



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

*К.С. ОЛІНІЧЕНКО*

**УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ  
ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВ  
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

*Монографія*



УДК 658.784:658.87  
ББК 65.422-42  
О-54

***Рецензенти:***

д-р екон. наук, проф. **М. В. Чорна**,  
(Харківський державний університет харчування та торгівлі);  
канд. екон. наук, проф. **О. А. Круглова**,  
(Харківський державний університет харчування та торгівлі)

Рекомендовано до друку Вченою радою Харківського державного університету харчування та торгівлі, протокол № 16 від 03.07.2017 р.

**Олініченко К.С.**

О-54      Управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі :  
монографія / К. С. Олініченко. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2017. –  
211 с.

ISBN 978-617-7377-85-5.

У монографії розглядаються теоретичні та практичні аспекти управління товарними запасами у підприємствах роздрібною торгівлі. Узагальнено підходи до визначення елементів механізму управління товарними запасами. Висвітлено необхідність систематизації спектру чинників впливу на формування і використання товарних запасів підприємств роздрібною торгівлі. Досліджено вплив зовнішнього середовища на стан управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі.

Монографія може бути корисною для керівників, менеджерів і бухгалтерів підприємств роздрібною торгівлі, викладачів, студентів, та усіх тих хто досліджує проблеми управління товарними запасами.

*УДК 658.784:658.87  
ББК 65.422-42*

ISBN 978-617-7377-85-5

© Олініченко К.С., 2017  
© Харківський державний  
університет харчування  
та торгівлі, 2017  
© Видавець Іванченко І. С., 2017

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	5
1.1. Роль товарних запасів у забезпеченні діяльності торговельного підприємства	5
1.2. Система управління товарними запасами на підприємствах роздрібноЇ торгівлі	17
1.3. Чинники впливу на ефективність управління товарними запасами підприємств торгівлі	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	49
2.1. Вплив зовнішнього середовища на стан управління товарними запасами	49
2.2. Методика оцінки ефективності управління товарними запасами підприємств роздрібноЇ торгівлі	66
2.3. Поглиблена оцінка ефективності управління товарними запасами підприємства	83
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	98
3.1. Удосконалення процесу стратегічного управління товарними запасами в підприємствах роздрібноЇ торгівлі	98
3.2. Матричний метод оцінки системи управління товарними запасами	113
3.3. Науково-методичні засади планування товарних запасів на основі інтеграційної концепції управління торговельним підприємством.	133
ВИСНОВКИ	153
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	156
ДОДАТКИ	175

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку національної економіки, активізації процесів глобалізації та посилення конкуренції на внутрішньому ринку значно зростає роль торгівлі. Характер та тенденції споживчого ринку, що виражаються в зростанні роздрібного товарообороту з одночасним скороченням частки продажу продовольчих та непродовольчих товарів вироблених в Україні, зумовлюють необхідність удосконалення існуючих систем і методів та впровадження нових інструментів управління підприємствами роздрібною торгівлі. Важливою умовою ефективного функціонування роздрібних торговельних підприємств є управління товарними запасами. Обсяг, склад та структура товарних запасів забезпечують ритмічність і безперервність торгово-операційного процесу, стійкість товарної пропозиції та лояльність покупців. Ефективне управління товарними запасами створює передумови сталого економічного розвитку роздрібного торговельного підприємства.

Вагомий внесок у формування теоретичних та організаційно – методичних питань управління матеріальними запасами зробили зарубіжні та вітчизняні науковці, а саме: Ю. Беляєвим, Дж. Буканом, К. Заболотньою, Ж. Кожамкуловою, М. Ліндере, А. Стерліговою, В. Саковичем, Х. Фіроном, Д. Шрайбфедером, В. Штундюком, І. Бланк, В. Білик, М. Дарбінян, О. Воскобоєва, Ю. Гризанов, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Д. Нечипор, А. Петрова, В. Тупчій, Н. Хоменко та ін.

Проте, окремі аспекти теоретичного обґрунтування та методичного забезпечення управління товарними запасами потребують уточнення. Так, питання управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі залишаються недостатньо розробленими внаслідок їх розгляду як одного з аспектів управління оборотними активами підприємства в цілому. Перевага в сучасних дослідженнях надається нормуванню та оптимізації товарних запасів підприємства. Відсутнє належне висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних із розробкою цілісної, системної і комплексної системи управління товарними запасами, що враховує специфіку діяльності підприємств роздрібною торгівлі на різних рівнях прийняття управлінських рішень. Сучасні особливості діяльності торговельних підприємств зумовлюють необхідність удосконалення теоретико-методичних підходів до управління товарними запасами, у тому числі формування адекватного сучасним реаліям методу планування товарних запасів та відповідного методичного забезпечення.

Теоретико-методична і практична значущість вирішення зазначених питань, їх недостатня наукова та прикладна розробка свідчать про актуальність даного дослідження.

Основні положення, викладені у монографії, можуть бути використані керівництвом підприємства роздрібною торгівлі для прийняття обґрунтованих рішень для управління товарними запасами.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### 1.1. Роль товарних запасів у забезпеченні діяльності торговельного підприємства

Важливою формою товарного обігу, що забезпечує населення країни товарами і послугами, є роздрібна торгівля, темпи зросту якої останніми роками випереджали темпи росту валового внутрішнього продукту та реальних доходів населення. Роздрібна торгівля в Україні орієнтується на розвиток торгівлі в країнах із розвинутою ринковою економікою, де широко впроваджуються досягнення науки і техніки, зосереджені великі людські ресурси, залучаються значні фінансові кошти.

Потенціал роздрібної торгівлі характеризується обсягом накопичених ресурсів, що обслуговують задоволення купівельного попиту населення на споживчі товари. Необхідною умовою забезпечення процесу реалізації товарів підприємством торгівлі є наявність у нього товарних ресурсів, які є матеріальною основою для розвитку товарообороту. Недостатня кількість або відсутність товарних ресурсів суттєво ускладнює господарську діяльність торговельного підприємства, може призвести до зниження обсягів реалізації та недоотримання прибутку.

Під ресурсами розуміють запаси чого-небудь, які можна використати в разі потреби; грошові цінності, джерела; засоби, можливості тощо [1]. У широкому розумінні дане поняття розглядається як засіб, до якого звертаються в потрібному випадку [2]. Отже, товарні ресурси можна тлумачити як продукти людської праці, які використовуються на ринку.

У радянській економічній літературі зазначалося, що товарні ресурси торгівлі охоплюють предмети споживання в їх основному обсязі і частину засобів виробництва [3]. Вони є товарами, що реалізуються різними категоріям споживачів через мережу роздрібної торгівлі та громадського харчування.

За іншим визначенням товарні ресурси складаються з продукції промисловості, сільського господарства, імпорту, які мають задовольняти зростаючі потреби народного господарства і населення, а також спрямовуватися на експорт [4]. Дещо схожою є точка зору Марціна В., який пропонує під товарними ресурсами предметів народного споживання розуміти всю масу продукції, що використовується для задоволення потреб галузей економіки і населення, а також екпортується [5, с. 46, 64-65].

Також існує інший підхід до розуміння даного поняття. На думку Вавдійчик І., товарні ресурси є «матеріальною основою для розвитку товарообороту» та «специфічною складовою ресурсного потенціалу торговельного підприємства, забезпечують виконання ним головної функції – доведення товарів до споживачів» [6]. Наявність у підприємства товарних ресурсів є необхідною умовою забезпечення процесу реалізації товарів.

Узагальнюючи думки багатьох авторів, Т. Тухканен під товарними ресурсами предметів споживання розуміє всю масу товарної продукції на ринку, використовувану для виробничого, особистого споживання і на експорт [7]. Стосовно до підприємства торгівлі даний автор дає наступне розуміння товарних ресурсів - це маса товарів, що надійшла на підприємство з різних джерел, яка призначена для подальшого продажу кінцевому споживачеві для особистого чи колективного споживання [7, с. 10].

Однією з важливих складових частин товарних ресурсів є запаси товарів, які багато в чому формують майбутній асортимент та зумовлюють структуру товарообороту. Власне, товар має дві кінцеві цілі: по-перше, задовольнити потребу покупця, по-друге – принести прибуток. До того часу, поки товар не проданий, знаходиться в каналах сфери товарного обігу і чекає моменту продажу, він є товарним запасом. Тут доречно навести висловлення К. Маркса: «Поки товар знаходиться у стадії переходу, перебуває в проміжній стадії між виробництвом і споживанням, перебуває у власне сфері обігу, на ринку, на складі, він запропонований до продажу. Він утворює, таким чином, запас, і постійна наявність цього запасу є постійною умовою процесу відтворення» [8, с. 290-291]. Відповідно до даного трактування, фінітною метою існування товарних запасів є їхній обмін на грошові кошти. Товарні запаси перестають існувати у статичному стані «в момент продажу, під час переходу зі сфери товарного обігу у сферу споживання» [9], набуваючи динамічної форми товарообороту.

Для здійснення ефективного управління важливим є розуміння ролі товарних запасів у сучасних умовах розвитку торгівлі, причини їх створення, виконувані ними функції та їх сутність як об'єкту управління. Важливість товарних запасів у господарській системі торгівлі пояснюється їх впливом на кінцеві результати діяльності господарюючого суб'єкта, формування безпечних умов його функціонування в мінливому конкурентному середовищі. Товарний запас формується за об'єктивними причинами, незалежно від бажань і намірів власників підприємства. Існування запасів підприємства роздрібної торгівлі пов'язане з конкретними особливостями формування його операційного циклу.

Необхідною умовою здійснення підприємством торгівлі господарської діяльності та досягнення запланованого обсягу товарообороту є наявність у нього оборотних активів у вигляді товарно-матеріальних цінностей, придбання яких відбувається на початку операційного циклу. Грошові кошти, за повної сплати за товарно-матеріальні цінності, перетворюються на товарні запаси торговельного підприємства, що є завершальним етапом циклу кругообігу оборотних активів; а за авансової сплати виникає дебіторська заборгованість постачальників, яка вимагає погашення через певний час [10; 11]. У процесі продажу підприємством товарів покупцям на умовах повної сплати, авансовані в запаси гроші знову набувають грошової форми; у випадку же надання покупцеві товарного кредиту товари перетворюються на дебіторську заборгованість покупців, погашення якої в грошовій формі завершує цикл [10]. Прискорення кругообігу оборотних активів в цілому та товарних запасів

зокрема генерує прибуток, який збільшує власний капітал торговельного підприємства.

Таким чином, на рівні окремого підприємства роздрібною торгівлі товарні запаси виступають важливою складовою господарської системи, оскільки становлять значну частину його активів і є важливим елементом його ресурсного потенціалу [10; 12; 13; 14; 15; 16; 17]. Формування товарних запасів потребує певного обсягу фінансових вкладень, тому їх величина відображає реальні фінансові можливості підприємства щодо збільшення обсягів товарів [18]. Структура і рівень товарних запасів є точним індикатором фінансово-економічного стану торговельного підприємства, який відображає ефективність використання запасів, товарообороту, економічних зв'язків підприємства в цілому. Одночасно з цим, товарні запаси є гарантією безпеки і стійкості відтворювального процесу на підприємстві і, за певних умов, генерують позитивний фінансовий результат.

Таким чином, наявність товарних запасів є важливою умовою функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта в торгівлі. Товарні запаси утворюються на всіх стадіях руху товару: на складах оптових і роздрібних підприємств, складах підприємств-виробників, у дорозі. Це обумовлено низкою чинників економічного, організаційно-технологічного і соціального характеру.

Досліджуючи питання створення запасів, К. Дж. Ерроу розглядає три мотиви, що спонукають до зберігання готівки, які пов'язані з аналізом потреби в грошах Дж. М. Кейнса: «окрема особа або підприємство буде мати готівкові гроші навіть у тому випадку, якщо їх можна вкласти і отримувати відсотки» [19, с. 125]. Виходячи з цього, мотивами підприємця щодо створення товарних запасів замість розміщення капіталу, інвестованого в них, є: 1) необхідність здійснення торгових операцій (транзакційний мотив); 2) обережність; 3) спекуляція.

Однак причини, які спонукають до створення запасів, не можуть обмежуватися лише наведеними вище. Серед основних причин потрібно виділити економічну не вигідність, фізичну неможливість надходження товарів саме тоді, коли на них виникає попит. Тим самим товарні запаси забезпечують безперервність реалізації товарів між черговими завезеннями.

Наступна важлива причина для підприємств торгівлі полягає в тому, що товарний запас дозволяє забезпечити регулярне споживання товару, навіть якщо його виробництво відбувається несистематично [18]. Звідси, за наявності певного запасу товарів, який можна реалізувати, можуть зрости як товарооборот, так і прибуток підприємства торгівлі.

Закупівля торговельними підприємствами товару в постачальників у великих обсягах сприяє скороченню оптової ціни закупівлі, унаслідок чого виникає можливість отримання додаткового прибутку, що також пояснює потребу у створенні товарних запасів. Необхідність у товарних запасах викликана також умовами транспортування товарів, унаслідок чого можуть виникнути перебої в поставках. Часті закупівлі товару можуть призвести до

виникнення певних проблем, які, у свою чергу, попереджаються наявністю на підприємстві запасів товарів у достатніх обсягах.

Такі чинники, як випадкові коливання ринкового попиту і пропозиції, проміжок часу між завезенням товарів, уривчастість товаропостачання за відносно безперервного споживання продукту - також обумовлюють необхідність формування запасів товарів у торгівлі. Таким чином, товарні запаси є чинником, що забезпечує безпеку системи товарного постачання, її гнучке функціонування, виступає «страховкою» від різних непередбачених обставин і негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємства торгівлі.

У цілому, огляд фахової літератури з питань формування і використання товарних запасів в економічних системах дозволив нам виділити низку різноманітних взаємопов'язаних причин їх утворення в торговельному підприємстві, узагальнених на рис. 1.1 [12; 20–26].

Підсумовуючи наведене вище, мета створення товарного запасу може бути визначена як забезпечення безперебійної торгівлі всім асортиментом товарів, що є умовою задоволення попиту населення, підвищення якості обслуговування, розвитку роздрібного товарообороту і, в кінцевому підсумку, підвищення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі.



Рис. 1.1. Причини створення товарних запасів у підприємствах роздрібною торгівлі



Враховуючи причини створення товарних запасів, можна стверджувати, що вони здійснюють насамперед функції безперервного процесу реалізації товарів і обслуговування покупців, а саме [21; 27–29]: забезпечують надійність, безперервність і стійкість процесів розширеного виробництва і обігу, у процесі яких відбувається їх систематичне утворення і витрачання; як форма товарної пропозиції задовольняють платоспроможний попит населення; характеризують співвідношення між обсягами попиту та товарної пропозиції. Крім того, товарні запаси виконують функції управління витратами та інвестиційну [30]. Справа в тому, що збільшення обсягів товарних запасів сприяє скороченню витрат обігу, пов'язаних із оформленням замовлень на поставку і транспортуванням товарів; а також дозволяє зберегти і навіть збільшити обсяг фінансових ресурсів торговельного підприємства в умовах сприятливої ринкової кон'юнктури, коли цінність товарних запасів може рости швидше, ніж депозитні банківські відсотки.

Аналізуючи зміст товарних запасів, слід зазначити, що в різноманітних літературних джерелах дослідниками по-різному трактується їх сутність [31]. Систематизація існуючих дефініцій даного поняття (Додаток А) дозволила виділити наступні підходи до його трактування:

- 1) товари або товарна маса [4; 12; 20–22; 32–37];
- 2) вид запасів [38–42];
- 3) як товарні ресурси або їх частина [5; 43; 44];
- 4) матеріальний потік або його частина [23; 36; 45].

У роботах економічного характеру [5; 21; 46–48] поняття «товарні запаси» має більш конкретне значення, ніж «товарні ресурси». Вважаємо, що в такому розумінні дане поняття занадто звужує предмет дослідження, оскільки товарні запаси є важливою, але не єдиною складовою товарних ресурсів. Так, на думку М. Абрютиної [16], товарні ресурси визначаються як сума наступних трьох складових: товарних запасів у всіх підрозділах і ланках виробництва та обігу; імпорту; виробництва (відвантаження) товарів вітчизняними виробниками.

Окреслюючи застосування термінів «товарні ресурси» і «товарні запаси» вітчизняні дослідники В. Білик і О. Закусілов відзначають, що «товарні запаси є товарними ресурсами, обсяг яких визначений на певний момент часу, наприклад, на початок чи кінець планового періоду» [43, с. 174] і додають, що в період між двома визначеними моментами товарні ресурси торговельного підприємства складаються із ресурсів на початок періоду (товарних запасів) і надходжень за цей період. Зауважимо, що розглядаючи товарні запаси як складову частину товарних ресурсів, слід пам'ятати, що вони також є пропозицією товарів на кожний конкретний момент часу.

