структура штатного персоналу ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» у 2020 р.

Підрозділи	Посади	Число штатних одиниць
1. Адміністрація	Генеральний директор	1
	Головний бухгалтер	1
	Бухгалтер	1
	Завідувач складу	1
	Економіст	1
	Директор з юридичних питань	1
2. Відділ продажів	Керівник відділу	1
	Менеджер відділу	2
3. Відділ закупівель	Керівник відділу	1
	Фахівець відділу	2
4. Відділ інформаційних технологій	Старший адміністратор	1
5. Регіональний структурний підрозділ Вінницької області	Менеджер регіональний	1
	Логіст регіональний	1
	Продавець продовольчих товарів	9
6. Регіональний структурний підрозділ Житомирської області	Продавець продовольчих товарів	5
7. Регіональний структурний підрозділ Хмельницькій області	Продавець продовольчих товарів	8
8. Регіональний структурний підрозділ Чернігівської області	Менеджер регіональний	1
	Логіст регіональний	1
	Продавець продовольчих товарів	9
9. Регіональний структурний підрозділ Сумської області	Старший продавець	1
	Продавець продовольчих товарів	1
10. Регіональний структурний підрозділ Черкаської області	Старший продавець	1
	Продавець продовольчих товарів	4
11. Регіональний структурний підрозділ Запорізької області	Менеджер регіональний	1
	Водій автотранспортних засобів	1
	Комірник	1
	Продавець продовольчих товарів	10
12. Регіональний структурний підрозділ Дніпровської області	Старший продавець	1
	Продавець продовольчих товарів	4
13. Регіональний структурний підрозділ Донецької області	Менеджер регіональний	1
	Старший продавець	1
	Продавець продовольчих товарів	17
14. Регіональний структурний підрозділ Донецької області	Продавець продовольчих товарів	4

З табл. 2.2 видно, що не всі регіональні структури підрозділи мають штатну одиницю регіонального менеджера. Так, наприклад, регіональними структурними підрозділами Вінницької, Житомирської і Хмельницької областей здійснює керівництво один регіональних менеджер; у регіональних структурних підрозділів Чернігівської, Сумської і Черкаської областей також загальний регіональний менеджер; а також один керівник у Запорізького і Дніпровського регіональних структурних підрозділів.

Представимо дані про кількість торгових точок (магазинів) по кожному регіональному структурному підрозділу (рис. 2.1).

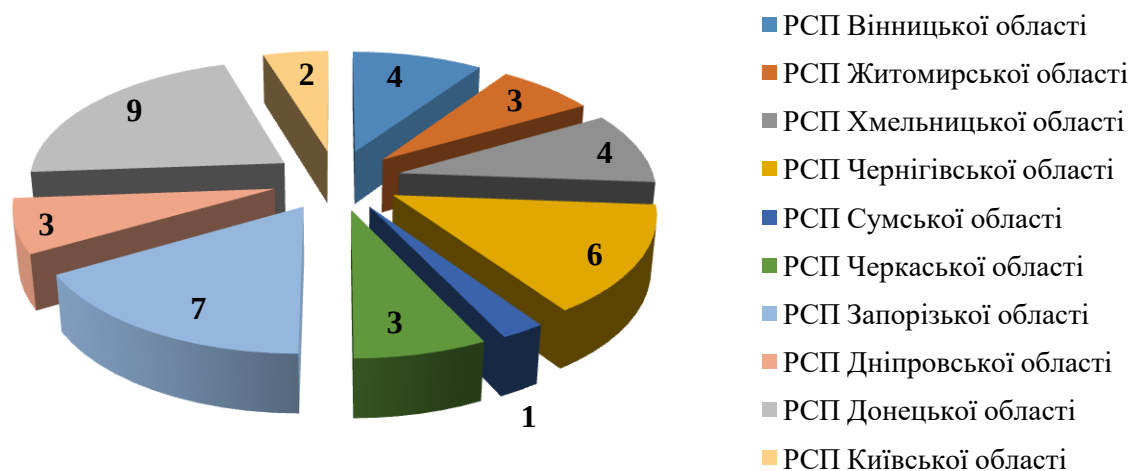


Рисунок 2.1 – Інформація про кількість торгових точок ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» по регіональних структурних підрозділах (РСП) у 2020 р.

Наведені дані демонструють, що підприємство має розгалужену по Україні мережу торгових точок (регіональні структурні підрозділи представлені в 10-ти областях країни), при цьому найбільше магазинів ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» у 2020 р. налічувалося в Донецькому регіоні (9 одиниць) та лише 1 магазин відкрито в Сумській області.

Після загальної характеристики підприємства представляється доцільним провести оцінку його фінансово-господарської та ринкової діяльності.

Основні показники фінансово-господарської діяльності
ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» у 2019-2020 рр. представлено в табл. 2.3-2.4.

Таблиця 2.3 – Показники балансу ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показники	2019 р.	за 9 міс. 2020 р.	Відхилення абсолютне (+,-)	Темпи зростання (зменшення), %
Сукупні активи	258124	845665	+587541	327,6
Оборотні активи	257647	845362	+587715	328,1
Запаси	56750	683891	+627141	1205,1
Власний капітал	70837	126009	+55172	177,9
Поточні зобов'язання	187282	719656	+532374	384,3

Аналіз табл. 2.3 свідчить, що сукупні активи ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» лише за 9 місяців 2020 р. в порівнянні з 2019 р. суттєво збільшилися (більш ніж втричі, на 587542 тис. грн.), схожа динаміка змін спостерігається за оборотними активами і поточними зобов'язаннями. Власний капітал демонструє зростання на 55172 тис. грн., тобто більш ніж в півтори рази. Найбільший зріст, більш ніж в 10 разів, спостерігається за показником балансу «Запаси», що складає 627141 тис. грн.

Таблиця 2.4 – Показники звіту про фінансові результати ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показники	2019 р.	за 9 міс. 2019 р.	за 9 міс. 2020 р.	Відхилення 9 міс. 2020 р. від 9 міс. 2019 р.	
				абсолютне (+,-)	темп змін, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	91737	82492	90311	+7819	109,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	90842	81930	82282	+352	100,4
Валовий прибуток (збиток)	895	562	8029	+7467	1428,6
Інші операційні доходи	3	0	135	+135	-
Адміністративні витрати	530	326	678	+352	208,0
Витрати на збут	10789	6028	7661	+1633	127,1
Інші операційні витрати	3	1	483	+482	48300,0
Фінансовий результат від операційної діяльності (+,-)	-10424	-5793	-658	+5135	11,4

Фінансовий результат ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» у 2019-2020 рр. був від'ємним, проте простежується позитивна динаміка, що полягає у зниженні рівня збитку. Так, за 9 місяців 2020 р. рівень збитку зменшився майже на 90% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Зменшення збитку компанії, насамперед, пов'язано з тим фактом, що темпи зростання доходу від реалізації (109,5%) значно перевищили темпи зростання собівартості реалізованої продукції (100,4%). Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що на підприємстві ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» у 2020 р. мала місце позитивна динаміка змін основних показників фінансово-господарської діяльності.

У зв'язку з тим, що підприємство працює на ринку лише з кінця 2018 року, а наявна фінансова звітність мається лише за 2019 р. та за 9 місяців 2020 р., це обмежує інформаційні можливості, так як порівняння показників є не зовсім коректним і інформаційним. Таким чином, представляється доцільним здійснити порівняльний аналіз основних фінансових показників шляхом їх співставлення з середньогалузевими показниками.

