

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Жубржицький Олексій Вікторович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

“Планування та контроль товарних запасів підприємства”

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Управління логістичною діяльністю»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

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

_____ О.В. Жубржицький
(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена вирішенню проблемних питань, пов'язаних із вдосконаленням процесів планування та контролю товарних запасів на підприємстві в сучасних умовах. У роботі розглянуто специфіку управління запасами в контексті підвищення економічної ефективності діяльності підприємства ТОВ «Майкл Шафт».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження, аналіз та узагальнення теоретичних засад управління товарними запасами, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх оптимізації для забезпечення безперебійності бізнес-процесів і мінімізації витрат.

Для досягнення мети було проаналізовано сучасні теоретичні підходи до управління товарними запасами, здійснено оцінку поточного стану планування та контролю на підприємстві, а також розроблено рекомендації з використанням ABC- і XYZ-аналізу, моделі Just-in-Time та інтеграції інформаційних систем ERP і WMS.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і додатків. Обсяг роботи становить 116 стор., 18 рисунків, 13 таблиць, 57 джерел, 8 додатків.

Ключові слова: товарні запаси, управління, планування, контроль, оптимізація, ERP, WMS, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, Just-in-Time.

ABSTRACT

The qualification work is devoted to solving problematic issues related to improving the processes of planning and controlling inventories at an enterprise in modern conditions. The work considers the specifics of inventory management in the context of improving the economic efficiency of the enterprise “Michael Shaft” LLC.

The purpose of the qualification work is to study, analyze and summarize the theoretical foundations of inventory management, as well as to develop practical recommendations for their optimization to ensure the continuity of business processes and minimize costs.

To achieve this goal, modern theoretical approaches to inventory management were analyzed, the current state of planning and control at the enterprise was assessed, and recommendations were developed using ABC and XYZ analysis, the Just-in-Time model, and the integration of ERP and WMS information systems.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions and appendices. The volume of the work is 116 pages, 18 figures, 13 tables, 57 sources, 8 appendices.

Keywords: inventory, management, planning, control, optimization, ERP, WMS, ABC-analysis, XYZ-analysis, Just-in-Time.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

JIT - Just-In-Time (Система "Якраз вчасно")

ERP - Enterprise Resource Planning (Планування ресурсів підприємства)

WMS - Warehouse Management System (Система управління складом)

ABC - Activity-Based Classification (Аналіз за важливістю)

XYZ - XYZ Analysis (Аналіз стабільності попиту)

EOQ - Economic Order Quantity (Економічно обґрунтований обсяг замовлення)

MRP - Material Requirements Planning (Планування матеріальних потреб)

DDMRP - Demand Driven Material Requirements Planning (Планування матеріальних потреб, орієнтоване на попит)

BOM - Bill of Materials (Специфікація матеріалів)

RFID - Radio Frequency Identification (Ідентифікація радіочастот)

KPI - Key Performance Indicator (Ключовий показник ефективності)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1. Теоретичний базис планування та контролю товарних запасів сучасних підприємств.....	10
1.2. Методи та методики планування та контролю товарних запасів підприємств.....	18
1.3. Оцінка результативності та ефективності планування та контролю товарних запасів підприємств.....	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МАЙКЛ ШАФТ».....	42
2.1 Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «Майкл Шафт».....	42
2.2 Організаційно-економічний механізм управління діяльністю підприємства ТОВ «Майкл Шафт».....	50
2.3 Оцінка процесів планування та контролю товарних запасів підприємства ТОВ «Майкл Шафт».....	61
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МАЙКЛ ШАФТ».....	71
3.1 Шляхи та напрямки удосконалення планування та контролю товарних запасів на ТОВ «Майкл Шафт».....	71
3.2. Модель удосконалення планування та контролю товарних запасів на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт»	78
3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів щодо планування та контролю запасів підприємства ТОВ «Майкл Шафт» ..	83
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми полягає у тому, що Управління товарними запасами є однією з ключових функцій підприємств, які займаються торгівлею, оскільки саме ефективне управління запасами забезпечує баланс між витратами на їх утримання і здатністю своєчасно задовольняти потреби клієнтів. В умовах сучасного ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції, нестабільністю економічного середовища та швидкими змінами споживчих пріоритетів, питання планування і контролю запасів набуває ще більшої значущості. ТОВ «Майкл Шафт» є підприємством роздрібною та оптовою торгівлі одягом і взуттям, що функціонує у конкурентному середовищі, де успіх значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін ринку. У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення вимог споживачів до швидкості обслуговування та якості продукції, а також підвищення витрат на логістику і зберігання, проблема ефективного управління товарними запасами стає надзвичайно актуальною. Наукові дослідження свідчать, що оптимізація управління запасами сприяє покращенню фінансових показників підприємства, зменшенню витрат та підвищенню задоволеності клієнтів. Однак, існуючі методики часто не враховують специфіку діяльності окремих підприємств, що обмежує їхню практичну цінність. У випадку ТОВ «Майкл Шафт» впровадження сучасних підходів до планування, таких як ABC- та XYZ-аналіз, моделі Just-in-Time та використання інформаційних систем управління запасами (ERP, WMS), може суттєво підвищити ефективність діяльності компанії та її конкурентоспроможність. Крім того, в Україні тема оптимізації управління товарними запасами залишається недостатньо розкритою, особливо з урахуванням сучасних викликів, таких як війна, економічна криза, порушення логістичних ланцюгів і зміна споживчих настроїв. Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення процесів планування та контролю товарних запасів на підприємствах торгівлі в умовах сучасного економічного середовища. Це

забезпечить не лише економічну стабільність підприємств, але й сприятиме їхньому сталому розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є економічна діяльність підприємства ТОВ «Майкл Шафт» у сфері торгівлі що включає комплексний процес управління товарними запасами на підприємстві.

Предметом дослідження є аналіз теоретико-методичних засад та науково-практичних методів оптимізації управління товарними запасами, а також організаційно-економічний механізм управління товарними запасами підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка, аналіз теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів планування та контролю товарних запасів підприємства на прикладі ТОВ «Майкл Шафт». Це досягається через аналіз існуючого механізму управління запасами, визначення проблемних аспектів і пошуку рішень, які забезпечать оптимізацію використання ресурсів та підвищення ефективності підприємства.

Для досягнення мети в роботі було вирішено наступні завдання:

- розкрито основні концепції, методи і методики планування та контролю товарних запасів підприємств.
- досліджено показники результативності та ефективності управління запасами;
- надано загальну характеристику економічної діяльності ТОВ «Майкл Шафт»;
- проаналізовано організаційно-економічний механізм управління запасами на підприємстві;
- оцінено поточний стан процесів планування та контролю товарних запасів на основі реальних даних підприємства;
- розроблено рекомендації щодо удосконалення механізмів управління товарними запасами;
- проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих автором заходів.

Інформаційна база дослідження. Плануванням та стратегічним управлінням товарними запасами підприємства та дослідженням проблем управління товарними запасами як складової оборотних активів, що є дотичною темою до дослідження в цій кваліфікаційній роботі займалися багато вітчизняних науковців: Алькема В. Г. [1], Білик В. М.[4], Вавдійчик І. М.[8], Іваненко О. В.[20], Карпенко О.В. та Карпенко Д.В.[21], Круглова О. А.[26], Олініченко К. С.[31], Скрипник М.Є. та Шум'як Г.В. [35], Тупчій В. А. [37], Химич О. С. та Пепчук С. М[41], Хоменко Н.В. [42], а також багато іноземних вчених, зокрема Бауэрсокс Д.[49] Патрік Р. [48], Гатторна Д. [51], Кесарі Г. [52], Стефанос С.[53], Шеварт В. А.[56].

Методи дослідження: У процесі дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез для вивчення теоретичних аспектів управління запасами, SWOT-аналіз для підприємства та для оцінки ієрархічної системи управління підприємством, економіко-статистичні методи для аналізу дохідності та темпів зростання продажів товарів, метод ABC-аналізу, метод XYZ-аналізу, метод EOQ моделі, метод Just-in-Time (JIT), методи інформаційних систем управління запасами (ERP, WMS), метод аналізу запасів, метод аналізу витрат, метод взаємовідносин з постачальниками, метод оптимізації логістичних процесів, метод зниження запасів, а також метод порівняння для розробки рекомендацій.

Елементи наукової новизни представлені у вигляді узагальнюючих висновків та рекомендацій, які враховують специфіку управління товарними запасами на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт». У процесі дослідження було визначено, що оптимізація управління товарними запасами сприяє зниженню витрат, підвищенню ефективності обслуговування клієнтів та покращенню фінансових показників підприємства.

Теоретична значущість полягає у систематизації знань щодо процесів планування та контролю товарних запасів підприємства. У роботі узагальнено існуючі підходи до управління запасами, розроблено класифікацію основних методів оптимізації товарних запасів та визначено ключові фактори, які впливають на ефективність цього процесу. Запропоновані моделі та

рекомендації можуть бути використані для подальших наукових досліджень у сфері управління запасами та вдосконалення теорії управління підприємствами в умовах динамічного економічного середовища.

Практична значущість роботи полягає в розробці основних напрямків вдосконалення управління товарними асортиментними групами для підприємства ТОВ «Майкл Шафт». Крім того, оптимізація торговельного асортименту сприятиме підвищенню безперервності операційної діяльності, мінімізації ризиків утворення неліквідних запасів і зростанню фінансової стабільності.

У кваліфікаційній роботі структура складається з таких елементів:

- Вступ, що окреслює актуальність теми, мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження.
- Розділ 1: Теоретико-методичні аспекти планування та контролю товарних запасів підприємств.
- Розділ 2: Аналіз процесів планування та контролю товарних запасів підприємства ТОВ «Майкл Шафт».
- Розділ 3: Удосконалення процесів планування та контролю товарних запасів на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт».
- Висновки, які підсумовують основні результати дослідження.
- Список використаних джерел.
- Додатки, які ілюструють додаткові матеріали дослідження.

Послідовність елементів роботи обґрунтована її логічним розвитком: спочатку аналізуються теоретичні основи, потім конкретний приклад, а завершенням є розробка практичних рекомендацій. Це забезпечує комплексний і послідовний підхід до розкриття теми.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичний базис планування та контролю товарних запасів сучасних підприємств

Залежно від авторської методології, запаси в економічній науці визначаються по-різному. Для того, щоб підприємство могло виконувати свій основний обов'язок - доставляти товари покупцям, запаси є матеріальною основою товарообігу, вважає І. Вавдійчик [8]. Дещо схожої точки зору дотримується В. Марцин, стверджуючи, що товарні запаси слід розглядати як загальну масу товарів, що використовуються для задоволення потреб населення та галузей економіки. Т. Тухканен узагальнює погляди багатьох авторів, визначаючи товарні запаси як всю масу товарної продукції, доступної для експорту, особистого використання та виробництва [23]. У Додатку А наведено визначення терміну «запаси». Автор дає таке пояснення запасів стосовно комерційного підприємства: це маса товарів, що надійшла на підприємство з різних джерел, яка призначена для подальшого продажу кінцевому споживачеві для особистого чи колективного споживання 23, с. [8]. Як компонент оборотних активів організації, запаси також сприяють її фінансовій стабільності, потенційно впливаючи на показники ліквідності. Загалом, запаси розглядаються як фізичні активи організації, які сприяють задоволенню споживчого попиту та гарантують безперервність виробничо-збутової діяльності. Відповідно до цих визначень, запаси є важливим стратегічним компонентом, який визначає здатність організації стабільно функціонувати та пристосовуватися до мінливих ринкових умов, на додаток до того, що вони є матеріальними активами. Ефективне управління ними забезпечує оптимальний рівень запасів, мінімізуючи витрати і підтримуючи стабільний рівень обслуговування клієнтів. Дефініція поняття «управління товарними запасами підприємства» відображена у додатку А1.

Товарні запаси мають ключове значення для підприємства, оскільки вони забезпечують безперервність виробничих процесів та задоволення попиту споживачів. Однією з головних причин їх важливості є те, що вони дозволяють уникнути затримок у виробництві через відсутність необхідних матеріалів. Завдяки запасам підприємство може продовжувати свою діяльність навіть у випадках порушень у постачанні, що є особливо важливим у сучасних умовах зростаючої невизначеності та ризиків у ланцюгах постачання. Це забезпечує стабільність у роботі підприємства і знижує залежність від зовнішніх факторів[51]. Крім того, товарні запаси є важливими для своєчасного задоволення попиту споживачів. В умовах високої конкуренції на ринку, коли швидкість та якість обслуговування стають ключовими факторами успіху, наявність достатньої кількості готової продукції або сировини дозволяє підприємству оперативно реагувати на запити клієнтів. Це допомагає зберегти лояльність споживачів і забезпечити їх задоволеність, що, у свою чергу, позитивно впливає на ринкові позиції компанії та її фінансові результати [6].

Товарні запаси також захищають підприємство від можливих коливань у постачанні. У разі виникнення непередбачуваних ситуацій, таких як затримки в доставці матеріалів або проблеми з логістикою, наявність страхових запасів допомагає уникнути зупинок у виробництві. Завдяки оптовим закупівлям підприємство може скористатися знижками від постачальників і отримати товари за нижчими цінами, ніж при закупівлях у малих обсягах. Це зменшує загальні витрати на придбання товарів

Водночас, товарні запаси мають значний вплив на фінансову діяльність підприємства. Високий рівень запасів може призвести до заморожування капіталу в товарних залишках, що уповільнює оборотність коштів і може знижувати загальну рентабельність компанії. З іншого боку, недостатні запаси можуть призвести до втрати потенційних продажів і порушення обслуговування клієнтів, що негативно позначається на репутації компанії та її конкурентних позиціях.

Тому управління товарними запасами є критично важливим для досягнення балансу між витратами на їх утримання та забезпеченням безперебійної роботи підприємства рис.1.1. Ефективне управління запасами дозволяє мінімізувати ризики пов'язані з дефіцитом чи надлишком запасів, знизити витрати на їх зберігання та підвищити оборотність активів, що сприяє фінансовій стабільності та успіху підприємства [6].

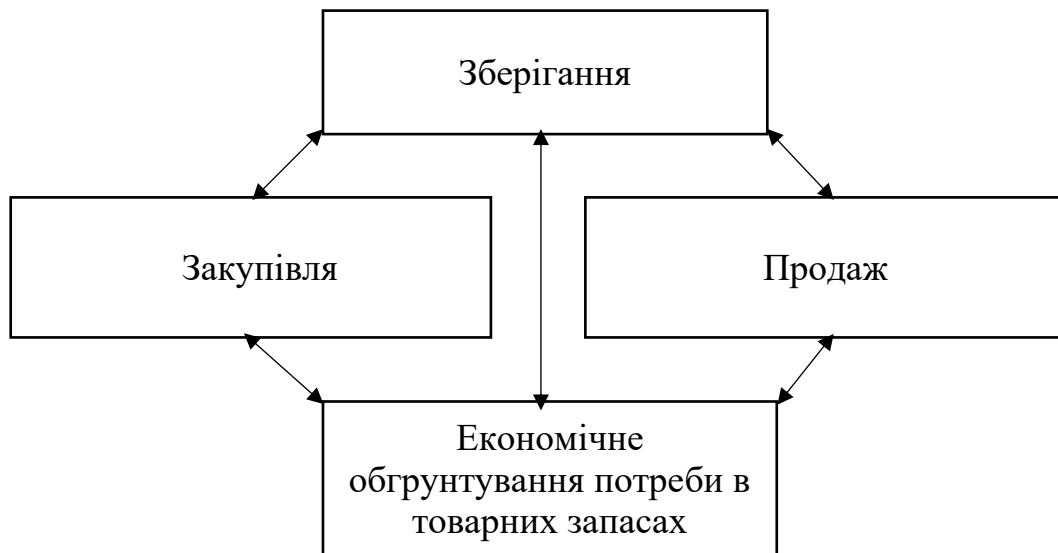


Рис. 1.1. Структура функцій системи управління товарними запасами

Джерело: Сформовано автором на підставі [6]

Контроль товарних запасів є ключовим аспектом управління підприємством, що впливає на його ефективність та фінансові результати. Він передбачає моніторинг кількості та якості запасів, забезпечуючи баланс між надлишком і дефіцитом. Сучасні системи управління, як ERP чи WMS, автоматизують облік, прогнозують попит і мінімізують ризики. Регулярна інвентаризація допомагає виявляти розбіжності, а оцінка постачальників – вирішувати проблеми з якістю та строками. Це сприяє оптимізації рішень, підвищенню обслуговування клієнтів і зниженню витрат, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства.

Метою управління товарними запасами є забезпечення підприємства ресурсами для безперервного функціонування, мінімізуючи витрати на їх утримання. Це передбачає оптимізацію запасів для задоволення попиту та уникнення надлишків, що призводять до зайвих витрат. Ефективне управління

забезпечує безперебійність виробництва та своєчасне виконання замовлень, уникаючи дефіциту чи надмірності запасів [11].

Ще однією важливою метою є зниження витрат на управління запасами. Зниження витрат на управління запасами досягається через оптимізацію логістики, ефективне використання складів і сучасні системи обліку. Це мінімізує витрати на зберігання, транспортування та утримання, зокрема оренду, страхування, амортизацію і втрати від псування. Інша мета — підвищення рівня обслуговування клієнтів, що забезпечує швидке виконання замовлень, покращуючи лояльність та репутацію підприємства. Стратегічно управління запасами спрямоване на підвищення оборотності капіталу, перетворюючи запаси на готову продукцію, яка швидко реалізується, що прискорює грошовий обіг[55].

Ключові принципи планування запасів лежать в основі ефективного управління товарними ресурсами підприємства і дозволяють забезпечити безперебійність процесів, мінімізувати витрати та підтримувати стабільний рівень обслуговування клієнтів. Першим фундаментальним принципом є оптимізація запасів. Цей принцип полягає в пошуку балансу між необхідністю зберігання достатньої кількості товарів і мінімізацією витрат на їх утримання. Оптимізація досягається шляхом аналізу попиту, прогнозування продажів та постійного коригування обсягів замовлень. Надлишкові запаси ведуть до втрат через амортизацію, псування або моральне старіння, в той час як їх дефіцит призводить до втрати можливих продажів і незадоволеності клієнтів. Планування повинно враховувати сезонність, зміни попиту та можливі ризики затримок у постачанні, щоб підприємство завжди мало достатній резерв, але не надлишок [20].

Другим важливим принципом є баланс між витратами на утримання запасів та рівнем обслуговування клієнтів. Це означає, що підприємство повинно забезпечувати наявність товарів у необхідних кількостях, але не перевищувати обсягів, які можуть бути обґрунтованими з фінансової точки зору. Витрати на утримання запасів включають в себе не тільки зберігання, але й транспортні витрати, страхування, оплату праці персоналу, амортизацію та

втрати, пов'язані з псуємостями або застаріванням продукції. Одночасно, рівень обслуговування клієнтів залежить від швидкості виконання замовлень, і підприємство повинно стежити за тим, щоб запаси дозволяли швидко реагувати на запити, забезпечуючи високу задоволеність споживачів.

Ще один принцип — гнучкість у плануванні. Попит на продукцію може змінюватися в залежності від різних факторів: економічної ситуації, зміни трендів, дій конкурентів або сезонних коливань. Тому система планування повинна бути гнучкою і адаптованою до цих змін. Важливо використовувати сучасні інструменти прогнозування, які дозволяють моделювати різні сценарії розвитку подій і відповідним чином коригувати обсяги запасів. Гнучкість також включає можливість швидкого перерозподілу ресурсів або перенаправлення постачань у разі виникнення надзвичайних ситуацій або змін на ринку. Також принциповим є сегментація запасів, що полягає в поділі запасів на різні категорії відповідно до їх важливості для підприємства.

Прогнозування попиту є одним із ключових принципів у плануванні запасів, оскільки правильний прогноз дозволяє підприємству уникнути як дефіциту, так і надлишку товарів. Прогноз базується на історичних даних продажів, аналізі ринку, поведінці споживачів та сезонних коливаннях. Чим точніше підприємство може прогнозувати майбутній попит, тим більш раціонально воно зможе керувати своїми запасами. Прогнозування також враховує можливі збої у постачаннях, зміни в політичній або економічній ситуації, які можуть вплинути на ринок.

Іншим важливим принципом є інтеграція технологій в процес планування. Сучасні ERP-системи дозволяють автоматизувати процес управління запасами, що значно підвищує точність планування і скорочує час на обробку інформації. Завдяки інтеграції систем автоматизованого обліку з системами закупівель, логістики та продажів, підприємство може отримувати реальний час дані про поточні запаси, прогнозувати потреби і своєчасно реагувати на зміни попиту або пропозиції. Інтеграція технологій також дозволяє застосовувати більш складні математичні моделі для прогнозування

та оптимізації запасів, включаючи методи машинного навчання та аналізу великих даних [25].

Управління товарними запасами набуває важливості для підприємств різних галузей, залежно від специфіки діяльності та ринкових умов. У промисловості запаси забезпечують безперервність виробництва та адаптацію до попиту. Наприклад, у машинобудуванні використовують страхові запаси через тривалі цикли, тоді як система JIT знижує витрати на зберігання, але підвищує вимоги до постачальників.

Також слід зауважити, що у роздрібній торгівлі товарні запаси є основою конкурентоспроможності. Рітейлери мають забезпечувати широкий асортимент продукції для задоволення попиту, одночасно мінімізуючи витрати на зберігання. Це досягається завдяки впровадженню сучасних систем автоматизації управління, таких як ERP або WMS, які дозволяють прогнозувати попит, уникати втрат через псування товарів та оперативно оновлювати асортимент. Наприклад, компанія Amazon використовує алгоритми штучного інтелекту для оптимізації розподілу запасів між складами, що значно скорочує час доставки та знижує витрати [24]. Український виробник «Розетка», провідний рітейлер у сфері електронної комерції, також активно використовує сучасні підходи до управління запасами. Завдяки інтеграції цифрових платформ, компанія оптимізує облік товарів на своїх складах і забезпечує швидке виконання замовлень, що допомагає підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів навіть під час пікових періодів продажів. Логістичний сектор також покладається на ефективне управління запасами для скорочення витрат і забезпечення швидкої доставки. Важливу роль відіграють регіональні склади, що дозволяють скорочувати час на транспортування до споживача, а також транзитні запаси, які забезпечують безперебійність міжнародних перевезень. Наприклад, компанія DHL застосовує систему Hub and Spoke, яка дозволяє оптимізувати маршрути та зменшити витрати на зберігання [53]. У свою чергу, українські компанії, як-от «Нова Пошта», демонструють ефективний підхід до логістики, розвиваючи мережу регіональних складів і використовуючи автоматизовані

системи для управління потоками посилок. Це дозволяє значно скорочувати час доставки і забезпечувати стабільність у наданні послуг навіть в умовах високої конкуренції. Для міжнародних корпорацій управління запасами є ще складнішим завданням через вплив геополітичних ризиків, митного регулювання та природних катаклізмів. Такі компанії часто створюють стратегічні запаси у різних регіонах світу, щоб уникнути перебоїв у постачанні. Наприклад, Procter & Gamble розташовує склади у ключових логістичних вузлах, забезпечуючи стабільність доставки навіть у разі змін у законодавстві чи логістичних затримок. Український виробник «Кернел», один із найбільших експортерів агропродукції, використовує аналогічний підхід, забезпечуючи наявність стратегічних запасів зернових у ключових регіонах України та за кордоном [53]. Це дозволяє компанії мінімізувати ризики збоїв у ланцюгу постачання через сезонність чи форс-мажорні обставини. Особливої уваги заслуговує медична галузь, де управління запасами напряму впливає на здоров'я та життя людей. Ліки, вакцини та медичні матеріали вимагають особливих умов зберігання, таких як контроль температури та вологості. Цифрові платформи, що впроваджуються в лікарнях і аптеках, дозволяють уникати дефіциту життєво важливих препаратів та ефективно контролювати їхній термін придатності. Всесвітня організація охорони здоров'я рекомендує створювати регіональні запаси вакцин для швидкої реакції на епідемії [22], що є прикладом ефективного управління запасами у цій галузі. Українська фармацевтична компанія «Фармак» також успішно використовує сучасні технології для управління запасами. Завдяки цьому вона забезпечує своєчасне постачання ліків не лише в Україні, але й у більш ніж 20 країнах світу, гарантуючи їхню якість та відповідність міжнародним стандартам[50].

Класифікація товарних запасів є важливим інструментом для ефективного управління запасами на підприємстві. Вона дозволяє структурувати запаси за різними ознаками та визначати оптимальні підходи до їх планування, зберігання та використання. Класифікація запасів допомагає забезпечити ефективний контроль за їх станом, уникнути надмірного

накопичення чи дефіциту, а також мінімізувати витрати на їх утримання рис. 1.2.



Рис. 1.2. Класифікація товарних запасів

Джерело: Сформовано автором на підставі [25]

Перший і один із найважливіших критеріїв класифікації товарних запасів — це їх призначення. За цим критерієм товарні запаси поділяються на сировину, незавершене виробництво та готову продукцію. Сировина та матеріали використовуються у виробничих процесах для створення готової продукції. Це можуть бути основні матеріали, які складають основу товару, а також допоміжні матеріали, необхідні для підтримки виробничого процесу (наприклад, мастила, хімікати або упаковка). Незавершене виробництво — це товари, які вже частково оброблені, але ще не готові для продажу або використання. Готова продукція, у свою чергу, є кінцевим результатом виробничого процесу, який очікує на реалізацію або доставку кінцевим споживачам. Такий поділ дозволяє підприємству краще контролювати різні етапи виробництва та забезпечувати належний рівень запасів на кожній стадії.

Класифікація товарних запасів також може бути здійснена за часовим фактором. Це поділ запасів на поточні, сезонні та страхові запаси. Поточні запаси — це товари, які постійно використовуються або продаються, і їхній рівень постійно підтримується для забезпечення безперервності операцій. Сезонні запаси формуються з урахуванням коливань попиту протягом року. Наприклад, у виробництві зимового одягу необхідно створювати запас матеріалів перед початком холодного сезону. Страхові запаси — це резерв

товарів, які використовуються у випадку непередбачуваних затримок у постачанні або зростання попиту. Вони мають на меті уникнення дефіциту, що особливо важливо для підприємств, які залежать від складних логістичних ланцюгів або постачання з віддалених регіонів.

Класифікація товарних запасів за фізичними характеристиками дозволяє враховувати їх специфічні вимоги до зберігання. Це стосується швидкопсувних товарів (продуктів харчування, медикаментів), продукції, що потребує особливих температурних або вологісних умов, а також небезпечних матеріалів, які вимагають дотримання заходів безпеки. Такий підхід запобігає втратам або пошкодженням товарів через неналежні умови зберігання [46].