На макроекономічному рівні товарні запаси розглядаються як сукупність товарної маси, що знаходиться у сфері обігу і призначена для продажу та служить для задоволення попиту споживачів [12; 22; 33]. Колектив авторів під керівництвом Б. Райзберга дає визначення поняттю товарних запасів як кількості товарів певного виду, які знаходяться в даний момент у сфері

товарного обігу, у перевезенні, на складах, у сховищах [32]. Таким чином, товарні запаси є товарами, які знаходяться в даний момент у сфері товарного обігу. Підприємство при цьому, як правило, не вносить суттєвих змін в їх фізичну форму, вже при придбанні вони є готовою продукцією [35, с. 16].

Ототожнення поняття «товар» і «товарний запас» частиною науковців [12; 22; 34] пов'язане з тим, що частину свого життєвого циклу товар перебуває у вигляді запасів. Вважаємо такий підхід до розуміння сутності товарних запасів досить обмеженим і таким, що не відображає повністю його економічної природи.

Дикань Г. вважає товарний запас регулятором між поставками і споживанням, які здійснюються в різному ритмі [12]. У цій ролі товарний запас є гарантією безперервності товарного обігу при появі таких випадкових або непередбачених факторів, як: зміна купівельного попиту, порушення термінів поставок товарів, відсутність грошових коштів для поповнення товарного запасу та інших. Однак, надмірна величина товарного запасу, яка перевищує необхідну величину для того, щоб виконувати роль регулятора, може стати джерелом чистих втрат на підприємстві, тобто призводити до збільшення витрат.

Романчук А., досліджуючи сутність досліджуваного поняття, зазначає, що товарні запаси одночасно можуть бути включені як до складу матеріальних запасів, так і товарних ресурсів, та пояснює цю ситуацію різним призначенням або способом отримання товарних запасів [44]. Так, товари у складі матеріальних запасів є результатом виробничої діяльності і призначені для власного споживання чи продажу торговельним підприємствам; а товарні запаси є складовою товарних ресурсів як отримані цінності для подальшого продажу споживачам.

У роботах із комерційної логістики товарні запаси розглядаються як «маса товарів, що утворилася в результаті різниці швидкостей» потоків надходження та вибуття [12; 18; 23; 25; 45; 49–51]. Управлінським процедурам підлягає співвідношення запасів і потоків, що пояснюється наступним: прискорення потоку вибуття за незмінної величини товарних запасів викликає підвищення оборотності вкладеного в запаси капіталу, що призводить до зростання прибутку торговельного підприємства; збільшення абсолютної величини запасів за незмінної швидкості потоку вибуття уповільнює оборотність вкладеного капіталу.

У той же час існують відмінності між товарними запасами і потоками товарів. Так, товарний запас є величиною моментною, оскільки форма існування товару в ньому є статичною. Показники товарних запасів змінюються залежно від конкретних господарських умов діяльності торговельного підприємства, що визначають рух товарних потоків, які мають здебільшого багатоваріантну природу (унаслідок впливу виробничих, соціальних, транспортних і торговельних чинників). Ефективне управління потоками товарів визначає величину і швидкість обороту товарних запасів, збільшуючи прибуток підприємства та забезпечуючи стійкість його функціонування в

умовах конкуренції на споживчому ринку [18].

Погоджуємося з твердженням [52] відносно того, що в теорії поняття товарних запасів здебільшого розглядається як об'єкт окремого функціонального управління. Відповідно, кожен із цих підходів вивчає лише сутнісні характеристики цього поняття та не дозволяє розглядати його як цілісний об'єкт управління. Унаслідок цього унеможливується прийняття найбільш ефективних комплексних управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства торгівлі.

Богацька Н. вирішує дану проблему на основі комплексного розгляду найбільш суттєвих характеристик цього поняття, слухно визначаючи товарні запаси як цілісний інтегрований об'єкт управління низки функціональних управляючих систем роздрібного торговельного підприємства (операційного, фінансового і логістичного менеджменту та бухгалтерського обліку), розуміючи під ними «один із найважливіших видів постійно оновлюваних активів у вигляді цілеспрямовано сформованої сукупності товарів споживчого призначення, що придбані для подальшого продажу кінцевим споживачам з метою отримання підприємницького доходу і знаходяться на підприємстві до моменту їх реалізації» [52, с. 5-6]. Не зважаючи на комплексність даного поняття, воно, на нашу думку, обмежене за метою, що автоматично звужує цілі управління товарними запасами в підприємствах роздрібної торгівлі.

Підприємства роздрібної торгівлі принципово відрізняються від виробників і підприємств оптової торгівлі, що впливає на специфіку управління їх конкурентоспроможністю за рахунок зміщення акцентів у низці основних напрямків діяльності, серед яких важливе значення в контексті даного дослідження мають: позиціонування компанії; дослідження, сегментування і вибір споживачів; формування асортименту; управління каналами розподілу.

Зазначимо, що одною з сучасних форм розвитку роздрібної торгівлі є функціонування торговельних роздрібних мереж. Застосування мережних технологій в роздрібній торгівлі дозволяє отримувати конкурентні переваги за рахунок максимізації виручки, отримання цінових знижок на оптові закупівлі продукції і пропозиції власних торгових марок. Особливостями мережних підприємств роздрібної торгівлі, які вирізняють їх від звичайних підприємств роздрібної торгівлі, є: широкий асортимент товарів, націленість на задоволення мінливого споживчого попиту, територіальна розкиданість філіалів, складна організаційна та управлінська структура. Для мережної торгівлі характерні загальний управляючий центр, єдина корпоративна стратегія (у тому числі єдине управління брендами, маркетингова стратегія діяльності на ринку, загальне управління поставками товарів і матеріалів, єдине управління переміщенням товарів, запасами та іншими ресурсами, централізація обробки замовлень, складання графіків поставок тощо) [53]. Усе це підносить вирішення проблеми ефективного формування і використання товарних запасів до більш високого рівня.

З метою запобігання спотворень у результатах роботи над проблематикою управління товарними запасами пропонується формалізувати

основні поняття в теорії запасів стосовно до сфери розподілу товарів. У зв'язку з цим при подальшому дослідженні управління товарними запасами пріоритетним є створення адаптованих до сучасних умов понятійно-категоріального апарату та класифікації основних понять про товарні запаси та управління ними.

Враховуючи наведене вище, надамо наступне визначення товарним запасам підприємства роздрібної торгівлі: товарні запаси – це цілеспрямовано сформована сукупність товарів споживчого призначення, що придбані та утримуються підприємством для подальшого продажу з метою отримання ним доходу (прибутку) та підвищення конкурентоспроможності на споживчому ринку.

Для забезпечення ефективного управління товарними запасами необхідна їх класифікація за низкою соціально-економічних і торговельно-організаційних ознак. Урахування характерних рис окремих груп запасів товарів та специфіки їх створення і використання в підприємствах роздрібної торгівлі, зокрема мережної, повинні деталізувати рішення у сфері управління товарними запасами.

В сучасній літературі з проблем управління запасами товарів підприємств торгівлі наведено різні підходи до їх класифікації. Класифікація товарних запасів за виробничою і споживчою ознаками в цілому аналогічна класифікації товарів. Проте існує специфічна градація товарних запасів. Так, Круглова О. [27, с. 21] розрізняє товарні запаси підприємства роздрібної торгівлі з позицій торговельної та фінансової діяльності, а також за швидкістю обороту. Крещенко О. класифікує товарні запаси в рамках категорійного менеджменту за ознаками (із наступною деталізацією): основні економічні параметри, параметри системи регулювання товарних запасів, фізичні властивості товарів, параметри партій товарів, які надходять, фінансові параметри, вплив товарних запасів на результати діяльності ритейлера [54, с. 58-60]. Чаплінська А. і Воронко Р. [26, с. 165-166; 55, с. 330-331] для характеристики стану процесів утворення та розробки стратегії управління пропонують класифікувати товарні запаси торговельних підприємств за ознаками залежно від місця знаходження, призначенням, джерелами виникнення, від відповідності нормативу, від моменту та характеру оцінки; асортиментною структурою, вимірниками, розмірами, від характеру поповнення та витрачання, від попиту на споживчі товари, від чутливості до зміни обсягу товарообороту. Майже не відрізняється від наведеної вище класифікація товарних запасів торговельних підприємств, запропонована колективом вітчизняних авторів [35, с. 16-17], що досліджують питання раціональної організації обліку та контролю запасів: за місцезнаходженням, джерелами виникнення, ступенем лімітування, строками, одиницями виміру, призначенням, видами.

Більш ґрунтовно до вирішення проблеми класифікації товарних запасів підприємств роздрібної торгівлі підійшла Богацька Н., запропонувавши їх систематизацію за класифікаційними ознаками в розрізі окремих функціональних систем управління [52, с. 9]: бухгалтерського обліку;

операційного, фінансового та логістичного менеджменту.

М. Ліндере, Х. Фірон, Е. Ісупова класифікують запаси за функціями [46; 50, с. 212-224], виділяючи: транзитні; циклічні (обсяг економічних запасів, лоти); резервні (на непередбачений випадок); на випадок передбаченого ризику (зростання цін, дефіцит сировини); автономний. При цьому автори визначають взаємозалежність окреслених форм і функцій запасів, яка забезпечує управлінські рішення щодо політики управління ними. Дана точка зору дозволяє зробити висновок про те, що управлінські рішення для різних форм запасів відрізняються одне від одного. Таким, чином, цілком резонно відокремити проблему управління товарними запасами роздрібного підприємства від проблеми управління виробничими та іншими видами запасів.

Наведені основні поняття та класифікації видів запасів активно використовуються під час управління ними. Як показує проведене дослідження, основні категорії та класифікації категорій у різних авторів відрізняються.

Необхідність уточнення класифікації запасів товарів викликана потребою в підвищенні ефективності управління ними в підприємствах роздрібною торгівлі (зокрема мережних) в сучасних умовах економічного розвитку. За строками розрізняють товарні запаси: на звітну дату; вхідні або початкові запаси, які фактично склалися на початок певного періоду; вихідні або кінцеві запаси, що характеризують їх величину, яка фактично склалася на кінець певного періоду [13]. Існує класифікація запасів залежно від моменту та характеру оцінки, відповідно до якої виділяють [13; 56]: початкові (вхідні) товарні залишки; вихідні; середні товарні запаси (характеризують їх середній розмір протягом певного періоду); планові (прогнозні) товарні запаси (які підприємство планує або очікує забезпечити на певну дату). Зауважимо, що виділення планових (прогнозних) товарних запасів у даній ознаці класифікації є не зовсім коректним. В іншій роботі [26, с. 165] за ознаки класифікації використовуються: вимірники (абсолютні, відносні), що не є власне ознаками класифікації товарних запасів, а належить до системи їх оцінки [54, с. 57].

За функціональним призначенням розрізняють підготовчі, сезонні, поточні, сукупні, транспортні та інші запаси [13; 49; 57; 58]. Класифікація за цією ознакою є досить відомою, широко використовується і не потребує додаткового пояснення. Більш вдалим для цілей дослідження є розподіл запасів за призначенням, наведений в Інструкції про облік роздрібного товарообороту і товарних запасів [59]: 1) товарні запаси поточного зберігання, які забезпечують щоденні потреби роздрібною торгівлі; 2) товарні запаси сезонного зберігання; 3) товарні запаси дострокового завозу, які створюють у важкодоступних районах для забезпечення товарами торгівлі протягом періоду між поставками. Чаплінська А. розширює цю класифікацію, додаючи додатковий товарний запас, що створюється на період проведення акцій і рекламних компаній, під назвою «акційний товарний запас» [55, с. 330].

Відповідно до наступної класифікації [49, с. 65; 58, с. 103-106], товарні запаси можна вирізняти за цільовим призначенням (поточний, страховий і підготовчий) і рівнем (максимального, середнього і мінімального). У

логістичному менеджменті існує класифікація товарних запасів за часом урахування, яка дозволяє виділити різні якісні рівні запасів [33]: максимально бажаний, пороговий, поточний та гарантійний запас. Ці ознаки за суттю повторюють наведену вище класифікацію товарних запасів за призначенням.

Поділ товарних запасів підприємства торгівлі, представлений в Інструкції про облік роздрібного товарообороту і товарних запасів [59] відповідає вимогам управління за галузевою специфікою роздрібною торгівлі в цілому, але є проблематичною щодо використання по відношенню до конкретного підприємства. Ця класифікація включає товари: наявні в роздрібній мережі, а також на дрібнооптових базах, розподільчих складах та базах, в овоче-, картопле-, фруктосховищах; товари, які наявні на базах і складах, що належать роздрібним підприємствам, організаціям; закуплені та оплачені торговельним підприємством, організацією та залишені на відповідальне зберігання в постачальників; здані на переробку, які на звітну дату знаходяться на виробничих підприємствах, як власних, так і сторонніх.

Інформація про місцезнаходження запасів сприяє підвищенню ефективності управління ними для забезпечення безперебійної роботи підприємств роздрібною торгівлі. Крім того, виділення цієї ознаки відповідає цілям дослідження та враховує сучасні тенденції розвитку вітчизняного ритейлу, особливістю якого в останні 10-15 років стала поява мережних операторів (регіональних, міжрегіональних, національних міжнародних), що викликало необхідність єдиного управління діяльністю магазинів різних форматів з метою використання переваг консолідованих закупівель, зниження загальних витрат, скорочення апарату управління та отримання більш дієвого інструменту у конкурентній боротьбі.

У рамках роздрібною торговою мережі може функціонувати розподільний центр, наявність якого дозволяє підприємствам отримати відносну незалежність від постачальників, скоротити терміни поставки, зменшити витрати зберігання [60]. Розподільний центр виконує функції оптового посередника, залишаючись під безпосереднім економічним, юридичним та адміністративним контролем підприємства мережевою роздрібною торгівлі. Підтримання запасів на розподільчому центрі дозволяє застрахувати підприємства торгівлі від невизначеності попиту та поставок та скоротити зони зберігання в кінцевих магазинах.

Класифікація залежно від місцезнаходження [26, с. 165; 27, с. 21] звичайно включає запаси: роздрібною і оптовою торгівлі, у дорозі, на митниці. Поділ товарних запасів за цією ознакою, представлений в роботі [61, с. 22], є більш детальним: товарні запаси, що знаходяться в процесі приймання; товарні запаси, що знаходяться в процесі зберігання на складах та в коморах підприємства; товарні запаси, що знаходяться в процесі підготовки до реалізації; товарні запаси, що знаходяться в процесі реалізації в торговельних залах. Найбільш вдалою нам вважається варіант даного розподілу товарних запасів за О. Крещенко, яка ще більше уточнює цю ознаку з метою ефективного управління [54, с. 57-58]: 1) товарні запаси підприємства роздрібною торгівлі на

складах постачальників на відповідальному зберіганні; 2) товарні запаси, що знаходяться в дорозі від постачальників: від постачальника на розподільчий центр (на склад); від постачальника в торговельну одиницю (торговельний майданчик); 3) товарні запаси, що знаходяться в дорозі між об'єктами роздрібної торгівлі (складами, розподільчими центрами, торговельними майданчиками); 4) товарні запаси в торговельному майданчику: у торговельній залі; у підсобних приміщеннях (підготовлені до реалізації; не підготовлені до реалізації; у процесі приймання до торговельного майданчика); 5) товарні запаси в розподільчих центрах (складах) роздрібної торгівлі.

Для оцінки фактичного рівня товарних запасів застосовується класифікація за здатністю забезпечити безперервність торговельних відносин, [62]. Це необхідно для своєчасного виявлення можливостей затоварення (при надлишку товарів) або упущеної вигоди (при наявному дефіциті товарів); прийняття оперативних рішень про поповнення запасів чи розробці заходів із збільшення продажів.

За формами збутової та торговельної діяльності товарні запаси поділяються на три типи [13]. Готові товарні запаси – служать для компенсації відхилень фактичного попиту від прогнозованого (гарантійного) запасу. Товарні запаси, призначені для задоволення очікуваного попиту – необхідні для покриття прогнозованого попиту (величина таких запасів визначається величиною попиту і часом його прояви). Гарантійні товарні запаси – потрібні для задоволення непередбаченого збільшення попиту, тобто компенсують відхилення фактичного попиту від прогнозованого.

Досліджуючи ризики, стратегії і безпеку підприємств у нестабільній економіці, Г. Клейнер, В. Тамбовцев і Р. Качалов [63; 64], виділяють товарні запаси за обсягами формування: довгострокові, що забезпечують багаторазове здійснення торгового циклу без необхідності поповнення запасів; товарний запас у мінімальному страховому обсязі, достатньому для забезпечення реалізації на кілька днів роботи або навіть більш короткий період (вимірником тривалості періоду є розмір операційного циклу); середньостроковий запас товарів. Іншими словами, класифікація за даною ознакою підкреслює твердження, що маса товарних запасів у підприємствах роздрібної торгівлі потрібна знаходитися в граничній відповідності з обсягом товарообороту. Такий розподіл обсягу товарних запасів можна робити не тільки по відношенню до тривалості операційного циклу та норм щоденного витрачання ресурсів - індивідуальним характеристикам кожного підприємства, але й по відношенню до середньогалузевих показників, що в умовах посилення конкуренції на споживчому ринку оцінюється позитивно.