В табл. 2.5-2.8 наведено порівняльний аналіз розрахованих показників фінансового стану ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» у 2019 р. з середніми по галузі. Фінансово-облікова звітність для розрахунку фінансових показників ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» у 2019 р міститься в Додатку В.

Таблиця 2.5 – Порівняльний аналіз показників ліквідності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» з середньогалузевими у 2019 р.

Найменування показника	Рекомендоване значення	ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»	Середнє по галузі	Відхилення (+/-)
1. Поточна ліквідність	>1	1,376	1,155	0,221
2. Абсолютна ліквідність	>0,2	0,006	0,038	-0,032
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	1,072	0,678	0,394
4. Відношення грошових коштів до активів	-	0,004	0,024	-0,02

Так як коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» у 2019 р. перевищував нормативний рівень, це означає, що компанія здатна була до погашення своїх поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів, іншими словами у підприємства є ресурси, якими можна погасити короткострокові вимоги кредиторів. Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» у 2019 р. також свідчить про здатність покривати короткострокові зобов'язання підприємствами найбільш ліквідними активами. Варто зазначити, що коефіцієнти поточної і швидкої ліквідності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» у 2019 р. суттєво перевищують середні показники по галузі. Одночасно, в 2019 р. компанія була не здатна погашати поточні зобов'язання лише за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, тобто у фірми відсутні кошти для задоволення вимог кредиторів на поточну дату. Це підтверджується коефіцієнтом абсолютної ліквідності, що значно менше рекомендованої величини. При цьому така ситуація є стандартною для всіх підприємств галузі.

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналіз показників платоспроможності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» з середньогалузевими у 2019 р.

Найменування показника	Рекомендоване значення	ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»	Середнє по галузі	Відхилення (+/-)
1. Коефіцієнт автономії	>0,5	0,274	0,198	0,076
2. Відношення чистого боргу до EBITDA	-	-0,18	0,046	-0,226
3. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-	148,505	1,913	146,592

Коефіцієнт автономії ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» у 2019 р. має значення нижче нормативного, але при цьому вище середньогалузевого показника, що може свідчити фінансову залежність компанії від кредиторів, тобто власні кошти, інвестовані у діяльність, відносно низькі. Від'ємне значення відношення чистого боргу до EBITDA свідчить про неготовність компанії у 2019 р. оплачувати боргові зобов'язання. Позитивною характеристикою рівня платоспроможності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» є структура фінансування

необоротних активів власними коштами та борговими зобов'язаннями, про що свідчить значення коефіцієнту покриття необоротних активів власним капіталом.

Таблиця 2.7 – Порівняльний аналіз показників прибутковості і рентабельності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» з середньогалузевими у 2019 р., %

Найменування показника	ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»	Середнє по галузі	Відхилення (+/-)
Рентабельність активів (ROA)	-4,0	2,5	-6,5
Рентабельність оборотних активів (RCA)	-4,0	3,0	-7
Чиста маржа (NPM)	-11,4	1,1	-12,5
Рентабельність загальних активів (ROTA)	-4,0	5,1	-9,1
Валова рентабельність собівартості	1,0	16,3	-15,3
Рентабельність операційних витрат	7,9	100,7	-92,8
Чиста рентабельність витрат	-10,2	1,8	-12

Показники прибутковості і рентабельності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» в 2019 р. характеризуються негативними тенденціями, майже всі з них мають від'ємне значення. Це пов'язано, насамперед, зі збитками від операційної діяльності, отриманими компанією в 2019 р.

Таблиця 2.8 – Порівняльний аналіз показників ділової активності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» з середньогалузевими у 2019 р.

Найменування показника	ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»	Середнє по галузі	Відхилення (+/-)
Оборотність загальних активів	0,7	2,3	-1,6
Оборотність робочого капіталу	2,6	4,6	-2
Оборотність дебіторської заборгованості	0,9	7,0	-6,1

Проведений в табл. 2.8 аналіз показників свідчить про недостатній рівень ділової активності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» в 2019 р. порівняно з середньогалузевими значеннями.

Отже, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» характеризує ситуацію, яка склалася на підприємстві, з обох боків. По-перше, є окремі проблеми, пов'язані з платоспроможністю,

прибутковістю і рентабельністю, проте в 2020 р. є суттєві позитивні зрушення у бік зменшення збитковості.

2.2 Система управління запасами ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»

Статистичні дані свідчать, що частка ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» на ринку складає 0,2%, на субринку (стосовно основної діяльності у вужчому сегменту) – 0,07%. Компанія посідає на ринку 624 місце, в той час як на субринку – 18 [32].

Асортимент товарів, що пропонуються для продажу в мережі магазинів ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» дуже широкий. Тому специфіка управління товарними запасами на підприємстві ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» полягає в тому, що дуже важко використовувати єдині підходи. Дані обставини викликають необхідність індивідуального підходу до управління запасами, організації поставок, а також їх періодичності.

Особливості управління запасами на підприємстві ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» полягають в наступному:

- неможливо мінімізувати товарні запаси або наблизити запаси до нуля через те, що є постійна наявна потреба в певних видах товарів і необхідність негайного обслуговування покупців;
- номенклатура товарів компаній регулярно розширюється, з'являються нові тенденції та смаки;
- відсутність складських приміщень більшості регіональних структурних підрозділів потребує визначення оптимальних розмірів замовлень з ритмічної періодичністю поставок.

Алгоритм функціонування системи управління запасами ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» представлений на рис. 2.2.

Варто відзначити, що наявна система управління запасами на підприємстві ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» має суттєві недоліки, оскільки може ефективно реалізовуватися лише в умовах стабільності зовнішнього

середовища. На сучасному етапі економічного розвитку спостерігаються суттєві коливання попиту і нестабільність споживчого ринку.



Рисунок 2.2 – Алгоритм функціонування системи управління запасами
ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»

За умови різкої зміни купівельного попиту, що призводить до дефіциту одних категорій товарів або надлишків запасів інших товарів, система управління замовленнями здатна зреагувати, тільки пройшовши всі етапи циклу, і з запізнюванням здійснити коригувальні дії.

Крім того, умовами стабільного функціонування підприємства ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» є можливість підвищення рівня інформаційності про стан факторів зовнішнього середовища, зокрема термінах поставки, ступеню оновлення і розширення асортименту товарів, що поставляються.

Перераховані недоліки чинять прояв через порушення графіків поставок; виникнення дефіциту товарних запасів в магазинах; надання помилкової інформації про залишки товарних запасів в магазинах.

У загальному вигляді в умовах діяльності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» склалася наступна ситуація поповнення запасів:

1. Для товарів, які завозяться з інших регіонів – по заздалегідь встановленому календарному графіку, який формують постачальники, ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» формує замовлення на поповнення запасів. Розмір замовлень визначається виходячи з максимально-бажаного запасу за кожним товарним найменуванням і купівельним попитом. Даний процес поповнення запасів характеризує стан рівня запасів до моменту надходження товару:

- з одного боку, можливі надлишки приводять як до додаткових витрат на доставку і зберігання, так і до втрат через неповну реалізації товару, зокрема, до втрат при ліквідації залишків запасу за закупівельними цінами;

- з іншого боку, можливе виникнення дефіциту, що, як правило, виникає через некоректне прогнозування купівельного попиту, зумовлює або упущену економічну вигоду, або неможливість задовольнити потреби покупців, а також несприятливо позначається на конкурентоспроможності підприємства.