1.2. Моделі та методи планування та контролю товарних запасів підприємств

Початковим етапом управлінського обліку товарних запасів є складання достовірних прогнозів, які б дозволяли скоротити нераціональні витрати, пов'язані із закупівлею, доставкою, зберіганням і реалізацією товарів. Прогнози товарних запасів у традиційному розумінні розробляються у вигляді якісних характеристик розвитку або кількісних оцінок товарних запасів і величини ймовірності досягнення цих значень. Проблемні питання, які потребують вирішення в процесі прогнозування та планування товарних запасів, та методи їх вирішення наведені у Додатку Б.

Проведений аналіз діяльності підприємств гуртової торгівлі показав, що для вирішення питань щодо збільшення (скорочення) товарних запасів підприємства доцільно використовувати евристичні методи, зокрема теорію нечітких множин, розроблену американським вченим Л.А. Заде [18, с. 8]. Її пристосування для прогнозування товарних запасів на підприємстві матиме вигляд математичної моделі:

$$T_{HT} > T_{TO} > T_{TZ} > T_n, \quad (1)$$

де T_{HT} – темп зростання надходження товарів;

T_{TO} – темп зростання обсягу товарообороту;

T_{TZ} – темп зростання товарних запасів;

T_n – темп зростання обсягу попиту;

Пропонована модель дозволить оптимізувати співвідношення таких показників, як попит на товар, товарообіг, обсяг товарних запасів. Якщо прогнозується значне збільшення товарообігу, то накопичення запасів товарів потрібно здійснювати досить швидко. Навпаки, якщо реалізація товарів сповільниться, то до створення запасів потрібно підходити обережно (їх потрібно планувати в менших розмірах). Вітчизняна практика та проведені дослідження дають нам підстави передбачати зростання товарних запасів на перспективу дещо нижчими темпами порівняно з товарооборотом. Таке їх співвідношення дає можливість пришвидшити оборотність товарів, а відповідно, й оборотність коштів, інвестованих у запаси. Ця тенденція може виражатися такою математичною моделлю:

$$T_{TZ} = \sqrt{T_{TO}}, \quad (2)$$

де T_{TZ} – темп зростання запасів;

T_{TO} – темп зростання товарообороту.

Виходячи із запропонованої моделі, вважаємо, що запланований та збільшений товарооборот буде забезпечений товарними запасами достатньою мірою, якщо запланувати збільшення товарних запасів у розмірі, якій би дорівнював кореню квадратному із темпу зростання споживчого попиту.

Розмір запасів на плановий рік знаходиться шляхом множення товарних запасів звітного періоду на відповідний темп зростання товарних запасів. Фактичні товарні запаси можуть бути використані як базовий показник для розрахунку з використанням вищеописаного методу лише після виключення із їх складу неліквідних та зайво завезених товарів.

За допомогою методу, який ґрунтується на співвідношенні темпів зростання товарообігу і товарних запасів та фактичної обіговості товарів, розраховується прогнозна величина обіговості товарів, передбачається її прискорення на наступний рік. Розрахунок проводиться в такому порядку:

розраховується коефіцієнт співвідношення темпу росту товарообігу і товарних запасів; фактична товарообіговість звітного року ділиться на розрахований коефіцієнт.

Окрім визначення загальної прогнозованої величини запасів, завданням працівників, які продукують управлінську інформацію, є досягнення за кожною товарною групою оптимального рівня запасів, який би дозволив мінімізувати витрати на постачання та зберігання товарів і водночас максимально задовольнити попит на них. Виходячи з цього, необхідно визначитися з: рівнем товарних запасів; моментом видачі заявок на поповнення запасів; розміром партії для закупівлі.

Проведені нами дослідження свідчать, що частина вітчизняних підприємств гуртової торгівлі підтримують велику кількість запасів. У 60% суб'єктів господарювання товарні запаси становлять не менше 40% оборотних активів підприємства. Значний рівень запасів створюється переважно до групи товарів промислового призначення, а також товарів, які імпортуються підприємствами. Проведений аналіз показав, що причинами формування товарних запасів на підприємствах гуртової торгівлі є: можливість випадкових коливань попиту та пропозиції, інтервалу завозу товарів, дискретність процесу постачання товарів за відносно безперервного споживання. Товарні запаси також існують для нейтралізації перебоїв у поставках. Крім того, наявність товарних запасів дозволяє уникнути потреби в частих закупівлях, а також дає можливість підприємствам отримати додатковий прибуток завдяки зниженню гуртової ціни у разі закупівлі великої кількості товарів. Таким чином, запас створюється для того, щоб скористатися цими перевагами [36].

Проте за наявності великої кількості запасів є небезпека виникнення передумов до розбіжностей між можливостями та потребами. Крім того, підприємства з високим рівнем запасів повільно реагують на зміни у ринковому середовищі. Як наслідок, виникнення збитків через утримання понаднормативних запасів і нереалізованих ринкових можливостей. Велика кількість запасів

приводить до збільшення поточних витрат на їх зберігання, а також вимагає залучення значних фінансових ресурсів, які автоматично вилучаються з оборотної частини капіталу. З огляду на викладене вище, для потреб управління запропоновано методику визначення оптимальної величини товарних запасів підприємства гуртової торгівлі, схематично відображену в моделі (Додаток В).

Запропонована методика визначення оптимальної величини товарних запасів передбачає проведення ABC та XYZ аналізу товарних позицій підприємства, аналізу фізичних та фінансових можливостей формування товарних запасів, оптимізацію витрат на придбання та зберігання запасів і, як наслідок, вибір оптимальної системи управління товарними запасами.

Ефективною, буде така політика, за якої максимум надійності у постачанні товарів споживачам забезпечується за наявності мінімуму товарного запасу. В цьому аспекті вирізняється особлива філософія, ядром якої є бачення того, що всі запаси небажані і вони повинні бути усунені чи зведені до мінімуму. Така філософія стала основою головного сучасного принципу в заготівельних процесах – «точно, своєчасно». Такий прагматичний підхід до управління товарними запасами в гуртовій торгівлі зумовлює використання транзитної форми поставки товарів. Проведені дослідження показали, що лише 40% проаналізованих підприємств використовують транзитну форму поставки товарів, водночас транзитний оборот сягає лише 30% загального товарообороту підприємств.

Це зумовлюється потребою у зіставленні й аналізі багатьох факторів, що впливають на процес прямої доставки товарів від постачальника покупцю. Доставка товарів транзитом можлива лише в небагатьох випадках за умови високої прогнозованості попиту, навіть ритмічності у придбанні товару покупцем або ж за умови нетерміновості у доставці товару клієнтам чи, навпаки, під час виконання разових поставок. Рекомендується застосовувати систему «точно, своєчасно» лише для товарів групи AX, AZ, BX (за умови, що на підприємстві застосовуються методи планування, обліку й аналізу запасів ABC та XYZ), тобто для товарів із високою вартістю та досить прогнозованим

попитом (для ритмічних поставок високоартісного товару постійним покупцям підприємства) і водночас для товарів з нестабільним і навіть стохастичним попитом (для разових поставок високоартісного товару) [40].

Пропонується «Відомість обліку товарів транзитом», у якій обліковуються показники як вартіснокількісні (ціни на товар, кількість придбання та відпуску), так і аналітичні (група, до якої належить товар та найменування товару, найменування постачальника та покупця, прізвище відповідального за здійснення операції менеджера). Відомість дасть можливість: здійснювати контроль за здійсненням транзитних операцій; здійснювати контроль за рухом товарів; визначати проміжний результат від проведених транзитних операцій.

Для того щоб на підприємстві ефективно працювала економічно найвигідніша система «точно, своєчасно», пропонується в управлінському обліку ввести поняття «віртуальні товари». Облік «віртуальних товарів» буде здійснюватися на основі виставлених та отриманих замовлень, рахунків, підписаних угод і навіть не підтверджених документально намірів менеджерів щодо закупівлі та продажу товарів підприємства.

Загалом облік, аналіз і контроль замовлень, угод, рахунків, на мою думку, посідає чи не центральне місце, адже центр ваги в управлінському обліку повинен передусім переноситися з опису вже здійснених процесів, з аналізу причин, які лежать в їх основі, на опис майбутніх і очікуваних господарських ситуацій. Для того щоб менеджери могли орієнтуватися в тому, що чекає на них завтра, пропонується вести «Відомість обліку руху товарів на віртуальному складі». Така інформація зорієнтує менеджерів щодо зроблених ними помилок: реалізовано товар, якого немає на складі і який не замовлено; закуплено велику партію товару, покупців на яку найближчим часом не знайдено. Це дасть змогу ліквідувати негативні наслідки від прийнятих рішень ще безпосередньо до настання події. Крім того, маючи залишки за кожним товаром на початок та кінець робочого дня, на тиждень або й місяць наперед, менеджери мають змогу приймати оперативні рішення про продаж додаткових одиниць товару, про відмову від уже замовленого товару, також надана

інформація зможе суттєво вплинути на зменшення складських запасів шляхом застосування транзитної форми доставки товарів. Ведення «Відомості обліку товарів на віртуальному складі» дасть можливість інформувати менеджерів щодо можливості виконання додаткового замовлення або ж про потребу в закупівлі додаткової партії товару. Докладнішу інформацію щодо отримання та подання замовлень доцільно нагромаджувати у «Відомості обліку замовлень» (окремо для вхідних та вихідних замовлень), у якій не лише обліковуються подані або отримані замовлення, але й проставляється планована дата їх виконання, а також менеджер, відповідальний за виконання замовлення. Також з метою контролю у відомості ставиться позначка про виконання або невиконання замовлення зі вказуванням причини в останньому випадку [16].

Побудова віртуального складу, крім того, дасть змогу менеджерам прийняти рішення щодо: потреби у підготовці спеціального приміщення для зберігання віртуальних товарів; можливості розпорядження площами складів, які вивільнилися у зв'язку з продажем товарів; потреби коштів для закупівлі товару або ж наявності у розпорядженні вільних коштів у зв'язку з реалізацією товару; роботи менеджерів, які обслуговують підприємства, що виконали зобов'язання чи не виконали; співпраці з партнерами, які виконали чи не виконали зобов'язання.

Одним із найвагоміших та найпоширеніших методів управлінського обліку, без якого неможливе якісне планування товарних запасів, є метод управління товарними запасами залежно від обсягу придбання та реалізації кожного товару (ABC) та застосування аналізу непередбачуваності або безперервності чи дискретної сталості реалізації товару (XYZ). В основу ABC-аналізу покладені вартісні та кількісні характеристики асортименту товарів. Процедура поділу асортименту за кількісно-вартісним методом ABC-аналізу показана нами на рис. 1.3. як рекомендована форма поділу товарного асортименту підприємства на ABC групи.

Суть XYZ-аналізу полягає в оцінці сталості попиту на товарний асортимент підприємства. Попит на один товар є передбачуваним і має

детермінований характер, попит на інший – непередбачуваний, має випадковий і навіть стохастичний характер. Таке розуміння дає можливість представити структуру реалізації товару за фактором стабільності попиту, формуючи основу XYZ-аналізу.



Рис. 1.3 Поділ товарного асортименту підприємства на ABC- групи
Джерело: Сформовано автором на підставі [16]

Процедура поділу асортименту за методом XYZ-аналізу показана на рис. 1.4. як рекомендована форма поділу товарного асортименту підприємства на XYZ-групи

Аналіз товарного асортименту підприємства за ABC та XYZ-методами пропонуємо проводити не рідше ніж один раз на місяць. Це зумовлено динамічністю функціонування товарного ринку України, а відтак зміною попиту на товар, появою в асортименті підприємства нових товарних позицій, відмовою від реалізації деяких видів товарів. Отримані результати інтегрованого використання ABC та XYZ-аналізу дадуть змогу робити висновки щодо вибору оптимальної для кожного виду запасів системи обліку і контролю [14].



Рис. 1.4. Поділ товарного асортименту підприємства на XYZ-групи

Джерело: Сформовано автором на підставі [14]

Для розрахунку мінімального рівня запасу пропонуємо використати таку математичну модель:

$$z_{\min} = P_{\text{п}} \cdot \text{Ч} + K \cdot P_{\text{вн}} \cdot \sqrt{\text{Ч}}, \quad (3)$$

де z_{\min} – рівень мінімального запасу;

$P_{\text{п}}$ – прогноз попиту на одиницю часу;

Ч – середній час виконання замовлення в одиницях часу;

$P_{\text{вп}}$ – прогноз стандартного відхилення попиту за одиницю часу;

K – коефіцієнт кратності стандартного відхилення для визначення страхового запасу, що забезпечує прийнятний рівень ризику вичерпання запасу ($K = 1$ для ризику 15,9%, $K = 2$ для ризику 2,3%, $K = 3$ для ризику 0,1).

Величина оптимальної партії замовлення повинна гарантувати мінімальні загальні витрати на створення й утримання запасів. До витрат на створення запасів належать витрати, пов'язані із закупівлею товарів, тобто витрати на оформлення замовлення, договору на поставку, транспортні витрати, якщо вони не входять у вартість отриманого товару, витрати, пов'язані з отриманням товарів, витрати, пов'язані з оплатою за рахунками на

товари. Витрати на замовлення однієї партії обліковується у спеціальній відомості «Відомість обліку витрат на створення партії товарів». Витрати на утримання запасу визначаються витратами на зберігання на складі і безпосередньо залежать від обсягів складування, рівня складських капітальних і поточних витрат, втрат якісних і кількісних характеристик запасу. Витрати на утримання складських запасів ведуться у «Відомості обліку складських витрат». До вартості зберігання вносяться альтернативні витрати, що характеризували би прибуток, який могло б отримати підприємство, якби кошти не були іммобілізовані в разі інвестування в запаси, а використані на інші цілі. Втрати варто оцінювати за найбільшою нормою прибутку, яке підприємство могло б одержати від розміщення капіталу в інших сферах ділової активності. За відсутності планів підприємства стосовно альтернативних напрямів вкладення коштів, за відправний момент для оцінки втрат береться рентабельність капіталу. При цьому необхідно зауважити, що всі витрати, які беруться до уваги під час розрахунку оптимальної партії закупівлі товару, повинні мати релевантний характер. Нерелевантні витрати до розрахунку не вносяться [21].

Проведені дослідження показали, що метод прогнозування запасів, який базується на теорії нечітких множин, найбільш прийнятний для вітчизняних підприємств сфери обігу. Адже він дає змогу, враховуючи особливості діяльності кожного гуртового підприємства зокрема, найбільш точно та оптимально спрогнозувати товарні запаси в умовах яскраво вираженої невизначеності, яка характеризується нечіткістю цілей і обмеженістю (лінгвістичною невизначеністю), коли немає можливості застосувати класичні моделі для опису процесів і явищ.

Економічний розмір замовлення (EOQ) є одним із найпоширеніших методів управління запасами, який використовується для визначення оптимальної кількості товару, що має бути замовлена, аби звести до мінімуму сукупні витрати на утримання запасів і здійснення замовлень (рис. 1.5.). Цей метод передбачає розрахунок обсягу замовлення, який забезпечить баланс між

витратами на утримання запасів (зберігання) і витратами на їхнє поповнення (замовлення).

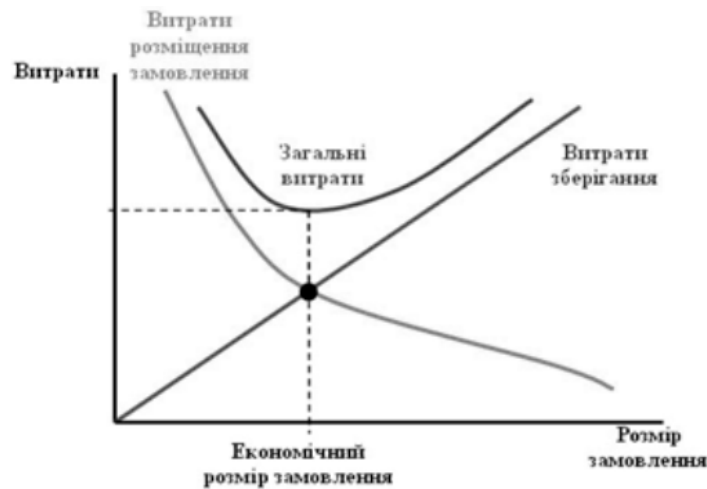


Рис. 1.5. Визначення оптимального розміру замовлення

Джерело: Сформовано автором на підставі [21]

Основні елементи EOQ: Витрати на зберігання запасів - включають витрати, пов'язані зі зберіганням товарів на складі, такі як оренда складу, оплата праці складського персоналу, страхування, амортизація, а також втрати від псування або старіння товарів. Ці витрати залежать від середньої кількості товарів на складі та часу їхнього зберігання. Витрати на замовлення - витрати, пов'язані з процесом замовлення та закупівлі товарів, зокрема витрати на оформлення замовлення, транспортування, адміністративні витрати, а також витрати на обробку документів і переговори з постачальниками. Ці витрати є сталими незалежно від обсягу замовлення. Попит на товар - EOQ передбачає, що попит на товар залишається стабільним протягом певного періоду, а це дозволяє прогнозувати необхідні обсяги закупівель [8].

EOQ розраховується за формулою:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}}, \quad (4)$$

де:

- D — річний попит на товар (кількість одиниць),
- S — витрати на замовлення одного замовлення,
- H — витрати на зберігання однієї одиниці товару за рік.

Переваги моделі: Зниження витрат: ЕОQ дозволяє мінімізувати витрати на зберігання і замовлення, забезпечуючи баланс між ними. Простота: Формула ЕОQ є досить простою і легко застосовується, якщо відомі основні параметри. Універсальність: Метод підходить для підприємств з відносно стабільним попитом. Обмеження: Припущення про стабільний попит: ЕОQ не враховує зміни попиту або сезонні коливання, що може бути проблемою для динамічних ринків. Змінні витрати на зберігання: Формула передбачає, що витрати на зберігання є стабільними, однак у реальності вони можуть варіюватися. Чутливість до затримок постачання: ЕОQ не враховує можливі затримки в постачанні, що може вплинути на доступність запасів.

Метод економічного розміру замовлення забезпечує оптимізацію процесів управління запасами, що є важливим для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Його застосування допомагає знизити загальні витрати на утримання запасів, а також мінімізувати ризики, пов'язані з надмірними або недостатніми запасами.

Планування потреб у матеріалах (MRP, Material Requirements Planning) — це система управління виробництвом та запасами, яка використовується для того, щоб визначити, коли і в яких кількостях необхідно закуповувати або виготовляти матеріали для забезпечення безперервного виробництва. MRP дозволяє підприємствам точно планувати обсяги матеріалів, необхідних для виконання виробничих замовлень і виконання замовлень клієнтів, що зменшує ризик дефіциту матеріалів або надлишкових запасів.

Основна ідея MRP полягає в тому, щоб виходячи з планів виробництва і прогнозів продажів, визначити точну кількість матеріалів і комплектуючих, яка потрібна для виробництва продукції, а також коли ці матеріали мають бути доступними для використання. Це дозволяє підприємству мінімізувати витрати на зберігання і запобігати простою виробництва через брак необхідних ресурсів.

MRP працює за принципом "зворотного планування" (backward planning), коли вихідною точкою є замовлення клієнта або план виробництва

готової продукції, і на основі цього визначаються всі необхідні матеріали та їхні терміни постачання.

Основні елементи MRP: План виробництва (Master Production Schedule, MPS). Це план, який визначає, яку продукцію і в яких кількостях потрібно виготовити протягом певного періоду часу. MPS є відправною точкою для всіх подальших розрахунків у MRP. Він базується на замовленнях клієнтів, прогнозах попиту та поточних запасах готової продукції. Структурний список матеріалів (Bill of Materials, BOM). BOM — це список усіх компонентів, сировини і напівфабрикатів, необхідних для виготовлення кожної одиниці продукції. Він містить детальну інформацію про кількість кожного матеріалу, необхідного для виробництва продукції. Важливо, щоб BOM був точним і актуальним, оскільки всі розрахунки MRP базуються на цих даних. Інформація про поточні запаси (Inventory Records). Це дані про поточну кількість матеріалів і компонентів, які знаходяться на складі. Інформація про запаси дозволяє MRP-системі визначати, скільки матеріалів необхідно замовити або виготовити додатково, а також скільки вже є в наявності. Час виконання замовлення (Lead Time). Час виконання замовлення — це період, необхідний для отримання матеріалів після розміщення замовлення постачальнику або для виготовлення продукції після запуску виробничого процесу. Цей параметр важливий для точного планування, оскільки впливає на терміни, коли потрібно замовляти матеріали, щоб вони були доступні до моменту їх використання у виробництві.

Основні етапи планування в MRP: Розрахунок потреб у матеріалах. MRP-система починає з кінцевої продукції (що потрібно виготовити) і на основі даних з плану виробництва (MPS) визначає, які матеріали і в яких кількостях необхідні для виготовлення цієї продукції. Перевірка наявності запасів. Після визначення потреб у матеріалах система перевіряє, скільки цих матеріалів вже є на складі. Якщо запаси достатні, система вносить їх у план як доступні для використання. Якщо ж запаси недостатні, система визначає кількість, яку потрібно замовити або виготовити. Визначення часу замовлення. Залежно від часу виконання замовлення на матеріали і компонентів, система

визначає, коли потрібно розмістити замовлення, щоб матеріали були доступні до початку виробничого процесу. Планування поставок. MRP-система також дозволяє планувати поставки матеріалів від постачальників таким чином, щоб вони прибули вчасно і в потрібній кількості, без зайвих затримок або надлишкових запасів.

Переваги MRP: Зниження витрат на зберігання. MRP дозволяє замовляти матеріали тільки тоді, коли вони дійсно потрібні для виробництва, що допомагає уникати надмірних запасів і знижує витрати на їх зберігання. **Підвищення ефективності виробництва.** Завдяки точному плануванню MRP забезпечує безперервність виробничих процесів, мінімізуючи ризики простою через нестачу матеріалів або неправильне планування. **Поліпшене планування ресурсів.** MRP дозволяє підприємствам ефективно планувати не тільки матеріали, але й інші ресурси, такі як робоча сила, час і обладнання. **Підвищення рівня обслуговування клієнтів.** Завдяки кращому плануванню і своєчасному виконанню замовлень підприємство може забезпечити більш високий рівень обслуговування клієнтів, виконуючи замовлення вчасно. **Обмеження MRP: Залежність від точності даних.** Для того, щоб система MRP працювала ефективно, всі вхідні дані (плани виробництва, дані про запаси, час виконання замовлень) повинні бути точними. Неточні або застарілі дані можуть призвести до помилок у плануванні, що може негативно вплинути на виробничий процес. **Високі витрати на впровадження.** Впровадження системи MRP може вимагати значних фінансових і часових ресурсів. Необхідно налаштувати програмне забезпечення, навчити персонал і інтегрувати систему з іншими процесами підприємства. **Чутливість до змін у попиті.** Якщо попит на продукцію різко змінюється, це може спричинити проблеми для системи MRP, яка базується на прогнозах і планах. У таких випадках необхідні регулярні коригування плану виробництва.

Для успішного впровадження MRP підприємство повинно забезпечити інтеграцію цієї системи з іншими підсистемами управління, такими як система обліку запасів, система управління виробництвом і система управління замовленнями. Крім того, необхідно проводити регулярні оновлення даних

про запаси і замовлення, а також навчати персонал, щоб забезпечити коректне використання системи. MRP є надзвичайно ефективною системою для підприємств, що працюють у виробничій сфері, оскільки вона допомагає оптимізувати процеси управління матеріальними ресурсами і забезпечує безперервність виробництва. Правильне впровадження та використання MRP дозволяє знижувати витрати, покращувати виробничу ефективність і підвищувати рівень обслуговування клієнтів [23].

Метод DDMRP (Demand Driven Material Requirements Planning) є сучасним підходом до управління товарними запасами, що поєднує класичні принципи планування матеріальних потреб (MRP) із динамічною адаптацією до змін попиту. Цей метод виник як відповідь на зростаючі складності у глобальних ланцюгах постачання, де традиційні підходи виявлялися недостатньо гнучкими та ефективними. Основна ідея DDMRP полягає у створенні буферних зон у ланцюзі постачання, які виконують роль амортизатора між різними етапами планування та постачання. Ці буфери допомагають підприємству швидко реагувати на зміни попиту, запобігати дефіциту товарів або матеріалів, а також зменшувати витрати, пов'язані з надмірними запасами. У традиційних системах MRP планування здебільшого ґрунтується на прогнозах, що часто призводить до помилок через неточність цих прогнозів. Натомість DDMRP дозволяє використовувати реальні дані попиту, зосереджуючи увагу на адаптивному управлінні.

Буферні зони в DDMRP поділяються на три рівні (рис 1.6.): мінімальної кількості, максимальної кількості та точки дозамовлення. Кожен рівень має свою функцію: захист від невизначеностей у постачанні, підтримка безперервного виробництва та забезпечення гнучкості в реагуванні на зміну попиту. Завдяки цьому підходу система адаптується до коливань попиту та автоматично змінює рівень запасів у режимі реального часу [54].

Рівень буфера

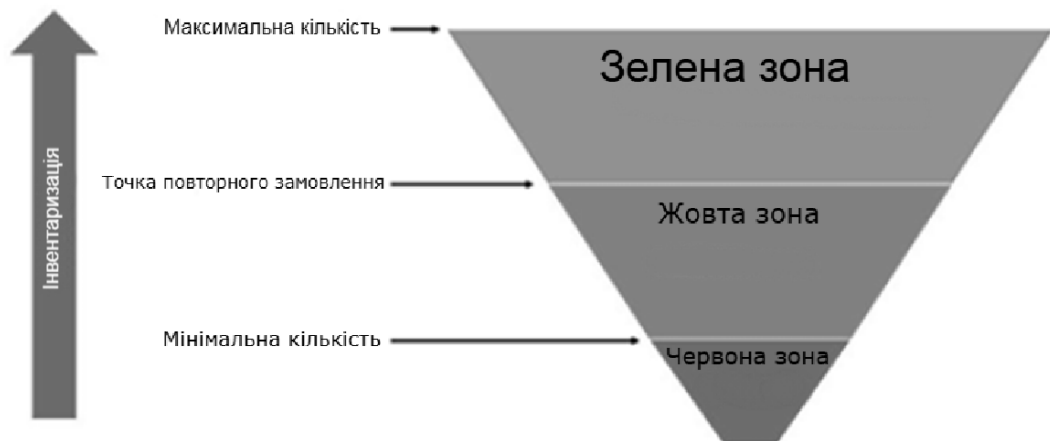


Рис. 1.6. Кольорові зони та їх зв'язок з мінімальною кількістю, максимальною кількістю і точкою дозамовлення

Джерело: Сформовано автором на підставі [54]

Особливістю DDMRP є те, що цей метод ґрунтується на принципі тягнучої системи (pull system), де попит клієнтів визначає кількість продукції, що має бути виготовлена або замовлена. Це відрізняється від класичних штовхаючих систем (push system), де планування виконується заздалегідь, базуючись на прогнозах. DDMRP інтегрує елементи Lean-менеджменту, Six Sigma та теорії обмежень, що дозволяє забезпечити максимальну ефективність у використанні ресурсів [57]. Ключовою перевагою DDMRP є можливість зниження витрат на управління запасами за рахунок скорочення надмірного зберігання, мінімізації псування та зниження транспортних витрат. Завдяки використанню точних даних попиту та адаптивних алгоритмів система стає більш стійкою до непередбачуваних змін у ланцюзі постачання, таких як затримки або несподіване зростання попиту. Наприклад, підприємства, що працюють у галузі швидкопсувних товарів, можуть значно знизити втрати, пов'язані з термінами придатності продукції, за рахунок використання цього методу [48].