Трансформація діючої класифікації товарних запасів в умовах ринку призвела до необхідності ознаки за ступенем ліквідності [12; 18], відповідно до якої товарні запаси бувають ліквідні та неліквідні. Неліквідні – це товарні запаси, які не використовують протягом тривалого періоду, які утворюються через погіршення якості товарів у процесі їх зберігання, а також внаслідок морального зносу або припинення випуску морально застарілої продукції, для

якої вони призначені (наприклад, супутні товари); і надмірні запаси, що не потрібні на конкретний момент. Відповідно, до ліквідних слід віднести товарні запаси, що використовуються за прямим призначенням, динаміка і оновлення яких є відносно стабільними [18].

За відповідністю споживчому попиту товарні запаси бувають відповідні попиту, невідповідні попиту та дефіцитні. Дана класифікаційна ознака дозволяє сконцентрувати увагу на затребуваних і дефіцитних товарах для розширення їх асортименту та підтримки інтересу покупців по цих групах [62]. Товари, які не користуються попитом (за даними кількох звітних періодів), потребують заміни аналогами або виключення з асортименту.

Залежно від чутливості до зміни товарообороту підприємства, товарні запаси можуть бути представлені двома частинами: умовно-змінною, розмір якої визначається розміром і динамікою товарообороту підприємства; умовно-постійною, розмір якої не залежить від зміни товарообороту. Перша частина представлена товарними запасами в межах асортиментного представницького набору товарів, що постійно знаходяться в торговельній мережі підприємства, їх розмір визначається встановленим асортиментним переліком товарів, розмірами торговельної площі підприємства, формою торговельного обслуговування тощо. Друга частина – товарними запасами цільового призначення.

У процесі управління запасами можна встановити момент або точку замовлення та необхідну кількість матеріалів [50; 51; 65; 66]. У залежності від цього в практиці управління запасами використовуються дві основні системи: з фіксованим розміром замовлення (запаси надходять рівними, заздалегідь визначеними оптимальними партіями через змінні інтервали часу); з фіксованою періодичністю замовлення (передбачає надходження запасів через рівні, регулярно повторювані проміжки часу – періоди перевірки наявності запасів). Таким чином, створення умов формування раціонального сукупного запасу підприємства роздрібною торгівлі потребує порівняння запасів товарів за умовами їх поповнення. Даний факт підвищує актуальність розподілу товарних запасів підприємств роздрібною торгівлі за даною класифікаційною ознакою.

Дослідження теоретичних засад щодо виникнення і використання товарних запасів [10; 12; 13; 27; 54; 61; 62; 67] дозволило узагальнити існуючі класифікаційні ознаки, які більш точно, на авторську думку, відображають зміст об'єкта дослідження в сучасному економічному конкурентному середовищі, в єдину систему (рис. 1.2).

Розглянуті ознаки дозволять менеджменту обґрунтувати прийняття управлінських рішень щодо формування та використання товарних запасів на підприємствах роздрібною торгівлі. Перераховані класифікації товарних запасів необхідні для ефективного їх управління, метою якого є підвищення товарообороту, отримання необхідного прибутку та оптимізація витрат підприємства роздрібною торгівлі при реалізації товарів. Досягненню даних цілей, зокрема, сприятиме виділення товарних запасів за наступними ознаками: за місцем знаходження, обсягами формування, здатністю забезпечити



безперервність торгових відносин, умовами поповнення, відповідністю споживчому попиту.

Дослідження класифікаційних ознак у цілому доводить необхідність всебічного розгляду товарних запасів у процесі управління ними з урахування всіх можливих варіантів їх створення і використання.

## 1.2. Система управління товарними запасами в роздрібній торгівлі

Вивчення генезису формування теоретичних положень управління товарними запасами торговельного підприємства свідчить, що в більшості наукових праць дослідження пов'язані з висвітленням сутності, механізму формування товарних запасів, оцінки ефективності їх використання, застосування систем управління ними на підприємствах. Незважаючи на значну кількість публікацій за даною тематикою, на наш погляд, теоретичним і прикладним аспектам процесу управління товарними запасами не приділяється належної уваги. За результатами аналізу публікацій виявлено неоднозначність у трактуванні методологічних і методичних засад системи управління товарними запасами підприємства торгівлі, її складових елементів, підходів до побудови тощо.

Відзначимо, що управління запасами взагалі є досить традиційною сферою практичної роботи, яка стала розвиватися як самостійний напрям на початку 20-х років ХХ століття. Відправною точкою формування сучасної теорії управління запасами є перша третина ХХ століття (1916-1934 р.р.), коли з'явилися роботи Ф. Харріса, Р. Уїлсона, Е. Тафта та інших, присвячені моделям розрахунку оптимальної партії замовлення й різним її модифікаціям. Поступове накопичення інформації призвело в 50 – 60-ті роки до формування теорії управління запасами, орієнтованої на оптимізацію їх рівня в організації [68; 69–71]. У роботах К. Ерроу, Г. Вагнера та інших вчених були розглянуті динамічні та імовірнісні моделі управління запасами, запропоновані рішення багатомономенклатурних і багатопродуктових завдань з урахуванням різного виду обмежень, однопериодних стохастичних задач; почалося систематичне вивчення і були отримані перші результати з формування стратегій управління запасами; з'явилися перші моделі управління запасами для багатоскладських (ешелонованих) систем. Наприкінці 1970-х років розпочався третій етап формування теорії запасів, який триває дотепер. Розвитку теорії запасів сприяли поява персональних комп'ютерів і удосконалення інформаційних технологій, що уможливили побудову більш складних моделей і отримання більш точних та оперативних рішень. На даний час теорія управління запасами продовжує інтенсивно розвиватися у вигляді аналітичного та інформаційного напрямків [30].

Увагу радянських дослідників теорія запасів привернула на початку 1960-х рр. Науковцями, які зробили найбільший внесок у її розвиток, є: Ю. Рижиков, Н. Фасоляк, О. Проценко, К. Інютін, Д. Новіков, Е. Хруцький, В. Сакович, Б. Плоткін, С. Мігітьянц та інші. Економічна вітчизняна література з управління

виробництвом і торгівлею, а пізніше із виробничого і операційного менеджменту 80 – 90-х років, полегшила застосування на практиці інструментарію теорії управління запасами [16; 48; 72]. При цьому акцент робився виключно на розрахунковій складовій запасу. Разом із тим у 90-ті роки ХХ століття проблеми безпосереднього управління запасами все ще розглядалися переважно на рівні виконавців і низової ланки управління підприємством.

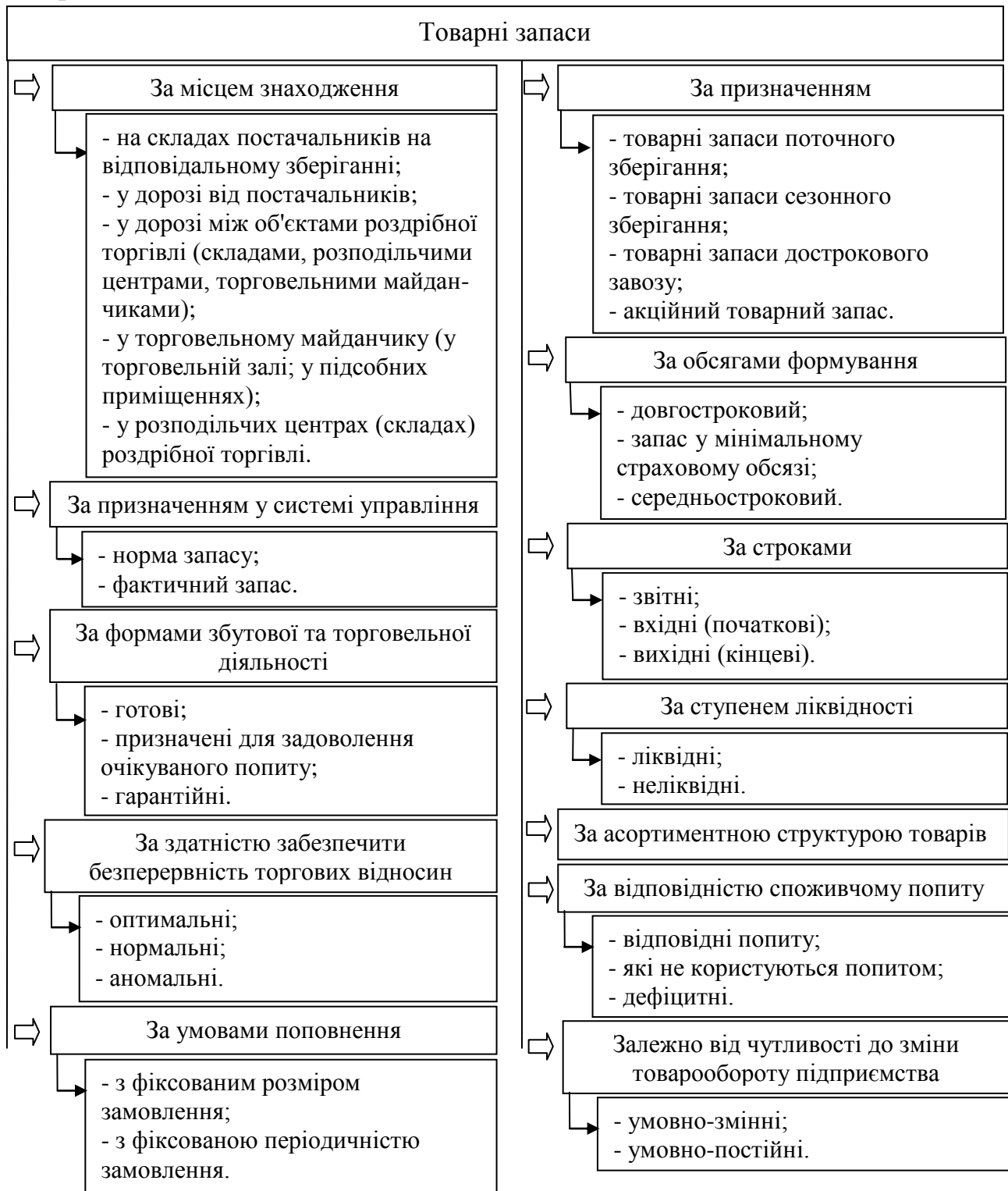


Рис. 1.2. Класифікація товарних запасів із позиції їх ефективного управління

Одночасно зарубіжні вчені і практики з проблем управління (перш за все, управління, пов'язаного з управлінням матеріальними потоками) за останні 20 років інтенсивно розвивали дослідження в даному напрямку – від удосконалення методів і моделей розрахунку рівнів запасів до вдосконалення процесу управління запасами, заснованого на аналізі результатів розрахунків рівнів запасів [7; 23; 24; 30; 40; 50; 51; 62; 73; 74]. Останніми роками зміна ситуації у вітчизняній науці ознаменувалася дослідженням товарного запасу не як інструменту вирішення проблем забезпечення торговельного процесу або запитів клієнтів, а як самостійного об'єкту управління в менеджменті та логістиці [24; 27; 43; 52; 55; 61; 73–86].

У порівнянні з управлінням запасами на виробничому підприємстві проблеми управління запасами в торгівлі є дещо простими, оскільки в торговельних підприємствах звичайно відсутня стадія виробничого циклу і пов'язані з нею проміжні запаси. Проте дана проблема залишається досить складною і потребує належного вирішення.

Необхідність створення комплексної системи управління товарними запасами торговельного підприємства пояснюється тим, що управління ними не є ізольованим процесом. Цей процес тісно взаємозв'язаний з основною діяльністю підприємства торгівлі: закупівлею і реалізацією продукції. Із цієї причини під час вирішення більшості практичних задач управління запасами трактується як незалежний процес, на який накладено обмеження, що визначаються основними показниками торговельної діяльності (рівнем обслуговування, часом виконання замовлення, обмеженим розміром наявного капіталу і площами для зберігання запасів тощо).

Про важливість поняття управління товарними запасами для науки й практики торговельної діяльності говорить наявність його різноманітних дефініцій у сучасній літературі з менеджменту та логістики. Так, Круглова О. розглядаючи управління товарними запасами як невід'ємну складову загального процесу управління підприємством, визначила сутність даного поняття як процес формування і використання запасів, спрямований на досягнення економічних цілей розвитку підприємства [27, с. 5]. Інший дослідник ув'язує сутність управління запасами з цілями їх формування, розуміючи під цим поняттям оптимізацію «запасів товарів ... підприємства з метою зменшення витрат на зберігання при забезпеченні рівня обслуговування й безперебійної роботи підприємства» [87, с. 313], що дещо звужує поняття управління.

З логістичної точки зору, управління товарними запасами є процесом балансування між двома взаємовиключними тенденціями: мінімізацією витрат на утримання запасів і створенням запасів в обсягах, необхідних для здійснення безперервного процесу реалізації [28]. Зростання товарних запасів повинно відбуватися доти, доки ефективність їх використання буде перевищувати витрати на утримання кожної додаткової одиниці запасів і відволікання оборотних коштів із обороту.

Аналогічного погляду на сутність даного поняття дотримуються

співавтори Валеви́ч Р. і Давидова Г., розглядаючи управління товарними запасами як спробу встановити рівновагу між двома протилежними вимогами: фінансистів, які прагнуть мінімізувати витрати на зберігання товарів, і маркетологів, які прагнуть оптимізувати обслуговування споживача, підтримуючи постійний рівень запасів товарів за всім спектром торговельного асортименту [88]. Акцент на двоаспектності сутності управління товарними запасами також робить А. Чаплінська, підкреслюючи необхідність регулювання рівня товарів на підприємстві та доцільність розгляду управління товарними запасами через призму потреб управління товарооборотом [38].

Представник і засновник Київської школи фінансового менеджменту І. Бланк відзначає управління запасами як складний комплекс заходів, в якому задачі фінансового менеджменту сплітаються з задачами виробничого менеджменту і маркетингу, які в сукупності спрямовані на забезпечення безперебійного процесу виробництва і реалізації продукції при мінімізації поточних витрат із обслуговування запасів [17]. Існує визначення управління товарними запасами як системи економіко-організаційних заходів, спрямованих на встановлення і підтримання оптимального (авт. – що є досить спірним) обсягу і структури запасів, необхідних для забезпечення безперебійного постачання роздрібно́ї торговельної мережі товарами [89].

Проведений аналіз існуючих підходів до розуміння сутності досліджуваного поняття [90] дозволяє стверджувати, що управління товарними запасами може розглядатися з різних позицій, які можуть збігатися в одному і тому ж визначенні (табл. А.2, додаток А):

по-перше, як процес балансування (встановлення рівноваги) між двома взаємовиключними тенденціями (позиціями, аспектами) [28; 38; 88];

по-друге, як комплекс (система) заходів [17; 22; 89; 91; 92];

по-третє, як здатність підприємства задовольняти вимоги покупців [12];

по-четверте, як спрямованість на досягнення цілей [27];

по-п'яте, як ланцюжок операцій із запасами [75].

Також підкреслимо, що наведені підходи містять в собі різні погляди на проблему управління товарними запасами: економічний, логістичний, маркетинговий, фінансовий, комерційний. Саме це визначає товарні запаси як цілісний інтегрований об'єкт управління таких різних функціональних систем менеджменту підприємства роздрібно́ї торгівлі, як операційний, фінансовий, логістичний менеджмент, маркетинг, бухгалтерський та управлінський облік тощо.

З урахуванням зазначеного вище, ми розглядаємо управління товарними запасами через призму системного підходу. Така позиція ґрунтується на розумінні управління товарними запасами як певної системи. Важливим питанням при цьому постає організація системи управління товарними запасами як процесу систематизованого поєднання елементів, підсистем, інших систем із метою досягнення певних визначених цілей.

У системній теорії і методології досить поширеним є визначення управління як «переходу системи у новий стан шляхом впливу на її змінні» [93,

с. 29]. У наукових працях із кібернетики управління визначається як зміна стану об'єкта управління для досягнення цілей системи; це визначення містить вже результат управління. Більш поглибленим у порівнянні з наведеними вище є визначення управління як «упорядкування складної динамічної системи, яке носить характер цілеспрямованого регулювання цієї системи у відповідності з діючими в ній закономірностями» [94, с. 27]. У сучасних дослідженнях управління розглядається як «процес цілеспрямованого впливу на систему, який сприяє підвищенню її організованості, досягненню певного корисного ефекту» [95, с. 32].

Управління товарними запасами вимагає інтеграції матеріальних, фінансових та інформаційних потоків підприємства [96, с. 110; 97]. При цьому потрібно говорити про систему управління товарними запасами, яка, згідно загальноприйнятому розумінню, являє собою політику щодо визначення точки замовлення й розміру замовленої партії та обмежується тільки функцією регулювання. Це визначення, на авторську думку, є занадто вузьким і більше відповідає поняттю «система регулювання запасів» або «система контролю».