2. Для товарів, постачальники яких знаходяться в межах одного регіону, – моменти подачі замовлень визначаються виходячи з граничного рівня запасів, тобто час подачі замовлень на поповнення запасів постійно змінюється і ритмічність поставок залежить від збільшення або зниження купівельного попиту. Розмір замовлення також визначається виходячи з максимально-бажаного запасу за кожним товарним найменуванням. Даний процес поповнення запасів супутніх товарів зумовлений альтернативою вибору постачальників певної товарної категорії і вибору постачальника з оптимальними умовами поставок. При цьому, постачальниками супутніх товарів є регіональні оптові підприємства, які швидко реагують на термінові поставки і, крім того, самі здійснюють доставку в магазини.

Розглянемо більш детально процес поповнення запасів тютюнової і алкогольної продукції у зв'язку з тим, що вони складають основний асортимент товарів ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД».

Процес поповнення запасів базується на традиційній багатономенклатурній моделі одноразової закупівлі. Особливістю використання даної моделі в умовах ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» є те, що враховується довільна кількість видів продукції, по кожному з яких планується своє замовлення. Поставка всіх товарів кожного разу загальна, тобто в партії замовлення представлені всі види товарів, що замовляються, причому розмір замовлення для кожного найменування товару окремий.

Перевагами використання даної моделі поповнення запасів для ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» є спрощений спосіб подачі замовлення, тобто накладні витрати пов'язані тільки з однією поставкою (загальні для даної партії замовлення), завжди відомо про час подачі повторного замовлення.

Проте, слід зазначити, що на практиці дана модель використовується за умови, що попит на товар постійний, як і витрати на зберігання. У зв'язку з тим, що попит на реалізовану продукцію за умов нестабільної економічної ситуації на споживчому ринку піддається зміни і витрати на зберігання також не є фіксованими, то використання багатономенклатурної моделі одноразової закупівлі для підприємства ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» проявляється в наступних недоліках:

- відсутність можливості здійснити позапланове замовлення при збільшенні купівельного попиту, що призводить до виникнення дефіциту товарних запасів;

- задані постачальником планові моменти подачі замовлення в більшості випадків не відповідають наявним потребам ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД», яке обмежене розміром оборотного капіталу і не має можливостей закуповувати великі партії товарів.

В 2019 р. розмір товарообігу ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» склав 91737 тис. грн. Дослідження оборотності товарних запасів доцільно здійснити окремо за

видами тютюнової та алкогольної продукції. Для цього обираємо види продукції, що користується найбільшим попитом у покупців. З метою виключення вартісного фактору тютюнова продукція оцінюється за середньою вартістю.

Інформація про надходження, реалізацію та залишки тютюнової продукції за кварталами 2020 р. міститься в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Оборотність найбільш популярних запасів тютюнової продукції ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» за кварталами 2020 р., тис. грн.

Показники	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Разом
«HEETS»					
Залишок на початок періоду	650	580	437	378	
Надходження	9469	10686	13875	11789	
Середні товарні запаси	1207,6	1207,6	1207,6	1207,6	
Товарообіг, дн.	11	10	8	9	10
«Прилуки»					
Залишок на початок періоду	421	367	319	408	
Надходження	14450	14678	15267	14267	
Середні товарні запаси	1158,3	1158,3	1158,3	1158,3	
Товарообіг, дн.	7	7	7	7	7
«Glamour»					
Залишок на початок періоду	134	97	158	141	
Надходження	12787	12690	13743	13975	
Середні товарні запаси	1133,7	1133,7	1133,7	1133,7	
Товарообіг, дн.	8	8	7	7	8
«Bond»					
Залишок на початок періоду	86	75	93	89	
Надходження	15788	14899	16931	15468	
Середні товарні запаси	1010,5	1010,5	1010,5	1010,5	
Товарообіг, дн.	6	6	5	6	6
«NEO»					
Залишок на початок періоду	34	45	67	42	
Надходження	11456	12478	11895	12335	
Середні товарні запаси	1010,5	1010,5	1010,5	1010,5	
Товарообіг, дн.	8	7	8	7	8

Товарообіг роздрібного магазину в днях визначається за формулою [33]:

$$O_{\text{бдн}} = T\bar{Z}_{\text{ср}} \times D / T_{\text{об}}, \quad (2.1)$$

де $T\bar{Z}_{\text{ср}}$ – середній товарний запас за аналізований період;

D – число днів в аналізованому періоді;

$T_{\text{об}}$ – обсяг товарообігу за аналізований період.

Інформація про надходження, реалізацію та залишки алкогольної продукції кварталами 2020 р. міститься в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Оборотність найбільш популярних запасів алкогольної продукції ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» за кварталами 2020 р., тис. грн.

Показники	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Разом
«Неміров»					
Залишок на початок періоду	112	142	95	87	
Надходження	16789	15489	17688	17962	
Середні товарні запаси	1123,8	1123,8	1123,8	1123,8	
Товарообіг, дн.	6	7	6	6	6
«Чернігівське»					
Залишок на початок періоду	43	27	34	37	
Надходження	7904	8524	9654	9807	
Середні товарні запаси	616,1	616,1	616,1	616,1	
Товарообіг, дн.	7	7	6	6	6
«Десна»					
Залишок на початок періоду	23	15	13	11	
Надходження	7588	8099	8766	9784	
Середні товарні запаси	495,4	495,4	495,4	495,4	
Товарообіг, дн.	6	6	5	5	5
«Гетьман»					
Залишок на початок періоду	27	17	15	19	
Надходження	11456	11760	10868	12642	
Середні товарні запаси	495,4	495,4	495,4	495,4	
Товарообіг, дн.	4	4	4	4	4
«Коблево»					
Залишок на початок періоду	26	33	29	25	
Надходження	10654	9456	8678	11789	
Середні товарні запаси	438,7	438,7	438,7	438,7	
Товарообіг, дн.	4	4	5	3	4

Отже, процес поповнення товарних запасів здійснюється одноразовими закупівлями, період яких складає 1 тиждень. Проведене дослідження показало невідповідність товарних запасів по всім аналізованим видам продукції – спостерігається як їх надлишок, так і виникнення дефіциту. Завищені розміри товарного запасу (наприклад, товарний запас за окремими аналізованими найменуваннями товарів є більшим) можуть привести ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» до суттєвих фінансових втрат через реалізацію деяких видів продукції за закупівельними цінами, а також заморожування фінансових коштів в зайвому товарному запасі.

У зв'язку з цим є доцільним скоротити інтервал повторного замовлення за окремими категоріями товарів, для визначення яких саме, необхідно провести їх детальний аналіз.

2.3 Аналіз товарних запасів ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»

В магазинах ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» формується товарний запас широкого асортименту алкогольної та тютюнової продукції. При цьому важливо структурувати групи товарних запасів в залежності від їх внеску в зростання товарообігу, використовуючи АВС-аналіз і в залежності від характеру споживання товарного запасу, використовуючи XYZ-аналіз.

АВС-аналіз здійснюється за параметром – товарообіг по всіх групах товарного запасу за 2020 р.

Охарактеризуємо основні етапи проведення АВС-аналізу.

I етап – розрачується частка параметра від загальної суми товарообігу за перше півріччя 2020 р. за кожною групою товарного запасу.

II етап – визначається частка накопичувальним підсумком шляхом додавання параметра до суми попередніх параметрів. В результаті складання всіх часток для останньої позиції накопичена частка буде дорівнювати 100%.

III етап – присвоюється значення груп (А, В і С) товарним запасам. За основу беремо, що в процесі аналізу контрольними відсотками використовуються частки в $A = 80\%$, $B = 95\%$, $C = 100\%$.

Результати АВС-аналізу товарних запасів тютюнової продукції ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» представлено в табл. 2.11.

Виокремили три товарні групи тютюнової продукції.