Метод DDMRP також підтримує цифрові платформи, що інтегрують дані з усіх етапів ланцюга постачання, забезпечуючи прозорість та злагодженість операцій. Використання програмного забезпечення, яке підтримує DDMRP, дозволяє підприємствам швидше впроваджувати зміни у плануванні,

оперативно коригуючи обсяги замовлень або виробництва. Це забезпечує більшу надійність і точність виконання замовлень, що особливо важливо у висококонкурентних ринкових умовах. Незважаючи на численні переваги, DDMRP має свої виклики. Зокрема, впровадження цього методу потребує значних інвестицій у навчання персоналу, оновлення інформаційних систем і налаштування процесів. Також метод вимагає чіткої координації між усіма учасниками ланцюга постачання, адже помилки або затримки в одній частині системи можуть вплинути на весь процес[50].

Отже, DDMRP є інструментом для підприємств, які прагнуть досягти гнучкості та ефективності у управлінні запасами. Його впровадження дозволяє компаніям адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку, оптимізувати витрати та підвищувати задоволеність клієнтів за рахунок надійного постачання продукції.

Система "розумного складу" (Smart Warehouse) представляє собою інноваційний підхід до управління складськими запасами, який ґрунтується на інтеграції сучасних технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект (AI), робототехніка та Інтернет речей (IoT). Мета цієї системи — забезпечити максимально ефективно, точно і гнучке управління складськими процесами, мінімізуючи людський фактор і витрати, пов'язані з обробкою товарів.

Основою розумного складу є впровадження автоматизованих систем, що здатні координувати всі етапи складської логістики — від прийому товарів до їх відвантаження клієнтам. Наприклад, роботи-переміщувачі виконують завдання зі збору товарів відповідно до замовлення, доставляючи їх до зони пакування. Це значно скорочує час на виконання замовлень і підвищує точність. На відміну від традиційних складів, де багато процесів виконуються вручну, у розумних складах більшість рутинних операцій автоматизовано, що дозволяє уникати помилок і підвищувати продуктивність. Ключовим елементом системи є використання сенсорів IoT, які у режимі реального часу збирають дані про рівень запасів, місцезнаходження товарів, стан обладнання та умови зберігання. Наприклад, у складських приміщеннях, де зберігаються швидкопсувні товари, сенсори можуть контролювати температуру і вологість,

автоматично повідомляючи про будь-які відхилення від норми. Інтеграція цих даних із програмним забезпеченням для управління складом (Warehouse Management System, WMS) дозволяє не лише моніторити поточний стан запасів, але й прогнозувати їхнє поповнення, оптимізувати розташування товарів на складі та забезпечувати своєчасне виконання замовлень[57].

Розумний склад також активно використовує технології штучного інтелекту для аналізу даних і прийняття рішень. AI може, наприклад, розраховувати оптимальні маршрути для переміщення товарів у межах складу, знижуючи витрати часу і палива для транспортних засобів. Штучний інтелект також здатен прогнозувати пікові періоди навантаження на склад, що дозволяє заздалегідь планувати ресурси та уникати затримок.

Ще одним важливим компонентом є робототехніка, яка використовується для автоматизації фізичних операцій. Роботи, такі як автономні виловні навантажувачі, здатні самостійно знаходити і переміщувати вантажі в межах складу. У деяких складах використовуються безпілотники, які здійснюють інвентаризацію, скануючи штрих-коди або RFID-мітки товарів, що значно пришвидшує процес і мінімізує помилки[57]. Завдяки таким інноваціям система "розумного складу" має низку переваг. По-перше, вона дозволяє суттєво знизити витрати на управління складом, включаючи витрати на оплату праці та втрати від помилок у процесах обліку або комплектації. По-друге, завдяки високій точності операцій значно підвищується рівень обслуговування клієнтів, адже замовлення виконуються швидше і без помилок. По-третє, інтеграція з іншими ланками ланцюга постачання забезпечує прозорість і злагодженість усіх логістичних процесів. Водночас система "розумного складу" має і свої проблеми. Основною перешкодою для її впровадження є висока вартість обладнання та програмного забезпечення, що може бути недосяжною для малих і середніх підприємств. Крім того, автоматизація потребує ретельного планування, адаптації існуючих процесів і навчання персоналу.

У цілому розумний склад є потужним інструментом для підприємств, які прагнуть досягти високого рівня ефективності та конкурентоспроможності.

Завдяки використанню передових технологій він дозволяє оптимізувати процеси управління запасами, знижувати витрати та забезпечувати стабільність операцій навіть у складних ринкових умовах.

1.3. Оцінка результативності та ефективності планування та контролю товарних запасів підприємств

Оцінка результативності та ефективності управління товарними запасами є важливим етапом у процесі планування, оскільки вона дозволяє підприємству зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси для підтримки оптимальних рівнів запасів. Основні показники ефективності управління товарними запасами допомагають виявити проблеми, пов'язані з надлишковими або недостатніми запасами, і визначити шляхи їхньої оптимізації для зниження витрат та покращення роботи підприємства.

Першим основним показником є оборотність товарних запасів (Inventory Turnover Ratio). Він показує, як часто запаси оновлюються протягом певного періоду (зазвичай року). Високий рівень оборотності вказує на те, що запаси швидко продаються або використовуються у виробництві, що є позитивною характеристикою для підприємства. З іншого боку, низький рівень оборотності може вказувати на надлишкові запаси, що призводить до зайвих витрат на їх зберігання. Формула для розрахунку оборотності запасів виглядає так:

$$OZ = \frac{CP}{CPZ}, \quad (5)$$

де:

OZ — оборотність запасів,

CP — собівартість реалізованої продукції,

CPZ — середній рівень запасів.

Цей показник дозволяє підприємству оцінити, наскільки ефективно використовуються запаси для задоволення попиту або підтримки виробничих процесів.

Другим важливим показником є період оборотності запасів (Days Sales of Inventory, DSI), який показує, скільки днів в середньому потрібно для того, щоб реалізувати товарні запаси. Чим нижчим є цей показник, тим швидше підприємство перетворює свої запаси на продажі або готову продукцію, що позитивно впливає на його фінансовий стан.

Формула для розрахунку періоду оборотності запасів:

$$\text{ПОЗ} = \frac{360}{\text{ОЗ}}, \quad (6)$$

де:

ПОЗ — Період оборотності запасів (у днях);

ОЗ — Оборотність запасів (разів на рік).

Цей показник особливо важливий для підприємств з великими обсягами запасів або для тих, що працюють у галузях зі швидкопсувними товарами.

Третій показник, коефіцієнт утримання запасів, відображає вартість зберігання запасів протягом певного періоду (зазвичай року) у відсотках від середньої вартості цих запасів. Він допомагає оцінити ефективність управління запасами та визначити, чи не надто великі витрати на їх зберігання.

Формула для розрахунку коефіцієнта утримання запасів:

$$\text{КУЗ} = \frac{\text{ВУЗ}}{\text{СРВЗ}} \times 100, \quad (7)$$

де:

КУЗ — коефіцієнт утримання запасів;

ВУЗ — витрати на утримання запасів;

СРВЗ — середньорічна вартість запасів.

Цей показник дає підприємству змогу оцінити, чи не використовуються його ресурси надмірно на утримання товарів на складі, і чи доцільно ці запаси підтримувати на такому рівні.

Ще одним важливим показником є коефіцієнт обслуговування клієнтів (Customer Service Level), який вимірює здатність підприємства задовольнити попит клієнтів своєчасно і без дефіциту товарів. Цей показник є критичним

для оцінки ефективності управління запасами з точки зору обслуговування клієнтів. Високий рівень цього показника свідчить про те, що підприємство здатне задовольняти всі замовлення вчасно, що позитивно впливає на лояльність клієнтів та загальний обсяг продажів. Формула для розрахунку коефіцієнта обслуговування клієнтів [57]:

$$\text{КОК} = \frac{\text{КВЗ}}{\text{ЗКЗ}} \times 100, \quad (8)$$

де:

КОК - коефіцієнт обслуговування клієнтів

КВЗ - кількість замовлень, що були виконані вчасно і в повному обсязі

ЗКЗ - загальна кількість отриманих замовлень за певний період.

Цей показник показує, наскільки успішно підприємство справляється з виконанням замовлень клієнтів і допомагає зрозуміти, чи потрібні додаткові заходи для підвищення рівня обслуговування.

Усі ці показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми товарними запасами. Використовуючи ці метрики, можна вчасно виявляти проблеми, такі як надмірні запаси або недостатнє обслуговування клієнтів, і впроваджувати заходи для покращення ефективності управління запасами. Завдяки цим показникам підприємство може досягати оптимальних рівнів запасів, мінімізувати витрати на їхнє утримання та забезпечити стабільність виробничих і продажних процесів [41].

Для оцінки ефективності управління товарними запасами важливо не лише аналізувати внутрішні показники підприємства, але й розуміти, як ці показники співвідносяться із галузевими стандартами та найкращими практиками. У цьому контексті особливого значення набуває використання бенчмаркінгу, який дозволяє оцінити досягнутий рівень ефективності порівняно з конкурентами чи лідерами галузі та знайти можливості для вдосконалення. Бенчмаркінг є інструментом для оцінки результативності та ефективності управління запасами на підприємствах. Він полягає у систематичному порівнянні показників, процесів та стратегій підприємства з кращими практиками, галузевими стандартами або результатами конкурентів.

Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління запасами, визначити напрямки для вдосконалення та підвищити загальну ефективність операцій. Основна ідея бенчмаркінгу в управлінні товарними запасами полягає у встановленні референтних показників, які відображають оптимальні рівні запасів, оборотність, витрати на зберігання та інші ключові параметри. Наприклад, підприємство може порівнювати свій рівень оборотності товарних запасів із середньогалузевим показником. Якщо цей показник нижчий за середній, це може свідчити про надлишкові запаси, які уповільнюють оборот капіталу.

Основні етапи використання бенчмаркінгу: На першому етапі визначаються галузі, підприємства або процеси, які будуть використовуватися для порівняння. Це можуть бути прямі конкуренти, підприємства зі схожим масштабом або лідери галузі. Наприклад, міжнародні корпорації часто порівнюють свої процеси управління запасами із стандартами, визначеними організаціями на кшталт APICS (Association for Supply Chain Management); Визначаються конкретні метрики для порівняння. Це можуть бути оборотність запасів, коефіцієнт утримання запасів, рівень задоволеності клієнтів, точність виконання замовлень тощо; Потім підприємство збирає дані про свої показники та дані об'єктів порівняння. Це може здійснюватися через галузеві звіти, партнерські програми або власні дослідження; Проводиться порівняння власних показників із референтними для виявлення розривів. Наприклад, якщо витрати на зберігання значно вищі за середньогалузеві, це може свідчити про неефективність використання складів; На основі аналізу розривів формуються рекомендації щодо покращення управління запасами.

Типи бенчмаркінгу в управлінні запасами: Порівняння між різними підрозділами або філіями підприємства. Наприклад, оцінка ефективності складів у різних регіонах дозволяє ідентифікувати кращі практики та поширити їх на всі підрозділи; Порівняння із прямими конкурентами, що дозволяє зрозуміти, як підприємство виглядає на ринку; Аналіз процесів у різних галузях. Наприклад, логістичні компанії можуть порівнювати свої підходи до управління запасами з практиками авіаційної індустрії.

Таким чином, бенчмаркінг є непоганим інструментом для підприємств, які прагнуть досягти високої ефективності в управлінні запасами, адже він дозволяє постійно вдосконалювати процеси, адаптуючи їх до змін ринкових умов і найкращих галузевих стандартів [52].

Отже, управління товарними запасами є критично важливим аспектом для підприємств, особливо в умовах сучасного ринку, де конкурентоспроможність залежить від ефективності постачань, зберігання та продажу продукції. Успішне управління запасами дозволяє підприємству не тільки забезпечувати безперебійний виробничий процес, але й ефективно реагувати на зміни попиту, мінімізуючи ризики, пов'язані з дефіцитом або надлишковими запасами.

Товарні запаси підприємства виконують важливу роль у підтримці безперебійного виробничого процесу та задоволенні попиту споживачів. Як показано у дослідженні, запаси дозволяють уникнути затримок у постачанні, забезпечуючи підприємству можливість своєчасного реагування на ринкові зміни.

Одним з основних завдань управління запасами є зниження витрат на їх зберігання, оскільки витрати на утримання товарів суттєво впливають на загальні операційні витрати підприємства. Це досягається шляхом оптимізації планування закупівель, що включає точне прогнозування попиту та уникнення надлишкових запасів. Аналіз сезонності, ринкових трендів і історичних даних дозволяє уникати дефіциту або перевищення запасів. Важливим фактором є вибір надійних постачальників, які забезпечують своєчасне та якісне постачання. Довгострокові партнерські відносини з постачальниками сприяють зниженню витрат через вигідні умови співпраці, наприклад, знижки за обсяги чи пільгові умови доставки. Ефективна логістика також дозволяє оптимізувати транспортні витрати та знизити витрати на обробку товарів. Автоматизовані системи управління запасами, такі як ERP або WMS, забезпечують інтеграцію всіх процесів: від моніторингу рівня запасів у реальному часі до автоматичного формування замовлень на поповнення. Це

значно зменшує ризики людських помилок, підвищує точність обліку та дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміну попиту.

Системи управління запасами повинні бути адаптивними до змін попиту, що дозволить підприємству швидше реагувати на ринкові коливання і уникати перебоїв у постачанні. Важливо також враховувати сезонні коливання попиту та можливі ризики у ланцюгах постачання. Впровадження сучасних ERP-систем, що дозволяють автоматизувати процеси прогнозування, моніторингу і поповнення запасів, сприятиме оптимізації роботи підприємства та зниженню витрат на утримання товарних запасів. Постійний аналіз рівня запасів та його відповідність ринковому попиту дозволить підприємству досягти високого рівня обслуговування клієнтів і мінімізувати витрати на їхнє зберігання. Важливо також зосередити увагу на зниженні рівня страхових запасів для зменшення витрат на зберігання. Одним з ключових критеріїв ефективного управління запасами є здатність підприємства забезпечити своєчасне виконання замовлень клієнтів, що дозволяє підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів та підвищувати лояльність до бренду.

Таким чином, правильне планування та контроль товарних запасів є ключовими елементами ефективного функціонування підприємства. Вони сприяють забезпеченню стабільності діяльності за рахунок раціонального використання ресурсів, що дозволяє знизити операційні витрати та оптимізувати логістичні процеси. Завдяки цьому підприємство може ефективніше управляти своїм капіталом, уникаючи надлишкових витрат на зберігання, транспортування та обробку товарів. Окрім економії, управління запасами впливає на рівень обслуговування клієнтів, адже можливість швидко задовольняти попит і виконувати замовлення вчасно підвищує лояльність клієнтів і створює конкурентні переваги. Здатність підприємства підтримувати оптимальний рівень запасів дозволяє уникати перебоїв у постачанні, навіть за умов сезонних коливань попиту чи непередбачуваних змін ринку. Ефективне управління запасами, що враховує сучасні технології автоматизації та аналітики, є не лише інструментом оптимізації витрат, але й стратегічним чинником. Воно дозволяє підприємствам адаптуватися до умов динамічного

ринку, залишатися конкурентоспроможними та розвивати свій потенціал для довгострокового зростання.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МАЙКЛ ШАФТ»

2.1 Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

Компанія «Майкл Шафт» була заснована 18 листопада 2016 року як товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса підприємства: Україна, 01033, місто Київ, вул. Тарасівська, будинок 4А, офіс 3. Засновниками було визначено основні напрямки діяльності, зокрема роздрібну та оптову торгівлю одягом, взуттям та аксесуарами у спеціалізованих магазинах. Уповноваженою особою є Стеблевська Юлія В'ячеславівна. Станом на 2022 рік статутний капітал компанії складає 610 тисяч гривень, що забезпечує фінансову стабільність для ведення комерційної діяльності та реалізації стратегічних планів розвитку.

Середня кількість працівників підприємства у 2022 році становила 509 осіб. Структура персоналу підприємства передбачає наявність висококваліфікованих спеціалістів, які відповідають за основні операційні процеси, включаючи логістику, продажі, маркетинг та управління запасами. ТОВ «Майкл Шафт» функціонує як приватне прибуткове підприємство, основною метою якого є досягнення високих фінансових показників та забезпечення довгострокового розвитку. Компанія займає стабільну позицію на ринку завдяки своєму широкому асортименту товарів, що відповідають сучасним тенденціям моди, та наявності каналів як офлайн, так і онлайн-продажів.

Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля, зосереджена у спеціалізованих магазинах. Водночас компанія активно займається оптовими поставками, що дозволяє залучати великих клієнтів та розширювати географію продажів. Для забезпечення конкурентоспроможності компанія аналізує попит на ринку, вдосконалює

логістичні процеси та активно впроваджує новітні технології у сфері обліку та управління запасами. Окрему увагу «Майкл Шафт» приділяє роботі з постачальниками. Продукція компанії постачається з більш ніж 15 країн світу, що гарантує високу якість товарів та їх відповідність сучасним стандартам. Частка імпортованих товарів у структурі асортименту складає близько 70%, що підкреслює міжнародний характер діяльності. Підприємство пропонує широкий асортимент товарів (Додаток Г), який охоплює понад 20 груп продукції.

Штани залишаються основним джерелом доходів компанії, забезпечуючи найбільшу частку у загальній структурі продажів (понад 22% у 2022 році). Темп зростання доходів від реалізації цієї групи продукції склав 24,81% порівняно з 2020 роком, що свідчить про стійкий попит. Однак спостерігалось зниження доходів у 2022 році на 16,58% порівняно з попереднім роком, що може бути пов'язано зі зростанням конкуренції та сезонними коливаннями. Куртки показали позитивну динаміку зростання в довгостроковій перспективі (+18,57% у 2022 році порівняно з 2020 роком), але в короткостроковій перспективі спостерігається спад (-5,38% порівняно з 2021 роком). Це пов'язано з насиченістю ринку та зменшенням попиту через теплішу зиму. Футболки і майки демонструють найвищий темп зростання за трирічний період (+54,89%), що може бути результатом ефективної маркетингової кампанії та популяризації цього типу продукції серед споживачів. Плаття також показали значний ріст доходів у довгостроковій перспективі (+183,79%), однак у 2022 році їх реалізація впала на 20% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про сезонність та нерівномірний попит на цю категорію. Спідниці мали найбільш значний спад у 2022 році (-30,78% порівняно з 2021 роком), що вказує на зміну уподобань споживачів або недостатню рекламну підтримку цієї категорії.

Основні цілі компанії Майкл Шафт наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Цілі компанії ТОВ «Майкл Шафт»

Джерело: побудовано за даними компанії

З рис. 2.1. можна зробити висновок, що компанія прагне зберігати високі стандарти якості своєї продукції, щоб задовольняти очікування клієнтів та формувати довіру до бренду. Це включає постійний контроль якості на етапах виробництва, починаючи від вибору постачальників і завершуючи кінцевою реалізацією продукції. Для досягнення цієї мети «Майкл Шафт» інвестує у сучасні технології, які забезпечують більш ефективне виробництво, а також у навчання працівників, щоб гарантувати дотримання вимог якості[56]. Компанія ставить за мету розширювати асортимент своєї продукції, зберігаючи при цьому її унікальність та конкурентоспроможність. Це передбачає вивчення ринкових трендів, аналіз потреб споживачів та адаптацію продуктового портфеля відповідно до сучасних вимог. Також успіх компанії значною мірою залежить від ефективності її команди, тому одним із пріоритетів є розвиток людського капіталу. «Майкл Шафт» активно працює над створенням сприятливих умов для розвитку співробітників, впроваджуючи системи навчання, підвищення кваліфікації та обміну досвідом. Особлива увага приділяється мотивації персоналу шляхом запровадження справедливої системи оплати праці, бонусів та можливостей кар'єрного зростання.

Загальну інформацію про підприємство відображено у додатку Д. Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах. Чистий дохід підприємства (табл. 2.1.) за досліджуваний період скоротився на 34,45%, із обсягу в 310283,3 тис. грн. в 2020 році до 203394,1 тис. грн. за результатом 2022 року. Це може свідчити про загальне погіршення фінансової ситуації компанії, та негативний вплив зовнішніх факторів.

Таблиця 2.1.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Майкл Шафт» в 2020-2022 рр.,
тис. грн.

Показники	Роки, тис. грн.			Темп приросту, %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	310283,3	239942,90	203394,10	(22,67)	(15,23)	(34,45)
Інші операційні доходи	7992,9	21 229,90	24 692,00	165,61	16,31	208,92
Інші доходи	0	92,8	0	0,00	0,00	0,00
Разом доходи	318276,2	261265,60	228086,10	(17,91)	(12,70)	(28,34)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	220997,8	177644,60	133936,40	(19,62)	(24,60)	(39,39)
Інші операційні витрати	53543,45	43168,15	68822,65	(19,38)	59,43	28,54
Інші витрати	3461,7	1 923,30	859,8	(44,44)	(55,3)	(75,16)
Разом витрати	283282,15	222736,05	203618,85	(19,80)	(5,06)	(23,86)
Чистий прибуток (збиток)	34994,05	38529,55	24467,25	10,1	(36,5)	(30,08)

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг): у 2020 році чистий дохід склав 310 283,3 тис. грн., у 2021 році він зменшився до 239 942,9 тис. грн., що становить 22,67% відносно 2020 року, у 2022 році він знову зменшився до 203 394,1 тис. грн., що становить 15,23% відносно 2021 року та

-34,45% відносно 2020 року. Інші операційні доходи: у 2020 році цей показник становив 7 992,9 тис. грн., у 2021 році значно зріс до 21 229,9 тис. грн., що складає 165,61% збільшення, у 2022 році він зріс до 24 692,0 тис. грн., але вже з меншим темпом зростання на 16,31% відносно 2021 року. Чистий прибуток (збиток): у 2020 році прибуток склав 34994,05 тис. грн., у 2021 прибуток збільшився до 38529,55 тис. грн., темп зростання склав 10,1% у порівнянні з 2020 роком, у 2022 році прибуток зменшився до 24467,25 тис. грн., що на 30,08% менше в порівнянні з 2020 роком. Сумарні доходи підприємства за досліджуваний період скоротилися на 28,34% із обсягу в 318876,2 тис. грн. в 2020 році до обсягу в 228086,1 тис. грн. в 2022 році, через суттєве скорочення чистого доходу підприємства.

Сумарні витрати ТОВ «Майкл Шафт» за досліджуваний період зменшилися на 23,86% із обсягу в 283282,15 тис. грн. в 2020 році до 203618,85 тис. грн. в 2022 році. Зменшення обсягу витрат відбулося за рахунок скорочення собівартості реалізованої продукції на 39,39% та скорочення інших витрат на 28,54%, проте за весь досліджуваний період чистий прибуток зменшувався, тому є потреба в оптимізації виробничого процесу, що дозволить знизити собівартість продукції та зменшити інші витрати. Динаміку сумарних доходів та витрат ТОВ «Майкл Шафт» наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Динаміка сумарних доходів та витрат ТОВ «Майкл Шафт» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

З рис. 2.2. можна зробити висновок, що сумарні доходи зменшувалися протягом обох років. У 2021 році зменшення становило приблизно 17,9%, а в 2022 році - ще більше, приблизно 12,7% порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про загальне погіршення фінансової ситуації компанії, та негативний вплив зовнішніх факторів. Сумарні витрати впали у 2021 році на 19,8%, що є значним падінням. Однак у 2022 році витрати зросли на 5,06% порівняно з 2021 роком.

Негативною тенденцією в динаміці є скорочення обсягу власного капіталу підприємства (рис. 2.3.) на 53,2% із обсягу в 55268,5 тис. грн. в 2020 році до 25864,3 тис. грн. в 2022 році. Дане скорочення відбулося за рахунок зменшення обсягів нерозподіленого прибутку з 35 584,4 тис. грн. в 2020 році до 6 180,2 тис. грн. за результатом 2022 року.

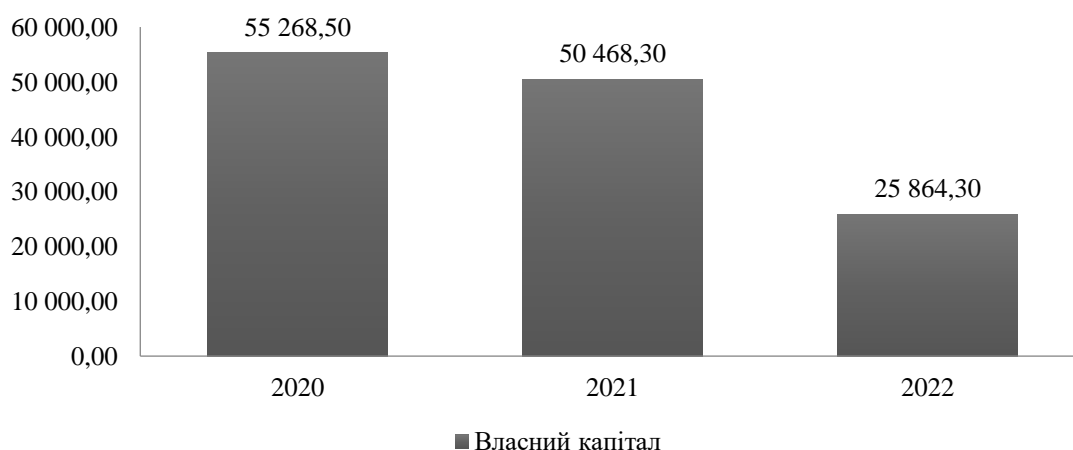


Рис. 2.3. Динаміка власного капіталу ТОВ «Майкл Шафт» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

З рис. 2.3. можна побачити, що власний капітал з кожним роком скорочується, якщо в 2020 році даний показник склав 55,268.50 тис.грн., то вже в 2022 році значне скорочення на 29.404 тис.