Підкреслимо, що основною умовою управління є наявність реальної діючої системи, яка вирішує поставлені управлінські завдання. У свою чергу, система управління товарними запасами є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків, які виникають у господарській діяльності підприємства роздрібною торгівлі з приводу формування і використання товарних запасів та повинна охоплювати всі функції, пов'язані з управлінням ними і матеріальними потоками, що їх формують.

Система управління товарними запасами, як і будь-яка інша система, складається з двох основних частин: керуючої і керованої підсистем. Під впливом зміни зовнішніх і/або внутрішніх умов у керуючій підсистемі виникає модель, необхідна відповідно до нових умов системи [98], яка формується у певному інформаційному представленні, що втілюється у знаковій системі тієї ж природи, що й сама система. Наявність відповідної інформації про систему у керуючій підсистемі дозволяє останній її переробляти, у процесі чого відбувається порівняння системи з моделлю. Виявлені в результаті порівняння розбіжності об'єкта і моделі формуються у вигляді інформації, що стає підґрунтям керуючих дій щодо зміни існуючої організації (реорганізації системи), або виникнення організації нової системи всередині даної.

Перефразуючи визначення, надане В. Приймаком [95], із урахуванням вищезазначеного зробимо висновок про те, що управління товарними запасами підприємства роздрібною торгівлі з позиції системного підходу являє собою вироблення керуючого впливу з урахуванням особливостей системи управління і зовнішнього середовища підприємства, який переводить керовану систему (управління товарними запасами) у стан, що відповідає цілям її функціонування і/або розвитку, шляхом зміни організації керованої системи у статиці і динаміці.

Таким чином, узагальнюючи наведені вище теоретичні положення, пропонується під управлінням товарними запасами підприємств роздрібною

торгівлі розуміти комплекс оперативних, функціональних і стратегічних заходів щодо формування та використання товарних запасів з дотриманням критеріїв якості обслуговування покупців, прибутковості та збалансованості, які забезпечують належний рівень обслуговування покупців та безперервний процес реалізації, що необхідні для досягнення економічних цілей (забезпечення необхідного обсягу товарообороту, отримання прибутку, оптимізація витрат) відповідно до загальної стратегії розвитку торговельного підприємства.

В економічній літературі існують різні точки зору щодо елементів системи управління товарними запасами підприємства. Зокрема Г. Тютюшкіна визначає наступні: організаційна структура; попит; стратегія управління, формування і контроль запасів [22]. З іншої точки зору система управління розглядається як: сукупність правил і показників, які визначають момент часу й обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів [33]; комплекс заходів із нормування, оперативного контролю і поточного обліку, регулювання [65]. Проте дані уявлення на систему управління вважаємо не систематизованими і не повними, оскільки наведені окремі складові можна розглядати як чинники впливу, об'єкти або елементи процесу управління товарними запасами тощо.

На нашу думку, система управління товарними запасами як сфера господарської практики повинна включати чотири головні групи елементів: механізм, структуру, процес та розвиток управління [99]. Взаємозв'язок між основними підсистемами системи управління товарними запасами наведено у вигляді моделі на рис. 1.3.

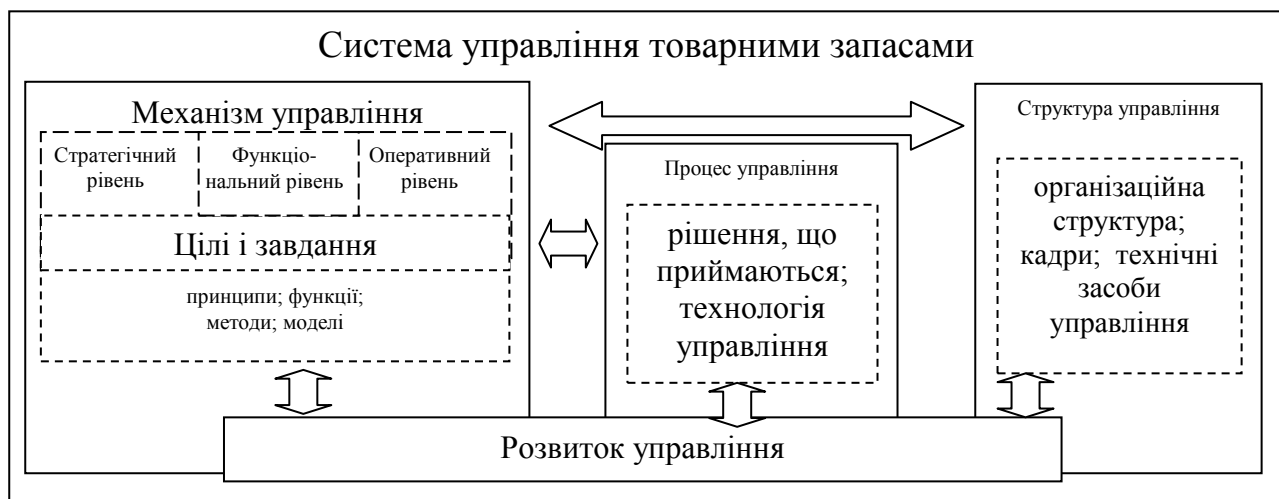


Рис. 1.3. Основні підсистеми системи управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі (розроблено автором)

Необхідно звернути увагу на наступний важливий момент, який потрібно врахувати під час побудови системи управління товарними запасами – це реалізація принципу зворотного зв'язку. Сутність даного принципу полягає в тому, що якщо керуючий елемент системи здійснює керуючий вплив на її робочий елемент, то в системі повинен існувати «зворотний зв'язок», який

забезпечує надходження даних про новий стан всієї системи та оцінює результативність її функціонування та розвитку.

Розглянемо основні складові загальної системи управління товарними запасами більш докладно. Перша підсистема представлена механізмом управління товарними запасами. Термін механізм можна розглядати в двох аспектах: із позиції процесного підходу – як послідовність станів, процесів, які визначають собою якусь дію, явище; призводячи до дії систему певних ланок та елементів; із позиції системного підходу – як система, устрій, який визначає порядок будь-якого виду діяльності [100]. Стосовно управління економічними процесами визначення механізму базується на його розумінні як взаємопов'язаної системи конкретних економічних форм і методів, створеної на основі кон'юнктурного прогнозу економічного середовища, за допомогою якої реалізується система інтересів, вирішуються стратегічні завдання розвитку підприємства і діють закони економіки [101].

У даному дослідженні механізм управління товарними запасами повинен будуватися на низці вихідних фундаментальних елементів: рівні, критерії, завдання, принципи, функції, методи і моделі управління. Використання даних складових у сукупності спрямоване на досягнення основних цілей управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі, які будуть визначені нижче. Схематично концепцію механізму управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі подано на рис. 1.4.

Системний підхід як теоретичний напрям системних досліджень базується на використанні різноманітних принципів [102; 103]. У контексті даного дослідження під принципами системного підходу надалі будемо розуміти основоположні засади, які притаманні всім компонентам системи управління товарними запасами в процесі її функціонування на всіх етапах її розвитку.

З урахуванням положень системного підходу, управління товарними запасами є складовою частиною більш високого рівня управління – загального управління підприємством роздрібної торгівлі, яке залежно від терміну виконання рішень, що приймаються, поділяється на оперативне, функціональне і стратегічне. За аналогією в управлінні товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі також доцільно виділити стратегічний, функціональний і оперативний його види.

У працях зі стратегічного менеджменту відбувається полеміка щодо змісту стратегічного управління товарними запасами. За одним визначенням стратегія управління запасами розглядається як «структура правил визначення моменту й обсягу доходу» та зводиться до визначення деяких постійних параметрів [24, с. 38; 35, с. 63]. Відзначимо, що досліджуване поняття при цьому залишається нечітким та є досить вузьким щодо розуміння під товарними запасами джерела отримання доходу. Розуміння стратегії управління товарними запасами Л. Лігоненко як комплексу «заходів, що спрямовані на формування та підтримання їх оптимального обсягу» [21, с. 188] є більш конкретним, проте не пов'язує управління ними із стратегічним управлінням підприємства торгівлі в цілому.

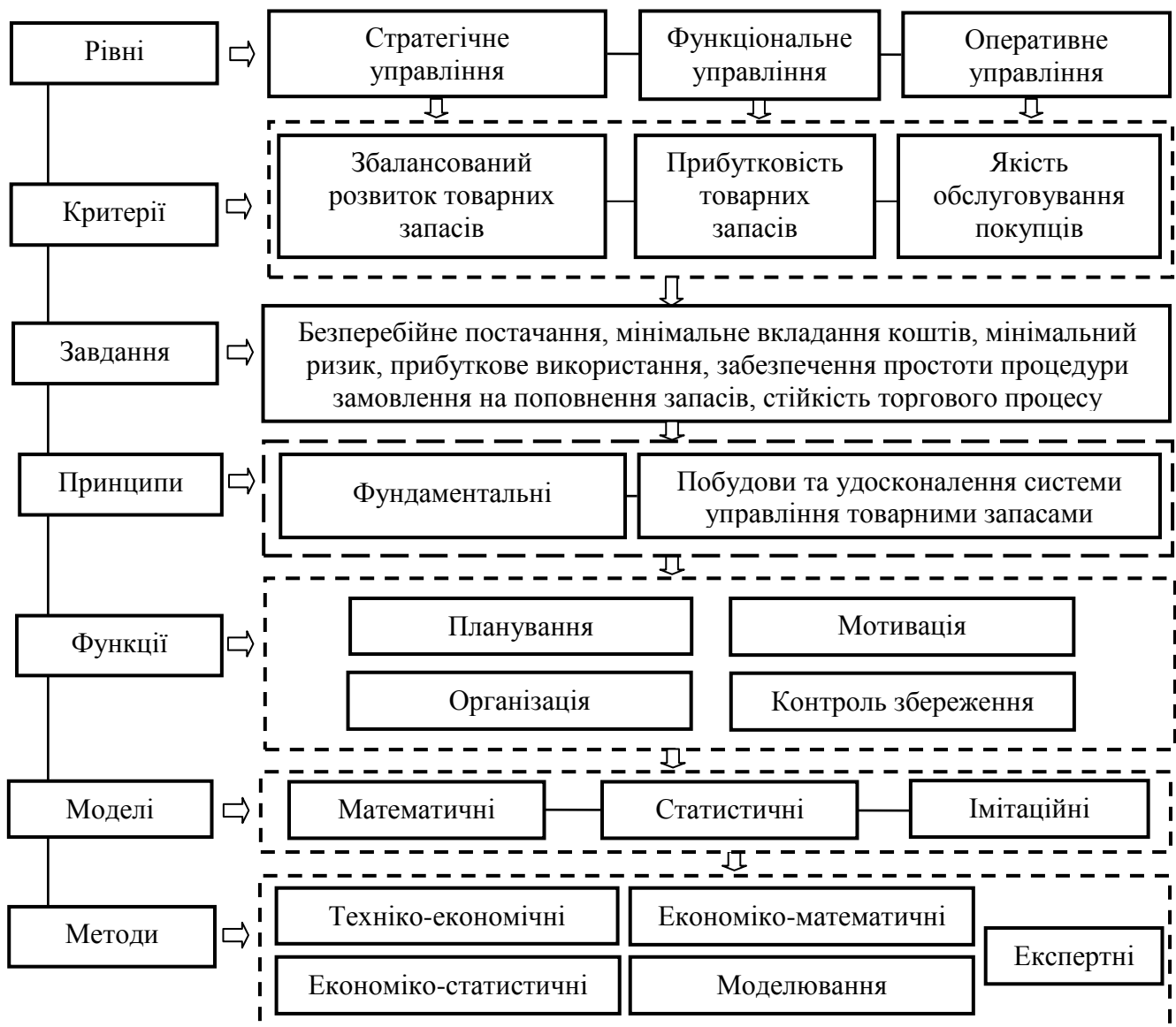


Рис. 1.4. Складові механізми управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі

Наступні два визначення подають процес формування товарних запасів у контексті загальної стратегії підприємства. Так, за Дж. Стоком і Д. Ламбертом стратегія управління запасами являє собою сукупність правил, відповідно до яких «приймаються рішення в процесах стратегічного і оперативного планування, контролю та регулювання набору параметрів, пов'язаних із запасами» [104, с. 498]. Близьким до цього визначення є позиція О. Воскобоевої, відповідно до якої стратегія управління товарними запасами є комплексом заходів, спрямованих на формування та підтримку їх оптимального розміру, виходячи із загальної стратегії підприємства, що містить розробку обґрунтованих норм запасів, їх планування, облік, аналіз, контроль за фактичним станом і оперативне регулювання [75, с. 197].

Більш повним є трактування даного поняття О. Бакуновим і О. Крещенко, які пропонують визначати стратегію управління товарними запасами як «комплекс заходів, що включає обґрунтування оптимального розміру та строків



поповнення товарних запасів за категоріями на основі потреб споживачів, урахуваючи генеральну стратегічну мету підприємства та узгодженість зі стратегічним набором торговельного підприємства» [85, с. 121].

Складова механізму управління – критерії – має бути тісно пов'язана з цілями і задачами управління товарними запасами. Критерієм є початкова природна або штучна залежність будь-яких параметрів системи, яка знаходить своє відображення в теорії управління тим, що змушує систему змінювати свої процеси таким чином, щоб самій, спрямовуючи систему до загальної цілісності, мінімізуватися або максимізуватися [185; 206; 256].

Ураховуючи ієрархічність управління за критерії управління товарними запасами на стратегічному рівні пропонується обрати збалансований розвиток товарних запасів, на функціональному рівні – прибутковість, на оперативному – якість обслуговування покупців.

Критерій збалансованого розвитку характеризує забезпечення рівноважного, узгодженого розвитку товарних запасів у контексті загального розвитку підприємства роздрібною торгівлі. Критерій прибутковості характеризує ефективність використання товарних запасів в підприємстві торгівлі. Критерій якості обслуговування покупців – створення задоволення у покупців сформованим асортиментом товарів.

У відповідності з даними критеріями визначаються конкретні цілі і завдання управління товарними запасами на різних рівнях управління торговельним підприємством.

У спеціальній літературі відбувається полеміка щодо визначення основних цілей та завдань управління товарними запасами підприємств торгівлі [15; 21; 22; 27; 88; 105–107], які залежно від періоду часу, на які встановлюються, поділяються на стратегічні, тактичні і оперативні [108]. Зазвичай, за основні цілі формування товарних запасів на торговельних підприємствах розглядають [15, с. 195; 75, с. 197; 109, с. 188-189]: забезпечення стійкості асортименту та ритмічності здійснення торгово-технологічного процесу для безперервної реалізації товарів покупцям та найбільш повного задоволення їх попиту; накопичення товарів сезонного попиту, сезонного виробництва, дострокового завезення та цільового призначення; здійснення операцій з оптовими (дрібнооптовими) партіями товарів у періоди вигідної торгової кон'юнктури на ринку; запобігання знеціненню вільних коштів підприємства в умовах інфляції. Проте таке цілеполягання, будучи вірним по суті, викликає критику з боку сучасних науковців [85; 110]. Зокрема, підкреслюється, що дані цілі мають переважно внутрішню спрямованість і не відображають системний підхід до управління, що ускладнює їх застосування під час формування стратегії управління товарними запасами в умовах забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Інші вчені, підкреслюючи необхідність найбільш повного задоволення попиту споживачів, спрощують і скорочують цілі управління товарними запасами, зводячи їх до однієї або двох [35; 111, с. 44; 112, с. 277], що також ускладнює їх ув'язку із головною стратегією управління підприємством роздрібною торгівлі.

Поширеною є точка зору, відповідно до якої головною метою управління запасами є мінімізація різного роду витрат, пов'язаних із їхнім придбанням і зберіганням [22; 111]. Досягнення цієї мети передбачає вирішення двох завдань, кожне з яких визначає оптимальний розмір замовлення на поповнення запасів та час подання замовлення на поповнення запасів.

Дж. Шрайбфедер подає визначення мети ефективного управління запасами як такого, що дозволяє організації задовольняти або перевищувати очікування споживачів, створюючи такі запаси кожного товару, які максимізують чистий прибуток [113]. Це твердження також складається з двох частин: прагнення до задоволення очікувань зовнішніх і внутрішніх споживачів та визначення обсягу запасів, що забезпечить максимальну віддачу вкладених у ці товари коштів.

Більш ретельно до формулювання основної цілі підійшли Р. Валевиц і Г. Давидова, згідно з думкою яких метою управління є зменшення витрат на просування товарних запасів через організацію, при забезпеченні високого рівня якості торгівлі та одночасної максимізації відшкодування інвестицій в товарні запаси [88]. Відповідно до даної цілі основними завданнями системи управління товарними запасами визначені: безперебійне постачання, мінімальне вкладання коштів, мінімальний ризик, забезпечення простоти процедури замовлення на поповнення запасів, стійкість товарного процесу.