Група А – найбільш важливі групи товарних запасів, які складають 80% товарообігу ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД». До групи А увійшли: «HEETS», «Прилуки», «Glamour», «Bond», «NEO», «Lucky Strike», «Marlboro», «LD», «Camel», «Winston», «KENT», «Київ», «Політ», «Столичні».

Таблиця 2.11 – АВС-аналіз товарних запасів тютюнової продукції
ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» за 2020 р.

Товарні групи тютюнової продукції	Товарообіг, тис. грн.	Частка в товарообігу тютюнової продукції, %	Частка в товарообігу з накопичувальним підсумком, %	Товарна група
«HEETS»	4830,518	6,9434	6,94337	А
«Прилуки»	4633,354	6,66	13,6033	
«Glamour»	4534,772	6,5183	20,1216	
«Bond»	4041,862	5,8098	25,9314	
«NEO»	4041,862	5,8098	31,7411	
«Lucky Strike»	3844,698	5,5264	37,2675	
«LD»	3746,116	5,3847	42,6521	
«Camel»	3746,116	5,3847	48,0368	
«Winston»	3647,534	5,243	53,2798	
«KENT»	3499,661	5,0304	58,3102	
«Київ»	3154,624	4,5344	62,8446	
«Політ»	3056,042	4,3927	67,2373	
«Столичні»	3056,042	4,3927	71,6301	
«Marlboro»	3056,042	4,3927	76,0228	
«Dunhill»	2849,02	4,0952	80,118	В
«Marvel»	2661,714	3,8259	83,9439	
«Chesterfield»	2050,506	2,9474	86,8913	
«ESSA»	2050,506	2,9474	89,8387	
«Прима»	2050,506	2,9474	92,7861	
«L&M»	2040,647	2,9332	95,7193	С
«Capri»	1577,312	2,2672	97,9866	
«Davidoff»	1281,566	1,8421	99,8287	
«Next»	119,1856	0,1713	100	
РАЗОМ	69570,2056	100,0	х	х

Група В – середні за важливістю групи товарних запасів, які приносять ще 15% результату в товарообіг підприємства. До групи В увійшли: «Dunhill», «Прима», «Chesterfield», «ESSA», «Marvel».

Група С – найменш важливі для ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» групи товарних запасів, їхній внесок в товарооборот становить лише 5%. У групі С залишилися: «L&M», «Capri», «Davidoff», «Next».

Результати АВС-аналізу товарних запасів алкогольної продукції ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – ABC-аналіз товарних запасів алкогольної продукції
ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» за 2020 р.

Товарні групи алкогольної продукції	Товарообіг, тис. грн.	Частка в товарообігу алкогольної продукції, %	Частка в товарообігу з накопичувальним підсумком, %	Товарна група
«Неміров»	4495,339	17,889	17,8894	А
«Чернігівське»	2464,55	9,8078	27,6971	
«Десна»	1981,498	7,8854	35,5826	
«Гетьман»	1981,498	7,8854	43,468	
«Коблево»	1754,76	6,9831	50,4512	
«Мороша»	1666,036	6,6301	57,0812	
«Шустов»	1478,73	5,8847	62,9659	
«Сидр»	1281,566	5,1	68,0659	
«Старопрамен»	1182,984	4,7077	72,7736	
«Такадо»	1133,693	4,5116	77,2852	
«Янтар»	1084,402	4,3154	81,6006	В
«Білий Ведмідь»	1084,402	4,3154	85,916	
«Хортиця»	985,82	3,9231	89,8392	
«Медовуха»	887,238	3,5308	93,3699	
«Ореанда»	492,91	1,9616	95,3315	С
«Велкопоповицький Козел»	492,91	1,9616	97,2931	
«Первак»	423,9026	1,6869	98,98	
«Бад»	78,8656	0,3138	99,2938	
«Marengo»	78,8656	0,3138	99,6077	
«Miller»	49,291	0,1962	99,8038	
«Рогань»	49,291	0,1962	100,0	
РАЗОМ	25128,5518	100,0	х	х

Виокремили три товарні групи алкогольної продукції.

Група А – найбільш важливі групи товарних запасів, які складають 80% товарообігу ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД». До групи А увійшли: «Неміров», «Чернігівське», «Десна», «Гетьман», «Такадо», «Мороша», «Шустов», «Сидр», «Старопрамен», «Коблево».

Група В – середні за важливістю групи товарних запасів, які приносять ще 15% результату в товарообіг підприємства. До групи В увійшли: «Янтар», «Білий Ведмідь», «Медовуха», «Хортиця».

Група С – найменш важливі для ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» групи товарних запасів, їхній внесок в товарооборот становить лише 5%. У групі С залишилися:

«Ореанда», «Велкопоповицький Козел», «Рогань», «Бад», «Marengo», «Miller», «Первак».

Далі проведемо XYZ-аналіз товарних запасів ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД», мета якого полягає у їх диференціації в залежності від рівномірності попиту. Для цього використаємо інформацію про товарообіг ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» за перше півріччя 2020 р. Товарообіг за кварталами 2020 р. товарних запасів тютюнової і алкогольної продукції ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» представлено в Додатку Г.

Отримані результати XYZ-аналізу і ABC-аналізу поєднаємо в табл. 2.13 і 2.14.

Таблиця 2.13 – Поєднаний ABC-аналіз і XYZ-аналіз товарних запасів тютюнової продукції ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»

Товарні групи тютюнової продукції	Товарообіг, тис. грн.	Частка в товарообігу, %	Частка в товарообігу з накопичувальним підсумком, %	Група	Коефіцієнт варіації	Група	Поєднання
«HEETS»	4830,518	6,9434	6,94337	A	13,8	Y	AY
«Прилуки»	4633,354	6,66	13,6033	A	8,9	X	AX
«Glamour»	4534,772	6,5183	20,1216	A	15,8	Y	AY
«Bond»	4041,862	5,8098	25,9314	A	12,3	Y	AY
«NEO»	4041,862	5,8098	31,7411	A	12,0	Y	AY
«Lucky Strike»	3844,698	5,5264	37,2675	A	3,8	X	AX
«LD»	3746,116	5,3847	42,6521	A	3,8	X	AX
«Camel»	3746,116	5,3847	48,0368	A	13,6	Y	AY
«Winston»	3647,534	5,243	53,2798	A	3,6	X	AX
«KENT»	3499,661	5,0304	58,3102	A	9,6	X	AX
«Київ»	3154,624	4,5344	62,8446	A	11,3	Y	AY
«Політ»	3056,042	4,3927	67,2373	A	11,0	Y	AY
«Столичні»	3056,042	4,3927	71,6301	A	11,7	Y	AY
«Marlboro»	3056,042	4,3927	76,0228	A	24,4	Y	AY
«Dunhill»	2849,02	4,0952	80,118	B	11,9	Y	BY
«Marvel»	2661,714	3,8259	83,9439	B	9,8	X	BX
«Chesterfield»	2050,506	2,9474	86,8913	B	18,3	Y	BY
«ESSA»	2050,506	2,9474	89,8387	B	31,3	Z	BZ
«Прима»	2050,506	2,9474	92,7861	B	13,5	Y	BY
«L&M»	2040,647	2,9332	95,7193	C	12,4	Y	CY
«Capri»	1577,312	2,2672	97,9866	C	16,9	Y	CY
«Davidoff»	1281,566	1,8421	99,8287	C	13,6	Y	CY
«Next»	119,1856	0,1713	100	C	17,7	Y	CY

Таблиця 2.14 – Поєднаний ABC-аналіз і XYZ-аналіз товарних запасів алкогольної продукції ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»