Попри скорочення власного капіталу на 53%, позиковий капітал на підприємстві (рис 2.4.) зменшився лише на 9,3%, із обсягу в 167150,8 тис. грн. в 2020 році до 151622,3 тис. грн. в 2022 році.

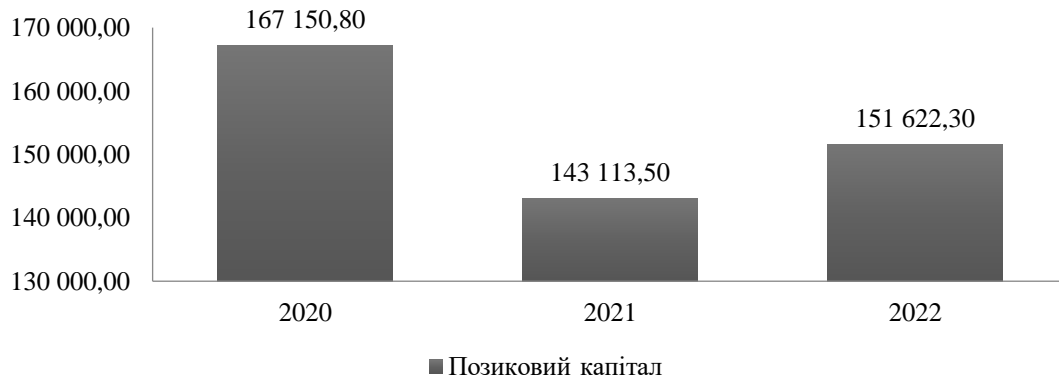


Рис. 2.4. Динаміка позикового капіталу с в 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

З рис. 2.4. видно, що зростання позикового капіталу на підприємстві в динаміці призвело до зменшення коефіцієнту автономії (рис. 2.5.) із 0,25 до 0,15, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

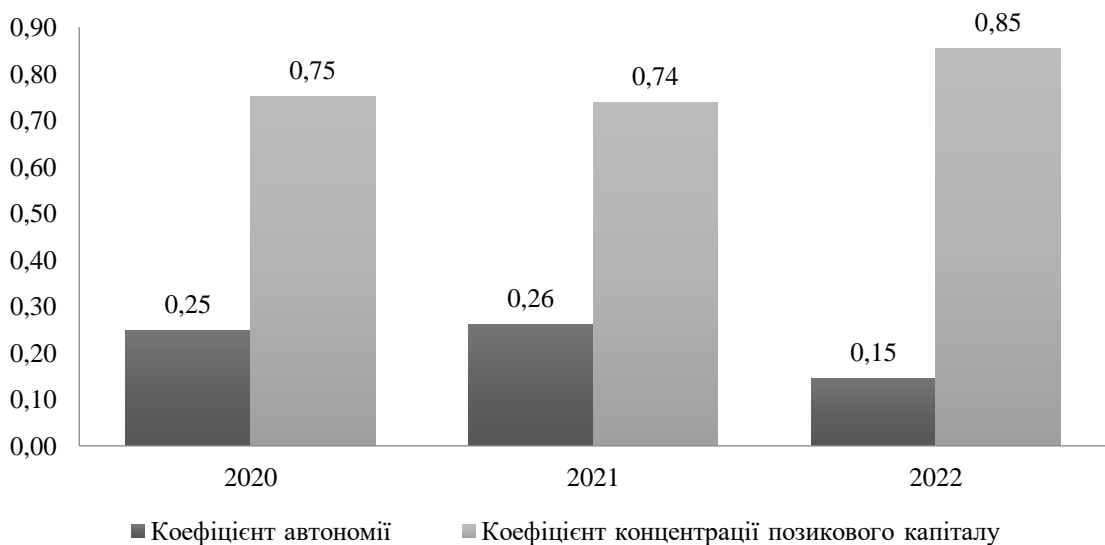


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнту автономії ТОВ «Майкл Шафт» в 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства.

На рис. 2.5. видно, що на підприємстві за досліджуваний період спостерігалася тенденція до скорочення обсягів активів на 20% із обсягу 222419,3 тис. грн. в 2020 році до 177486,6 тис. грн. в 2022 році. Це може свідчити про скорочення обсягу довгострокових інвестицій або продаж частини необоротних активів через необхідність оптимізації витрат. Також

зменшення активів може бути пов'язане із зниженням обсягів товарно-матеріальних запасів, що, у свою чергу, може свідчити про падіння попиту на продукцію підприємства або скорочення асортименту товарів. Динаміка активів ТОВ «Майкл Шафт» зображена на рис. 2.6.

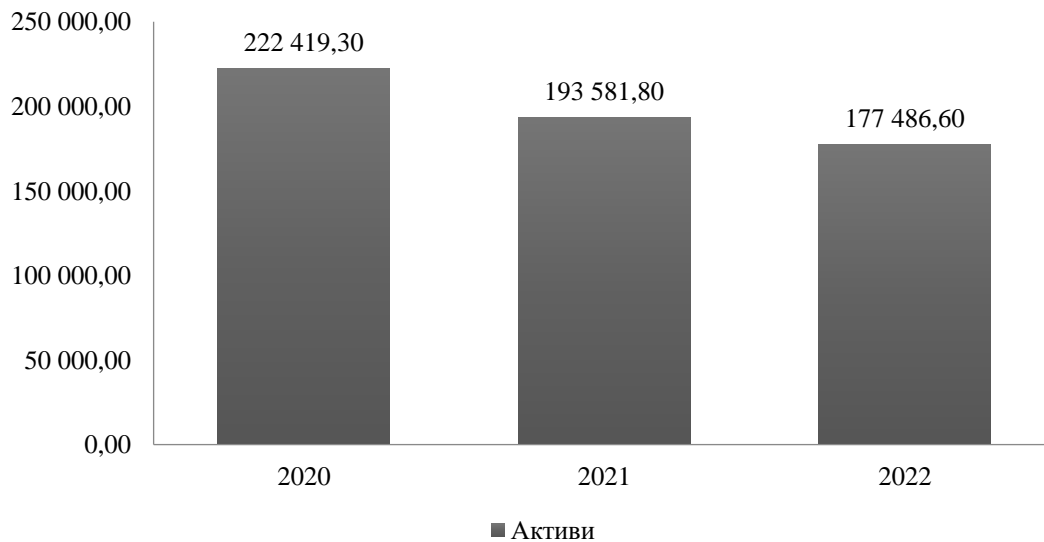


Рис. 2.6. Динаміка активів ТОВ «Майкл Шафт» в 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

За рис. 2.6., з 2020-2022 роки активи зменшилися в оборотних активах – на 24,17% із обсягу в 193668,2 тис. грн. в 2020 році до 146860,8 тис. грн. в 2022 році. За період 2020-2022 років необоротні активи підприємства зросли на 6,52%. Динаміка оборотних та необоротних активів ТОВ «Майкл Шафт» зображена на рисунку 2.7.

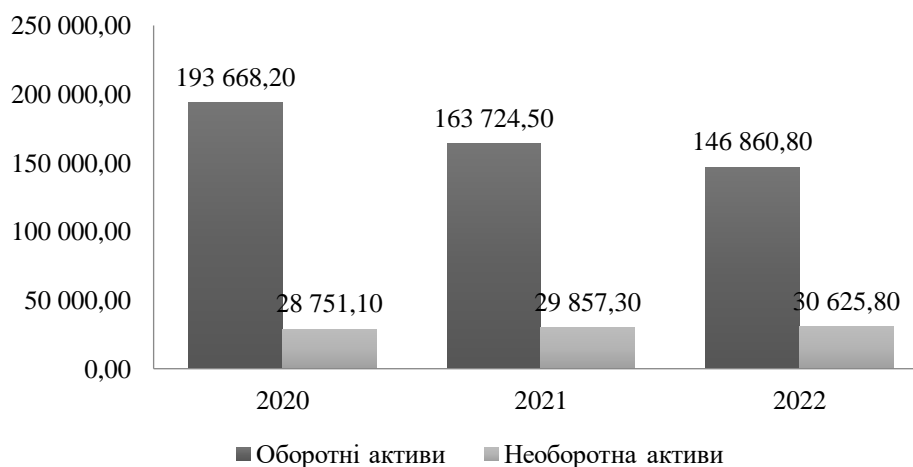


Рис. 2.7. Динаміка оборотних та необоротних активів ТОВ «Майкл Шафт» в 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

З рис. 2.7. можна зробити висновок, що оборотні активи на підприємстві мають тенденцію до спаду, адже в 2020 році даний показник складав 193,668.20, а вже в 2022 році помітне зменшення на 46.808. Що стосується необоротних активів, то тут навпаки помітне зростання з кожним роком, в 2020 році даний показник складав 28.751, а в 2022 році помітне зростання на 1874.

2.2 Організаційно-економічний механізм управління діяльністю підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

У компанії працює ієрархічна система управління. Органи управління підприємства ТОВ «Майкл Шафт» підзвітні його засновникам та несуть відповідальність за належне виконання своїх функцій відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів Компанії.

Згідно зі Статутом Компанії, система органів управління Товариства має наступну структуру (рис. 2.8.).



Рис. 2.8. Організаційна структура підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

Джерело: сформовано автором на основі організаційної структури підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

У компанії працює ієрархічна система управління. Верхівку цієї системи посідає директор. Йому підзвітні начальник виробництва, який керує

виробничим відділом, головний економіст, який керує планово-економічним та фінансовим відділами, заступник директора з логістики, який керує відділами постачання та збуту і транспортним відділом, головний інженер, якому підпорядковані такі відділи: науково-дослідний, проектно-конструкторський, технічної та технологічної підготовки виробництва, а також допоміжні цехи: інструментальний, ремонтний, експериментальний, головний бухгалтер, якому підзвітна бухгалтерія. Загальні збори засновників є найвищим органом управління Товариства. Рада директорів є постійно діючим органом, що вирішує стратегічні завдання розвитку компанії, що визначає основні напрями розвитку Товариства та приймає найважливіші управлінські рішення. У компанії прийнято лінійно-функціональну структуру управління. Оскільки структура реалізує тісний зв'язок адміністративного управління зі здійсненням функціонального управління. Управління в цій організації організоване за прямою лінійною схемою, де директор керує начальником відділу, а він, у свою чергу, видає вказівки керівникам підрозділів. Функціональні відділи апарату управління виконують допоміжну функцію у взаємодії з лінійними керівниками у вирішенні їх завдань. Щоб уникнути можливих конфліктних ситуацій, лінійні керівники мають пріоритет у видачі вказівок, а функціональні керівники отримують лише обмежені повноваження. Ця організаційна структура не враховує необхідності у спеціалістах з маркетингу, підбору кадрів та юридичних консультантів. Таким чином, вона не відповідає вимогам сучасного ринкового середовища, оскільки не забезпечує виконання різноманітних управлінських функцій, рівномірного розподілу обов'язків та відповідальності, ефективного виробництва, стабільного розвитку та конкурентоспроможності продукції на ринку. Така структура не сприяє ефективній взаємодії між функціональними та лінійними підрозділами для досягнення поставлених цілей. Аналіз сильних і слабких сторін організаційної структури ТОВ «Майкл Шафт», а також можливостей і загроз, наведено у SWOT-таблиці (табл.2.2.).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Майкл Шафт»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Широкий асортимент продукції • Стабільна клієнтська база • Якість продукції 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від імпортних постачальників • Недостатня автоматизація процесів управління запасами • Обмеженість у фінансових ресурсах
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення асортименту за рахунок впровадження екологічних лінійок • Збільшення частки онлайн-продажів • Використання сучасних ERP та WMS • Залучення грантів чи інвестицій 	<ul style="list-style-type: none"> • Нестабільність економічного середовища • Конкуренція з боку великих міжнародних брендів • Логістичні проблеми

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Майкл Шафт»

SWOT-аналіз ТОВ «Майкл Шафт» демонструє як сильні сторони, так і проблемні аспекти діяльності підприємства. Однією з головних переваг є широкий асортимент продукції, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби клієнтів і займати стабільну ринкову позицію. Стабільна клієнтська база гарантує постійний потік доходів, а висока якість продукції сприяє формуванню позитивного іміджу та лояльності споживачів. Водночас слабкі сторони включають залежність від імпортних постачальників, що підвищує ризики через можливі перебої у постачанні. Недостатня автоматизація управлінських процесів створює додаткові витрати та знижує ефективність роботи, а обмеженість фінансових ресурсів обмежує можливості для впровадження інновацій та модернізації. Можливості для розвитку полягають у розширенні асортименту за рахунок екологічних лінійок, збільшенні онлайн-продажів і впровадженні сучасних систем управління, таких як ERP і WMS. Це дозволить оптимізувати процеси, знизити витрати та покращити загальну ефективність. Додатково залучення інвестицій може стати основою для фінансування нових проектів. Однак загрози у вигляді економічної нестабільності, конкуренції з боку міжнародних брендів і логістичних проблем можуть вплинути на стабільність підприємства. Для успішного розвитку необхідно враховувати ці ризики і працювати над посиленням своїх конкурентних переваг.

Управління в підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» здійснюється за допомогою таких методів, які зображені на рисунку 2.9.



Рис. 2.9. Методи управління в підприємстві ТОВ «Майкл Шафт»

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Метод планування: установлення стратегічних цілей та розробка планів для досягнення цих цілей в компанії "Майкл Шафт", використання стратегічного планування для визначення довгострокових метою підприємства та шляхів їх реалізації, застосування операційного планування для детального планування виробничих процесів на короткостроковий період, включаючи прогнозування потреб у сировині та матеріалах, а також обсягів виробництва. Метод організації: встановлення ієрархічних структур та розподіл функцій та відповідальності між працівниками в "Майкл Шафт", створення команди фахівців з відповідними навичками та знаннями для виконання завдань, розробка планів дій з урахуванням термінів виконання завдань та відповідальних осіб. Метод контролю: використання контролю якості матеріалів, виробництва та готової продукції для забезпечення відповідності стандартам, проведення аналізу фінансових звітів та контроль витрат для ефективного управління фінансами, впровадження системи контролю взаємодії з постачальниками та партнерами. Метод мотивації працівників, надання можливостей для професійного росту та розвитку, використання матеріальних стимулів, таких як бонуси та премії, для підвищення мотивації працівників, створення стимулюючої корпоративної культури та сприяння командній роботі. Метод комунікації: забезпечення

ефективного обміну інформацією між працівниками за допомогою засобів комунікації, організація зустрічей, нарад та інших форм спілкування для обговорення питань та вирішення проблем, сприяння взаємодії між відділами та командами для досягнення спільних цілей. Метод аналізу та планування ризиків: ідентифікація можливих ризиків та їх оцінка щодо впливу на діяльність підприємства [28].

В компанії ТОВ "Майкл Шафт" спостерігається автократичний стиль управління, що полягає в тому, що одна особа має повну владу і контроль над процесом прийняття рішень. Цей підхід найбільш ефективний в умовах, коли потрібно оперативно реагувати на зміни на ринку моди та швидко приймати рішення. Однак також використовуються демократичний та трансформаційний стилі управління. Демократичний стиль передбачає залучення всіх працівників до процесу прийняття рішень, що є корисним в умовах постійних змін у світі моди, дозволяючи здобути цінні пропозиції від працівників. Трансформаційний стиль управління використовується для стимулювання розвитку працівників і мотивації до досягнення нових цілей, що особливо важливо в галузі моди, де потрібно постійно шукати нові ідеї та рішення.

Щоб покращити організаційну структуру компанії та відповісти вимогам сучасного ринкового середовища, рекомендується внести наступні зміни. Для підвищення ефективності управління та адаптації до сучасного ринкового середовища в ТОВ «Майкл Шафт» пропонується впровадити низку конкретних змін. Передусім необхідно створити нові підрозділи, які відповідатимуть за ключові напрямки діяльності. Наприклад, відділ маркетингу зосередиться на дослідженні ринку, аналізі конкурентів, розробці рекламних стратегій та просуванні бренду через соціальні мережі й інтернет-платформи. Очікуваний результат від впровадження цих заходів – збільшення впізнаваності бренду на 20% та зростання обсягів продажів на 15% протягом року. Відділ кадрового управління стане відповідальним за підбір персоналу, впровадження системи адаптації нових співробітників, організацію тренінгів та розробку системи мотивації. У короткостроковій перспективі це дозволить

скоротити плінність кадрів на 10% та підвищити продуктивність працівників за рахунок якісної професійної підготовки. Юридичний відділ забезпечуватиме правову підтримку, включно з підготовкою та перевіркою контрактів, консультуванням у правових питаннях та моніторингом змін у законодавстві, що стосуються діяльності компанії. Це зменшить ризики судових позовів та забезпечить відповідність господарської діяльності актуальним нормативним вимогам. Слід також переглянути організаційну структуру, замінивши лінійно-функціональну модель на матричну. Це дозволить покращити взаємодію між підрозділами, забезпечити гнучкість у розподілі ресурсів та підвищити швидкість прийняття рішень. Зокрема, менеджери проектів отримають більше автономії у вирішенні оперативних завдань, що зменшить час реалізації ключових проектів на 20%. Для вирішення міждисциплінарних завдань варто впровадити крос-функціональні команди, які включатимуть представників різних відділів. Наприклад, для розробки нової колекції продукції залучатимуться співробітники відділу маркетингу, виробництва та продажів, що забезпечить повний цикл від ідеї до впровадження на ринок. Окрему увагу слід приділити навчанню персоналу. Запровадження щоквартальних тренінгів з управління часом, нових технологій та сучасних методів роботи дозволить працівникам підвищити кваліфікацію. Планується, що це сприятиме зростанню ефективності роботи на 25%.

Для подальшого вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ТОВ «Майкл Шафт» можна провести детальний аналіз поточної ієрархічної системи управління. Це дозволить визначити її сильні та слабкі сторони, а також окреслити потенційні можливості та загрози, що стоять перед компанією. Наступний SWOT-аналіз (табл.2.3.) допоможе глибше зрозуміти, які аспекти організаційної структури потребують доопрацювання для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ієрархічної системи управління ТОВ «Майкл Шафт»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Чітка структура підпорядкування • Контроль за процесами • Оперативне прийняття рішень • Стабільність управлінських процесів 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність важливих функціональних підрозділів • Низька гнучкість • Проблеми комунікації • Відсутність інноваційного підходу
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Оптимізація структури • Впровадження сучасних технологій • Розвиток нових відділів • Корпоративна культура 	<ul style="list-style-type: none"> • Конкуренція на ринку • Залежність від зовнішніх факторів • Оперативність змін • Ризик втрати ключових працівників

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Майкл Шафт»

Сильними сторонами цієї системи є чітка структура підпорядкування, що забезпечує зрозумілий розподіл обов'язків і відповідальності між різними рівнями управління. Це сприяє стабільності управлінських процесів і дозволяє підтримувати належний контроль над основними напрямками діяльності, такими як логістика, виробництво та фінанси. Авторитарний стиль управління, характерний для компанії, забезпечує оперативне прийняття рішень, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на ринку моди.

Однак існуюча ієрархічна структура має і низку слабких сторін. Зокрема, відсутність окремих підрозділів маркетингу, управління персоналом та юридичної підтримки обмежує можливості компанії щодо стратегічного розвитку та управління людськими ресурсами. Лінійно-функціональна структура може бути занадто жорсткою для сучасного динамічного середовища, ускладнюючи швидке реагування на ринкові зміни. Крім того, можливі конфлікти між функціональними та лінійними керівниками через обмеженість повноважень перших, що негативно впливає на ефективність комунікації всередині компанії.

Серед можливостей для вдосконалення управлінської системи слід відзначити потенціал оптимізації структури підприємства шляхом впровадження матричної моделі, що сприятиме більшій гнучкості та адаптивності. Запровадження сучасних технологій, таких як CRM та ERP-

системи, може значно покращити контроль за ресурсами та управління логістикою. Важливим кроком також стане створення нових функціональних підрозділів, зокрема відділів маркетингу та HR, які допоможуть зміцнити позиції компанії на ринку, покращити управління персоналом і забезпечити більш ефективну роботу з клієнтами.

Водночас компанія стикається з низкою загроз, серед яких високий рівень конкуренції на ринку моди, що вимагає постійної адаптації та інновацій. Наявність жорсткої ієрархії може сповільнювати процес прийняття стратегічних рішень, що критично в умовах швидких змін. Крім того, через відсутність повноцінного відділу управління персоналом існує ризик втрати кваліфікованих кадрів, що може негативно вплинути на подальший розвиток компанії. Необхідність залучення позикового капіталу створює додаткові фінансові ризики та підвищує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Тому оптимізація організаційної структури ТОВ «Майкл Шафт» є важливим напрямом удосконалення управління, оскільки існуюча лінійно-функціональна модель не повною мірою відповідає сучасним вимогам динамічного ринкового середовища. Актуальність цієї ініціативи обумовлена необхідністю підвищення гнучкості управління, покращення комунікації між підрозділами та посилення інноваційної складової в управлінні бізнес-процесами. Існуюча структура підприємства передбачає жорсткий розподіл повноважень між функціональними та лінійними керівниками. Це створює певні проблеми, такі як низький рівень взаємодії між підрозділами, затримки в ухваленні стратегічних рішень, недостатня адаптація до змін у ринковій ситуації та відсутність окремих спеціалізованих відділів, які б сприяли стратегічному розвитку компанії. Наприклад, відсутність самостійного маркетингового відділу значно знижує можливості підприємства в розробці ефективної стратегії просування продукції на ринку. Аналогічно, відсутність спеціалізованого HR-відділу ускладнює процес управління персоналом, знижує якість рекрутингу та обмежує можливості щодо розвитку кадрового потенціалу.

Оптимізація організаційної структури підприємства може починатися із впровадження матричної моделі управління (рис. 2.10.), яка дозволяє ефективно поєднувати функціональні та проектні підходи [30].

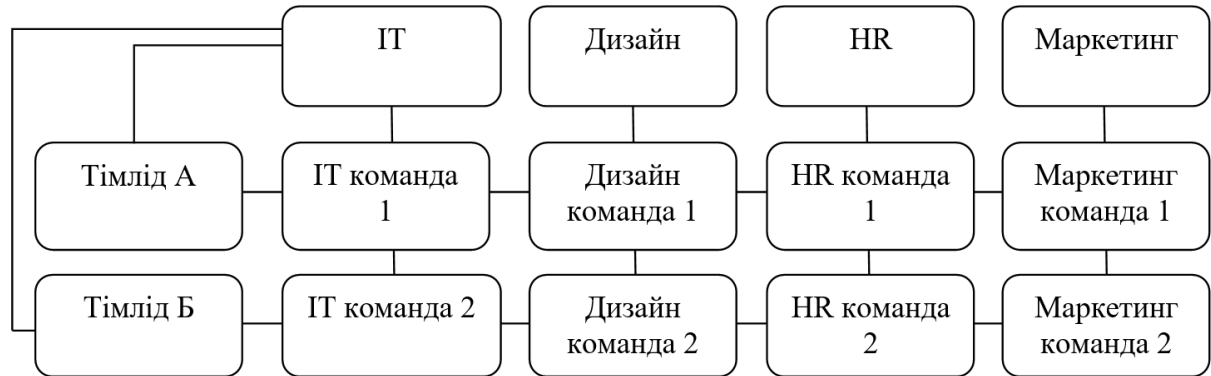


Рис. 2.10. Структурний дизайн матричної моделі управління

Джерело: сформовано автором на основі [39]

У межах цієї моделі співробітники можуть брати участь у реалізації кількох проектів одночасно, що підвищує гнучкість і швидкість реакції на ринкові зміни. Така структура також сприяє покращенню координації між підрозділами, оскільки забезпечує створення тимчасових або постійних проектних груп, до складу яких входять представники різних функціональних відділів. Для задоволення потреб сучасного ринку та забезпечення конкурентоспроможності компанії доцільно створити нові функціональні підрозділи, такі як відділи маркетингу, кадрового управління та юридичного супроводу. Відділ маркетингу зосереджуватиметься на аналізі ринкових тенденцій, розробці рекламних кампаній, створенні стратегії бренду та покращенні взаємодії з клієнтами. Відділ управління персоналом відповідатиме за пошук, адаптацію та розвиток співробітників, а також за розробку мотиваційних програм. Юридичний відділ забезпечуватиме дотримання нормативно-правових вимог і мінімізуватиме ризики, пов'язані з господарською діяльністю.

Крім того, важливим напрямом удосконалення є перерозподіл функцій і повноважень між функціональними та лінійними керівниками. Розширення повноважень функціональних керівників дозволить їм приймати оперативні

рішення в межах своєї компетенції, що зменшить навантаження на вище керівництво і підвищить швидкість управлінських рішень. Також доцільно впровадити механізми зворотного зв'язку, які б дозволили працівникам всіх рівнів брати участь у вдосконаленні внутрішніх процесів і стратегій компанії. Формування крос-функціональних команд є ще одним елементом оптимізації, що дозволить розв'язувати складні завдання, використовуючи досвід і знання фахівців різних підрозділів. Це не лише сприятиме підвищенню якості ухвалених рішень, але й дозволить формувати більш згуртовану корпоративну культуру, яка орієнтована на спільну роботу і досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, оптимізація організаційної структури ТОВ «Майкл Шафт» включає низку змін, спрямованих на підвищення ефективності управління, гнучкості та інноваційності бізнесу. У результаті компанія зможе не лише посилити свої позиції на ринку, але й забезпечити довгостроковий розвиток і стабільність у конкурентному середовищі.

Також реалізація стратегічного партнерства є важливим фактором розвитку ТОВ «Майкл Шафт» у сучасних ринкових умовах. Ефективна співпраця з партнерами дозволяє оптимізувати операційні процеси, розширювати ринки збуту, підвищувати якість продукції та знижувати витрати. Це особливо важливо для підприємств, які працюють у висококонкурентних галузях, таких як роздрібна торгівля одягом і аксесуарами, де гнучкість і здатність до адаптації мають вирішальне значення.