Тютюшкіна Г. визначає безперебійну торгівлю за найменших витрат і максимальному задоволенні попиту не як мету, а як завдання стратегії управління запасами, зазначаючи що ці три поняття є відносними і потребують встановлення критеріїв оптимізації системи управління, тобто конкретних параметрів, до яких необхідно прагнути [22]. Так, безперебійній торгівлі відповідає критерій своєчасного поповнення запасів; забезпеченню найнижчих витрат – критерій оптимізації обсягів і строків замовлень, а максимальному задоволенню попиту – критерій рівня задоволеності попиту.

Виходячи з наявності стратегічних і оперативних цілей розвитку підприємства та з урахуванням завдань торговельного і фінансового менеджменту, Круглова О., визначає таку загальну мету оперативного (тактичного) управління товарними запасами: завоювання, утримання або нарощування частки підприємства роздрібною торгівлі на споживчому ринку; забезпечення стійкості асортименту, безперервної реалізації товарів та підвищення рівня обслуговування покупців; зміцнення фінансового стану підприємства та зростання його ринкової вартості; прискорення оборотності товарних запасів та оптимізація структури джерел їх фінансування [27]. Зауважимо, що ця позиція є досить дискусійною. Так, представлена мета в частині «зростання ринкової вартості торговельного підприємства» та «завоювання, утримання або нарощування частки підприємства роздрібною торгівлі на споживчому ринку» є, скоріше, не оперативною, а стратегічною.

Інший вітчизняний автор, Н. Богацька, стратегічною метою комплексного управління товарними запасами в підприємствах роздрібною торгівлі визначає забезпечення його стійкого росту в довгостроковій перспективі [52, с. 10]. Таке цілеполагання, на нашу думку, може бути метою стратегічною управління

підприємства роздрібної торгівлі в цілому, ніж управління його товарними запасами.

Згідно з логікою [107], стратегічні цілі, якими керується підприємство роздрібної торгівлі в управлінні товарними запасами, повинні передбачати їх формування, використання і зберігання в довготерміновій перспективі. Тактичні цілі управління мають впливати із стратегічних, забезпечуючи їх виконання. А оперативні – полягати в забезпеченні щоденного торговельного процесу необхідними товарами.

На основі ґрунтовного дослідження основних властивостей систем [102; 103; 108] визначено, що система управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі повинна підпорядкуватися принципам, що адаптовані на основі запропонованої В. Приймаком класифікації [95]. Як видно зі схеми на рис. А.1 в додатку А, управління товарними запасами забезпечується поєднанням фундаментальних принципів системних досліджень та принципів побудови й удосконалення системи управління товарними запасами. Необхідність виділення останніх пояснюється динамічністю системи управління товарними запасами та її розвитком і удосконаленням в процесі управління.

Наступна складова механізму управління товарними запасами – функції – це відносно самостійні, спеціалізовані види діяльності з управління, які відокремлюються в процесі розподілу управлінської праці [102]. Управління товарними запасами на підприємстві роздрібної торгівлі передбачає виконання всіх функцій, властивих управлінню будь-яким об'єктом, тобто розробку (прийняття) і реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Основними функціями управління запасами є планування, мотивація, організація та контроль збереження товарних запасів.

Модель, як складова механізму управління товарними запасами, повинна дати відповідь на два питання: у якій кількості і коли замовляти товари [117]. Вивчення літератури дозволило виявити наявність кількох найбільш поширених моделей управління товарними запасами, для вирішення яких використовується різноманітний математичний апарат – від простих схем аналізу до складних алгоритмів математичного програмування [24; 76 – 78; 117–120]. Таке явище здебільшого пояснюється різним характером попиту на товари. Крім того, ряд дослідників у своїх працях зазначають [76; 117; 118], що під час побудови моделей управління запасами потрібно враховувати низку чинників, які також визначають існування різноманітних моделей управління товарними запасами: терміни виконання замовлень (тривалість заготівельного періоду може бути постійною або бути випадковою величиною); можливість і процес поповнення запасу, який може бути миттєвим або розподіленим у часі; система постачання; функція витрат; наявність обмежень по обіговим коштам, складській площі; стратегія управління запасами тощо.

Нами розроблена класифікація існуючих моделей управління запасами (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Класифікація моделей управління товарними запасами

1. Характер попиту є основною класифікаційною ознакою моделей, виходячи з якого всі моделі діляться на детерміновані (застосовуються при залежному попиту) і стохастичні (застосовуються при незалежному попиту) [118].

Моделі, які використовуються при детермінованому попиту, можуть бути статичними, коли інтенсивність споживання не змінюється в часі (модель зі знижками на кількість, статична детермінована модель без дефіциту – модель

економічного розміру партії EOQ), або динамічними, що застосовуються під час планування попиту, який з часом може змінюватися.

Моделі, які використовуються при імовірнісному попиті, можуть бути стаціонарними, коли щільність ймовірності споживання не змінюється в часі, і нестаціонарними, де функція щільності ймовірності змінюється в залежності від часу [77; 118]. До таких моделей належать: модель з фіксованим розміром замовлення та рівнем обслуговування та модель з фіксованою періодичністю замовлення та рівнем обслуговування.

Проте детермінований попит є рідкісним явищем, яке зустрічається в основному у виробництві комплектуючих, виробів тощо [79; 117; 118]. У той час як для залежного попиту потребу в запасах можна визначити виходячи з виробничого плану, то при незалежному попиті більшу роль в управлінні запасами грає саме прогнозування. Логічно, що моделі з першого виду спочатку не можуть застосовуватися в управлінні товарними запасами торговельних підприємств, у той час як основна увага в торгівлі приділяється саме моделям, застосовуваним для аналізу ситуацій за другого виду.

2. Вибір системи постачання підприємством відбувається з урахуванням специфіки і розміщення споживачів і складського господарства [24; 76]. Ізольована система постачання має місце у випадку, коли запаси за кожною номенклатурою поповнюються з одного джерела, при цьому ігнорується можливість браку або взагалі відсутності даного товару в постачальника. Децентралізована система постачання допускає обмін товарними запасами між складами за певних ситуацій [24]. При лінійній моделі система складів утворює ланцюг (за типом конвеєра). Ешелонована система постачання характеризується розгалуженою ієрархічною системою складів.

3. За кількістю номенклатур товарів, що реалізуються підприємством торгівлі, виділяють однопродуктову та багатопродуктову моделі управління товарними запасами [76]. Відповідно, однопродуктовою є модель управління запасами, в якій число номенклатур дорівнює одиниці (наприклад, однопродуктова статична модель та однопродуктова статична модель, яка допускає дефіцит) [117]. У багатопродуктивній моделі число номенклатур перевищує одиницю й оптимальна стратегія управління обирається не для окремого товару (або групи однотипних товарів), а для всієї сукупності номенклатур товарів. Різновидами багатопродуктивних моделей є багатопродуктова модель з обмеженнями на ємність складських приміщень, моделі на основі ABC-аналізу тощо.

4. За складністю реалізації пропонується поділяти моделі управління товарними запасами на прості і складні. Складними є переважна більшість стохастичних моделей управління товарними запасами, унаслідок того, що вони містять багато змінних, введених із метою кращого відображення реальних економічних процесів [76; 77], найбільш складними з яких є моделі нестаціонарного типу. До простих моделей належать: однопродуктова статична модель; однопродуктова статична модель, яка допускає дефіцит; модель з поступовим поповненням запасів; модель з поступовим поповненням запасів,

що допускає дефіцит. Також виокремлюють моделі управління запасами найпростішого типу, для яких характерні три властивості: постійний у часі попит, миттєве поповнення запасу, відсутність дефіциту [77]. У реальних умовах найпростіші моделі управління запасами зустрічаються рідко, оскільки передбачають, що потреба в збережених товарах є відомою і постійною. У більшості випадків на практиці потреба є мінливою величиною, змінюючись щодня, що пояснює непристосованість таких моделей до реальних умов.

5. За ситуацією використання моделі управління товарними запасами доцільно поділяти на звичайні і спеціальні. До звичайних слід відносити моделі, які можна застосовувати в більшості ситуацій, які виникають під час управління товарними запасами в підприємствах торгівлі. До таких моделей належить переважна більшість детермінованих і стохастичних моделей, які мають дві основні спільні характеристики [79]:

- ціна одиниці продукту є сталою для будь-якого розміру замовлення;
- процес повторних замовлень є довготривалим, тобто замовлення робилось із розрахунку на те, що потреба на певний вид товару збережеться й надалі.

До спеціальних моделей належать моделі, що використовуються за певних умов, які виникають у процесі закупівель та під час формування товарних запасів підприємства роздрібною торгівлі. Такими моделями є: модель розриву цін; модель, що враховує знижки на кількість; однопериодна модель [46; 49].

6. За використанням методичним інструментарієм моделі управління товарними запасами можна об'єднати в три групи: статистичні, математичні і імітаційні. Імітаційні моделі є майже повним аналогом процесу управління товарними запасами [73; 80]. Статистичними моделями є моделі масового обслуговування, які передбачають визначені допущення відносно розподілу попиту та розподілу моментів поповнення запасів та їх відносної взаємодії [74]. Математичні моделі управління товарними запасами дозволяють знайти оптимальний їх рівень, здатний мінімізувати сумарні витрати на покупку, оформлення і доставку замовлення, зберігання товару, а також збитки від його дефіциту [50].

Під методом (від грец. *methodos* – шлях дослідження, пізнання, теорія, вчення) звичайно розуміється спосіб досягнення будь-якої мети, рішення конкретної задачі; сукупність прийомів або операцій практичного чи теоретичного пізнання дійсності [81]. У будь-якому випадку здійснення діяльності на основі того чи іншого методу в принципі припускає свідоме співвіднесення способів дії суб'єктів даної діяльності з реальною ситуацією, оцінку їх ефективності, критичний аналіз і вибір різних альтернатив дій. Виходячи з наведеного вище методи управління товарними запасами – це конкретні способи досягнення визначених цілей системи. У результаті виявлена низка методів, які можуть застосовуватися в управлінні товарними запасами (під час аналізу їх стану та оцінки ефективності використання, нормування; планування; контролю тощо): експертні, економіко-математичні, економіко-статистичні, техніко-економічні, методи моделювання тощо.

Структура управління (підсистема на рис. 1.4) являє собою статичну характеристику системи управління товарними запасами підприємства

роздрібної торгівлі та складається з організаційної структури, кадрів і технічних засобів управління. Організаційна структура управління товарними запасами формується в процесі розподілу формальних ролей в підприємстві роздрібної торгівлі і встановленні зв'язків між ними, а також між частинами структури. Реалізацію основних методів управління товарними запасами на підприємствах проводять спеціалісти з бухгалтерського обліку, менеджменту, маркетингу, логістики і функціонально-вартісного аналізу. До функцій економічних служб підприємства, крім прогнозування і здійснення контролю товарних запасів, входить також проведення глибокого поточного та оперативного економічного аналізу ефективності їх управління [12].

Процес управління, як складова системи управління товарними запасами, являє собою діяльність об'єднаних у певну систему суб'єктів управління, спрямовану на досягнення цілей підприємства з управління товарними запасами шляхом реалізації визначених функцій з використанням окреслених методів управління. Тактичне завдання процесу управління полягає в підтримці стійкості, гармонійності взаємодії і працездатності всіх елементів об'єкта управління; стратегічне – забезпечує його розвиток і вдосконалення, переведення в якісно і кількісно інший стан. Процес управління товарними запасами є багатомірним і має складну структуру, тобто має велику кількість стадій і фаз (які будуть розглянуті у наступних підрозділах роботи).

Розвиток управління є глибинним і фундаментальним явищем. Відносно до управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі, розвиток можна визначити як процес переходу з одного стану в інший, що розгортається в часі, і характеризується наявністю якісних перетворень управління в цілому або ж привнесенням в управління якісно нових елементів, властивостей (характеристик), які зачіпають визначають побудову і функціонування управління початку [121]. Розвиток управління товарними запасами відповідно до логіки даного дослідження охоплює розвиток механізму, процесу та структури управління товарними запасами в підприємстві роздрібної торгівлі.

### 1.3. Чинники впливу на ефективність управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі

Економічні явища та процеси господарської діяльності підприємств є взаємозв'язаними та взаємообумовленими. Обґрунтування висновків про результати господарської діяльності, виявлення резервів підвищення її ефективності, обґрунтування планів і господарських рішень неможливе без різнобічного і досконалого дослідження різноманітних чинників.

У загальному розумінні під чинником розуміється рушійна сила, яка визначає динаміку складових елементів господарювання [72]. Сукупність чинників, які обумовлюють певний економічний стан у певний період часу, називають кон'юнктурою. Детальність дослідження впливу чинників на певне явище прямо визначає точність отриманих результатів оцінки якості роботи господарюючого суб'єкта. Втрата якогось із чинників із ланцюга розгляду

посилює ризик зменшення точності оцінки впливу інших чинників, що прийняті в розрахунок, а тому, і висновків. Такий стан справ пояснюється тісним взаємозв'язком усіх чинників, які здійснюють різноспрямований вплив на результати господарської діяльності підприємства торгівлі.

Багаточисленність чинників, різниця в характері, напрямках і формах її виявлення викликають необхідність їхньої систематизації. Актуальність систематизації пояснюється тим, що вона, по-перше, є методологічним інструментом для дослідження ефективності управління товарними запасами; по-друге, є методологічною основою для виявлення кількісних залежностей від чинників, що її формують, і побудови прогнозу розвитку; по-третє, урахування чинників необхідне для розроблення конкретних пропозицій стосовно напрямків підвищення ефективності управління товарними запасами [32].

Нами виявлено низку підходів до визначення чинників, що впливають на формування і використання товарних запасів підприємства роздрібною торгівлі. Так, публікації в економічній літературі дозволяють виділити три напрямки впливу чинників на товарні запаси, а саме: на їх величину [122], утворення [123]; ефективність їх використання (товарооборотність) [47; 124; 125]. Зазвичай, серед чинників впливу на величину товарних запасів виділяють коливання попиту, розвиток роздрібного товарообороту, частоту і організацію завезення товарів у підприємство торгівлі, стан матеріально-технічної бази торгівлі і основних фондів торговельного підприємства тощо [47; 122; 124–126].

Розглядаючи чинники, які визначають величину та ефективність використання товарних запасів, Бурмістров В. додає до перелічених вище споживчі і фізико-хімічні властивості товарів [47]. На оборотність товарів також впливає низка інших чинників, серед яких: насиченість товарних ринків, кількість ланок товароруку, обсяги імпорту, розподіл запасів товарів між оптовими і роздрібними ланками торгівлі, рівень цін на конкретні товари, організація реклами і продажу товарів, організація праці, кваліфікація кадрів і рівень керівництва торговельним процесом тощо [47]. Одні з перелічених чинників прискорюють оборотність, що сприяє зменшенню товарних запасів, інші уповільнюють швидкість товарного обігу, збільшуючи розмір товарних запасів [124]. Правильна їх оцінка торговельним підприємством дозволяє визначити резерви прискорення оборотності товарів, зниження витрат на утворення і зберігання товарних запасів [125].

Серед чинників, що впливають на утворення товарних запасів, у спеціалізованій літературі розглядаються [123]: час, необхідний для транспортування товарів від місця виробництва до місця продажу, включаючи час на навантаження-розвантаження; сезонні коливання у виробництві та споживанні товарів; невідповідність між виробничим і торговельним асортиментом товарів, що викликає необхідність виконання виробничих операцій у сфері обігу (підсортування, пакування, підробка); особливості територіального розміщення виробництва; умови транспортування товарів, відстань між постачальником і торговельним підприємством; кількість ланок



товароруху; можливості зберігання товару тощо.

За результатами дослідження з'ясовано, що виявлені чинники впливають одночасно як на розмір товарних запасів, так і формування умов їх утворення і використання в торговельному підприємстві [127–129]. Це дозволяє говорити про необхідність узагальнення даних чинників впливу з позиції управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі.

На величину товарних запасів підприємства роздрібної торгівлі, їх утворення та ефективність використання впливають чинники, що обумовлені як внутрішніми торговельними, так і зовнішніми ринковими процесами. Тому, на думку дослідників [47; 122; 124; 125], систему управління товарними запасами доцільно розглядати як результат впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на господарчу систему.

Дане твердження засновано на системному підході до управління підприємством, оскільки за сучасних умов господарювання будь-який суб'єкт господарювання одночасно виступає як об'єкт і суб'єкт ринкових відносин, який, з одного боку, впливає на середовище свого розвитку, а з іншого, відчуває вплив цього середовища на свій стан і динаміку. Важливість такого розподілу для управління товарними запасами підтверджується тим, що системний підхід дозволяє передбачити у відповідь на кожен зовнішній вплив на систему деяку внутрішню зміну, що забезпечує загальний баланс середовища.