Товарні групи алкогольної продукції	Товарообіг, тис. грн.	Частка в товарообігу, %	Частка в товарообігу з накопичувальним підсумком, %	Група	Коефіцієнт варіації	Група	Поєднання
«Неміров»	4495,339	17,889	17,8894	A	12,3	Y	AY
«Чернігівське»	2464,55	9,8078	27,6971	A	12,0	Y	AY
«Десна»	1981,498	7,8854	35,5826	A	36,0	Z	AZ
«Гетьман»	1981,498	7,8854	43,468	A	48,0	Z	AZ
«Коблево»	1754,76	6,9831	50,4512	A	16,8	Y	AY
«Мороша»	1666,036	6,6301	57,0812	A	26,8	Z	AZ
«Шустов»	1478,73	5,8847	62,9659	A	26,2	Z	AZ
«Сидр»	1281,566	5,1	68,0659	A	37,0	Z	AZ
«Старопрамен»	1182,984	4,7077	72,7736	A	17,7	Y	AY
«Такадо»	1133,693	4,5116	77,2852	A	14,7	Y	AY
«Янтар»	1084,402	4,3154	81,6006	B	16,0	Y	BY
«Білий Ведмідь»	1084,402	4,3154	85,916	B	27,8	Z	BZ
«Хортиця»	985,82	3,9231	89,8392	B	25,7	Z	BZ
«Медовуха»	887,238	3,5308	93,3699	B	23,0	Y	BY
«Ореанда»	492,91	1,9616	95,3315	C	25,7	Z	CZ
«Велкопоповицький Козел»	492,91	1,9616	97,2931	C	18,1	Y	CY
«Первак»	423,9026	1,6869	98,98	C	23,0	Y	CY
«Бад»	78,8656	0,3138	99,2938	C	31,8	Z	CZ
«Marengo»	78,8656	0,3138	99,6077	C	11,1	Y	CY
«Miller»	49,291	0,1962	99,8038	C	10,1	Y	CY
«Рогань»	49,291	0,1962	100,0	C	17,2	Y	CY

При поєднанні XYZ-аналізу та ABC-аналізу виокремлено дев'ять категорій груп товарних запасів відповідно до матриці, представленої в табл. 2.15. Категорія товарних запасів AX, AY, BX є найбільш важливою, створює фундамент для ефективної діяльності підприємства. У зв'язку з цим даній категорії слід приділити більшу увагу при розробці стратегії управління запасами.

Отримані результати проведеного ABC і XYZ-аналізу дають детальну інформацію про стан товарних запасів підприємства ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» з метою стратегічного управління запасами і подальшої розробки рекомендацій.

Таблиця 2.15 – Матриця інтегрованого ABC- і XYZ-аналізу товарних запасів ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»

Товарні запаси категорії АХ характеризуються високим внеском в збут, високим ступенем надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання: «HEETS», «KENT», «Lucky Strike», «LD», «Winston», «Прилуки»	Товарні запаси категорії АУ характеризуються високим внеском в збут, середнім ступенем надійності прогнозу внаслідок нестабільності: «Glamour», «Bond», «NEO», «Camel», «Київ», «Політ», «Marlboro», «Столичні», «Неміров», «Чернігівське», «Коблево», «Старопрамен», «Такадо»	Товарні запаси категорії АZ характеризуються високим внеском в збут, низьким ступенем надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання: «Десна», «Гетьман», «Сидр», «Шустов», «Мороша»
Товарні запаси категорії ВХ характеризуються середнім внеском в збут, високим ступенем надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання: «Marvel»	Товарні запаси категорії ВУ характеризуються середнім внеском в збут, середнім ступенем надійності прогнозу внаслідок нестабільності: «Dunhill», «Прима», «Chesterfield», «Янтар», «Медовуха»	Товарні запаси категорії ВZ характеризуються середнім внеском в збут, низьким ступенем надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання: «ESSA», «Хортиця», «Білий Ведмідь»
Товарні запаси категорії СХ характеризуються низьким внеском в збут, високим ступенем надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання: відсутні	Товарні запаси категорії СУ характеризуються низьким внеском в збут, середнім ступенем надійності прогнозу внаслідок нестабільності: «L&M», «Next», «Davidoff», «Саргі», «Велкопоповицький Козел», «Первак», «Marengo», «Рогань», «Miller»	Товарні запаси категорії CZ характеризуються низьким внеском в збут, низьким ступенем надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання: «Бад», «Ореанда»

Таким чином, проведений аналіз товарних запасів на ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» виявив необхідність кардинальної зміни стратегії управління товарними запасами шляхом якісної перебудови системи поповнення запасів.

Висновки до розділу 2

У даному розділі охарактеризовано діяльність та проаналізовано систему управління запасами ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД». ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» було зареєстроване у 2018 році, має розгалужену мережу магазинів, в яких реалізується тютюнова та алкогольна продукція.

За результатами проведеної діагностики та особливостей системи управління товарними запасами в умовах ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» виявлено недоліки, пов'язані з виникненням дефіциту одних товарів і зайвих надлишків запасів інших товарів.

Крім того, наявна система поповнення запасів може працювати тільки в умовах стабільного зовнішнього середовища, а при різкій зміні купівельного попиту не спроможна швидко зреагувати на зміни. Багатономенклатурна модель одноразової закупівлі, яка використовуються торговельною мережею у даний час, не дозволяє своєчасно поповнювати товарні запаси, про що свідчить аналіз товарообігу.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»

Управління товарними запасами в умовах діяльності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» здійснюється безсистемно, що не забезпечує комплексного підходу до підвищення ефективності комерційної діяльності. 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 торговельного підприємства.

Досягнення оптимального рівня товарних запасів можливо при чітко налагодженій системі управління. Система управління товарними запасами включає в себе нормування, оперативний облік, контроль товарних запасів і їх регулювання.

Для вдосконалення процесу управління товарними запасами ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» слід застосовувати методи, що дозволяють досягти такого розміру запасів, які за умови їх безперебійної наявності дали би змогу найбільш повно задовольняти попит населення на товари відповідного асортименту.

Відомо, що однією з причин формування запасів є коливання попиту (непередбачуване збільшення інтенсивності купівельного 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, тобто потенційний покупець залишиться зі своїми грошима, не здійснивши покупки.

Проведені в другому розділі дослідження ABC- і XYZ-аналізи дозволили розподілити всі товарні запаси ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» на 8 груп. По кожній з отриманих груп в залежності від їх внеску в товарообіг і характеру споживання

можна запропонувати рекомендації щодо їх стратегічного управління, які представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендації зі стратегічного управління товарними запасами