Для початку варто визначити ключові напрями стратегічного партнерства. Одним із таких напрямів є побудова довгострокових відносин із постачальниками. Це передбачає укладення договорів, які гарантують стабільність поставок, знижки за великий обсяг замовлень і високу якість матеріалів. Наприклад, співпраця з надійними постачальниками тканин і фурнітури з різних країн світу може дозволити зменшити витрати та забезпечити відповідність продукції сучасним модним тенденціям. Крім того, стратегічне партнерство з локальними постачальниками може сприяти скороченню витрат на логістику та зменшенню залежності від імпорتنих матеріалів. Другим важливим аспектом є розширення каналів дистрибуції

через партнерство з торговими мережами та платформами електронної комерції. Взаємодія з великими ритейлерами та популярними онлайн-магазинами може значно збільшити географію продажів продукції «Майкл Шафт» і підвищити обізнаність про бренд серед цільової аудиторії. Для цього доцільно впроваджувати спеціальні програми співпраці, такі як ексклюзивні колекції для конкретних торгових мереж або спільні маркетингові кампанії. Іншою важливою складовою є розвиток міжнародного партнерства. Укладання угод з іноземними дистриб'юторами та участь у міжнародних виставках моди дозволяють підприємству не лише виходити на нові ринки, а й залучати інвестиції для розширення виробничих потужностей. Співпраця з міжнародними компаніями також може сприяти впровадженню інновацій у виробничі процеси та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

У рамках стратегічного партнерства важливо зосередитися на спільних інноваційних проєктах. Наприклад, партнерство з технологічними компаніями дозволить інтегрувати у виробничі процеси сучасні рішення, такі як, технології штучного інтелекту для прогнозування попиту чи розробка інноваційних матеріалів. Це не лише покращить ефективність операційної діяльності, але й забезпечить підприємству репутацію інноваційного бренду. Крім того, стратегічне партнерство може включати програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), такі як екологічно стійке виробництво та підтримка локальних громад. Співпраця з екологічними організаціями для створення колекцій одягу з перероблених матеріалів або зменшення екологічного сліду виробництва сприятиме формуванню позитивного іміджу бренду та залученню свідомих споживачів.

Для забезпечення успішної реалізації стратегічного партнерства необхідно створити спеціальну робочу групу чи відділ, який буде відповідати за розробку, укладення та моніторинг партнерських угод. Ця група повинна також аналізувати ефективність партнерських ініціатив, щоб визначати найуспішніші стратегії та коригувати плани відповідно до змін ринкових умов. Таким чином, реалізація стратегічного партнерства в ТОВ «Майкл Шафт» є багатовекторним процесом, що включає роботу з постачальниками,

дистриб'юторами, міжнародними партнерами та впровадження інноваційних технологій. Це сприятиме сталому розвитку компанії, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

2.3 Оцінка процесів планування та контролю товарних запасів підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

ТОВ «Майкл Шафт» працює в умовах високої конкуренції, що вимагає ефективного управління товарними запасами для забезпечення безперебійної діяльності. Оцінка існуючої системи управління запасами свідчить про певні досягнення у вдосконаленні логістичних процесів, але також виявляє ключові проблеми, які обмежують потенціал підприємства. Система управління запасами на підприємстві базується на прогнозуванні попиту та аналізі попередніх продажів. У 2020–2022 роках спостерігалось зростання середньорічних товарних запасів у табл. 2.4, що було зумовлено активною політикою накопичення. Це рішення, ймовірно, було спрямоване на зниження ризиків перебоїв у постачанні, однак одночасно підвищило витрати на зберігання товарів. У 2022 році середньорічні запаси зросли на 78,9% порівняно з 2020 роком, що свідчить про прагнення підприємства підтримувати високий рівень забезпеченості товарами.

Таблиця 2.4

Оцінка середньорічних товарних запасів ТОВ «Майкл Шафт», 2020-2022 рр,
тис. грн.

Показник	2020	2021	2022
Середньорічні товарні запаси	6357,1	9394	11373
Індекс зміни середнього обсягу товарних запасів до попереднього року, %		147,77	121,06
Індекс зміни середнього обсягу товарних запасів відносно 2020 р., %		147,77	178,9

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Майкл Шафт»

Позитивним аспектом системи управління запасами є зменшення тривалості оборотності запасів із 23,31 дня у 2021 році до 8,6 дня у 2022 році у табл 2.5. Це свідчить про більш оперативне управління складськими залишками та прискорення процесу реалізації продукції. Однак, зниження швидкості товарообороту із 34,76 разів на рік у 2020 році до 11,78 разів у 2022 році (табл. 2.5.) демонструє наявність проблем із забезпеченням ринкового попиту. Зниження товарообороту могло бути викликане зовнішніми факторами, такими як зміна купівельної спроможності населення чи вплив війни. Важливою перевагою системи управління запасами ТОВ «Майкл Шафт» є орієнтація на довгострокове співробітництво з постачальниками. Використання автоматизованих систем для аналізу якості та надійності постачальників дозволило підприємству знизити кількість дефектної продукції до мінімуму та забезпечити своєчасність постачань. Проте в системі залишаються ризики, пов'язані з залежністю від окремих постачальників, що потребує розширення бази партнерів для зменшення залежності від зовнішніх умов.

Таблиця 2.5

Товарооборотність та швидкість товарообороту ТОВ «Майкл Шафт» за 2020-2022 рр, дні

Показники	2020	2021	2022
Товарооборотність	13,45	23,31	8,6
Швидкість товарообороту	34,76	18,91	11,78

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Майкл Шафт»

Аналіз структури запасів виявив, що частка застарілих товарів зросла до 10% у 2022 році, що свідчить про наявність проблем із плануванням та управлінням асортиментом. Це може бути результатом недостатнього врахування сезонності попиту та життєвого циклу товарів. Використання сучасних інструментів прогнозування, таких як машинне навчання чи аналітика великих даних, може значно покращити точність прогнозів і допомогти уникнути подібних ситуацій у майбутньому.

Таким чином, існуюча система управління запасами ТОВ «Майкл Шафт» має як сильні сторони, такі як орієнтація на якість та надійність постачань, так і проблемні аспекти, зокрема накопичення застарілих товарів та залежність від окремих постачальників. Для підвищення ефективності цієї системи необхідно вдосконалити процеси прогнозування, впровадити автоматизацію та розширити базу партнерів, що дозволить зменшити витрати і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Якщо оцінювати процеси планування товарних запасів у ТОВ «Майкл Шафт», можна зрозуміти, що це є однією з ключових функцій, що забезпечує безперебійність операцій та здатність підприємства реагувати на зміну попиту. Компанія використовує стратегічне, оперативне та тактичне планування для досягнення оптимального рівня запасів, що підтверджується аналізом динаміки обсягів та структури товарних запасів за 2020–2022 роки. У процесі планування товарних запасів підприємство враховує кілька основних факторів. По-перше, це сезонні коливання попиту, які особливо впливають на товари одягового сегмента, такого як куртки, пальто, плаття та аксесуари. Висока сезонність пояснює необхідність формування буферних запасів у пікові періоди продажів, що дозволяє мінімізувати ризики втрати доходу через недостатність товару на складах. У 2022 році, наприклад, відбулося значне падіння реалізації багатьох товарних груп, таких як пальто (-10%) та блузки (-23%) (Додаток Г), що свідчить про важливість коригування планування запасів у відповідь на зміну ринкових умов. По-друге, методи планування враховують специфіку роботи з постачальниками. У підприємства є надійні партнери з різних країн, але під час воєнного стану в Україні виникли нові ризики в логістиці, які ускладнюють вчасне поповнення складів. Для зменшення цих ризиків було впроваджено автоматизовану систему управління запасами, яка дозволяє оперативно відслідковувати рух товарів і робити замовлення з урахуванням залишків, сезонності та прогресивного аналізу попиту. Підприємство також приділяє увагу оптимізації витрат на закупівлю та зберігання товарів. У 2021 році частота постачань була знижена, що зменшило логістичні витрати, але потребувало збільшення середніх обсягів

партій. Це допомогло підприємству уникнути надмірного накопичення запасів, але створило нові виклики для управління оборотними коштами. У 2022 році частота поставань знову зросла, що зменшило кількість партій, але підвищило ризик простою через нерівномірність надходження продукції.

Ключовими інструментами планування запасів у компанії є прогнозування попиту та методика оптимального розміру партії, яка дозволяє мінімізувати сумарні витрати на закупівлю, зберігання та управління запасами. Використання цих методів забезпечує збалансований підхід до планування та дозволяє досягати конкурентних переваг навіть у складних умовах ринку. Водночас аналіз виявив певні проблеми в системі планування, зокрема недостатню гнучкість у відповідь на раптові зміни попиту та необхідність покращення взаємодії з постачальниками. Для усунення цих недоліків доцільно запровадити глибший аналіз попиту, використовуючи методи машинного навчання для створення прогнозів, а також розширити резерв постачальників, зменшивши залежність від окремих партнерів.

Таким чином, система планування товарних запасів ТОВ «Майкл Шафт» показує нормальний рівень інтеграції сучасних підходів до управління, однак потребує подальшої адаптації до зовнішніх викликів і посилення аналітичної складової для покращення точності планування та підвищення гнучкості управління.

Ефективність автоматизованих систем управління запасами є також одним із ключових чинників оптимізації логістичних процесів та забезпечення стабільної діяльності підприємства (Додаток Ж), особливо в умовах нестабільності ринку. У випадку ТОВ «Майкл Шафт», впровадження автоматизації стало важливим кроком у зменшенні ризиків, пов'язаних із логістичними затримками та нерівномірністю поповнення складів, що раніше ускладнювало виконання планів закупівель і реалізації продукції.

Перш ніж перейти до аналізу поточної ситуації, слід зазначити, що на початкових етапах автоматизація управління запасами в компанії не була впроваджена в достатній мірі. Це створювало труднощі у відстеженні руху товарів, прогнозуванні потреб та координації між складськими підрозділами.

Як наслідок, частина товарів могла накопичуватись у надмірних обсягах, що збільшувало витрати на зберігання, або, навпаки, спостерігався дефіцит популярних товарів, що негативно впливало на обсяги продажів. Однак із часом підприємство почало впроваджувати автоматизовану систему управління запасами. Вона дозволила значно підвищити точність аналізу потреб у товарах, використовуючи дані про попередні продажі, сезонність попиту та інші важливі фактори. Автоматизація дала змогу швидко реагувати на зміни в попиті, зменшити ймовірність надмірного накопичення запасів і підвищити ефективність закупівель. Крім того, це сприяло покращенню взаємодії з постачальниками завдяки можливості планувати замовлення з урахуванням поточного рівня запасів і прогнозів споживання.

Впровадження автоматизованої системи також мало позитивний вплив на управління логістичними ризиками. Зокрема, зменшилась залежність від людського фактора у процесах контролю за станом складів і формування замовлень. Завдяки автоматизованим алгоритмам вдалося оптимізувати час обробки інформації, що особливо важливо в умовах нестабільності ланцюгів постачання. Однак, навіть після впровадження таких рішень, підприємство поки що недостатньо активно використовує всі можливості автоматизації. Це проявляється у обмеженій інтеграції автоматизованої системи з іншими бізнес-процесами, такими як маркетинг і фінанси, що зменшує потенціал повного використання аналітичних даних. Проблема також полягає в тому, що автоматизовані рішення, які вже впроваджені, не завжди адаптовані до потреб окремих підрозділів підприємства. Наприклад, відсутність повної синхронізації між складськими підрозділами та відділом закупівель може призводити до невідповідності між реальними запасами і замовленнями постачальникам. Крім того, інтеграція автоматизації в системи контролю за якістю та відстеження неліквідних запасів залишається на недостатньому рівні, що не дозволяє оперативно реагувати на потенційні проблеми із запасами. Незважаючи на існуючі недоліки, автоматизація вже позитивно вплинула на зменшення часу обігу запасів, що підтверджується динамікою оборотності: з 13,45 днів у 2020 році до 8,6 днів у 2022 році (табл 2.5.). Це

свідчить про те, що автоматизовані інструменти допомогли зробити процеси управління запасами більш ефективними. Проте швидкість товарообороту, яка знизилась із 34,76 разів на рік у 2020 році до 11,78 разів у 2022 році (табл. 2.5), вказує на зовнішні фактори, які продовжують впливати на загальну ефективність логістики, а також на необхідність більш активного використання потенціалу автоматизації. Для підвищення ефективності автоматизованих систем управління запасами підприємству слід розглянути можливість подальшої інтеграції цих систем у всі етапи ланцюга постачання. Зокрема, використання CRM та ERP-рішень дозволить синхронізувати дані про попит, продажі та залишки на складах, що забезпечить більш точне планування та зменшить ризики. Крім того, автоматизація повинна охоплювати не лише контроль за запасами, але й аналітичні інструменти для прогнозування потреб, ідентифікації трендів попиту та управління ризиками. Такі підходи можуть значно покращити здатність підприємства реагувати на виклики ринку, підвищуючи його конкурентоспроможність.

Для оцінки екологічного аспекту управління запасами підприємства ТОВ «Майкл Шафт» важливо врахувати вплив основних етапів логістичного та складського процесів на навколишнє середовище. Екологічна відповідальність стає дедалі важливішою частиною діяльності компаній, оскільки зростають вимоги суспільства, законодавства та міжнародних стандартів до зменшення екологічного навантаження. Одним із ключових елементів екологічного впливу в управлінні запасами є ефективність використання складських площ і ресурсів. Аналізуючи тенденції запасів у ТОВ «Майкл Шафт» за 2020–2022 роки, можна побачити, що середньорічні обсяги товарних запасів зросли із 6357,1 тис. грн у 2020 році до 11373 тис. грн у 2022 році (табл. 2.6). Це зростання свідчить про збільшення потреби в складських приміщеннях та витратах на їхнє утримання. При цьому відсутність чіткої стратегії утилізації залишкових товарів, що стають неліквідними, створює ризики екологічного забруднення, особливо у випадках, коли товари містять пакувальні матеріали, що складно переробляються.

Динаміка середньорічних запасів та екологічного навантаження ТОВ
«Майкл Шафт» за 2020-2022 рр,

Показники	2020	2021	2022
Середньорічні запаси, тис. грн	6357,1	9394	11373
Площа складських приміщень, м ²	700	900	1200
Витрати енергії на зберігання, кВт·год	15000	19000	25000
Потенційні відходи, т (неліквіди)	0,5	1,1	1,5

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Майкл Шафт»

Як видно з таблиці, збільшення середньорічних запасів супроводжувалося пропорційним розширенням складських площ і зростанням витрат на енергію для забезпечення оптимальних умов зберігання. Водночас, кількість потенційних відходів, пов'язаних із неліквідними товарами, також зросла, що свідчить про недостатню увагу до утилізації чи повторного використання продукції. Іншим важливим аспектом є пакувальні матеріали. Велика частка товарів, що реалізується компанією, вимагає використання первинної та вторинної упаковки, яка не завжди піддається переробці. Компанія «Майкл Шафт» імпортує значну частину продукції (близько 70%), що зумовлює використання транспортної упаковки, яка збільшує загальну вагу відходів. Недостатня інтеграція політик повторного використання упаковки або переходу на біорозкладні матеріали погіршує екологічні показники. Показник "Потенційні відходи, т (неліквіди)" був визначений як оцінка обсягів нереалізованої або неліквідної продукції, яка накопичується на складах підприємства. Для ТОВ «Майкл Шафт», що займається роздрібною торгівлею одягом та аксесуарами, цей показник має велике значення. Неліквідні запаси часто виникають через сезонні коливання попиту, моральне старіння товарів або пошкодження під час зберігання.

Отже, аналіз діяльності ТОВ «Майкл Шафт» за період 2020-2022 років виявив основні тенденції, що впливають на ефективність управління товарними запасами та фінансову стабільність підприємства. За цей час підприємство пережило значне зниження ключових економічних показників, що потребує глибокого аналізу та оптимізації внутрішніх процесів. У 2022

році чистий дохід від реалізації продукції склав 203 394,1 тис. грн, що на 34,45% менше, ніж у 2020 році, коли цей показник досягав 310 283,3 тис. грн. Така тенденція свідчить про зменшення обсягу продажів або зниження попиту на продукцію підприємства. У 2021 році також спостерігалось скорочення доходу до 239 942,9 тис. грн, що означає поступову втрату ринкових позицій протягом трьох років. Зменшення доходів може бути пов'язане з внутрішніми факторами, такими як неефективне управління запасами, або зовнішніми – наприклад, змінами на ринку чи нестабільністю економічного середовища. Скорочення обсягу активів підприємства також є важливим сигналом. У 2020 році активи становили 222 419,3 тис. грн, але вже у 2022 році цей показник знизився до 177 486,6 тис. грн. Втрата активів може свідчити про зниження фінансової стійкості компанії та обмеження можливостей для розвитку. Зменшення активів відображає необхідність оптимізації використання ресурсів і вдосконалення управлінських рішень, особливо у сфері управління товарними запасами. Операційні витрати підприємства у 2022 році склали 191 855,3 тис. грн, що вказує на значне фінансове навантаження.

Серед негативних тенденцій варто зазначити зростання витрат на зберігання товарів через збільшення площ складів. У 2022 році загальна площа складів становила 1 200 м², тоді як у 2020 році — лише 700 м². Це збільшення призвело до зростання витрат на оренду та обслуговування складів, включаючи витрати на електроенергію, які підвищилися з 15 000 до 25 000 кВт·год за рік.

Позитивними аспектами є впровадження автоматизації, яка сприяла підвищенню точності аналізу потреб та оптимізації логістичних витрат. Водночас, інтеграція автоматизованих систем потребує подальшого вдосконалення, включаючи повну синхронізацію між відділами та розширення бази постачальників.

Проведений аналіз процесів планування та контролю товарних запасів у ТОВ «Майкл Шафт» виявив низку критичних проблем, які значно впливають на ефективність діяльності підприємства. Зокрема, витрати на зберігання запасів залишаються високими через надмірне використання складських

площ, а також через значну частку неліквідної продукції в загальному обсязі запасів. Це свідчить про недостатню увагу до прогнозування попиту та управління асортиментом товарів. Аналіз також показав, що існуючі методи контролю запасів є застарілими, не дозволяють оперативно виявляти проблеми та реагувати на зміни попиту. Використання сучасних підходів, таких як ABC- та XYZ-аналіз, автоматизованих систем управління складом (WMS) та інтегрованих ERP-рішень, могло б істотно покращити ситуацію, зменшивши витрати та підвищивши точність управління. Рекомендовано оптимізувати систему планування за допомогою машинного навчання та аналітики великих даних для підвищення точності прогнозів, розширити базу постачальників, щоб зменшити ризики логістичних затримок, впровадити системи WMS і ERP для автоматизації процесів управління запасами, зокрема для синхронізації між підрозділами та прогнозування попиту, розробити екологічну стратегію управління запасами з метою зменшення витрат на утилізацію неліквідних товарів та впровадження біорозкладних матеріалів. Результати дослідження підкреслюють необхідність запровадження заходів, спрямованих на зниження витрат шляхом оптимізації логістичних процесів, перегляду політики поповнення запасів, впровадження системи раціонального розміщення товарів, комплексного підходу до управління товарними запасами, що включає автоматизацію, вдосконалення прогнозування та зниження екологічного впливу. Це дозволить підприємству не лише підвищити оборотність товарів, але й уникнути значних втрат через утримання неліквідних запасів.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МАЙКЛ ШАФТ»

3.1 Шляхи та напрямки удосконалення планування та контролю товарних запасів на ТОВ «Майкл Шафт»

У сфері торгівлі вирішення завдань управління запасами є одним із ключових аспектів підвищення ефективності організації, у зв'язку з тим, що запаси є основним інструментом забезпечення успіху бізнесу, і водночас представляють головну небезпеку, оскільки частка товарно-матеріальних цінностей для підприємства становить близько половини всіх його оборотних активів. Управління запасами є одним з актуальних завдань для підприємств практично будь-якої сфери діяльності. На підприємстві завжди необхідно створювати резерви для забезпечення безперервності виробничо-господарської діяльності.

Шляхи та напрямки управління товарними запасами на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт»: Впровадження системи автоматизованого планування. Одним з основних напрямків удосконалення управління товарними запасами є впровадження системи автоматизованого планування. Така система дозволить ефективніше використовувати наявні ресурси підприємства, швидше реагувати на зміни в ринкових умовах та забезпечити більш точне прогнозування потреби у запасах. На сьогодні на ринку існує багато програмних продуктів, які дозволяють автоматизувати планування, такі як SAP, Oracle, Microsoft Dynamics та інші. Використання методів оптимізації запасів. Одним з основних завдань удосконалення планування управління товарними запасами є оптимізація запасів. Використання методів оптимізації дозволяє зменшити витрати на складське утримання, забезпечити вчасну поставку необхідних матеріалів, зменшити ризики пов'язані зі зменшенням асортименту на складі та інші. Одним з методів оптимізації запасів є метод

ABC-аналізу, який дозволяє класифікувати матеріальні ресурси за ступенем важливості та динамікою руху та метод XYZ-аналізу, який дозволяє класифікувати ресурси компанії в залежності від характеру їх використання і точності прогнозування змін в їх потребі. Використання методів прогнозування. Використання методів прогнозування дозволяє забезпечити вчасне попередження про можливі ризики та проблеми, що можуть виникнути в процесі управління товарними запасами. Одним з методів прогнозування є метод експоненційного згладжування, який дозволяє прогнозувати тенденції розвитку та використання запасів на підприємстві. Розробка більш детальних та точних планів управління товарними запасами. Розробка більш детальних та точних планів дозволяє краще контролювати використання запасів, забезпечити їх оптимальне використання та зменшити ризики пов'язані зі забезпеченням виробництва необхідними матеріалами. Також, більш детальні плани дозволяють планувати роботу підприємства на довгострокову перспективу та забезпечити стабільну роботу підприємства. Впровадження системи управління запасами. Впровадження системи управління запасами дозволяє забезпечити ефективний контроль за запасами, швидше реагувати на зміни в ринкових умовах та зменшити ризики пов'язані з надмірним нагромадженням запасів. Однією з найпоширеніших систем управління запасами є система Just-In-Time (JIT), яка дозволяє забезпечити точний та вчасний поставки необхідних матеріалів на виробництво [18]. Для демонстрації переваг та недоліків удосконалення планування управління товарними запасами, була складена таблиця (табл.3.1.).

Таблиця 3.1.

Переваги та недоліки шляхів та напрямків удосконалення планування управління товарними запасами на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт»

Шлях/Напрямок	Переваги	Недоліки
Впровадження системи автоматизованого планування	Автоматизація процесу планування, що дозволить швидше та ефективніше здійснювати цей процес. Можливість отримувати точні дані про замовлення та запаси на складі	Високі витрати на впровадження та підтримку системи. Потребує підготовки персоналу до використання системи
Використання методів оптимізації запасів	Можливість зменшити витрати на закупівлю та зберігання запасів. Оптимізація процесів планування	Можливість втрати якості виробництва у випадку зменшення запасів. Потребує великої кількості аналізу даних
Використання методів прогнозування	Можливість більш точного прогнозування потреб на матеріально-технічне забезпечення. Можливість зменшити витрати на зберігання запасів	Неможливість передбачити всі фактори, що впливають на попит. Потребує великої кількості аналізу даних
Розробка більш детальних та точних планів управління товарними запасами на підприємстві.	Більш точне та ефективне планування. Можливість попередити виникнення проблем з товарними запасами	Потребує великої кількості ресурсів для розробки детальних планів
Впровадження системи управління запасами	Можливість оптимізувати рівень запасів. Зменшення ризику втрати запасів та забезпечення їхньої належної якості	Високі витрати на впровадження та підтримку системи. Потребує підготовки персоналу до використання системи

Джерело: складено автором самостійно

Аналізуючи таблицю переваг та недоліків різних шляхів та напрямків удосконалення управління товарними запасами на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт», можна зробити висновок, що впровадження системи управління запасами може бути дуже корисним для даного підприємства. За допомогою системи управління запасами можна оптимізувати рівень запасів та зменшити ризик їх втрати та зниження якості. Однак, необхідно зазначити, що впровадження системи управління запасами може вимагати значних витрат на впровадження та підтримку, а також підготовки персоналу до використання системи. Також, доцільною може бути розробка більш детальних та точних планів управління товарними запасами, що враховують специфіку виробництва на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт». Використання методу оптимізації також може бути корисними, але його ефективність залежить від

конкретної ситуації та обставин на підприємстві. Варто зосередитись також на аналізі ризиків у сфері управління товарними запасами, так як - це є критично важливим етапом, оскільки дозволяє визначити потенційні загрози для ефективності підприємства та розробити механізми їх мінімізації. Ризики, які виникають у процесі управління запасами, можуть бути пов'язані як із зовнішніми факторами, так і з внутрішніми проблемами організації. Для ТОВ «Майкл Шафт», що працює у конкурентному середовищі роздрібною та оптовою торгівлі, своєчасне виявлення і мінімізація ризиків є ключовими для забезпечення стабільності бізнесу та досягнення фінансових цілей. Одним із найбільш поширених ризиків є ризик дефіциту товарів, який може виникати через неточність прогнозування попиту, перебої у постачанні або затримки в логістичних процесах. Для мінімізації цього ризику важливо використовувати сучасні методи прогнозування, такі як аналіз історичних даних про продажі та моделі сезонності. Впровадження автоматизованих систем управління запасами, що працюють у реальному часі, дозволяє забезпечити оперативний моніторинг запасів і своєчасно поповнювати критично важливі товарні групи. Протилежною проблемою є ризик накопичення надлишкових запасів. Така ситуація може призводити до збільшення витрат на зберігання, морального зношування продукції та виникнення неліквідних запасів. Для мінімізації цього ризику ефективним є використання методів ABC- і XYZ-аналізу, які дозволяють класифікувати товари за рівнем їхнього впливу на оборотність і попит. Наприклад, група "А" товарів, що є найбільш важливими, отримує пріоритетне місце у процесах управління, тоді як товари групи "С" можуть бути оптимізовані або поступово вилучені з асортименту. Ризик зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, зміна валютного курсу або перебої в міжнародній логістиці, є менш передбачуваним, але не менш важливим. Для мінімізації таких ризиків підприємство може використовувати диверсифікацію постачальників, зокрема налагодження співпраці з локальними виробниками, що знижує залежність від імпорту. Крім того, формування страхових запасів для стратегічно важливих товарів дозволяє уникнути збоїв у випадку форс-мажорних обставин. Серед внутрішніх ризиків

важливо виділити ризики, пов'язані з людським фактором. Помилки персоналу, недостатня кваліфікація або відсутність чітко визначених процедур можуть стати причиною неточностей у обліку, втрати даних або неефективного використання ресурсів. Для зменшення цього ризику доцільно інвестувати в навчання працівників і впровадження стандартизованих процесів, а також автоматизувати рутинні операції, що дозволяє мінімізувати вплив людського фактора. Іншим аспектом ризику є склади, які не відповідають сучасним вимогам, можуть спричиняти збільшення втрат через псування товарів або неефективне використання складських площ. Мінімізація цього ризику включає інвестиції в оновлення складських приміщень, впровадження сучасного обладнання для зберігання та використання автоматизованих складських систем (WMS).