Розглядаючи внутрішні чинники, підкреслимо, що вони прямо залежать від діяльності підприємства роздрібної торгівлі, визначаються стратегією і тактикою цієї діяльності та підлягають безпосередньому управлінню з боку самого підприємства. Як відомо, роздрібна торгівля виконує цілу низку функцій: реалізація товарів (у тому числі реалізація споживчої вартості та реалізація вартості товару), вивчення купівельного попиту на товари, формування асортименту, реклама товарів і послуг, надання допомоги покупцям у виборі товарів, розміщення та викладка їх у торговому залі, надання додаткових сервісних послуг із постачання товарів додому покупцю, прийом замовлень на товари, які відсутні в продажу та інші [15; 100; 130]. Успішне виконання перелічених функцій є запорукою ефективного управління формуванням і використанням товарних запасів. Підсумком впливу внутрішніх чинників на даний процес є стан товарних запасів, їх величина та оборотність.

Детально розглянемо найбільш важливі чинники внутрішнього середовища, які визначають розмір товарних запасів підприємства роздрібної торгівлі, процеси їх утворення та використання, серед яких: базова стратегія та цілі розвитку підприємства, формат торговельного підприємства; обсяг та структура товарообороту; складність асортименту; специфіка організації продажів, фізико-хімічні властивості товарів; умови товаропостачання, регулярність і частота завезення товарів; стан матеріально-технічної бази підприємства; якість роботи персоналу на підприємстві (компетентність, креативність і т.д.) тощо.

Віднесення до групи внутрішніх чинників базової стратегії та цілей розвитку підприємства роздрібної торгівлі пояснюється необхідністю

здійснення управління товарними запасами в контексті загального управління підприємством. На сучасному етапі існує низка принципових підходів до класифікації базової (еталонної) стратегії підприємства [108; 115; 131–134]. Зокрема, М. Портер обґрунтував три види загальних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності: лідерство в зниженні витрат; диференціація; фокусування [135]. Недоліками даної концепції є наявність труднощів через суперечливість вимог до організації діяльності, яку має на увазі кожна зі стратегій, та неможливість поєднання різних стратегій. Найбільш поширена є класифікація стратегій розвитку бізнесу за Ф. Котлером [133], яка відображає чотири різних підходи до росту фірми і пов'язана зі змінами стану одного або декількох з наступних п'яти елементів: продукт, ринок, галузь, положення фірми всередині галузі, технологія, кожен з яких знаходиться в одному з двох станів: існуючий (старий) або новий стан. А. Томпсон і А. Стрікланд запропонували іншу модель класифікації стратегій: лідерства по витратах; широкої диференціації; оптимальних витрат; сфокусована стратегія, заснована на низьких витратах; сфокусована стратегія, заснована на диференціації продукції [115]. Розроблені типології стратегій, засновані на компетентному / ресурсному підході (за К. Прахаладом і Г. Хемелом) і моделі «продукт-ринок» (І. Ансоффа) [131; 134]. Приєднуємося до думки Н. Власової та О. Филипенко [114], що все розмаїття базових стратегій може бути зведене до чотирьох основних типів: стабільності, зростання, скорочення, комбінованої.

У процесі формування корпоративної стратегії підприємства роздрібною торгівлі, у межах її базових видів, формуються різні варіанти стратегічного розвитку (стратегічних альтернатив), із яких і вибирається майбутня стратегія. Відповідно до обраної стратегії формулюється система стратегічних цілей розвитку підприємства роздрібною торгівлі, що безпосередньо закладає основу конструкції стратегічного управління.

Необхідність виділення у складі чинників формату пояснюється наступним. Під форматом організації роздрібною торгівлі слід розуміти сукупність характеристик, що визначають її місце на ринку товарів народного споживання, які дають можливість їй ефективно функціонувати і розвиватися [136]. Дане поняття включає найбільш істотні характеристики господарської діяльності; стандартизує і уніфікує окремі риси, притаманні саме торговельному підприємству. Серед іншого, така стандартизація дозволяє домагатися відповідності основних рис організацій, що утворюють канали руху товару і, тим самим, підвищити ефективність товароруку, а відповідно, і управління товарними запасами. До характеристик, що визначає формат, відносяться асортимент, площа, застосовувані форми обслуговування, облікова кількість персоналу і т.д., що в певному сенсі визначає можливості підприємства щодо управління товарними запасами за іншими внутрішніми чинниками. Ознаки найбільш характерних форматів підприємств роздрібною торгівлі, що визначають окремі аспекти управління товарними запасами, узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Ознаки найбільш характерних форматів підприємств роздрібної торгівлі в Україні, що впливають на управління товарними запасами

Формат торгівлі	Статус	Кількість асортиментних позицій	Тип асортименту	Наявність власного виробництва	Обсяг товарообороту	Тип матеріально-технічної бази	Розмір торгової площі
1	2	3	4	5	6	7	8
Гіпермаркет	Мережне (значно рідше – незалежне)	20-50 тис. позицій	Змішаний	Представлена продукція власних виробничих підсобних цехів	від 6,5 млн. дол. у місяць	Власна	від 4-5 до 8-10 тис. кв.м.
Супермаркет	Переважно мережне	5-15 тис. позицій	Універсальний	Може містити продукцію власних виробничих підсобних цехів	0,5 - 1,3 млн. дол. у місяць	Як власна, так і орендована	від 500-600 до 1500-1800 кв. м
М'який дискаунтер	Мережне (іноді незалежне)	с 1,5-3 тис. позицій	Універсальний	Власні виробництво відсутнє	0,25 – 0,4 млн. дол. в місяць	Як власна, так і орендована	450-500 кв. м
Жорсткий дискаунтер	Мережне (іноді незалежне)	0,5-1,5 тис. позицій	Універсальний	Власне виробництво відсутнє	0,1 – 0,27 млн.дол. в місяць	Власна або орендована, скорочена кількість використовуваного обладнання	300-600 кв. м
Мінімаркет	Незалежне (рідше мережне)	0,3-1 тис. позицій	Універсальний	Власне виробництво відсутнє	до 0,1 млн. дол. в місяць	Як орендована, так і власна	50-150 кв. м
Магазин біля дому	Можуть бути як мережними, так і незалежними	300-400 позицій	Універсальний або глибокий спеціалізований	Невеликі виробничі цехи в деяких випадках присутні	50-70 тис. дол. у місяць	Частіше орендована	20-50 кв. м

Продов. таб. 1.1.

1	2	3	4	5	6	7	8
Дрібнорозд- рібні торго- вельні точки	Незалежні або мережні	До 100 позицій	Обмежений	-	30-40 тис. дол. у місяць	Частіше орендована	0 - 10 кв. м
Гіпермаркети	Мережні (часто між- народних мереж), рідко незалежні	40-50 тис. позицій	Спеціалі- зований	-	8-10 млн. дол. у місяць	Переважно власна	10-12 тис. кв. м
Універмаг	Часто незалежні	до 30 тис. позицій	Універ- сальний	-	1 млн. дол. у місяць	Переважно власна	від 8,5 тис. кв. м
Неспеціалізо- вані непродо- вольчі магазини	Часто незалежні	1,5-2 тис. позицій	Комбіно- ваний асорти- мент	-	33-100 тис. дол. у місяць	Найчастіше власна	20 -300 (до 1000) кв. м
Спеціалізовані непродовольчі магазини	Як мережні, так і незалежні	0,5-1 тис. позицій	Спеціалі- зований	-	до 170 тис. дол. на місяць	Як власна, так і орендована	50 - 150 кв. м
Дрібнороздрібні торговельні точки	Переважно незалежні	100- 150 позицій	Обмежений	-	30-50 тис. дол. у місяць	В основному орендована	0 - 10 кв. м

Обсяг товарообороту підприємства роздрібною торгівлі прямо впливає за інших рівних умов на розмір його товарних запасів [123], значний обсяг якого вимагає відповідного розміру товарних запасів, що забезпечують реальну можливість безперебійної торгівлі споживчими товарами. Неправильні рішення про розмір товарних запасів негайно призводять до втрат в обсягах товарообороту або зайвих витрат зі зберігання.

Якщо дефіцит продукції загрожує зривом виробничих і маркетингових планів, то внаслідок надмірних запасів зростає потреба в складських площах, у витратах на страхівку і виплату податків, обслуговування джерел їх фінансування, до того ж зберігаються на складі товарно-матеріальні цінності можуть втратити частину вартості. З іншого боку, більше за розміром товарообороту підприємство (формату гіпермаркет, супермаркет), як правило, здійснює торговельну діяльність з меншим рівнем товарних запасів. Це обумовлено тим, що воно має можливість частіше робити завезення товарів, минаючи оптову ланку [125].

Також велике підприємство торгівлі, особливо те, що має досвід роботи на відповідному сегменті ринку, є більш привабливим для постачальників і посередників, що, у свою чергу, визначає кращі можливості врегулювання умов постачання, що також має вплив на розмір товарних запасів. Зміна роздрібного товарообороту об'єктивно викликає відповідну зміну товарних запасів. При збільшенні обсягу роздрібного товарообороту товарні запаси звичайно зменшуються.

Величину товарних запасів визначає також широта і оновлюваність асортименту товарів, які реалізуються підприємством торгівлі. Так, чим ширше асортимент товарів (супермаркети, гіпермаркети, універмаги), тим більше потрібно товарних запасів для забезпечення покупцям можливості вибрати потрібний товар, тому що запаси створюються за кожним видом товарів.

Вплив структури товарообороту також проявляється у складності асортименту товарів, тобто наявності одного й того ж виду товару, але різного за розміром, артикулами, фасонами, моделями, кольором, зростом тощо. Види товарів, які класифікуються на різновиди більше, ніж за трьома ознаками, у сукупності складають так званий складний асортимент товарів [141]. Такого роду товари є предметами періодичного попиту. Більша їх питома вага в товарообороті підприємства (магазини біля дому, непродовольчі гіпермаркети) визначає більший розмір товарних запасів, оскільки об'єктивно виникає постійна необхідність у товарах за різними ознаками [125]. Крім того, товари складного асортименту потребують проведення регулярних операцій із підсортування і підготовки до продажу, які вимагають певного часу і, відповідно, створення додаткових запасів.

Продовжуючи розгляд внутрішніх чинників, відзначимо, що час зберігання окремих товарів суттєво відрізняється і визначається їх фізико-хімічними властивостями. Залежно від якості та особливостей вживання товари мають різний час обертання. Це залежить від властивостей деяких предметів споживання, кількості різновидів, що входять в товарну групу, особливостей

прийому та комплектування продукції. Зокрема, термін зберігання товарів, що швидко псуються, обмежений кількома годинами. Відповідно, за такими товарами не можна створювати великі запаси через імовірність виникнення їх втрат у натуральному і грошовому вираженні. Таким чином, зростання в роздрібному товарообороті питомої ваги непродовольчих товарів, товарів складного асортименту обумовлює підвищення загального рівня товарних запасів підприємства; а зростання питомої ваги товарів продовольчої групи, зокрема стійкого попиту, обумовлює зменшення розміру запасів [5; 142].

Нерегулярне постачання товарів, перебої у їх завезенні призводять до збільшення величини товарних запасів, тому що викликають необхідність створення додаткової (гарантійної) їх частини. Частота завезення товарів на підприємство за інших рівних умов має зворотний вплив на величину товарних запасів. Тобто, чим частіше в торгівлю завозяться товари, тим менше розмір товарних запасів і навпаки. Для продуктів, що швидко псуються, наприклад, характерна висока частота завою.

Така проблема характерна, здебільшого, для підприємств, у яких відсутнє власне виробництво. Мережні підприємства роздрібної торгівлі, переважно продовольчі, організують сьогодні власне виробництво (гіпер- і супермаркети, магазини біля дому), що є одною із важливих складових їх конкурентоспроможності через скорочення витрат на просування товарів, повний контроль над процесом утворення ціни, можливість безпосередньо контролювати якість [143; 144]. Основними видами власного виробництва (так зване private label) для мережних підприємств роздрібної торгівлі є: хлібобулочна і кондитерська продукція, бакалія, м'ясні та рибні вироби, салати.

Власне виробництво може бути організоване за трьома варіантами [147–149]:

1. Повний цикл виробництва - в кожному супермаркеті мережі.
2. Організація виробництва повного циклу (фабрики кухні) на базі тільки одного з магазинів мережі - припускає розвезення напівфабрикатів високого ступеня готовності по всім іншим об'єктам. При цьому організація фабрики-кухні буде рентабельною на території одного регіону, починаючи з сьомого супермаркету, при 63% завантаженні виробництва [148].

3. Контрактне виробництво - виробництво продукції на замовлення на потужностях незалежного виробника, який забезпечує повне дотримання технологічного циклу і контроль якості готової продукції відповідно до вимог замовника. На ринку існують два типи контрактних послуг - виконання окремих операцій і виробництво повного циклу [149]. У першому випадку в процесі розробки і виробництва продукту можуть брати участь кілька підрядників, а всю внутрішню логістику з закупівлі сировини і комплектуючих, їх транспортування, складування, здійснення транзитних операцій між різними виконавцями координує сам замовник. Виробництво повного циклу передбачає, що виробник пропонує весь пакет послуг з розробки продукту, його сертифікації, закупівлі сировини і виробництва готового продукту. Перевагою повного циклу є зниження загальних витрат на виробництво і персонал та

зменшення ризиків несвоєчасного отримання готової продукції.

Інший чинник, розмір руху товарних запасів, повинен визначатися політикою підприємства роздрібною торгівлі щодо вибору постачальників товарів, а також залежить від ефективності організації господарських зв'язків із ними та оптимальності розробленого графіка завезення товарів [125].

Вирішенню завдання ефективного управління товарними запасами сприяє комплексний підхід до постачальницько-заготівельних процесів, що відповідають планам реалізації, за допомогою різних інструментів залежно від компетентності і професіоналізму персоналу, використовуваних інформаційних технологій, програмного забезпечення, ступеня автоматизації процесу постачання та реалізації, організації документообігу та швидкості обробки всієї документації. Зазначимо, що централізація і високий рівень управління закупками, запасами, збутом за рахунок залучення кваліфікованих фахівців (з логістики, категорійного менеджменту і т.д.) дозволяють мережним підприємствам роздрібною торгівлі уникнути багатьох недоліків, характерних для окремого магазину.

Наступний внутрішній чинник пов'язаний зі специфікою необоротних активів (а точніше – основних засобів) у торгівлі. Для торговельних підприємств характерною є більш важлива роль пасивної частини необоротних активів, що пов'язано з особливостями здійснення торговельного процесу, відсутністю виробничої стадії тощо [10; 150] і виражається в наявності і розміру торговельних і складських приміщень. Розміри торговельних і складських приміщень, їх стан і місцезнаходження впливають на показники обсягу товарообороту, забезпеченості підприємства товарними запасами, інтенсивність потоку покупців, які в цілому характеризують торговельну діяльність підприємств галузі.

Розмір товарних запасів, що знаходяться в торговому залі підприємства, повинен забезпечити представницьке викладення всього асортименту товарів, що є в наявності; свободу покупців у вивченні властивостей, характеристик товару і їх вибору, естетичний дизайн торговельного залу і його привабливість для покупців. Чим більше площа торговельного залу, тим більший розмір товарних запасів має знаходитися безпосередньо в ньому. Істотний вплив створює і форма торговельного обслуговування [125]. При самообслуговуванні потреба в товарних запасах, що знаходяться в торговому залі, вище, ніж при обслуговуванні через прилавки.

Наявність у торговельного підприємства розвинутої складської мережі, оснащеної сучасним устаткуванням для зберігання товарів носить обмежувальний характер і визначає максимально можливий розмір запасів товарів. Він визначає можливість підприємства акумулювати великий обсяг запасів, створювати широкий асортимент товарів, забезпечувати належні умови для збереження запасів та їх якості.

Спеціалізоване складське обладнання (холодильні камери, стелажні системи), наявність або можливість створення постійних зон для зберігання окремих груп товарів (овочі, бакалія, м'ясопродукти, косметичні вироби,

синтетичні миючі засоби) за умови забезпечення правильного товарного сусідства і можливості постійного нагляду за їх збереженням також є важливим чинником управління товарними запасами.

Створення товарних запасів підприємства роздрібної торгівлі проявляється в можливості використання різних способів їх фінансування [10; 15; 150]: власні кошти; комерційний кредит від постачальників (одержання товарів з відстрочкою в оплаті); прийом товарів під реалізацію або на комісію; короткостроковий банківський кредит. Можливості застосування кожного із наведених способів і співвідношення між ними безпосередньо залежать від фінансового стану підприємства роздрібної торгівлі, що визначається рівнем його платоспроможності та фінансової стійкості, ступенем довіри контрагентів, розміром (форматом). Чим стійкіше фінансове становище підприємства, тим більші можливості щодо формування товарних запасів воно має.

Відповідно до основного правила фінансування товарні запаси як частина оборотних активів торговельного підприємства повинні формуватися, як правило, за рахунок власних і короткострокових позикових коштів (короткострокових кредитів банку і кредиторської заборгованості) [15; 150; 151]. Тому важливим завданням фінансового менеджменту, що спрямоване на досягнення максимальних результатів господарської діяльності, є залучення та ефективне використання позикового капіталу, вкладеного в товарні запаси, оскільки його обсяги можуть значно перевищувати обсяги використання власних коштів у торгівлі. На сьогодні товарні запаси вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі досі фінансуються переважно за рахунок комерційних кредитів (у вигляді кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, частка якої у складі поточних джерел фінансування перевищує 80%), короткострокових банківських кредитів (14% у поточних джерел фінансування) та власних коштів [152].