Група 1	Товарні групи 2	Опис 3	Рекомендації 4
АХ	«HEETS», «KENT», «Lucky Strike», «LD», «Winston», «Прилуки»	забезпечують найбільший обсяг продажів, такі товари користуються досить стабільним попитом і відповідно їм необхідно приділяти найбільшу увагу	слід забезпечити постійну наявність товарів в магазинах (на складі), але при цьому не слід створювати надлишковий страховий запас, тому що попит на товари цієї групи стабільний, він добре прогнозується. Часто доцільно скоротити частку товарів групи Z в асортиментній матриці компанії і тим самим вивільнити кошти, які можна спрямувати на збільшення запасів найбільш важливих і пріоритетних груп АХ і АУ
АУ	«Glamour», «Bond», «NEO», «Camel», «Київ», «Політ», «Marlboro», «Столичні», «Неміров», «Чернігівське», «Коблево», «Старопрамен», «Такадо»		
AZ	«Десна», «Гетьман», «Сидр», «Шустов», «Мороша»	відрізняються низькою прогнозованістю попиту при високих обсягах продажів	якщо забезпечувати постійну наявність товарів даної групи тільки за рахунок надлишкового страхового запасу товарів, то це призведе до того, що середній товарний запас значно зростає. Слід переглянути систему замовлень. Одну частину товарів потрібно переводити 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 до магазинів. Крім того, можна доручити роботу з даною групою товарів найдосвідченішому менеджеру компанії
BZ	«ESSA», «Хортиця», «Білий Ведмідь»		
BX	«Marvel»	забезпечують гарний товарообіг з досить стабільним попитом	необхідно забезпечити постійну наявність даних товарів
БУ	«Dunhill», «Прима», «Chesterfield», «Янтар», «Медовуха»	при високому товарообігу характеризуються недостатньо стабільним попитом	для того, щоб забезпечити постійну наявність товару з цієї групи, необхідно збільшити страховий запас

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
CY	«L&M», «Next», «Davidoff», «Capri», «Велкопоповицький Козел», «Первак», «Marengo», «Рогань», «Miller»	нестабільність споживання при низькому внеску в товарообіг	застосування системи з постійною сумою або обсягом замовлення. В цьому випадку формувати страховий запас по товарах з цієї групи слід, виходячи з наявних у підприємства вільних грошових коштів
CZ	«Бад», «Ореанда»	товари-новинки, сезонні товари, товари, які привозять на замовлення	частину даних товарів 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

Аналіз ABC-XYZ допоміг виявити найважливіші для підприємства ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» товарні запаси, які повинні постійно знаходитися в наявності мережі магазинів. Крім того, були виявлені групи товарів, за рахунок яких накопичуються надлишки запасів і знижується оборотність запасів.

Враховуючи результати проведеного дослідження, представляється доцільним запропонувати підприємству ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» нову модель управління запасами, яка дозволить виявити проблемні сегменти, що стосуються запасів на різних стадіях операційного і фінансового циклу, і прийняти управлінські рішення щодо оптимізації їх величини і структури.

Управління запасами є однією з головних функцій логістики, яка передбачає вирішення двох основних завдань: визначення розміру запасів і розробка системи контролю за фактичним розміром запасу і своєчасним його наповненням. Основна мета управління запасами ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» полягає у зниженні загальних щорічних витрат на утримання запасів до мінімуму за умови якісного обслуговування споживачів.

Діюча модель поповнення запасів на підприємстві «МЕГАТОРГ ЛТД» полягає в поповненні запасів через рівні проміжки часу ($t = 1$ тиждень), до бажаного рівня (максимально бажаного запасу). У зв'язку з тим, що товарні

групи АХ і АУ найбільш важливі для ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД», враховуючи всі виявлені недоліки, розробимо для них нову модель поповнення запасів, спрямовану на оптимізацію системи управління запасами.

Слід зазначити, що періодичність поповнення запасів підприємство «МЕГАТОРГ ЛТД» не може змінити через умови договорів з постачальниками з причини того, що постачальники здійснюють повний технологічний процес з доставки та розвантаження товару самостійно і зміна даних умов спричинить збільшення логістичних витрат на транспортування у компанії «МЕГАТОРГ ЛТД»

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

Визначимо фактори, які будуть впливати на вибір моделі поповнення запасів:

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

З урахуванням вищеназваних факторів модель поповнення запасів має певні обмеження і її суть полягає в наступному: багатомономенклатурна модель з незалежними поставками продукції, обмеженнями на площу складських приміщень і розрахунком витрат на зберігання через вартість оренди.

У зв'язку з тим, що розроблена модель поповнення запасу з обмеженнями не відповідає етапам реалізації використовуваної підприємством «МЕГАТОРГ ЛТД» схеми управління запасами, доцільно розробити алгоритм управління запасами на основі нової моделі (рис. 3.1).

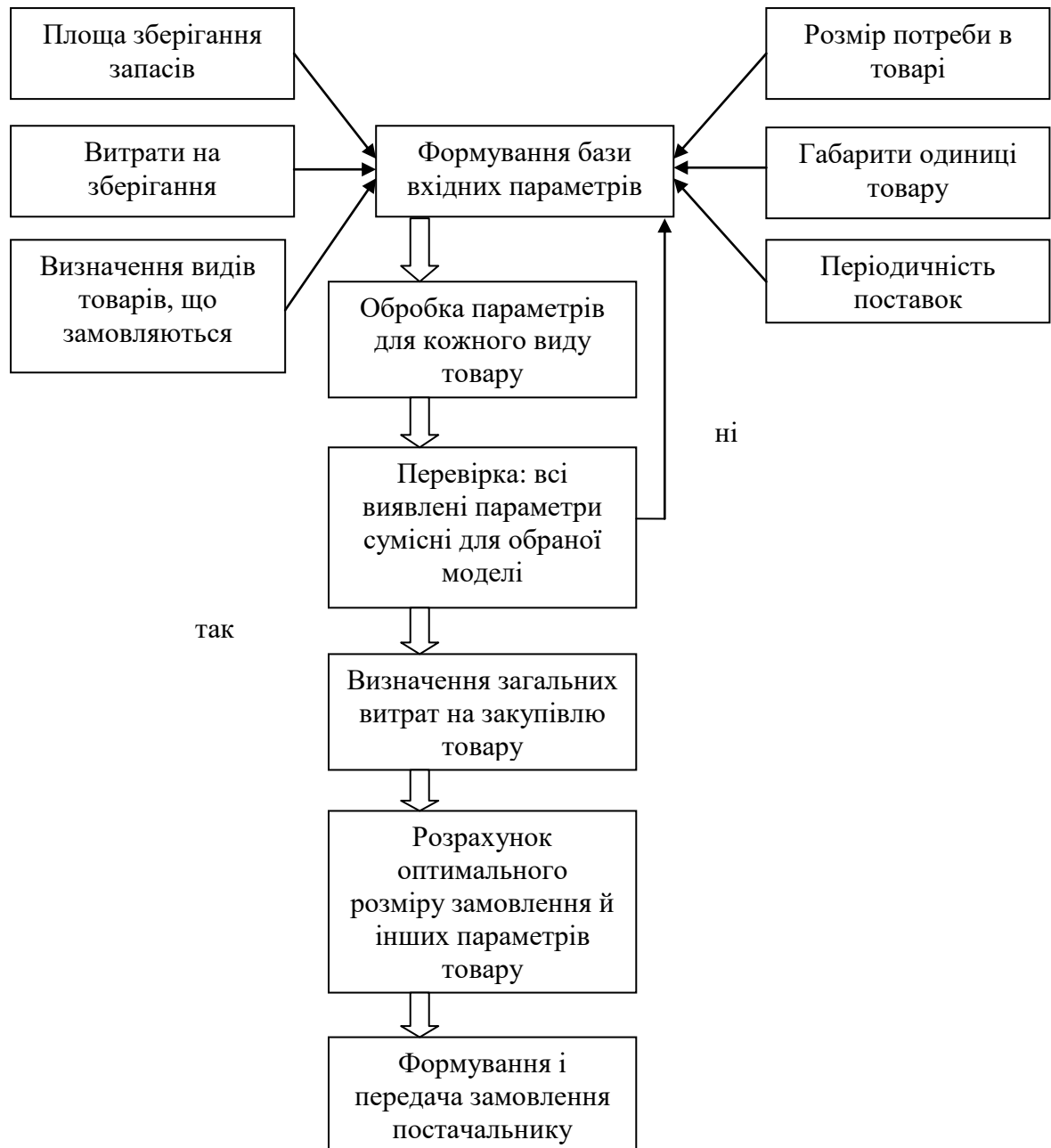


Рисунок 3.1 – Алгоритм управління запасами ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»

Розроблений алгоритм враховує всі обмеження управління запасами, характерні для ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД». На відміну від використовуваної схеми представлений алгоритм поповнення запасами дозволяє робити коригування при зміні умов зовнішнього середовища на етапі «перевірка».