Для визначення стратегічної позиції підприємства в зовнішньоекономічній діяльності використовується метод SWOT-аналізу.

Таблиця 3.2.

**Матриця SWOT - аналізу ресурсного забезпечення
зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Майкл Шафт"**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Стабільні відносини з постачальниками • Ефективна система складського обліку та контролю • Добре розвинена інфраструктура логістичної підтримки • Гнучкість у взаємодії з клієнтами та постачальниками • Досвідний та кваліфікований персонал 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність спеціаліста, що відповідає би за розробку стратегічних планів в сфері закупівель • Недостатня автоматизація процесів закупівельної діяльності • Неадекватна система оцінки постачальників • Ризик надмірних запасів на складі • Проблеми з доставкою товарів вчасно
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення асортименту товарів та ринків збуту • Підвищення рівня автоматизації управління • Розвиток партнерських відносин з міжнародними компаніями • Використання інноваційних технологій у виробництві <p>Посилення маркетингової діяльності для залучення нових клієнтів</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Конкуренція з боку інших виробників • Зміни в законодавстві щодо імпорту та експорту • Нестабільність політичної ситуації у країнах-партнерах • Валютні коливання та зростання вартості сировини <p>Зміни в економічному середовищі, що можуть вплинути на попит</p>

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Майкл Шафт»

З аналізу матриці SWOT для ресурсного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ "Майкл Шафт" видно, що компанія має декілька сильних сторін, таких як стабільні відносини з постачальниками, ефективна система складського обліку та контролю, і добре розвинена інфраструктура логістичної підтримки. Також є можливості для подальшого розвитку, такі як розширення асортименту товарів та ринків збуту, розвиток партнерських відносин з міжнародними компаніями та використання інноваційних технологій у виробництві. Однак, компанія також стикається з деякими слабкими сторонами, такими як відсутність спеціаліста, який би займався розробкою стратегічних планів у сфері закупівель та недостатньо розвинена система оцінки постачальників. Загрози для компанії включають конкуренцію з боку інших виробників, зміни в законодавстві щодо імпорту та експорту, а також валютні коливання та зростання вартості сировини.

Отже, для подальшого успішного розвитку компанії ТОВ "Майкл Шафт" важливо зосередитися на вдосконаленні системи управління постачальниками, розробці стратегічних планів у сфері закупівель та використанні інноваційних підходів у виробництві. Також варто активно використовувати можливості для розширення асортименту товарів та встановлення партнерських відносин з міжнародними компаніями.

На основі аналізу переваг та недоліків шляхів та напрямків удосконалення планування управління товарними запасами на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт», можна рекомендувати впровадження системи управління запасами та методу оптимізації, як один з ключових шляхів удосконалення планування матеріально-технічного забезпечення на підприємстві.

Також слід сказати про те, що інтеграція автоматизованих систем управління запасами є ключовим етапом удосконалення процесів планування та контролю на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт». Впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як ERP (Enterprise Resource Planning) і WMS (Warehouse Management System), дозволяє підприємству підвищити

ефективність управління запасами, знизити операційні витрати та покращити загальну координацію бізнес-процесів. Процес інтеграції автоматизованих систем починається з аналізу потреб підприємства. На цьому етапі визначаються основні проблеми, з якими стикається підприємство, такі як нерівномірний розподіл запасів, високі витрати на зберігання або недостатній рівень прогнозування попиту. На основі цього аналізу обирається система, яка найбільш відповідає потребам компанії. Для ТОВ «Майкл Шафт» це може бути ERP-система, що інтегрує управління запасами, продажами, логістикою та фінансами, або WMS, яка спеціалізується на оптимізації складських процесів. Після вибору системи розробляється план впровадження, який включає кілька ключових етапів. На початковому етапі здійснюється підготовка даних, зокрема оновлення баз даних товарів, клієнтів і постачальників. Наступним кроком є інтеграція системи з існуючими програмними продуктами, що використовуються на підприємстві, наприклад, бухгалтерськими чи логістичними платформами. Цей етап вимагає залучення ІТ-фахівців для налаштування та адаптації системи до специфіки роботи підприємства. Ключовим етапом є навчання персоналу. Працівники, які будуть безпосередньо користуватися системою, проходять тренінги, спрямовані на засвоєння нових навичок роботи. Це важливо для забезпечення максимальної ефективності використання системи та мінімізації можливих помилок. Після впровадження системи розпочинається тестовий період, під час якого відслідковуються помилки, проводяться додаткові налаштування, а також аналізується перший економічний ефект. Успішна інтеграція дозволяє підприємству перейти до повноцінної експлуатації автоматизованої системи.

Економічні ефекти від впровадження автоматизованих систем управління запасами є суттєвими. Перш за все, автоматизація дозволяє знизити витрати на зберігання запасів, що на підприємствах роздрібної торгівлі може досягати 10–20% від загальних витрат. Крім того, підприємство отримує можливість скоротити оборотність запасів, що підвищує фінансову гнучкість. Наприклад, завдяки впровадженню ERP-системи одне з провідних підприємств Європи у сфері торгівлі одягом скоротило витрати на логістику на 15%, а час обробки

замовлень зменшився на 30%. Автоматизовані системи також забезпечують підвищення точності прогнозування попиту. Це дозволяє зменшити ризики дефіциту або надлишкових запасів, які можуть призводити до втрати продажів або додаткових витрат на зберігання. У середньому, впровадження прогнозувальних модулів ERP дозволяє знизити обсяги неліквідних запасів на 25–30%. Одним із важливих прикладів є компанія Amazon, яка успішно використовує автоматизовані складські системи для управління запасами. Завдяки WMS-комплексу, поєднаному з роботизованими системами, Amazon забезпечує швидку обробку замовлень і мінімальні витрати на управління складом. Інший приклад — Zara, яка використовує ERP-системи для забезпечення гнучкого управління запасами, дозволяючи швидко адаптуватися до змін у попиті.

Таким чином, інтеграція автоматизованих систем на ТОВ «Майкл Шафт» може забезпечити суттєве підвищення ефективності всіх процесів, пов'язаних із управлінням запасами. Вона дозволяє не лише зменшити витрати та підвищити точність управлінських рішень, але й покращити конкурентоспроможність підприємства на ринку за рахунок швидкості, гнучкості та високої якості обслуговування клієнтів.

3.2. Алгоритм удосконалення планування та контролю товарних запасів на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт»

Для удосконалення планування товарних запасів на підприємстві ТОВ "Майкл Шафт", рекомендується розробити комплексну модель, яка інтегрує різні аспекти управління запасами, включаючи прогнозування попиту, оптимізацію закупівель, і автоматизацію процесів. Етапи розробки та впровадження такої моделі зображені на рисунку 3.1.

Розберемо кожний етап детальніше: Перший етап - діагностика поточної системи. Аналіз даних: Зібрати та аналізувати історичні дані про продажі, закупівлі, запаси, час обороту запасів, і витрати на зберігання. Оцінка процесів: Виявити недоліки у поточній системі, такі як перебої в постачанні, надлишки товарів, або неефективне використання ресурсів.

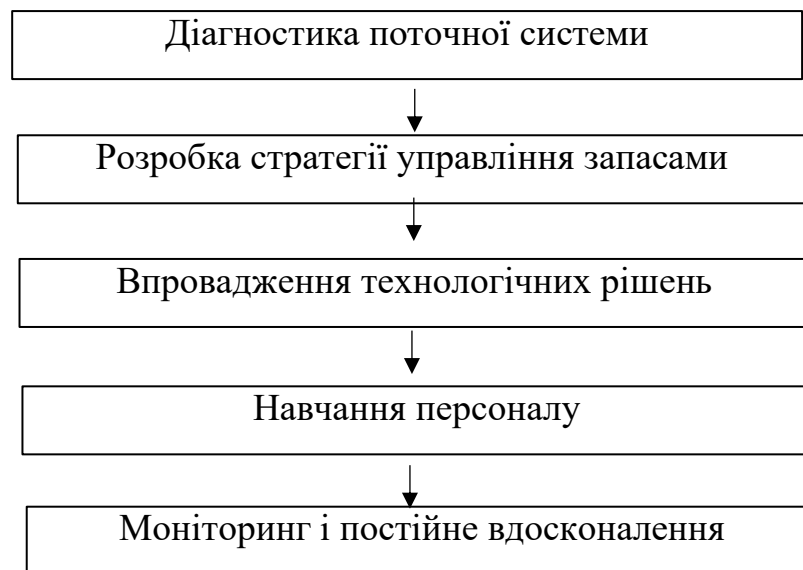


Рис. 3.1. Алгоритм удосконалення планування товарних запасів на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт»

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Другий етап - розробка стратегії управління запасами. Вибір методів прогнозування: Розробити або впровадити алгоритми прогнозування попиту, які найкраще відповідають типу продукції та ринковим умовам. Впровадження моделей оптимізації запасів: Застосувати методи ABC аналізу

у поєднанні з XYZ аналізом, що дозволить моніторити характеристику запасів підприємства за вартістю та обсягом, класифікувати ресурси компанії в залежності від характеру їх використання і точності прогнозування змін в їх потребі. Також впровадження системи управління запасами Just-in-time. Система Just-in-time (JIT) - це система управління запасами, яка мінімізує запаси на складах до мінімуму, роблячи замовлення товарів лише в той момент, коли вони потрібні для виробництва. Застосувати методи, як EOQ (Economic Order Quantity), для мінімізації загальних витрат на закупівлю та зберігання. Третій етап - впровадження технологічних рішень. ERP системи: Інтеграція або удосконалення ERP системи для кращого управління даними, замовленнями, і запасами. Автоматизація: Використання автоматизованих систем для моніторингу запасів і тригерів для закупівель на основі реального часу. Четвертий етап - навчання персоналу. Тренінги: Організувати навчання для співробітників на теми сучасних технологій управління запасами, аналітичних інструментів, і методик прогнозування попиту. Завершальний етап - моніторинг і постійне вдосконалення. Аналіз ефективності: Регулярно аналізувати ефективність удосконаленої системи через KPIs (ключові показники ефективності), такі як точність прогнозування, час обороту запасів, і рівень задоволеності клієнтів. Флексибільність: Забезпечити гнучкість системи для швидкої адаптації до змін у ринкових умовах [36].

Впровадження цієї комплексної моделі допоможе підприємству ТОВ "Майкл Шафт" оптимізувати управління товарними запасами, знизити витрати та підвищити загальну його ефективність.

Детальніше розкриємо етап розробки стратегії управління запасами, а саме використання методу ABC-XYZ аналізу та системи Just in Time. Використання методу ABC-XYZ аналізу для класифікації запасів дозволить визначити, які товари вносять найбільший вклад у дохід і які мають найвищі витрати зберігання, а також дозволить класифікувати ресурси компанії в залежності від характеру їх використання і точності прогнозування змін в їх потребі. Це допоможе сконцентрувати увагу на критично важливих товарах і оптимізувати рівні запасів для менш значущих позицій.

Впровадження системи Just-in-time. Система Just-in-time (JIT) - це система управління запасами, яка мінімізує запаси на складах до мінімуму, роблячи замовлення товарів лише в той момент, коли вони потрібні для виробництва. В (додатку 3) наведена порівняльна характеристика звичайної системи управління запасами та системи Just in Time.

Переваги та доцільність використання системи JIT: Зниження витрат на зберігання запасів: зменшення запасів товарів на складах дозволяє знизити витрати на зберігання та управління запасами. Підвищення ефективності виробництва: система JIT дозволяє замовляти товари саме в той момент, коли вони необхідні для виробництва, що дозволяє зменшити час очікування на запаси та збільшити ефективність виробництва. Покращення якості продукції: система JIT дозволяє зосередитися на покращенні якості продукції, оскільки кожна партія товарів перевіряється перед тим, як вона буде використана в виробництві. Зменшення потреби в прогнозуванні: система JIT дозволяє уникнути проблем, пов'язаних з неправильним прогнозуванням попиту, оскільки товари замовляються тільки в той момент, коли вони потрібні. Підвищення гнучкості виробництва: система JIT дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті та швидко відповідати на замовлення з боку клієнтів, що збільшує гнучкість виробництва та підвищує задоволення клієнтів. Зниження ризику втрати товарів: система JIT дозволяє зменшити ризик втрати товарів через застарілість, погіршення якості або інші проблеми, оскільки товари замовляються тільки в той момент, коли вони потрібні. Покращення взаємовідносин з постачальниками: система JIT сприяє покращенню взаємовідносин з постачальниками, оскільки вона базується на постійному спілкуванні з постачальниками та на взаємній довірі. Загалом, система Just-in-time може бути доцільною та ефективною для підприємства ТОВ «Майкл Шафт». Однак, перед впровадженням системи JIT необхідно ретельно проаналізувати власні можливості та ризики, пов'язані з цією системою управління запасами [34].

Нюанси системи JIT: немає запасів на випадок непередбачуваних обставин, вимагає високої якості матеріалів, потрібен перевіреней та надійний

постачальник продукції. Модель удосконалення планування та контролю товарних запасів на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» повинна враховувати як специфіку його діяльності, так і сучасні вимоги до управління логістичними процесами. Основною метою є створення інтегрованої системи, яка дозволить підприємству більш ефективно управляти запасами, мінімізуючи витрати та одночасно забезпечуючи стабільне задоволення потреб клієнтів. Розроблена модель ґрунтується на впровадженні системного підходу до управління запасами. На початковому етапі передбачено детальний аналіз існуючих процесів планування і контролю. Цей аналіз включає аудит поточних показників ефективності, таких як оборотність запасів, рівень задоволеності попиту та витрати на зберігання. Для цього використовуються дані внутрішньої звітності підприємства, які доповнюються аналітичними методами, такими як SWOT-аналіз, ABC- та XYZ-класифікація. Подальшим етапом є визначення ключових зон для покращення. Наприклад, для товарних груп із високим попитом, які належать до категорії «А» за результатами ABC-аналізу, передбачено впровадження регулярного моніторингу залишків у реальному часі. Це можливо завдяки інтеграції автоматизованої системи управління, яка дозволяє швидко виявляти критичні точки запасів і уникати ситуацій дефіциту. Окремий акцент у моделі зроблено на використанні прогнозних методів для планування. Сучасні інструменти прогнозування, що базуються на алгоритмах машинного навчання, дозволяють враховувати не лише історичні дані про продажі, але й зовнішні фактори, такі як сезонність, зміни споживчих настроїв або макроекономічні умови. Для ТОВ «Майкл Шафт» це означає можливість точнішого прогнозування обсягів попиту на продукцію та відповідного коригування замовлень постачальникам. Управління запасами також має бути інтегроване з іншими бізнес-процесами підприємства. Впровадження ERP-системи дозволяє об'єднати функції продажів, закупівель, складського обліку та фінансів в одну систему, що значно підвищує ефективність прийняття рішень. Наприклад, дані про обсяги продажів одразу стають доступними для відділу закупівель, який може оперативно замовити необхідний обсяг товарів. Важливою частиною

запропонованої моделі є впровадження економічного розміру замовлення (EOQ). Цей метод дозволяє визначити оптимальний обсяг замовлення, який мінімізує сумарні витрати на зберігання та замовлення товарів. На основі проведених розрахунків для ТОВ «Майкл Шафт» встановлено, що застосування EOQ може знизити витрати на логістику на 12–15% у річному обчисленні.

Додатково передбачено вдосконалення складської інфраструктури. Це включає впровадження автоматизованої складської системи (WMS), яка забезпечує точний облік товарів на складі, оптимізацію розміщення товарів та контроль термінів їх зберігання. Наприклад, використання технологій штрих-кодування та RFID дозволить підприємству не лише зменшити час на інвентаризацію, але й підвищити точність даних про залишки товарів.

Окрему увагу у запропонованій моделі приділено взаємодії з постачальниками, що є ключовим елементом ефективного управління запасами. Запропоновано впровадження системи Just-in-Time для стратегічних товарних груп, яка дозволить мінімізувати обсяг страхових запасів та скоротити витрати на зберігання. Цей підхід є особливо ефективним для товарів із високою оборотністю та стабільним попитом. Водночас для продукції з тривалим циклом постачання передбачено формування резервних запасів, що дасть змогу уникнути дефіциту навіть у разі затримок постачання. Такий баланс забезпечує економію ресурсів і безперебійність роботи підприємства. Практичне впровадження моделі включає навчання персоналу роботі з новими системами та технологіями, зокрема тренінги для співробітників складу, відділу продажів та закупівель. Крім того, передбачено тестовий період, протягом якого система працюватиме у режимі паралельного обліку, що дасть змогу перевірити її ефективність, виявити недоліки та оперативно їх усунути. Також необхідно оновити технічну інфраструктуру складів, що дозволить інтегрувати сучасні програмні рішення з наявними процесами підприємства. Додатково, передбачається проведення постійного моніторингу та аналізу ефективності нових підходів для своєчасного вдосконалення системи. Очікуваний економічний ефект включає зниження

витрат на зберігання товарів на 18% і скорочення обсягу неліквідних запасів на 22%. Це дозволить підприємству підвищити оборотність товарів, швидше обертати капітал і зменшити фінансове навантаження, що значно посилить його конкурентоспроможність. Запропонована модель є універсальною, що дозволяє адаптувати її для інших підприємств у сфері роздрібної торгівлі. Таким чином, впровадження цієї системи забезпечує не лише ефективне управління запасами, а й створює основу для сталого розвитку та підвищення конкурентних переваг підприємства.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів щодо планування та контролю запасів підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

ABC аналіз – це інноваційний підхід у менеджменті, в основі якого лежить правило Паретто, відповідно до якого 20% всіх товарів дають 80% обороту. По відношенню до ABC-аналізу правило Парето можна сформулювати так: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати систему, будь то запаси, сировина і комплектуючі, чи продуктивний ряд підприємства тощо. ABC-аналіз допомагає визначити прибутковість товару для продавця, XYZ-аналіз допомагає з'ясувати, наскільки добре / погано продаються як окремі товари, так і товарні групи. ABC-аналіз проводиться для розподілу товарів на групи. За класичним методом всі товари діляться на 3 групи: А, В і С. У вдосконаленому варіанті також можна знайти групи D і F. Значення груп такі:

А - товари, від продажу яких магазин отримує до 80% виручки; В – товари, від продажу яких магазин отримує до 15% виручки; С – товари, від продажу яких магазин отримує в середньому до 5% виручки; D – товар, що поставляється тільки за індивідуальним замовленням; F – неліквідні або абсолютно нові товари. Виконання аналізу ABC включає в себе скільки кроків.

Потрібно вирішити, яку проблему потрібно вирішити, що робити з результатами аналізу. Це залежить від того, які показники необхідно

підготувати, і обсягу інформації, яка буде використана. У нашій роботі будемо брати товарообіг по асортименту (Додаток Г).

Далі потрібно ввести інформацію в будь-якому табличному редакторі. У лівій колонці - товари, в правій - оборот за минулий рік. Для кожного товару потрібно розрахувати відсоток від загального обороту і записати його в третій стовпчик. Після цього потрібно відсортувати результати в цьому стовпці за спаданням. Зверху виявляться найприбутковіші товари (група А), знизу – ті, що погано продаються (група С).

Але як зрозуміти, де межа між групами? Це залежить від кожного конкретного випадку. Класичний коефіцієнт передбачає ділення відсотків на 80/15/5. Відсоток може бути 75-20-5, 50-30-20 і 70-20-10, 40-30-30 і 65-20-15 або щось інше. Для кращого прийняття рішення скористаємося розрахунком стрибка питомої ваги. Вони покажуть найбільші відмінності в товарообігу двох суміжних товарів. А отже, при прийнятті рішення про поділ на А, В і С можуть бути використані. Беручи до уваги все сказане, проведемо АВС аналіз товарного асортименту підприємства ТОВ «Майкл Шафт» за результатами 2022 року (табл. 3.3.).

Таким чином, згідно нашого аналізу:

до категорії А підпадають товари, які приносять 60,54% товарообігу;

до категорії В підпадають товари, які приносять 26,41% товарообігу;

до категорії С підпадають товари, які приносять 13,05% товарообігу;

Таблиця 3.3.

АВС-аналіз товарного асортименту ТОВ «Майкл Шафт»

№	Товарна група	Товарообіг за 2022 рік, тис. грн.	Питома вага у загальному товарообігу, %	Питома вага наростаючим чином, %	Стрибок питомої ваги, %	АВС
1	2	3	4	5	6	7
1	Штани	150920	22,45	22,45	8,32	А
2	Куртки	94976	14,13	36,58	3,72	А
3	Трикотаж	69950	10,41	46,98	3,27	А
4	Футболки и майки	47970	7,14	54,12	0,71	А
5	Пальто	43188	6,42	60,54	1,44	А
6	Взуття	33485	4,98	65,52	0,22	В
7	Блузки	31984	4,76	70,28	0,12	В
8	Плаття	31188	4,64	74,92	1,52	В
9	Сумки	20985	3,12	78,04	0,15	В
10	Піджаки	19990	2,97	81,02	0,00	В
11	Шорти	19980	2,97	83,99	0,00	В
12	Шкарпетково-панчішні	19950	2,97	86,96	0,29	В
13	Спідниці	17988	2,68	89,63	0,08	С
14	Пояси	17475	2,60	92,23	0,37	С
15	Шапки та шляпи	14985	2,23	94,46	0,18	С
16	Краватки і метелики	13777	2,05	96,51	0,19	С
17	Біжутерія	12475	1,86	98,37	0,22	С
18	Хустки	10980	1,63	100	0,00	С
19	Разом	674266	100,00	-	-	-

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Майкл Шафт».

Вироби категорії А вимагають прямого контролю. Запаси повинні зводитися до мінімуму. Замовлення здійснюються часто, але невеликими партіями. Рух запасів контролюється часто. Вироби категорії В замовляються виходячи з точки допустимого мінімального рівня запасів. Вони вимагають точного обліку, досить частого спостереження за кількістю. Вироби С підлягають простому контролю.

Провівши АВС – аналіз складу підприємства ТОВ «Майкл Шафт», отримали наступні результати: Категорія А має найбільший обсяг запасів, 60,54% від їх загального обсягу, це створює великі ризики для бізнесу у разі проблем з поставками, відвантаженнями, персоналом тому необхідно зосередити всю увагу на цій категорії. Запаси повинні зводитися до мінімуму. Замовлення здійснюються часто, але невеликими партіями. Рух запасів контролюється часто. Категорія В має обсяг запасів 26,41%. Рекомендується

прослідкувати, щоб запаси цієї категорії не перевищували необхідного рівня. Вони вимагають точного обліку, досить частого спостереження за кількістю.

Категорія С має обсяг запасів 13,05%, Рекомендується забезпечити потрібний рівень запасів для товарів цієї категорії, щоб мати можливість задовольнити попит клієнтів. Можна зменшити частоту закупівлі товарів цієї категорії, але не допускати вичерпання запасів. Вироби С підлягають простому контролю.

XYZ-аналіз проводиться для визначення стабільності споживання товару. Звісно, для більш точного виконання XYZ необхідно мати щомісячні дані про оборот. При виконанні XYZ аналізу проводяться наступні розрахунки:

Розрахунок середнього товарообігу по кожній товарній групі за три роки.

Розрахунок коефіцієнта варіації по кожній товарній групі (табл. 3.4) за формулою:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum(x_i - x)^2}{n}}}{x} * 100 \quad (3.1.),$$

де: x_i – товарообіг по кожній товарній групі за i -й період;

x – середній товарообіг по кожній товарній групі за всі періоди;

n – кількість аналізованих періодів (в нашому випадку – 3 роки)

Таблиця 3.4.

Розрахунок коефіцієнтів варіації товарних груп

№	Товарна група	Товарообіг, тис. грн.			Середній товарообіг, тис. грн.	Коефіцієнт варіації, %
		2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7
1	Куртки	80098	100376	94976	91817	9,34
2	Пальто	39990	47988	43188	43722	7,52
3	Трикотаж	59950	73950	69950	67950	8,66
4	Блузки	29920	41584	31984	34496	14,73
5	Футболки и майки	30970	59970	47970	46303	25,70
6	Плаття	10990	38987	31188	27055	43,61
7	Спідниці	9993	25987	17988	17989	36,30
8	Штани	120920	180920	150920	150920	16,23
9	Шорти	17980	25980	19980	21313	15,95
10	Піджаки	15990	31188	19990	22389	28,73
11	Взуття	30980	37485	33485	33983	7,88

12	Хустки	7980	12277	10980	10412	17,28
13	Шапки та шляпи	8985	29985	14985	17985	49,11
14	Краватки і метелики	7980	20677	13777	14145	36,69
15	Сумки	10985	25485	20985	19152	31,64
16	Пояси	9975	24975	17475	17475	35,04
17	Шкарпетково-панчішні	14950	29950	19950	21617	28,85
18	Біжутерія	9970	15975	12475	12807	19,23

Джерело: складено автором самостійно.

Розташування товарних груп у порядку зростання значення коефіцієнта варіації (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

XYZ-аналіз товарного асортименту ТОВ «Майкл Шафт»

№	Товарна група	Коефіцієнт варіації у порядку зростання, %	XYZ
1	2	3	4
1	Пальто	7,52	X
2	Взуття	7,88	X
3	Трикотаж	8,66	X
4	Куртки	9,34	X
5	Блузки	14,73	Y
6	Шорти	15,95	Y
7	Штани	16,23	Y
8	Хустки	17,28	Y
9	Біжутерія	19,23	Y
10	Футболки и майки	25,70	Z
11	Піджаки	28,73	Z
12	Шкарпетково-панчішні	28,85	Z
13	Сумки	31,64	Z
14	Пояси	35,04	Z
15	Спідниці	36,30	Z
16	Краватки і метелики	36,69	Z
17	Плаття	43,61	Z
18	Шапки та шляпи	49,11	Z

Джерело: складено автором самостійно.

Розподіл товарних груп на групи X, Y, Z здійснюється наступним чином:

До групи X підходять товарні групи, споживання яких мають чіткий характер та легко плануються ($0\% < v \leq 10\%$); До групи Y підходять товарні групи, споживання яких мають певні коливання ($10\% < v \leq$

25%); До групи Z підходять товарні групи, споживання яких мають неспрогнозований характер ($v > 25\%$).