Місцезнаходження торговельного підприємства як чинник його внутрішнього середовища визначає інтенсивність споживчих потоків у районі діяльності підприємства, а відповідно – розмір одноденного товарообороту та час обороту запасів [125; 142]. Чим привабливішим є місцезнаходження підприємства торгівлі, тим вище швидкість реалізації товарних запасів і менша потреба в їх створенні.

Серед інших внутрішніх чинників впливу можна виділити організацію збуту товарів, форми розрахунків, організацію документообігу на підприємстві тощо [125]. Відзначимо, що сукупний вплив зазначених внутрішніх чинників на величину, рівень та ефективність використання товарних запасів у підприємстві роздрібної торгівлі залежить не тільки від їх співвідношення, але й від стадії життєвого циклу підприємства та товару, компетенції та професіоналізму управлінського персоналу, ступеня використання сучасних технологій та інформаційних систем, розміру підприємства і т.д.

Вплив стадій життєвого циклу підприємства на величину і рівень товарних запасів визначається, зокрема, можливостями та визначеними завданнями господарюючого суб'єкта на різних стадіях розвитку з приводу



досягнення певного обсягу товарообороту [10; 150; 153].

Створення повноцінної роздрібною мережі вимагає побудови інформаційної мережі, здатної ефективно управляти ресурсами. Для успішного функціонування і розвитку мережі підприємство повинно використовувати сучасне устаткування і програмно-інформаційне забезпечення. Інформаційні системи, розроблені для роздрібною торгівлі, мають низку особливостей: необхідність роботи з великим і швидко оновлюваним переліком товарів; орієнтованість на кожного конкретного клієнта. Застосування інформаційних технологій у сфері управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі викликане необхідністю розробки нових методів залучення клієнтів, забезпечення задоволення їх попиту необхідною кількістю продукції та підвищення їх лояльності компанії [154; 155]. На ринку наявні готові інтегровані комплексні системи управління товарними запасами, розроблені на базі аналізу досвіду багатьох споживачів і з урахуванням вимог сучасного менеджменту. Проте технології не дадуть повної віддачі, якщо їх використання не доручити фахівцям, які добре розбираються в організації управління бізнес-процесами з управління товарними запасами та конкретним бізнесом в цілому.

Таким чином, важливе значення для правильного визначення потреби у створенні товарних запасів і оперативного регулювання їх розміру мають кваліфікація і компетентність кадрів та рівень управління торговельним процесом; стан роботи із вивчення попиту населення; організація оперативного і дієвого контролю за надходженням, реалізацією і залишками товарів, маневрування товарними ресурсами тощо [125]. Налагоджена робота в даному напрямку сприяє мінімізації розміру запасів неходових, застарілих товарів, наднормативних запасів. Це дозволяє скоротити витрати підприємства із формування та зберігання товарних запасів, знизити товарні втрати та збільшити дохід і прибуток підприємства роздрібною торгівлі.

Ефективне управління внутрішніми чинниками без надання достатньої уваги до зміни зовнішніх чинників може спричинити зменшення ефективності управління товарними запасами підприємства роздрібною торгівлі, що негативно впливатиме на обсяги його діяльності, доходи і прибуток.

Уявлення про значення зовнішнього оточення та необхідність врахування зовнішніх стосовно організації з'явилося в управлінській теорії і практиці в кінці 50-х рр. ХХ ст. і стало одним із найбільш важливих внесків системного підходу в науку управління, оскільки підкреслювало необхідність розглядати підприємство як цілісність, що складається з взаємопов'язаних частин, які мають зв'язки із зовнішнім світом [156]. Розробка в рамках ситуаційного підходу тези, відповідно до якої чинники зовнішнього і внутрішнього середовища організації обумовлюють найбільш відповідний конкретній ситуації метод управління, сприяла розвитку загальної теорії систем.

У науковій літературі [100; 131; 157–161; 163–166; 175] існує багато точок зору із приводу структури зовнішнього середовища. Одним із найбільш поширених підходів до її визначення є подання зовнішнього середовища у вигляді чотирьох рівнів [163; 164]: ближнього, ринкового, інституційного і

фонового. В інших джерелах структура зовнішнього середовища визначається виходячи з інтенсивності взаємодії підприємства з оточенням, в якому виділяються локальне, глобальне і міжнародне середовище [131, с. 267; 165]. У підході [49, с. 297] виділяють зовнішнє середовище на рівні завдань, рівні галузі, загальне, або макросередовище, значиме зовнішнє середовище. Відповідно до загальних теоретичних положень зовнішні чинники в найбільш загальному вигляді підрозділяють на дві групи – чинники прямого і непрямого впливу на господарську діяльність суб'єктів [157], які характеризуються певною взаємозалежністю та ієрархічністю підпорядкування. Для полегшення вивчення факторів зовнішнього середовища, пропонується їх розділити на дві самостійні групи, які по-різному впливають на підприємство – макро- і мікросередовище [100; 161], як за суттю об'єднують чинники непрямого і прямого впливу відповідно.

Вплив зовнішнього середовища на торговельне підприємство, як складну відкриту соціально-економічну систему, проявляється у забезпеченні товарними ресурсами, капіталом, персоналом, управлінням, інформацією, реакції потенційних і наявних покупців. Оскільки від керівництва залежить виживання організації, виникає потреба у виявленні істотних чинників в оточенні, які можуть вплинути або вже впливають на діяльність підприємства [167]. Також потрібно пропонувати відповідні способи реагування на зовнішні впливи.

У монографії пропонується розглядати чинники зовнішнього впливу на управління товарними запасами у складі дворівневої системи, яка складається з середовища непрямої дії макросередовища і середовища безпосереднього впливу, кожне з яких містить конкретні чинники [168]. Середовище непрямого впливу містить чинники, які можуть не здійснювати прямого негайного впливу на підприємство роздрібної торгівлі та ефективність формування і використання ним ресурсів. Такі чинники виникають і діють у загальному оточенні (макросередовищі) торговельного підприємства, відображають соціально-економічні відносини в суспільстві та визначають загальні умови здійснення господарської діяльності, впливають на чинники середовища прямого впливу та, через них (непрямо, опосередковано), – на розвиток самого підприємства [157].

Таким чином, стан, розмір та ефективність використання товарних запасів підприємств роздрібної торгівлі певною мірою залежить від загального макросередовища, вплив якого реалізується шляхом складної взаємодії низки таких глобальних чинників рівноваги ринку, як: домірність попиту, пропозиції, цінових очікувань, ціни. Середовище непрямого впливу на діяльність підприємства є більш складним, ніж середовище прямого впливу. Керівництво під час прогнозування можливих наслідків для підприємства часто змушено спиратися на припущення про нього та його стан, ґрунтуючись на неповній інформації [167].

Системний підхід у дослідженні чинників макросередовища, які забезпечують розвиток торговельного підприємства та створюють дієву систему його управління (у тому числі управління товарними запасами), дає

можливість розкрити їх взаємозв'язок та взаємодію.

У складі чинників макросередовища, що впливають на загальні умови функціонування підприємств роздрібної торгівлі і непрямо впливають на управління їх товарними запасами, було виділено п'ять груп: економічні, соціальні, політичні, правові та технологічні чинники.

Важливим економічним чинником, що впливає на господарську діяльність підприємства роздрібної торгівлі, є стан ринку як макросистеми. Механізм ринку як саморегулюючої інформаційної системи, яка охоплює всіх товаровиробників і споживачів, не є самодостатнім [169; 170]. Подібна нестійкість із деякими особливостями властива торгівлі.

Непрямий вплив на стан, розмір та швидкість обороту товарних запасів торговельного підприємства здійснює фаза економічного циклу, в якій перебуває економіка країни [150; 171]. Цей вплив пояснюється відставанням у кризовий період темпів реалізації продукції від темпів її виробництва, одночасно з падінням самого виробництва. Такі тенденції, у свою чергу, призводять до зменшення інвестицій у товарні запаси, а відповідно і до зниження обсягів реалізації, зменшення доходів, прибутків і рентабельності підприємств роздрібної торгівлі.

Однією з умов формування великих запасів у торгівлі є очікування підвищення рівня цін. Чим вище темпи інфляції, тим більше зацікавленість підприємств торгівлі в максимальному підвищенні розміру товарних запасів; таким чином підприємства намагаються захистити свої фінансові ресурси, сподіваючись одержати надалі додатковий дохід за рахунок різниці між закупівельними та продажними цінами [56; 125]. Також на розмір та швидкість обороту товарних запасів підприємства роздрібної торгівлі впливає стан світової економіки, податкова та кредитна політики держави, стан фінансового ринку, розвиток зовнішньоекономічних зв'язків, динаміка банківського відсотка, стан фондового ринку тощо [125].

Політичні чинники макросередовища визначаються цілями розвитку суспільства, політичної системи, спроможністю уряду впроваджувати свої програми в життя тощо. Ці чинники визначають порядок створення і функціонування організацій роздрібної торгівлі, формують їх права, обов'язки, відповідальність, окреслюють їх зв'язки з суспільством і державою, умови реалізації певних товарів тощо.

Вплив соціальних чинників визначається звичками, традиціями, рівнем освіти, рівнем грошових доходів населення країни в цілому і регіону розташування підприємства торгівлі зокрема, що визначає рівень і якість виробництва, обслуговування і споживання. Соціальні чинники безпосередньо впливають на обсяг товарообороту, а через нього – на формування і використання товарних запасів підприємства роздрібної торгівлі.

Технологічні чинники визначаються роллю у вдосконаленні операційного процесу, оновленні асортименту продукції, зниженні собівартості, введення нових прогресивних принципів управління, тобто створюють основні конкурентні переваги для конкретного підприємства роздрібної торгівлі. За М.

Портером, «технологічні зміни все більш розглядаються як такі, що мають самостійну цінність, і будь-яке технологічне нововведення, яке застосовує фірма, розглядається як позитивний фактор» [172]. Великі торговельні мережі пристосовуються до швидких змін у технологіях та потребах потенційних споживачів, широко впроваджуючи процесні, маркетингові та організаційні інновації, розширюючи товарний асортимент за рахунок нової та удосконаленої продукції [173, с.156]. Прикладами зовнішніх інновацій в управлінні товарними запасами є: сучасні комплексні програми для управління ресурсами компанії, системи автоматизованої обробки даних щодо складського товароруху, сучасне складське обладнання, засоби автоматизації і механізації трудоемних робіт; сучасні контейнерні і пакетні схеми вантажної переробки товарних потоків і т.д.

На думку дослідників [157; 171; 174; 175], чинники прямого впливу виникають і діють в оперативному, або мікросередовищі. Ці чинники більшою мірою регулюються підприємством роздрібною торгівлі, а ступінь їх впливу залежить від стабільності його становища на ринку. У більшості досліджень [150; 157; 172; 176–180] за основу формування чинників мікросередовища використовується модель п'яти сил конкуренції, розроблена М. Портером [135], яка охоплює: суперництво серед конкуруючих продавців; спроби компаній з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-субститутами; загрозу появи нових конкурентів у галузі; здатність постачальників сировини і деталей, що використовуються фірмою, диктувати свої умови; здатність покупців підприємства торгівлі диктувати свої умови. Такий склад чинників мікросередовища робить можливим називати його «конкурентним» [180]. Останні дослідження свідчать про різноманіття чинників, що входять до складу мікросередовища діяльності підприємства. Так, дослідники [177–179] розширюють склад мікросередовища, виділяючи в ньому: конкурентне середовище, партнерів, постачальників, споживачів, трудові ресурси, товари – замітники, інновації, інформаційні фактори. Дібб С., Сімкін Л. і Бредлі Дж. розглядають у якості чинників пряму і непряму конкуренцію, владу і вплив постачальників, доступність ресурсів, матеріальну базу компанії і покупну спроможність споживачів [181]. Таким чином, під мікросередовищем розуміють ту частину зовнішнього середовища підприємства роздрібною торгівлі, з якою воно безпосереднє взаємодіє, яка визначає його місце на ринку серед конкурентів і формує його конкурентні позиції [150; 157; 172; 176].

Для підприємств роздрібною торгівлі через мінливість і сезонність попиту на товари та послуги, характерним є залежність розміру товарних запасів від такої кон'юнктури і ємності споживчого ринку, що вимагає здійснення ефективної маркетингової діяльності [142].

Вплив на величину товарних запасів ринкової кон'юнктури пояснюється наступним. Так, перевищення товарного попиту над пропозицією обумовлює здійснення товарообороту із найменшими запасами [168]. У міру збільшення пропозиції товарів і насичення ринку спостерігається деяке уповільнення швидкості обігу товарів.

Виробництво та закупівля окремих споживчих товарів (овочів, цукру,

круп, плодоовочевих консервів тощо) має сезонний характер. У періоди сезону виробництва підприємства торгівлі мають можливість придбати товари у безпосередніх виробників за мінімальними цінами. Після завершення сезону основним постачальниками цих товарів є різні торговельні посередники, ціни яких звичайно перевищують ціни виробників. Закупівля окремих дефіцитних товарів після сезону може бути взагалі неможливою, що негативно впливатиме на асортимент торговельного підприємства. Наявність цього чинника (при наявності відповідної матеріально-технічної бази та грошових коштів), зумовлює необхідність та економічну зацікавленість підприємств торгівлі створювати товарні запаси сезонного зберігання. Сезонні зміни попиту при незмінному обсязі пропозиції скорочують або збільшують запаси підприємства. На товарні запаси впливає різна інтенсивність попиту, пов'язана з новизною товарів і різними циклами їх життя. Прямо впливає на стан досліджуваної категорії рівномірність і стійкість споживання окремих товарів. Існує зворотна залежність між ступенем стабільності і стійкості споживчого попиту та потребою у формуванні запасів відповідних товарів на випадок несподіваних змін попиту [168]. Значні коливання обсягів реалізації свідчать про імпульсивне, ажіотажне споживання або періодичний попит, що вимагає відносно великих товарних запасів для продовження нормальної реалізації товарів і в критичні періоди підвищеного попиту.

Отже, стабільність отримання доходу і прибутку підприємства роздрібною торгівлі значною мірою залежить від того, як воно досліджує споживчий попит, приділяє увагу підвищенню привабливості та формуванню лояльності покупців, які товари пропонують виробники або постачальники. У сучасних умовах роздрібні торговельні підприємства повинні бути гнучкими і оперативними в управлінні товарними запасами, маневрувати грошовими і товарними ресурсами, швидко реагувати на запити споживачів, що постійно зростають і змінюються.

Зв'язок торгівлі з грошовим обігом характеризує специфіку виконання підприємствами торгівлі функції обміну і впливає на величину та ефективність використання ними товарних запасів. Висока швидкість обігу товарних запасів пояснює практично щоденну потребу в поповненні платіжних коштів у торговельного підприємства, для забезпечення якої воно залучає ресурси із зовнішніх джерел, що пов'язано з процесами кредитування.

Особливу важливість за сучасних умов економічного розвитку має врахування стану конкуренції на ринку товарних ресурсів. Чим вище ступінь конкуренції, тим більшу свободу у виборі постачальників і поліпшення умов поставки має підприємство.

Активізація та поширення торговельних мереж вплинуло на галузеву та внутрішньогалузеву конкуренцію, чому сприяє зниження та зміна структури споживчого попиту. Для вітчизняного ритейлу характерний порівняно низький рівень вхідного бар'єру, унаслідок низької капіталомісткості в порівнянні з іншими галузями економіки. Це стосується, насамперед, немережних підприємств роздрібною торгівлі. Великі мережні підприємства, натомість, мають значні обсяги капіталу для початку бізнесу та високий рівень

рентабельності, що забезпечує високий вхідний бар'єр у межах цього формату [182]. Крім того, великі торговельні мережі внаслідок ефекту масштабу мають значні можливості цінового тиску на постачальників, що дозволяє їм закуповувати товари за нижчими цінами, пропонувати продукцію власних торгових марок і мати конкурентні цінові переваги, та менший рівень витрат обігу (у т.ч. витрат зі створення та зберігання товарних запасів). Ці чинники сприяють підвищенню конкурентоспроможності таких організацій і витісненню дрібного і середнього бізнесу за рахунок цінової конкуренції. Характерним для сучасного стану конкуренції на споживчому ринку також є перехід із формату конкурування торговельних марок виробників до безпосередньої конкуренції між роздрібними торговцями [183].

Істотно впливають на розмір товарних запасів підприємства роздрібною торгівлі сумлінність постачальників з питань виконання договорів поставки товарних ресурсів, стан дисципліни поставок, узгодження умов, тобто періодичність, обсяги партій поставки, оновлюваність асортименту, можливість повернення недоброякісних або нереалізованих товарів. Загальний менталітет постачальників, їх обов'язковість і сумлінність щодо виконання договорів визначає потребу підприємства торгівлі у створенні страхових товарних запасів [125]. Чим сумліннішими є постачальники підприємства, тим більш ритмічно і безперервно організовано їх власне виробництво, тим нижча ймовірність невиконання графіка завезення товарів, а відповідно, і потреба конкретного торговельного підприємства у створенні товарних запасів.