Таким чином, розроблена модель поповнення запасів ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» включає одночасно кілька ознак при наявності обмежень, що дозволяють позбутися прийнятих в наявній моделі припущень, а також дозволяє

розраховувати оптимальні розміри замовлення партій товару для ситуацій ведення бізнесу, наближених до реальних.

Наявна позиція ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» в матриці «рівень управління товарними запасами» – «динамічний розвиток» представлена на рис. 3.2.

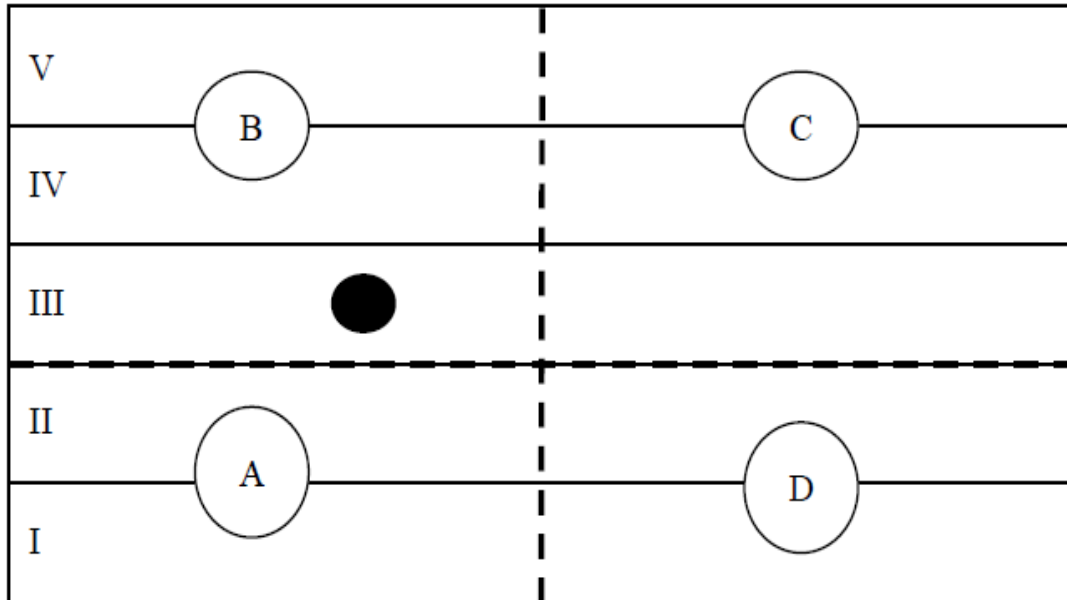


Рисунок 3.2 – Матриця «рівень управління товарними запасами» – «динамічний розвиток» для ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»

Матриця, що складається з чотирьох областей визначає позиції підприємства в залежності від двох змінних – рівня товарообігу і приросту товарообігу:

- сектор А – низький рівень управління товарними запасами при низькій економічній ефективності;
- сектор В – розвинений рівень управління товарними запасами при низькій економічній ефективності;
- сектор С – професійний рівень управління товарними запасами при високій економічній ефективності;
- сектор D - низький рівень управління товарними запасами при високій економічній ефективності [34].

На даний момент ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» знаходиться в секторі В, що свідчить про гарний рівень діяльності підприємства. Однак, щоб підприємство поступово перейшло в сектор С, необхідно підвищувати ефективність управління товарними запасами шляхом зміни динаміки товарообігу.

Висновки до розділу 3

У даному розділі запропоновано рекомендації щодо розвитку стратегії управління запасами ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД». Для вдосконалення процесу управління товарними запасами ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» слід застосовувати методи, що дозволяють досягти такого розміру запасів, які за умови їх безперебійної наявності дали би змогу найбільш повно задовольняти попит населення на товари відповідного асортименту.

Наявна модель поповнення запасу з обмеженнями не відповідає етапам реалізації використовуваної підприємством «МЕГАТОРГ ЛТД» схеми управління запасами. У зв'язку з цим запропоновано до використання в умовах досліджуваного підприємства алгоритм управління запасами на основі нової моделі. Розроблений алгоритм враховує всі обмеження управління запасами, характерні для ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД». На відміну від використовуваної схеми представлений алгоритм поповнення запасами дозволяє робити коригування при зміні умов зовнішнього середовища на етапі «перевірка».

Таким чином, розроблена модель поповнення запасів ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» включає одночасно кілька ознак при наявності обмежень, що дозволяють позбутися прийнятих в наявній моделі припущень, а також дозволяє розраховувати оптимальні розміри замовлення партій товару для ситуацій ведення бізнесу, наближених до реальних.

ВИСНОВКИ

Результатом випускної кваліфікаційної роботи є розробка стратегії управління товарними запасами торговельної мережі на прикладі ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД». З цією метою було вирішено певні завдання.

1. Здійснено дослідження економічної сутності і ролі запасів. Товарні запаси – це кількість товарів в грошовому або натуральному вираженні, що знаходяться в торгових підприємствах, на складах, в дорозі на певну дату. Необхідність наявності товарних запасів у підприємств зумовлено таким факторами як: коливання попиту на товари, коливання термінів поставки товарів, їх дефіцит. Роль товарних запасів в сучасних умовах значно підвищується, оскільки основною функцією товарних запасів є забезпечення безперебійного процесу створення і реалізації додаткової вартості.

2. Визначено трансформаційні перетворення у стратегічних підходах до управління запасами. Стратегічні підходи до управління запасами зазнали суттєвих змін, у зв'язку з чим виокремились відповідні стратегії – максимізації, оптимізації або мінімізації. Вибір тієї чи іншої стратегії управління запасами залежить від багатьох чинників, таких як рівень невизначеності і структура попиту на товар, стабільність ринку, на якому функціонує компанія, економіко-географічні особливості функціонування компанії, надійність постачальників компанії, обрана місія, цілі та розроблена стратегія діяльності компанії, суб'єкт управління запасами в компанії і його компетентність в даній галузі.

3. Охарактеризовано методи оптимізації стратегії управління запасами. Процедура вироблення оптимальної стратегії управління запасами, як правило, складається з трьох етапів: складання плану закупівель, визначення стратегії управління запасами і форми власності транспортних засобів, визначення оперативної політики і критеріїв діяльності підприємства. Кожний з вище перелічених етапів передбачає використання відповідних методичних підходів. Зазвичай використовують три методи контролю управління запасами: за

обсягом продажів (метод ABC), за варіацією попиту (метод XYZ), а також за оборотом (метод $\alpha\beta\gamma$).

4. Охарактеризовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД». Спектр діяльності підприємства досить широкий. Основним видом діяльності є оптова торгівля тютюновими виробами. Крім того, ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» має досить розгалужену регіональну мережу магазинів. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» характеризує ситуацію, яка склалася на підприємстві, з обох боків. По-перше, є окремі проблеми, пов'язані з платоспроможністю, прибутковістю і рентабельністю, проте в 2020 р. є суттєві позитивні зрушення у бік зменшення збитковості.