На основі проведених ABC та XYZ-аналізів побудуємо матрицю ABC-XYZ (рис. 3.2.) та розробимо рекомендації.

	A	B	C
X	Куртки, Трикотаж	Взуття, Пальто	-
Y	Штани	Блузки	Біжутерія, Хустки, Шорти
Z	Футболки и майки	Плаття	Краватки і метелики, Піджаки, Пояси, Спідниці, Сумки, Шапки та шляпи, Шкарпетково-панчішні

Рис 3.2. Матриця ABC-XYZ аналізу товарних груп ТОВ «Майкл Шафт»
Джерело: складено автором самостійно.

Продукція з груп AX і BX забезпечує основний дохід і при цьому стабільно продається. Вони завжди повинні бути в наявності або на полиці магазину. Необхідні запаси легко передбачити, оскільки обсяги продажів майже не змінюються з місяця в місяць. У нашому випадку це куртки, трикотажні вироби, взуття та пальто. Групи AY і BY – також забезпечують високий дохід, але стабільність продажів вже нижче. Під ці товари повинні бути створені додаткові резерви на складі, на випадок підвищеного попиту в певні періоди. Резерв необхідний, це важливі для компанії групи, які дають значну частину доходу. У нас є брюки та блузки в цій категорії. Групи AZ і BZ теж приносять істотний дохід. Але попит на них спрогнозувати практично неможливо. Якщо створити запаси на складі, виходячи з максимально можливої місячної виручки, значна частина товару може залишитися нереалізованою. Тому краще використовувати інші методи, які забезпечують необхідну кількість продукту. Можна укласти договір з постачальниками, які знаходяться максимально близько до магазину і можуть привезти потрібну партію в будь-який момент. У цю категорію входять футболки, майки та сукні. Група CY – невеликі обсяги продажів і невисока стабільність. Запаси в цій групі необхідно створювати за залишковим принципом, тобто після виділення грошей на закупівлю товарів з більш прибуткових груп. Навіть якщо в якийсь

момент товарів з цієї групи не буде на складі, збитки підприємства будуть невеликими. До цієї категорії входять прикраси, шарфи та шорти. Група CZ – найнижчі обсяги виручки, при цьому попит неможливо спрогнозувати. Сюди відносяться товари, які вже перестали користуватися попитом. Запаси по цій категорії зазвичай створюють мінімальні, які поповнюють по мірі необхідності. До цієї категорії потрапили краватки і метелики, піджаки, пояси, спідниці, сумки, шапки та шляпи, шкарпетково- панчішні. [42].

Тепер перейдемо до економічного обґрунтування доцільності реалізації впровадження системи ЛТ на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт», ключові розрахунки якої зображені у таблиці 3.6

Таблиця 3.6.

Розрахунок доцільності впровадження системи ЛТ на підприємстві ТОВ
«Майкл Шафт»

Показник	Звичайна «Система управління запасами»	Система Just in time	Економія
Витрати на утримання запасів грн.	3000000	1000000	2000000
Вартість доставки сировини грн.	1000000	500000	500000
Витрати на працю грн.	4320000	1440000	2880000
Разом	8320000	2940000	5380000

Джерело: складено автором самостійно

Для розрахунку економічної ефективності системи ЛТ на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» використовуємо такі показники:

Витрати на утримання запасів. Застосування системи ЛТ дозволить знизити витрати на утримання запасів на складі, що включає витрати на зберігання, збереження якості та застою запасів. Цей показник може бути розрахований шляхом порівняння витрат на утримання запасів до та після впровадження системи ЛТ. Зараз на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» діє

звичайна «Система управління запасами». Витрати на утримання запасів за 2022 рік становили 3 млн./грн.

За умови, якщо підприємство ТОВ «Майкл Шафт» впровадить систему управління запасами JIT, прогнозоване зменшення витрат становитиме 2 млн./грн. за рік. Це пов'язано з тим, що зникне необхідність накопичення запасів, та вразі зменшиться орендна плата за складські приміщення, також зникне ризик переплати за запаси, які можуть виявитись не потрібними. Вартість доставки сировини. Застосування системи JIT дозволить зменшити витрати на доставку сировини, оскільки замовлення будуть робитись за потребою та відповідно до розкладу виробництва. Цей показник може бути розрахований шляхом порівняння вартості доставки до та після впровадження системи JIT. Застосування системи JIT дозволить зменшити кількість постачальників з 4 до 2, що знизить витрати на доставку сировини з 1 млн./грн. до 500 тис./грн. на рік. Не зважаючи на те, що зросте періодичність доставки, все одно це буде дешевше ніж коли був договір на поставку матеріалів з 4 постачальниками.

Застосування системи Just-in-Time (JIT) відкриває значні можливості для оптимізації цього показника, зокрема шляхом зменшення кількості робочих місць та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Основна ідея JIT полягає у зниженні обсягів запасів на складі, що автоматично зменшує потребу у великій кількості працівників для їх обробки та зберігання. Таким чином, можна розрахувати потенційну економію на витратах на працю шляхом порівняння кількості робочих місць до та після впровадження системи JIT. На даний момент на складі ТОВ «Майкл Шафт» працює 30 осіб, основні обов'язки яких включають приймання, розвантаження, розміщення та облік товарів. Високий рівень запасів потребує значних трудових витрат на виконання цих операцій, що призводить до суттєвих витрат на оплату праці. Щорічні витрати на утримання цього персоналу становлять 4 320 000 грн, що включає заробітну плату, соціальні внески та інші супутні витрати.

Після впровадження системи JIT кількість робочих місць може бути зменшена до 10 осіб. Це зумовлено тим, що за умов мінімізації запасів на

складі зменшується обсяг операцій, пов'язаних із прийманням і зберіганням товарів. Крім того, автоматизація процесів і скорочення часу на облік залишків дозволяє більш ефективно використовувати робочу силу. За нової організації роботи витрати на оплату праці знизяться до 1 440 000 грн на рік, що становить значну економію у розмірі 2 880 000 грн. Ці кошти можуть бути перенаправлені на стратегічні інвестиції, модернізацію обладнання або підвищення кваліфікації персоналу. Порівняння показників до і після впровадження ЛТ чітко демонструє ефективність цього підходу у контексті управління трудовими ресурсами. Зниження кількості робочих місць не тільки зменшує прямі витрати на заробітну плату, але й оптимізує управління персоналом загалом. Менша кількість працівників означає зниження адміністративних витрат, спрощення процесу контролю та підвищення продуктивності праці. Крім того, впровадження ЛТ створює можливості для реорганізації трудових процесів. Замість виконання рутинних завдань, таких як переміщення товарів на складі, частина працівників може бути перенаправлена на інші ділянки роботи, що мають більшу додану вартість для підприємства. Наприклад, вони можуть займатися обслуговуванням клієнтів або контролем якості товарів, що підвищить загальну ефективність операційної діяльності компанії.

Таким чином, застосування системи ЛТ не лише знижує витрати на працю, але й сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Майкл Шафт». Це дозволяє підприємству досягти більшої гнучкості у виробничих процесах, покращити фінансові показники та закласти основу для стабільного розвитку у майбутньому.

Для всіх категорій товарів необхідно забезпечити ефективний контроль за запасами, щоб уникнути надмірного накопичення товарів та збитків через їх застарілість чи невикористання. Для цього рекомендується вести систему управління запасами ЛТ, економічна доцільність якої, була розглянута вище, тому що, як видно з розрахунків ABC аналізу, категорія А має найбільший обсяг запасів, відповідно вони мають постачатися часто, але не великими партіями, що може забезпечити впровадження системи ЛТ [35].

Впровадження WMS є сучасним рішенням для автоматизації управління складом, яке дозволяє підвищити ефективність складських операцій, знизити витрати на їх виконання та оптимізувати використання складських площ. Для ТОВ «Майкл Шафт» реалізація системи WMS має на меті вдосконалення управління товарними запасами шляхом автоматизації обліку, оптимізації логістичних процесів та підвищення прозорості складських операцій.

Формула для розрахунку економії на оренді складських площ:

$$E_{\text{оренда}} = П \times V_{\text{оренди}} \times K \times C \quad (3.2.),$$

де:

$E_{\text{оренда}}$ - економія на оренді складських площ;

$П$ - площа складу, м²;

$V_{\text{оренди}}$ - вартість оренди 1 м² на місяць, грн;

K - кількість місяців у році;

C - скорочення площі складу, %.

Ця формула дозволяє визначити, скільки коштів підприємство зекономить на оренді складських приміщень після впровадження WMS

Формула для розрахунку економії на оплаті праці:

$$E_{\text{праця}} = V_{\text{праця}} \times C \quad (3.3.),$$

де:

$E_{\text{праця}}$ — економія на оплаті праці;

$V_{\text{праця}}$ — витрати на оплату праці складського персоналу, грн;

C — скорочення витрат, %.

Формула визначає скорочення витрат на оплату праці складського персоналу внаслідок автоматизації складських операцій.

Формула для розрахунку економії на обробці замовлень:

$$E_{\text{замовлення}} = K_{\text{замовлень}} \times K_{\text{місяців}} \times V_{\text{одного}} \quad (3.4.),$$

де:

$E_{\text{замовлення}}$ — економія на обробці замовлень, грн;

$K_{\text{замовлень}}$ — кількість замовлень на місяць;

$K_{\text{місяців}}$ — кількість місяців у році;

$V_{\text{одного}}$ — економія на обробці одного замовлення, грн.

Ця формула показує, скільки коштів зекономить підприємство завдяки скороченню часу на обробку кожного замовлення.

Формула для розрахунку окупності:

$$O = V_{\text{впровадження}} / E_{\text{загальна}} \quad (3.5),$$

де:

O — термін окупності, роки;

$V_{\text{впровадження}}$ — вартість впровадження WMS, грн;

$E_{\text{загальна}}$ — загальна щорічна економія, грн.

Формула визначає, через який період часу витрати на впровадження WMS повністю окупляться завдяки щорічній економії.

Вихідні дані для розрахунку: Площа складів: 1 200 м². Середньорічний обсяг запасів: 11 373 тис. грн. Витрати на оренду складу: 200 грн/м² на місяць. Витрати на оплату праці складського персоналу: 1 200 000 грн на рік. Очікуване зниження витрат на обслуговування складу після впровадження WMS: 15%. Очікувана економія часу на обробку замовлень: скорочення з 3 годин до 1,5 години. Вартість впровадження WMS: 2 500 000 грн (одноразово). Щорічне обслуговування системи: 300 000 грн. На основі вхідних даних та формул, для визначення змін, можна зробити розрахунки, які записані у таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Результати впровадження WMS-системи на підприємстві ТОВ
«Майкл Шафт»

Категорія	Розрахунок	Результат, грн/рік
1	2	3
Економія на оренді складських площ	$1200 \times 200 \times 12 \times 0.15$	432 000
Економія на оплаті праці	1200000×0.15	180 000
Економія на обробці замовлень	$50 \times 12 \times 300$	180 000
Загальна економія	$432000 + 180000 + 180000$	792 000
Окупність впровадження	$\frac{2500000}{792000}$	≈ 3,2 роки

Джерело: складено автором за даними розрахунків

Впровадження WMS-системи є економічно доцільним для ТОВ «Майкл Шафт», оскільки дозволяє суттєво знизити витрати на оренду складських площ, оплату праці персоналу та обробку замовлень. Очікувана окупність системи становить приблизно 3,2 роки, що є прийнятним терміном для інвестицій у автоматизацію. Додатково система забезпечує підвищення точності обліку, зменшення втрат через помилки при обробці замовлень та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Як бачимо на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт», доцільно застосовувати ABC аналіз у поєднанні з XYZ аналізом, це дозволить моніторити характеристику запасів підприємства за вартістю та обсягом, класифікувати ресурси компанії в залежності від характеру їх використання і точності прогнозування змін в їх потребі що дасть можливість вчасно побачити до яких категорій відносяться запаси на підприємстві та відповідно до отриманих результатів розробити ефективну стратегію управління товарними запасами підприємства для підприємства ТОВ «Майкл Шафт».

Отже, були розглянуті шляхи та напрямки удосконалення управління товарними запасами на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт», а саме: впровадження системи автоматизованого планування, використання методів

оптимізації запасів, використання методів прогнозування, розробка більш детальних та точних планів управління товарними запасами, впровадження системи управління запасами. На основі аналізу переваг та недоліків кожного напрямку, було встановлено, що впровадження системи управління запасами та методу оптимізації, є ключовими шляхами удосконалення управління товарними запасами на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт».

Була розроблена модель удосконалення планування товарних запасів на підприємстві ТОВ "Майкл Шафт", де були впроваджені етапи для її створення: діагностика поточної системи, розробка стратегії управління запасами, впровадження технологічних рішень, навчання персоналу, моніторинг і постійне вдосконалення.

Були проведені розрахунки економічної доцільності реалізації методу ABC та XYZ аналізу, а також система Just-in-time.

Метод ABC-аналізу, який дозволяє класифікувати матеріальні ресурси за ступенем важливості та динамікою руху. Провівши ABC – аналіз складу підприємства ТОВ «Майкл Шафт», отримали наступні результати: Категорія А має найбільший обсяг запасів, 60,54% від їх загального обсягу. Категорія В має обсяг запасів 26,41%. Категорія С має обсяг запасів 13,05% .

Після проведення XYZ аналізу, маємо наступні результати: Продукція з груп АХ і ВХ забезпечує основний дохід і при цьому стабільно продається. Вони завжди повинні бути в наявності або на полиці магазину. Групи АУ і ВУ – також забезпечують високий дохід, але стабільність продажів вже нижче. Під ці товари повинні бути створені додаткові резерви на складі, на випадок підвищеного попиту в певні періоди. Групи АZ і ВZ теж приносять істотний дохід. Але попит на них спрогнозувати практично неможливо. Група СУ – невеликі обсяги продажів і невисока стабільність. Запаси в цій групі необхідно створювати за залишковим принципом, тобто після виділення грошей на закупівлю товарів з більш прибуткових груп. Група CZ – найнижчі обсяги виручки, при цьому попит неможливо спрогнозувати. Сюди відносяться товари, які вже перестали користуватися попитом. Для всіх категорій необхідно забезпечити ефективний контроль за запасами, щоб уникнути

надмірного накопичення товарів та збитків через їх застарілість чи невикористання. Для цього рекомендується вести систему управління запасами JIT, економічна доцільність якої, була розглянута вище, тому що, як видно з розрахунків ABC аналізу, категорія А має найбільший обсяг запасів, відповідно вони мають постачатися часто, але не великими партіями, що може забезпечити впровадження системи JIT.

Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів щодо планування та контролю запасів базується на аналізі поточних витрат підприємства ТОВ «Майкл Шафт», прогнозуванні економічного ефекту від впровадження автоматизованих систем управління, а також оцінці довгострокових вигод для підприємства. Запропоновані заходи, такі як інтеграція сучасних ERP та WMS-систем, удосконалення методів прогнозування попиту та оптимізація складу товарних запасів, мають на меті зменшення витрат, підвищення ефективності операцій та забезпечення стабільного розвитку компанії. Впровадження автоматизованої системи дозволить скоротити ці витрати завдяки оптимізації складських площ, підвищенню точності обліку та зменшенню потреби в ручному управлінні. Основна економічна вигода полягає у зниженні витрат на оренду складських площ, оплату праці персоналу та обробку замовлень. Автоматизована система дозволить оптимізувати розміщення товарів, зменшуючи потребу у великих площах для зберігання та підвищуючи ефективність використання складських ресурсів. За оцінками, впровадження WMS дозволить збільшити місткість складу на 15–20%, що значно знизить витрати на оренду та обслуговування приміщень.

Довгострокові економічні вигоди включають підвищення оборотності запасів на 25% за два роки після впровадження заходів. Інтеграція ERP-системи об'єднає бізнес-процеси підприємства, скоротивши час прийняття рішень і підвищивши їх якість.

Підсумовуючи проведений аналіз і запропоновані заходи, слід зазначити, що економічна вигода полягає у зниженні витрат на управління запасами завдяки оптимізації складських площ, автоматизації процесів обліку та

зменшенню обсягів неліквідних товарів. Очікується, що впровадження ABC- та XYZ-аналізу дозволить підприємству раціонально розподілити ресурси між товарними групами, що сприятиме зменшенню витрат на зберігання на 18–22% у річному обчисленні. Довгостроковий економічний ефект передбачає зростання оборотності запасів на 25% протягом перших двох років, що дозволить ефективніше використовувати фінансові ресурси, зменшити їх заморожування в товарних запасах та забезпечити реінвестування в інновації та розвиток підприємства. Впровадження WMS-системи на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» є економічно доцільним рішенням, що базується на комплексному аналізі поточних витрат і прогнозованого економічного ефекту. Очікувана окупність системи становить приблизно 3,2 роки, що є прийнятним терміном для інвестицій у автоматизацію та модернізацію процесів управління запасами.

ВИСНОВКИ

Загальним висновком проведеного дослідження є те, що вдосконалення управління товарними запасами на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» є ключовим фактором для підвищення ефективності його діяльності та забезпечення стабільності у довгостроковій перспективі. Управління запасами не обмежується лише підтримкою необхідного рівня товарів на складах — це складний багатокомпонентний процес, що включає планування, прогнозування, контроль, а також логістику та фінансове управління. Неefективне управління запасами може призвести до заморожування значних обсягів оборотних коштів, зниження оборотності капіталу, збільшення витрат на зберігання і, як наслідок, зменшення прибутковості підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства ТОВ «Майкл Шафт» за досліджуваний період демонструє негативну тенденцію. У 2020 році цей показник склав 310 283,3 тис. грн, але вже у 2021 році він зменшився до 239 942,9 тис. грн, що свідчить про зниження на 22,67% відносно попереднього року. У 2022 році відбулося подальше скорочення доходу до 203 394,1 тис. грн, що на 15,23% менше порівняно з 2021 роком і на 34,45% відносно 2020 року. Таке зниження свідчить про необхідність оптимізації стратегічного управління, зокрема поліпшення роботи зі зниженням витрат і підвищенням ефективності логістичних процесів. Інші операційні доходи підприємства мали позитивну динаміку. У 2020 році вони становили 7 992,9 тис. грн, а в 2021 році цей показник зріс до 21 229,9 тис. грн, що становить збільшення на 165,61%. У 2022 році доходи також зросли, досягнувши 24 692,0 тис. грн, однак темп зростання сповільнився і склав 16,31% відносно 2021 року. Зростання інших операційних доходів частково компенсує втрати від зниження основного чистого доходу, проте воно не забезпечує стабільності фінансового стану підприємства. Чистий прибуток також зазнав значних коливань. У 2020 році прибуток склав 34 994,05 тис. грн, а в 2021 році він збільшився до 38 529,55 тис. грн, що свідчить про темп зростання у 10,1% порівняно з 2020 роком. Однак у 2022

році чистий прибуток суттєво зменшився до 24 467,25 тис. грн, що на 30,08% нижче рівня 2020 року. Зниження прибутковості на тлі скорочення доходів свідчить про неефективне управління витратами і потребує впровадження сучасних методів оптимізації. Сумарні доходи підприємства за аналізований період зменшилися на 28,34%: з 318 876,2 тис. грн у 2020 році до 228 086,1 тис. грн у 2022 році. Основною причиною такого скорочення стало зниження чистого доходу від основної діяльності. Водночас, незважаючи на скорочення сумарних доходів, ТОВ «Майкл Шафт» вдалося зменшити сумарні витрати на 23,86%: з 283 282,15 тис. грн у 2020 році до 203 618,85 тис. грн у 2022 році. Основне зниження витрат відбулося за рахунок скорочення собівартості реалізованої продукції на 39,39%, а також зменшення інших операційних витрат на 28,54%. Однак, незважаючи на ці позитивні зрушення у витратній частині, зниження прибутковості підприємства свідчить про необхідність подальшої оптимізації виробничих і логістичних процесів для зменшення собівартості продукції та інших витрат.

Однією з ключових проблем підприємства є нераціональне використання складських площ і ресурсів. За період з 2020 по 2022 рік площа складів збільшилась з 700 м² до 1 200 м², що призвело до зростання витрат на оренду та енергоспоживання. Зокрема, витрати на електроенергію зросли з 15 000 до 25 000 кВт·год. Для зниження цих витрат необхідно впроваджувати сучасні системи управління запасами, які дозволять оптимізувати складські операції та мінімізувати енерговитрати. Важливим кроком у цьому напрямку є впровадження автоматизованих систем управління складом (WMS) та інтеграція їх з ERP-системами, що дозволить контролювати рівень запасів у режимі реального часу і забезпечить більш ефективне управління ресурсами. Впровадження WMS-системи на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» є економічно доцільним рішенням, що базується на комплексному аналізі поточних витрат і прогнозованого економічного ефекту. Очікувана окупність системи становить приблизно 3,2 роки, що є прийнятним терміном для інвестицій у автоматизацію та модернізацію процесів управління запасами. Основна економічна вигода полягає у зниженні витрат на оренду складських

площ, оплату праці персоналу та обробку замовлень. Автоматизована система дозволить оптимізувати розміщення товарів, зменшуючи потребу у великих площах для зберігання та підвищуючи ефективність використання складських ресурсів. За оцінками, впровадження WMS дозволить збільшити місткість складу на 15–20%, що значно знизить витрати на оренду та обслуговування приміщень.

Проведений ABC-XYZ аналіз товарних запасів підприємства показав, що більшість запасів (60,54%) належать до категорії А, що характеризується високою вартістю і стратегічною важливістю для підприємства. Товари категорії В становлять 26,41%, а категорії С — лише 13,05%. Це свідчить про те, що основні фінансові ресурси підприємства зосереджені у високовартісних запасах, управління якими потребує особливої уваги. Також маємо наступні результати:

Продукція, що належить до груп АХ і ВХ, є основним джерелом доходу для підприємства і демонструє стабільні продажі. Тому ці товари повинні завжди бути в наявності на складі або на полицях магазинів для забезпечення безперебійної торгівлі. Товари груп АУ і ВУ також приносять значний дохід, однак їхні продажі є менш стабільними. Для цих позицій необхідно підтримувати додаткові резерви на складі, щоб мати можливість задовольнити підвищений попит у пікові періоди. Групи АZ і ВZ включають товари, що забезпечують вагомий прибуток, проте їхній попит є важко прогнозованим. Це ускладнює планування постачань, і для цих товарів потрібно ретельно контролювати рівень запасів. Продукція групи СУ характеризується низьким обсягом продажів і нестабільним попитом. Запаси таких товарів варто формувати за залишковим принципом, приділяючи їм менше уваги порівняно з більш прибутковими групами. До групи CZ належать товари з найнижчим рівнем виручки, попит на які неможливо точно спрогнозувати. Це переважно продукція, яка вже втратила популярність серед споживачів і потребує перегляду доцільності її подальшого зберігання.

Для оптимізації процесів необхідно впровадити більш ефективні методи контролю за запасами категорії А, зокрема використання моделі економічного

розміру замовлення (EOQ), що дозволить мінімізувати витрати на утримання запасів та забезпечити їх своєчасне поповнення.

Ефективне впровадження системи Just-in-Time (JIT) на підприємстві може суттєво знизити витрати на зберігання запасів. Згідно з розрахунками, впровадження JIT дозволить скоротити витрати на утримання запасів з 3 млн грн до 1 млн грн на рік, що забезпечить загальну економію у розмірі 5 380 000 грн. Однак впровадження цієї системи потребує тісної співпраці з постачальниками та високої надійності логістичних ланцюгів. У сучасних умовах, коли логістичні процеси часто піддаються зовнішнім ризикам, важливо забезпечити диверсифікацію постачальників та використовувати страхові запаси для мінімізації ризиків перебоїв у постачанні.

Окрім фінансових і логістичних аспектів, важливим для ТОВ «Майкл Шафт» є також екологічний вимір управління товарними запасами. Зростання обсягу запасів неминуче призводить до збільшення витрат не лише на їх утримання, але й на утилізацію продукції, яка втратила актуальність, морально застаріла або не була реалізована через сезонні зміни попиту. У випадку товарів, що мають обмежений термін придатності або швидко втрачають споживчу привабливість (наприклад, модний одяг чи взуття), проблема утилізації стає особливо гострою. У 2022 році компанія була змушена списати товарів на суму понад 1,5 млн грн через закінчення терміну реалізації та накопичення неліквідних запасів, що підкреслює необхідність вдосконалення системи обліку та контролю за товарними залишками. Для мінімізації цих витрат ТОВ «Майкл Шафт» потрібно впроваджувати комплексні стратегії з утилізації залишкових товарів. Це може включати організацію розпродажів або проведення акцій для прискореної реалізації продукції, що наближається до кінця свого життєвого циклу. Знижки на такі товари дозволять не тільки зменшити втрати, але й привабити нових клієнтів. Крім того, підприємство може розглянути можливість співпраці з благодійними організаціями для передачі залишкової продукції, що не лише допоможе уникнути витрат на утилізацію, але й підвищить соціальний імідж компанії.

Таким чином, вдосконалення процесів управління товарними запасами на ТОВ «Майкл Шафт» потребує комплексного підходу, що включає впровадження сучасних інформаційних систем, оптимізацію логістичних процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. Це дозволить підприємству знизити витрати на утримання запасів, підвищити оборотність капіталу і забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. У довгостроковій перспективі комплексний підхід до вдосконалення управління запасами сприятиме стабільному розвитку підприємства. Зниження витрат на утримання запасів дозволить підвищити рентабельність операційної діяльності та забезпечити фінансову стабільність. Підвищення оборотності капіталу створить додаткові можливості для інвестування в розвиток підприємства, а впровадження сучасних технологій та оптимізація логістичних процесів забезпечать гнучкість і адаптивність до змін ринкової кон'юнктури. Таким чином, ТОВ «Майкл Шафт» зможе не лише зміцнити свої позиції на ринку, але й закласти міцний фундамент для подальшого зростання і розвитку в умовах сучасної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Логістична стратегія підприємства та алгоритм її реалізації/ В.Г. Алькема, О.Л. Качур // Вчені записки Університету “КРОК”. Серія “Економіка”.- 2017. Вип. 46. С. 101-123
2. Аналіз параметрів автоматизованих систем управління підприємствами видавничо-поліграфічної галузі : квалдгія книг / Л. Я. Маїк, Т. С. Голубник, Б. М. Гавриш. Львів: Українська академія друкарства, 2020. 12 с.
3. Бабенко І. В. Управління оборотними активами: логістичний підхід: монографія / І. В. Бабенко, С. А. Тиньков. М.: ІНФРА-М, 2011.68 с.
4. Білик В. М. До питання про вживання термінів «товарні ресурси» і «товарні запаси» / В. М. Білик, О. А. Закусілов // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету Україн: зб. наук.-техн. пр. / Національний лісотехнічний університет України. Львів, 2011. Вип. 21.2. С. 171–175.
5. Бланк І. А. Основи фінансового менеджменту: [2 т., т. 1]. / І. А. Бланк.[3-тє вид.]. К.: Ніка-Центр, 2007. 624 с.
6. Богацька Н. М. Сутність, мета та задачі управління товарними запасами – один із сучасних аспектів діяльності підприємства роздрібної торгівлі / Н. М. Богацька // Зб. наук. пр. ДНУ. Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. Вип. 191С. 180–186.
7. Бродецький Г. Л. Управління запасами / Г. Л. Бродецький. М.: Ексмо, 2007. 400 с.
8. Вавдійчик І. М. Товарні ресурси підприємств роздрібної торгівлі та організаційно-економічні форми їх забезпечення [Електронний ресурс] / І. М. Вавдійчик // Науковий огляд. 2014. Т. 4, № 3. Режим доступу: <http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/187>.
9. Валевиц Р. П. Економіка торгової організації: навч. посібник / Р. П. Валевиц, Г. А. Давидова. Мінськ, 2008. 371 с.