5. Проаналізовано систему управління запасами ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД». Особливості управління запасами на підприємстві ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» полягають в наступному: неможливо мінімізувати товарні запаси або наблизити запаси до нуля через те, що є постійна наявна потреба в певних видах товарів і необхідність негайного обслуговування покупців; номенклатура товарів компаній регулярно розширюється, з'являються нові тенденції та смаки; відсутність складських приміщень більшості регіональних структурних підрозділів потребує визначення оптимальних розмірів замовлень з ритмічної періодичністю поставок.

6. Проаналізовано товарні запаси ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД». Процес поповнення товарних запасів здійснюється одноразовими закупівлями, період яких складає 1 тиждень. Проведене дослідження показало невідповідність товарних запасів по всім аналізованим видам продукції – спостерігається як надлишок, так і дефіцит товарних запасів. Завищені розміри товарного запасу можуть привести ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» до суттєвих фінансових втрат через реалізацію деяких видів продукції за закупівельними цінами, а також заморожування фінансових коштів в зайвому товарному запасі. Проведений аналіз товарних запасів на ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» виявив необхідність

кардинальної зміни стратегії управління товарними запасами шляхом якісної перебудови системи поповнення запасів.

7. Запропоновано рекомендації щодо стратегічного розвитку системи управління запасами ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД». Аналіз ABC-XYZ допоміг виявити найважливіші для підприємства ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» товарні запаси, які повинні постійно знаходитися в наявності мережі магазинів. Крім того, були виявлені групи товарів, за рахунок яких накопичуються надлишки запасів і знижується оборотність запасів. Враховуючи результати проведеного дослідження, представляється доцільним запропонувати підприємству ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД» нову модель управління запасами, яка дозволить виявити проблемні сегменти, що стосуються запасів на різних стадіях операційного і фінансового циклу, і прийняти управлінські рішення щодо оптимізації їх величини і структури. Розробка нової моделі поповнення запасів буде спрямована на зміну методу розрахунку і визначення розміру замовлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Круш П. В., Орлюк Ю. В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 239–245.
2. Дожланський А. М. Економічна сутність товарних запасів у оптовій торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.4. С. 163–169.
3. Перебийніс В. І., Дроботя В. І. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія. Полтава, ПУЕТ, 2012. 279 с.
4. Нгуен Т. Х., Рожкова Н. К. Экономическая сущность товарных запасов в условиях становления рыночной экономики. URL: <https://izron.ru/articles/voprosy-i-problemy-ekonomiki-i-menedzhmenta-v-sovremennom-mire-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-me/sektsiya-4-bukhgalterskiy-uchyet-statistika-spetsialnost-08-00-12/ekonomicheskaya-sushchnost-tovarnykh-zapasov-v-usloviyakh-stanovleniya-rynochnoy-ekonomiki-economic/> (дата звернення: 25.04.2021).
5. Олініченко К. С. Управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі: монографія. Харків, Видавництво Іванченка І. С., 2017. 211 с.
6. Матафонова А. А. Управление запасами: системы. *Международный научный журнал «Инновационная наука»*. 2017. № 5. С. 118–120.
7. Казакова Н. А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности. Москва, Финансы и статистика, 2013. 496 с.
8. Двас А. Г. Методологические основы построения системы управления запасами коммерческого предприятия. *Управление экономическими системами*. 2015. № 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovy-postroeniya-sistemy-upravleniya-zapasami-kommercheskogo-predpriyatiya/viewer> (дата звернення: 28.04.2021).

9. Лотоцкий В. А., Мандель А. С. Модели и методы управления запасами. Москва, Наука, 2012. 190 с.
10. Радионов Р. А. Анализ методов управления запасами и оборотными средствами. *Экономический анализ: теория и практика*. 2005. № 8. С. 41–49.
11. Чуприна Л. В., Намазова В. М. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 784–788.
12. Двас А. Г. Трансформация стратегий управления запасами: от альтернативности к комплементарности. *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. 2015. № 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-strategiy-upravleniya-zapasami-ot-alternativnosti-k-komplementarnosti> (дата звернення: 29.04.2021).
13. Івашків Ю. Б. Роль управління запасами у підвищенні ефективності функціонування підприємства. *Цілі сталого розвитку у вітчизняних реаліях: студентський погляд на проблему: тези доповідей III Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, (м. Львів, 19–20 квіт. 2018 р.)*. Львів, 2018. С. 68–69.
14. Крючкова І. В. Оптимізація матеріальних запасів на сучасному підприємстві: економічний аспект. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1279> (дата звернення: 30.04.2021).
15. Гринів Н. Т., Кіндій М. В., Жданович Р. В. Актуальні проблеми управління запасами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, Т. 2. С. 168–172.
16. Олейник П. П. Корпоративные информационные системы. Санкт-Петербург, Питер, 2012. 176 с.
17. Куць Т. В., Басиста С. А. Управління виробничими запасами сучасних підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 451–454.
18. Toyota asks overseas production units to stop working overtime. URL: <http://web.archive.org/web/20110319092807/http://english.kyodonews.jp/news/2011/03/79381.html> (дата звернення: 02.05.2021).

19. Всеволожский завод Ford остановит конвейер из-за нехватки комплектующих. URL: <http://top.rbc.ru/rbcfreenews/20121115142818.shtml> (дата звернення: 02.05.2021).

20. Турчак В. В., Кульганік О. М. Стратегічне управління запасами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 10. С. 69–73.

21. Сергеев В. И. Логистика в бизнесе. Москва, Инфра-М, 2006. 608 с.

22. Герасимов К. Б., Сухина П. В., Королева С. П. Управление товарными запасами, как категория финансового менеджмента. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2019. № 4–1. С. 77–80.

23. Башлачева Т. А., Ильченко А. Н. Оперативное управление запасами в розничной торговле. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2011. № 4 (28). С. 10–17.

24. Прокофьева О. С., Ющук Я. В. Стратегия управления материальными запасами на промышленном предприятии. *Вестник ИрГТУ*. 2015. № 6 (101). С. 129–133.

25. Воронченко Т. В. Современные методы анализа и управления запасами предприятия. *Экономический анализ: теория и практика*. 2010. № 6 (171). С. 33–39.

26. Стецюк Н. Є., Галушка Н. Й. Методичні підходи до аналізу забезпеченості підприємств деревообробної промисловості виробничими запасами. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22. № 2. С. 156–164.

27. Громыко Г. Л. Теория статистики. учебник. Москва, Инфра-М, 2019. 465 с.

28. Закон Парето или Принцип 80 на 20. URL: <http://www.elitarium.ru/zakon-pareto-princip-80-na-20-pravilo-jurana-kachestvo-resursy-raspredelenie-rabota-vazhnost/> (дата звернення: 03.05.2021).

29. Голиков К. Ю., Шульгіна Л. М. Вдосконалення оцінки ефективності системи управління запасами на підприємстві. *Young*. 2016. Т. 29. № 2. С. 22–24.

30. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. Москва, Олимп-Бизнес, 2010. 640 с.

31. Управление запасами. URL: http://www.plam.ru/shpori/finansovyi_menedzhment_shpargalka/p73.php (дата звернения: 04.05.2021).

32. ТОВ «Телевізійна компанія «Орбіта». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/42492033/ (дата звернения: 20.05.2021).

33. Соснина Л. С., Свиридова А. Ф., Черненко А. Ф. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Москва: КНОРУС, 2013. 344 с.

34. Дюдина О. В., Валеева Ю. С. Комплексная оценка эффективности развития торгового предприятия посредством использования системы менеджмента качества. *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. Научно-теоретический журнал*. 2013. № 3. С. 51–55.