10. Великий економічний словник/[під ред. А. Н. Азріліяна]. М.: Фонд «Правова культура», 1994. 528 с.
11. Воронко Р. М. Класифікація товарних запасів на підприємствах роздрібної торгівлі / Р. М. Воронко, В. О. Грезенталь // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2012. Вип. 22.07 С. 164–168.
12. Воскобоева О. В. Стратегія управління товарними запасами /О. В. Воскобоева, О. С. Воскобоева // Вісник ЖДТУ. Сер.: Економічні науки. 2011. № 4 (58). С. 197–199.
13. Гоголь Б. І. Економіка радянської торгівлі: підручник для товарознавчих фак. торг. вузів/Б. І. Гоголь. [3-тє вид., перероб. та дод.]. М.: Економіка, 1971. 415 с.
14. Голов С.Ф. Управлінський облік / С. Ф. Голов. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 400 с
15. Горбаткова Г. А. Розвиток управлінського обліку товарних запасів у роздрібній торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.12 / Горбаткова Галина Анатоліївна. - Москва, 2009. 222 с.
16. Гордополов В.Ю. Облік і внутрішній контроль в системі управління витратами підприємств торгівлі / В.Ю. Гордополов, Н.В. Гордополова // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: економіка. Спеціальний випуск 29 (Ч 1). Ужгород, 2010. С. 157–161.
17. Дикань Г. К. Економічна роль товарних запасів оптових підприємств у сучасному ринковому процесі та методи управління ними [Електронний ресурс] / Г. К. Дикань // Журнал наукових публікацій аспірантів та докторантів. 2007. № 12. Режим доступу: <http://jurnal.org/articles/2007/ekon74.html>.
18. Заде Л.А., Нечіткі множини, Нечіткі системи та м'які обчислення, 2015, том 10, випуск 1, 7–22.
19. Зарубіжний досвід впровадження автоматизованих систем управління на промислових підприємствах при формуванні бізнес-кластерів :

стаття/ В. М. Лисак. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2020. 13 с.

20. Іваненко О. В. Моделі та методи управління запасами на підприємстві в умовах невизначеності / О. В. Іваненко, А. О. Фоменко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2011. № 4 (16). С. 108–111.

21. Карпенко О.В., Карпенко Д.В. Управлінський облік : Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 296 с.

22. Кернел. Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 03.12.2024).

23. Ков'ях Т.В. Сучасні теорії розвитку підприємства та його видові прояви / Т. В. Ков'ях // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2015. Вип. 1. С. 246–254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2015_1_37

24. Кошулько О. 5 найкращих програм для планування запасів Amazon FBA на основі штучного інтелекту в 2024 році. GMDH. URL: <https://gmdhsoftware.com/ua/amazon-inventory-planningsoftware/?form=MG0AV3> (дата звернення: 03.12.2024).

25. Крещенко О. Класифікація товарних запасів у ритейлі в умовах застосування категорійного менеджменту / О. Крещенко // Економіка. 2014. № 1 (127). С. 55–61

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

27. Кузнєцов Д.М. Сучасний стан та перспективи розвитку процесів управління торговим підприємством: монографія / Д. Н. Кузнєцов, С. С. Толстих. Тамбов: Вид-во Тамб. держ. техн. ун-ту, 2007. - 92 с.

28. Логістика: Теорія та практика: навч. посібник / Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

29. Марцин В. С. Економіка торгівлі / В. С. Марцин. К. : Знання, 2006. 402 с.
30. Матрична організаційна структура: Визначення та приклади. Worksection. URL: <https://worksection.com/ua/blog/matrix-organization.html> (дата звернення: 03.12.2024).
31. Олініченко К. С. Товарні запаси підприємства: сутність та їх склад / К. С. Олініченко, Л. І. Безгінова // Вісник МСУ. Харків. Економічні науки: зб. наук. праць.Х., 2011. Вип. 2. С. 139–146.
32. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова. К. : КНЕУ, 2008. 302 с.
33. Романчук А. Л. Товарні ресурси» і «товарні запаси»: зміст та правомірність вживання термінів [Електронний ресурс] / А. Л. Романчук. Режим доступу: www.rusnauka.com/12_KPSN_2012/Economics/7_108715.doc.
34. Савкович В.А. Моделі управління запасами/під ред. М.І. Балашевича. Мн. : Наука і техніка, 1986. 319 с.
35. Скрипник М. Є., Шум'як Г. В. Особливості обліку в оптовій торгівлі. Журнал науковий огляд. 2017. № 11 (43). URL: <http://oaji.net/articles/2017/797-1517525244.pdf>.
36. Тупчій В. А. Теоретичне застосування основних методів нормування товарних запасів / В. А. Тупчій // Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб. Вип. 56. 2004. С. 341–345.
37. Тупчій В. А. Теоретичне застосування основних методів нормування товарних запасів / В. А. Тупчій // Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб. Вип. 56. 2004. С. 341–345
38. Тютюшкіна Г. С. Організація комерційної діяльності підприємства: навч. посібник / Г. С. Тютюшкіна. - Ульяновськ: УлГТУ, 2006. 132 с.
39. Управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі : монографія / К. С. Олініченко. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2017. 211 с.;
40. Управлінський облік операційної діяльності підприємств оптової торгівлі : монографія / П.О. Куцик, В.І. Бачинський, О.А. Полянська. Львів: Видавництво Растр-7, 2015. 312 с

41. Химич О. С., Пепчук С. М. Аналіз основних методів управління запасами на підприємстві. // Теорія і практика сучасної економіки: матеріали XXIII Міжнародної науковопрактичної конференції: 20 жовтня 2022 р. / Уроряд.: Р. В. Манн, Н. В. Ільченко; відп. ред. Р. В. Манн; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2022. 199 с.

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

43. Чаплінська А. А. Взаємозв'язок понять «товар» і «товарні запаси» та їхнє місце у системі управління діяльністю торговельного підприємства / А. А. Чаплінська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту.– 2009. – Вип. 2 (34). – С. 142–148.

44. Чуприна Л. В. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. В. Чуприна, В. М. Намазова // Молодий вчений. 2017. № 4. С. 784-788. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4_184.

45. Шафранова Г. Формування вартості запасів (частина 1)/Г. Шафранова // Баланс. 2000. №13 С. 16-20.

46. Що таке бенчмаркінг? Види і приклади бенчмаркінга. EDIN. URL: <https://edin.ua/benchmarking-prostimi-slovami/> (дата звернення: 03.12.2024).

47. Що таке матрична структура управління? | HURMA. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-matrichna-struktura-upravlinnya/> (дата звернення: 03.12.2024).

48. Benefits of DDMRP on Consumer Goods Supply Chain. Patrick Rigoni. URL: <https://www.patrickrigoni.ch/supply-chain-4-0/benefits-ddmrp-consumer-goods-supply-chain/> (дата звернення: 03.12.2024).

49. Bowersox D. Supply Chain Logistics Management. Standard Use, 2012. 544 с

50. Фармак. Фармак. URL: <https://farmak.ua/> (дата звернення: 03.12.2024).

51. Gattorna J. Dynamic Supply Chains. Pearson Education, Limited, 2015. 648 с.
52. Kesari G. Next-Gen Smart Warehouses: How AI Is Shaping The Modern Supply Chain. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/ganeskesari/2024/06/26/smart-warehouses-how-ai-is-shaping-the-modern-supply-chain/> (дата звернення: 03.12.2024).
53. Stefanos S. The Hub and Spoke Supply Chain Model: Determinant of a Company's Success - Exploratio Journal. Exploratio Journal. URL: <https://exploratiojournal.com/the-hub-and-spoke-supply-chain-model-determinant-of-a-companys-success/?form=MG0AV3> (дата звернення: 03.12.2024).
54. Supply Chain Management | Dynamics 365. Microsoft Learn: Build skills that open doors in your career. URL: <https://learn.microsoft.com/ru-ru/dynamics365/supply-chain/master-planning/planning-optimization/ddmrb-buffer-profile-and-levels> (дата звернення: 03.12.2024).
55. Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E. Designing and Managing the Supply Chain. 2-ге вид. McGraw-Hill Publishing Co., 2002.
56. Shewhart W. A. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. Dover Publications, Incorporated, 2012.
57. What is a Smart Warehouse? Top technologies, benefits & ideas. Hopstack | Optimize Fulfillment with Leading Warehouse Software. URL: <https://www.hopstack.io/blog/smart-warehouse-guide> (дата звернення: 03.12.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Дефініція поняття «товарні запаси»

Джерело	Визначення
1	2
Товарні запаси як товари	
Гоголь Б.І. [13]	Товарний запас – маса товарів, що перебувають в обігу, у процесі руху зі сфери виробництва до споживача. За К. Марксом «... протягом всього проміжку часу між процесом виробництва, з якого продукт виходить, і процесом споживання, до якого він входить, продукт утворює товарний запас».
Дикань Г.К. [17]	Товарні запаси – це сукупність товарної маси, що знаходиться у сфері обігу і призначена для продажу і служить для задоволення попиту споживачів.
Тютюшкіна Г.С. [38]	Товарний запас – це сукупність товарної маси, яка знаходиться у сфері обігу і призначена для продажу. Безперервність обігу товарів у ринковому процесі купівлі-продажу підтримується постійною наявністю на ринку деякої товарної маси, яку прийнято називати товарним запасом.
Алькама В.Г. [1]	Товарний запас – це маса товарів, які перебувають у сфері обігу з моменту надходження їх із виробництва до моменту реалізації.
Хоменко Н.В., Карпенко О.В., Верига Ю.А. [42]	Товарні запаси – це товари, які очікують моменту реалізації. Вони формуються з метою безперервної реалізації товарів на випадок збоїв у процесі постачання і постійного оновлення. Обсяг запасів залежить від масштабів діяльності, головною їх особливістю є підвищення мобільності, тобто можливість маневрування товарами для задоволення більшого числа споживачів, потреби яких у товарах не співпадають в часі.
Бродецький Г.Л. [7]	Товарні запаси – це кількість товарів у грошовому або натуральному вираженні, які знаходяться в торговельних підприємствах, на складах, в дорозі на певну дату.
1	2
Товарні запаси як вид запасів	
Чаплінська А.А. [43]	Товарні запаси (goods stock) – запаси, придбані підприємством для подальшого перепродажу, є основною статтею оборотних активів торговельного підприємства, за посередництвом яких через товарооборот підприємство отримує переважну частину свого прибутку.
Горбаткова Г.А. [15]	Запаси товарні – запаси готової продукції у підприємств-виробників, а також запаси в дорозі слідування товару від постачальника до споживача, тобто на підприємствах оптової, дрібнооптової і роздрібною торгівлі, у заготівельних організаціях і запаси в дорозі.

Продовження додатку А

Бабенко І.В., Гіньков С.О. [3]	Товарні запаси - запаси готової продукції в організаціях-виробниках, а також запаси на шляху проходження товару від постачальника до споживача, тобто в організаціях оптової, дрібнооптової та роздрібною торгівлі, в заготівельних організаціях і запаси в дорозі. Товарні запаси необхідні для безперебійного забезпечення споживачів матеріальними ресурсами.
Большой экономический словарь [10]	Товарні запаси – це запаси, які створюються продавцем на ринку на випадок циклічного, сезонного або іншого коливання кон'юнктури ринку
Товарні запаси як товарні ресурси або їх частина	
Марцин В.С. [29]	Товарний запас – це частина товарних ресурсів, які тимчасово виключаються з обігу та зберігаються на складах, виконуючи функцію забезпечення товарообороту.
Білик В.М., Закусілов О.А. [4]	Товарні запаси є товарними ресурсами, обсяг яких визначений на певний момент часу, наприклад на початок чи кінець планового періоду.
Романчук А.Л. [33]	Товарні запаси, як складова товарних ресурсів, - це отримані цінності для подальшого продажу споживачам
Товарні запаси як складова та форма матеріального потоку	
Кузнецов Д.Н., Толстих С.С. [27]	Товарні запаси – це матеріальні потоки, які вийшли зі сфери виробництва, але ще не надійшли в сферу споживання.

Додаток А1

Дефініція поняття «управління товарними запасами підприємства»

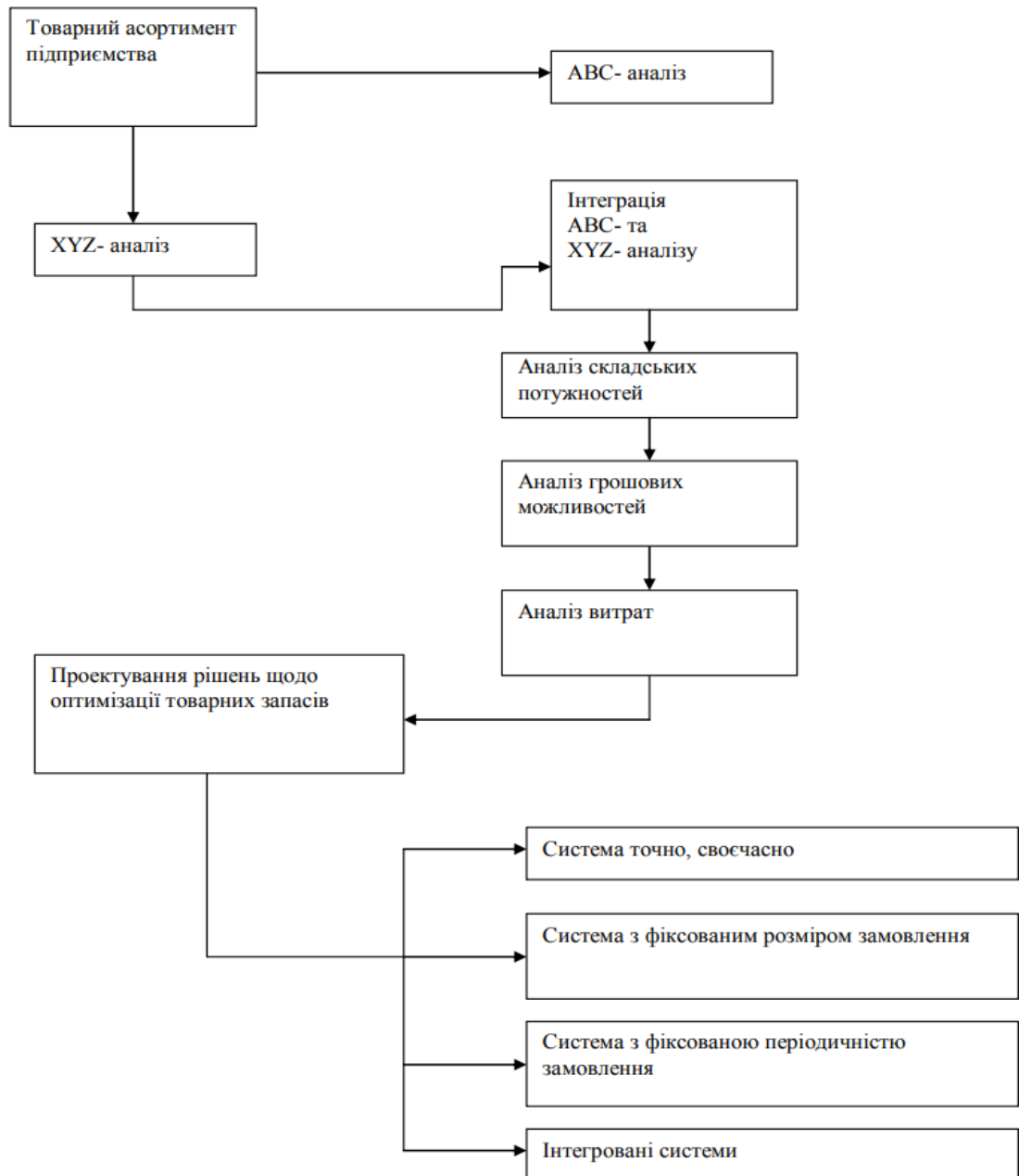
Автор	Підходи
Як процес балансування (встановлення рівноваги) між двома взаємовиключними тенденціями (позиціями)	
Валевич Р.П., Давидова Г.О. [6]	У певному сенсі управління запасами являє собою спробу встановити рівновагу між двома протилежними вимогами: вимогами фінансистів, які прагнуть мінімізувати витрати на зберігання товарів, і вимогами маркетологів, які прагнуть оптимізувати обслуговування споживача, підтримуючи постійний рівень запасів товарів за всім спектром торговельного асортименту.
Чаплінська А.А. [6]	Управління товарними запасами має два основні аспекти. Один стосується забезпечення підприємства товарними запасами в достатній кількості, у визначені терміни та в потрібному місці. Другий аспект пов'язаний з витратами на підтримання певного рівня запасів.
Як комплекс (система) заходів	
Бланк І.О. [5]	Управління запасами – складний комплекс заходів, спрямований на забезпечення максимально високого рівня обслуговування покупців при мінімізації поточних витрат, пов'язаних із утримуванням запасів.
Пастухова В.В. [2]	Управління товарними запасами підприємств полягає в забезпеченні оптимальної їх кількості та структури, необхідних для реалізації стратегічного плану підприємства. Процес управління товарними запасами являє собою систему заходів, які охоплюють вирішення завдань стратегічного аналізу, фінансового менеджменту та маркетингу.
Як здатність підприємства задовольняти вимоги покупців	

Продовження додатку А1

Дикань Г.К. [13]	Управління товарними запасами є здатністю підприємств завжди бути в змозі задовольнити вимоги покупців товарів, які зберігаються.
Як спрямованість на досягнення цілей	
Круглова О.А. [26]	Управління запасами – це процес формування і використання запасів, спрямований на досягнення економічних цілей розвитку підприємства.
Як ланцюжок операцій із запасами	
Воскобоева О.В., Воскобоева О.С. [12]	Управління товарними запасами – це інтегрований процес, що забезпечує сумісність операцій із запасами усередині підприємства і поза ним, – на всьому протязі вартісного ланцюжка, в який воно включене.

Додаток Б

№ з/п	Питання, що потребують вирішення	Джерела інформації	Метод вирішення
1	Чи є потреба у збільшенні (скороченні) запасів для забезпечення торгової діяльності підприємства, яка розширюється (скорочується)?	План продажу на звітний рік, відомість обліку виконання пла-нових завдань зі збуту товарів за звітний рік, план продажу наступний рік	Теорія нечітких множин, методи прогнозування товарних запасів з огляду на ефективність інвестованих у товарні запаси
2	Які фінансові обмеження можливостей закупівлі товарних запасів?	Стратегічний план підприємства, прогноз надходження/виплат грошових коштів на наступний рік, пропозиції банків стосовно кредитування	Статистичні та математичні методи
3	Які фізичні обмеження можливостей зберігання товарних запасів (безпека та наявний простір; тривалість та умови зберігання запасів)?	Технічний план складів, характеристика складських приміщень, план закупівель специфікація на товари, звіти менеджерів щодо властивостей товарів	Статистичні та математичні методи
4	Яка оптимальна величина товарних запасів: – який оптимальний розмір партії закупівлі; – який резерв запасів потрібний; – який рівень запасів (міні-мальний та максимальний) – які витрати на підтримку запланованого рівня запасів; – які альтернативи використання коштів на придбання запасів були втрачені; – які переваги можуть бути отримані при закупівлі великої партії товарів; – які втрати підприємства від виникнення дефіциту товарів, тощо?	Бюджет продажів, звіти менеджерів щодо умов закупівлі товарів, відомості обліку витрат розрізі функцій (закупівля, транспортування, зберігання)	ABC-аналіз, XYZ-аналіз, теорія ймовірності, статистичні методи: EOQ (економічно оптимальна величина замовлення), ROP (точка замовлення)



Додаток Г

Аналіз товарного асортименту ТОВ «Майкл Шафт»

№	Товарна група	2020		2021		2022		темп зростання, %	
		тис. грн.	питома вага	тис. грн.	питома вага	тис. грн.	питома вага	2022/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Куртки	80098	15,44	100376	12,19	94976	14,13	+18,57	-5,38
2.	Пальто	39990	7,71	47988	5,83	43188	6,42	+8,00	-10,00
3.	Трикотаж	59950	11,56	73950	8,98	69950	10,41	+16,68	-5,41
4.	Блузки	29920	5,77	41584	5,05	31984	4,76	+6,90	-23,09

Продовження додатку Г

5.	Футболки и майки	30970	5,97	59970	7,28	47970	7,14	+54,89	-20,01
6.	Плаття	10990	2,12	38987	4,73	31188	4,64	+183,79	-20,00
7.	Спідниці	9993	1,93	25987	3,15	17988	2,68	+80,01	-30,78
8.	Штани	120920	23,32	180920	21,96	150920	22,45	+24,81	-16,58
9.	Шорти	17980	3,47	25980	3,15	19980	2,97	+11,12	-23,09
10.	Піджаки	15990	3,08	31188	3,79	19990	2,97	+25,02	-35,90
11.	Взуття	30980	5,97	37485	4,55	33485	4,98	+8,09	-10,67
12.	Акcesуари, в тому числі:								
13.	Хустки	7980	1,54	12277	1,49	10980	1,63	+37,59	-10,56
14.	Шапки та шляпи	8985	1,73	29985	3,64	14985	2,23	+66,78	-50,03
15.	Краватки і метелики	7980	1,54	20677	2,51	13777	2,05	+72,64	-33,37
16.	Сумки	10985	2,12	25485	3,09	20985	3,12	+91,03	-17,66
17.	Пояси	9975	1,92	24975	3,03	17475	2,60	+75,19	-30,03
18.	Шкарпетково-панчішні вироби	14950	2,88	29950	3,64	19950	2,97	+33,44	-33,39
19.	Біжутерія	9970	1,92	15975	1,94	12475	1,86	+25,13	-21,91
20.	Разом:	518606	100	823739	100	672246	100	+29,63	-18,39

Назва:	<ul style="list-style-type: none"> • «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Майкл Шафт»
ЄДРПОУ:	<ul style="list-style-type: none"> • 25409463
Скорочена назва:	<ul style="list-style-type: none"> • ТОВ"Майкл Шафт"
Організаційно-правова форма:	<ul style="list-style-type: none"> • ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Дані про початок діяльності:	<ul style="list-style-type: none"> • 31.03.1998
Основний напрямок діяльності:	<ul style="list-style-type: none"> • 47.71 - Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах
Додаткові(ий) напрямки(ок) діяльності:	<ul style="list-style-type: none"> • 14.19 - Виробництво іншого одягу й аксесуарів • 14.39 - Виробництво іншого трикотажного та в'язаного одягу • 46.16 - Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами • 46.42 - Оптова торгівля одягом і взуттям • 46.49 - Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення • 46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля • 47.19 - Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах • 47.51 - Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах • 47.71 - Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах (основний) • 47.72 - Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах • 47.91 - Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет • 47.99 - Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
Офіційна адреса:	<ul style="list-style-type: none"> • Україна, 04071, місто Київ, ВУЛИЦЯ СПАСЬКА, будинок 5, офіс № 60

Переваги автоматизованої системи управління запасами

Критерій	Традиційна система управління запасами	Автоматизована система управління запасами
1	2	3
Швидкість обробки даних	Менша, але дозволяє глибокий контроль вручну	Висока, забезпечує швидке опрацювання великих обсягів інформації
Точність розрахунків	Може бути високою за умови кваліфікованого персоналу	Забезпечує точність до 95% у прогнозуванні попиту та управлінні запасами.
Витрати на персонал	Залежить від кількості співробітників і рівня їхньої кваліфікації	Скорочуються, але потребують інвестицій у навчання користувачів системи
Контроль запасів у реальному часі	Частковий, залежить від регулярності оновлення даних	Повний контроль запасів у реальному часі; до 14% компаній впроваджують АСУ для пришвидшення підготовки звітів
Аналіз і прогнозування	Доступний, але може бути повільнішим через ручний характер	Використання штучного інтелекту і прогнозних моделей для аналізу; ринок ERP-систем зріс з \$24,5 млрд у 2012 до \$40,5 млрд у 2019 році
Інтеграція з іншими процесами	Простішою, якщо системи є автономними	Підтримка інтеграції між різними відділами та системами; 15% компаній інтегрують ERP для підвищення бізнес-ефективності
Витрати на впровадження	Низькі на старті, але вищі у довгостроковій перспективі через високі операційні витрати	Високі на старті (середня вартість впровадження ERP — \$7,4 млн), але ефективні в довгостроковій перспективі
Гнучкість у зміні планів	Може бути вищою в ситуаціях, де потрібен негайний людський контроль	Забезпечує швидке коригування планів, але вимагає технічної адаптації

Порівняльна характеристика звичайної системи управління запасами та системи Just in Time

Характеристика	Система управління запасами	Система Just-in-Time
Основна ідея	Мати запаси, щоб мати доступність в разі потреби	Замовляти матеріали тільки тоді, коли потрібні
Кількість запасів	Велика кількість запасів	Мінімальна кількість запасів
Частота замовлень	Рідше	Частіше
Час доставки	Довший час доставки	Коротший час доставки
Складські витрати	Високі складські витрати	Низькі складські витрати
Вимоги до якості	Не такі високі вимоги до якості	Високі вимоги до якості
Кількість постачальників	Багато постачальників	Менше постачальників
Гнучкість виробництва	Низька гнучкість виробництва	Висока гнучкість виробництва
Зменшення витрат	Низьке зменшення витрат	Високе зменшення витрат
Ризики	Ризик залишкових запасів	Ризик відсутності матеріалів