Мінімізація розміру товарних запасів характерна для підприємств фірмової торгівлі та торговельних мереж, які мають власний розподільний центр. Передумовою цього є тривалі зв'язки з постачальниками, їх висока надійність, гарантованість своєчасної поставки товарів.

Відзначимо, що порівняно з немережними підприємствами роздрібною торгівлі ринкова влада постачальників (виробників) для мереж є незначною внаслідок дефіциту торговельних площ, полиць та активного розвитку власних торговельних марок останніми. Торговельні мережі мають більші можливості активно використовувати в своїй діяльності сучасні механізми маркетингу (асортиментна, товарна політика) та логістичного менеджменту (закупівельна та складська логістика), що односпрямовано впливають на формування відповідного обсягу та структури товарних запасів шляхом забезпечення певної структури товарного асортименту за широтою й глибиною.

Узагальнення чинників мікросередовища дозволило нам виділити в їх сукупності три основні групи: чинники галузевих умов функціонування підприємства роздрібною торгівлі; чинники, що характеризують стан конкурентного середовища в галузі; чинники, що визначають характер конкуренції між підприємствами галузі на певному сегменті ринку.

Системний підхід до систематизації чинників, що визначають величину та ефективність використання товарних запасів підприємства роздрібною торгівлі, і вивчення масштабів впливу зовнішніх чинників дозволяє визначити оптимальні межі регулювання його господарської діяльності та ефективного управління товарними запасами.

Узагальнений склад чинників, які впливають на управління товарними запасами, наведені на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Система впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі на управління товарними запасами (складено автором)

Підприємство роздрібної торгівлі, як і будь-яка відкрита економічна система, характеризується високою складністю й ієрархічністю процесів, що робить складним і проблематичним виокремлення впливу окремих чинників. Урахування визначених чинників потребує системного, комплексного підходу до управління товарними запасами на підприємствах торгівлі.

Можливими варіантами їх створення і використання в підприємствах роздрібної торгівлі, проведено узагальнення найбільш значущих їх класифікаційних ознак, зокрема, виділено класифікацію за місцем знаходження, обсягами формування, здатністю забезпечити безперервність торгових відносин, умовами поповнення, відповідністю споживчому попиту.

Дослідження різних підходів до змісту управління товарними запасами, дозволило тлумачити його через призму системного підходу – як комплекс оперативних, функціональних і стратегічних заходів щодо формування та використання товарних запасів з дотриманням критеріїв якості обслуговування покупців, прибутковості та збалансованості, які забезпечують належний рівень обслуговування покупців та безперервний процес реалізації, що необхідні для досягнення економічних цілей (забезпечення необхідного обсягу товарообороту, отримання прибутку, оптимізація витрат) відповідно до загальної стратегії розвитку торговельного підприємства. Розроблено систему управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі, що являє собою сукупність окремих підсистем (механізм, структура, процес та розвиток управління), поєднання яких дозволяє досягти визначених стратегічних, функціональних і оперативних цілей управління. У складі механізму управління товарними запасами обґрунтовано вихідні фундаментальні елементи (рівні, цілі, завдання, принципи, функції, методи, моделі), комплексне використання яких спрямоване на досягнення основних цілей управління товарними запасами в підприємствах роздрібної торгівлі.

Визначено, що управління товарними запасами торговельного підприємства відбувається під впливом множини чинників, що групуються за різними класифікаційними ознаками, та наведена відповідна їх систематизація з обґрунтуванням основних ознак. Ураховуючи поширений в науці системний підхід до складу середовища підприємства роздрібної торгівлі, запропоновано поділяти чинники впливу на чинники, обумовлені внутрішніми торговельними та зовнішніми ринковими процесами. У складі внутрішніх чинників основну увагу звернено на чинники, пов'язані зі впливом на управління товарними запасами базової стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі, формату, спеціалізації та обсягів його діяльності. Чинники зовнішнього впливу розглянуто у складі дворівневої системи, що складається з макро- (економічні, правові, політичні, соціальні, технологічні) і мікросередовища (галузеві умови функціонування підприємства, галузевий стан конкурентного середовища, стан підприємств) управління товарними запасами.



## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

#### 2.1. Вплив зовнішнього середовища на стан управління товарними запасами

У сучасних умовах динамічного розвитку роздрібна торгівля є однією з найбільш значущих стратегічних сфер економіки з продажу товарів у країні. Під впливом закономірних процесів, пов'язаних із загостренням конкуренції, посиленням тенденції до фрагментації споживчого попиту, постановкою проблеми трансформації вітчизняної економіки до стійкого, інноваційного типу відтворення як одної з умов її модернізації, підвищуються вимоги споживачів до якості надаваних послуг, пов'язаних із просуванням товару і супутніх послуг кінцевому споживачу. Основне соціальне цільове навантаження роздрібною торгівлю полягає в задоволенні запитів споживачів у якісній продукції широкого асортименту за доступними цінами.

Економічна ефективність від ведення торговельного бізнесу передбачає наявність відповідної системи управління господарською діяльністю. Численні потоки споживачів, велика кількість асортиментних позицій, безліч постачальників, величезний масив інформації істотно ускладнюють вибір раціональних управлінських рішень.

Досягнення економічних і соціально значущих результатів неможливо без ефективною системи управління роздрібним торговельним підприємством, яка дозволяє більш раціонально використовувати обмежені ресурси, забезпечує підвищення якості прийнятих управлінських рішень (у тому числі з управління товарними запасами), а також створює передумови для формування реальних конкурентних переваг вітчизняних торговельних підприємств на різних споживчих ринках. В умовах посилення конкуренції роздрібним торговельним підприємствам необхідно розширювати масштаби своєї діяльності темпами, відповідними чи випереджаючими темпи зростання ринку. В іншому випадку компанії будуть втрачати свої частки ринку і, як підсумок, можуть програти конкурентну боротьбу.

У сучасній економічній науці існують різні погляди на поняття роздрібною торгівлі. Через ці погляди, а також економічну природу процесів та явищ, проявляється поведінка менеджерів роздрібних торговельних підприємств, що впливає на можливість побудови як внутрішніх, так і зовнішніх бізнес-процесів. Це, у свою чергу, чинить визначальний вплив на вибір інструментарію, методів, технологій і механізмів управління роздрібним підприємством.

Сучасні трактування поняття «торгівля» уточнюють економічну природу уявлення про неї. Так, існує визначення торгівлі як галузі «народного господарства, що реалізує товари шляхом купівлі-продажу. У системі відтворення вона з'єднує виробництво, розподіл, обмін і споживання; перетворює вироблені товари на предмети споживання» [184, с. 5]. В інших розповсюджених трактуваннях торгівля розглядається як канал просування продукції до її споживача [122] і як галузь національної економіки та вид

економічної діяльності [185], об'єктом яких є товарообмін, купівля-продаж товарів та обслуговування покупців у процесі продажу товарів і їх транспортування, зберігання та підготовки до продажу.

У свою чергу під роздрібною торгівлею розуміють:

по-перше, «реалізацію товарів кінцевому споживачу, що є завершальною ланкою руху товару у сфері обігу» [22, с. 8];

по-друге, «вид підприємницької діяльності у сфері торгівлі, пов'язаний із реалізацією товарів безпосередньо споживачу для особистого, побутового, сімейного, домашнього використання» [186, с. 3];

по-третє, сектор (галузь) економіки, що являє собою сукупність: операторів, які продають товари і послуги різних видів кінцевим споживачам для їх особистого, некомерційного використання; елементів, необхідних для ефективного функціонування інфраструктури економіки [187].

Продаж певного товару окремому покупцю є досить специфічним і виражається в тому, що кількість проданих товарів обмежується межами особистого споживання (як правило, платоспроможним попитом і розумними потребами) [187]. Це підкреслює важливу соціальну роль роздрібною торгівлі, оскільки через обсяги роздрібного товарообороту, перш за все, робиться висновок про рівень добробуту населення [188].

Визначення такої позиції та динамічність роздрібною торгівлі потребує системного і постійного вивчення, оскільки коливання її параметрів є індикатором змін соціально-економічної ситуації в Україні, досягнення сталого розвитку споживчого ринку або виникнення проблем формування товарної пропозиції.

Одною з важливих функцій роздрібною торгівлі є підтримка балансу між пропозицією і попитом із одночасним активним впливом на виробництво в частині обсягу і структури продукції, що випускається [15; 21; 22]. Діючи на споживчому ринку підприємство роздрібною торгівлі, як його активний суб'єкт, виконує певний комплекс завдань, які розглядаються через задоволення потреб населення. Значущість роздрібною торгівлі як сфери економічної діяльності підкреслює її вагомість у забезпеченні платоспроможного попиту населення на споживчому ринку. Основним елементом, що визначає розмір перевищення пропозиції над попитом, є «величина нормального товарного запасу, наявність якого виступає обов'язковою умовою безперебійної торгівлі, створює можливості для вибору товарів та кращого задоволення попиту населення» [109, с. 21].

Дослідження основних тенденцій розвитку та характеристика особливостей функціонування підприємств роздрібною торгівлі в Україні дозволить визначити основні концептуальні засади їх організації та функціонування з метою підвищення ефективності їх діяльності в цілому та управління їхніми товарними запасами зокрема.

Характер економічного розвитку вітчизняних підприємств роздрібною торгівлі значною мірою обумовлюється динамічністю й мінливістю зовнішнього та існуючим потенціалом внутрішнього середовища. Тому формування ефективної системи управління товарними запасами підприємства роздрібною торгівлі вимагає здійснення всебічного аналізу сукупності зовнішніх чинників.

Базуючись на запропоновану класифікації чинників впливу на

формування товарних запасів підприємства роздрібною торгівлі (підпункт 1.3) доцільно проводити оцінку їх впливу за трьома відповідними напрямками, кожному з яких відповідає система визначених показників. Вибір і обґрунтування системи показників є важливим методологічним моментом в аналітичних процедурах, оскільки результати оцінки залежать від повноти та точності відображення ними сутності досліджуваних явищ. Побудова системи показників, які характеризують вплив чинників на формування та використання товарних запасів, заснована на чіткому розумінні двох моментів – що власне являє собою система і яким основним вимогам вона повинна задовольняти.

Найбільш загальним розумінням системи показників є її бачення як сукупності взаємопов'язаних величин, що всебічно відображають стан і розвиток досліджуваного явища. Для практичного використання розроблено низку вимог, яким має задовольняти система показників, а саме: необхідна широта охоплення показниками системи всіх аспектів досліджуваного явища, взаємозв'язок цих показників, логічне розгортання одних показників з інших [189]. На додачу до вимог, під час побудови системи показників потрібно керуватися низкою принципів: достатня повнота системи аналітичних показників; зв'язок показників з метою функціонування системи; узгодженість цілей; співрозмірність показників; апіорна рівнозначність аналітичних показників [190].

З урахуванням наведеного вище, під час формування системи показників для аналізу впливу чинників на стан управління товарними запасами, ураховано такі положення:

- наявність статистичної інформації для розрахунку показників;
- необхідність розмежування показників, що характеризують вплив чинників макро- і мікросередовища діяльності підприємства роздрібною торгівлі;
- найбільш повне відображення всієї сукупності чинників, що впливають на стан управління товарними запасами, при обмеженні кількості показників.

Управління товарними запасами підприємства роздрібною торгівлі здійснюється під впливом як галузевих особливостей його функціонування, пов'язаних із місцем роздрібною торгівлі в системі розподілу, так і загальної ситуації щодо економічного й соціального розвитку України, яка обумовлює насиченість споживчого ринку товарною масою, рівень платоспроможності населення, можливість залучення фінансових ресурсів із різних джерел для формування запасів тощо.

З точки зору практичної значущості, чинники впливу макросередовища на стан управління товарними запасами в роздрібній торгівлі представлено наступними показниками: валовий внутрішній продукт; середньорічна кількість населення; рівень доходів та витрат населення; індекс споживчих цін; виробництво промислової продукції; інвестиції в основний капітал; рівень банківського відсотка; імпорт товарів та послуг. Виділення даних чинників обумовлюється спрямованістю роздрібною торгівлі на задоволення попиту і вимог кінцевого споживача.

Зокрема, показники середньорічної кількості населення, його доходів і витрат відображають вплив із позиції наявності реальної потреби в товарах (платоспроможного попиту) та її фінансового забезпечення на стан управління

товарними запасами в роздрібній торгівлі. Стан і розвиток споживчого ринку та рівень платоспроможності населення відображає показник індексу споживчих цін. Вибір для аналізу даного показника пояснюється впливом інфляційних процесів на розмір товарних запасів підприємств роздрібною торгівлі. Аналіз даних показників дозволяє визначити динаміку й обсяги структурних зрушень в економіці України та дозволяє ідентифікувати їх як такі, що входять до системи показників впливу економічних чинників макросередовища на стан управління товарними запасами підприємства роздрібною торгівлі.

Показники валового внутрішнього продукту, виробництва промислової продукції, імпорту товарів та послуг характеризують вплив чинників макросередовища з позиції наявності та зміни пропозиції на споживчому ринку. Показник валового внутрішнього продукту є одним із основних критеріїв, який найбільш вірогідно відбиває загальну економічну ситуацію в країні. Показник інвестицій в основний капітал характеризує вплив чинників макросередовища з позиції можливостей щодо залучення ресурсів, інноваційних технологій, розвитку матеріально-технічної бази та інфраструктури виробничої сфери, складського господарства тощо. Динаміка банківського відсотка відображає вплив фінансової складової на можливості формування роздрібною торгівлею товарних запасів у необхідному обсязі для забезпечення безперебійної торгівлі та задоволення потреб споживачів.

Чинники впливу мікросередовища, відповідно до представленої в параграфі 1.2 систематизації, поділяються на три групи: чинники, що визначають галузеві умови функціонування підприємства роздрібною торгівлі; чинники, що характеризують стан конкуренції в роздрібній торгівлі; чинники, що характеризують становище підприємств-конкурентів. Відповідно до цієї класифікації група чинників впливу, що визначають власне галузеві умови функціонування підприємств роздрібною торгівлі, може бути представлена показниками: обсягом роздрібного товарообороту; інвестиціями в основний капітал у роздрібній торгівлі; обсягами і структурою витрат обігу; кількістю працюючих в галузі тощо.

Обсяг роздрібного товарообороту є чинником прямого впливу на розмір товарних запасів підприємства торгівлі. Обсяги і структура витрат обігу в частині матеріальних витрат відображає стан управління товарними запасами в підприємствах роздрібною торгівлі. Показник вартості основних фондів показує забезпеченість підприємств торговельними і складськими площами для зберігання і викладки товарних запасів, що характеризує спроможність підприємства роздрібною торгівлі реалізувати певний обсяг товарів.

Розглядаючи чинники, що характеризують конкурентні умови в торгівлі, необхідно визначити їх відповідність галузевій специфіці (тобто спрямованість на задоволення платоспроможних потреб і вимог кінцевого споживача) та сучасним особливостям конкуренції в роздрібній торгівлі.

Як вважає М. Чорна, стан конкуренції в роздрібній торгівлі та її особливості характеризують такі показники, як: частка продовольчих товарів у роздрібному товарообороті; кількість підприємств роздрібною торгівлі; кількість ринків із продажу споживчих товарів [183]. Проте внаслідок того, що відбиттям

ділової активності та рівня конкурентоспроможності ритейлерів на ринку є показник кількості підприємств, то саме його доцільно аналізувати, використовуючи показники фінансових результатів діяльності та фінансового стану підприємств роздрібної торгівлі. Дані показники характеризують можливість підприємств здійснювати фінансування товарних запасів за рахунок власних коштів і визначають ступінь їх фінансової спроможності, що певним чином характеризує конкурентні переваги підприємства галузі.

Необхідність аналізу показника інвестицій в основний капітал підприємств торгівлі пояснюється тим, що він характеризує якість розвитку роздрібних торговельних підприємств шляхом отримання додаткових можливостей щодо залучення ресурсів, інноваційних технологій, розширення спектру послуг тощо, що сприяє підвищенню задоволення потреб кінцевого споживача.

Торгівля різними групами товарів супроводжується неоднаковим рівнем витрат обігу. Це пов'язано з тим, що витрати живої і матеріалізованої праці на транспортування, зберігання і реалізацію окремих груп помітно різняться. Так, рівень витрат обігу в торгівлі промисловими товарами, як правило, нижче, ніж продовольчими, що пов'язано з більш низькими (у розрахунку на 1 грн. товарообороту) витратами на транспортування промислових товарів у порівнянні з продовольчими, більшою сумою товарообороту на одного працівника промтоварних магазинів, а отже, із більш низьким рівнем витрат на оплату праці (у % до товарообороту) [48]. Різні групи товарів мають неоднакову швидкість обороту. Звідси, чим вища частка товарів у структурі товарообороту, які мають більший термін реалізації, тим вищі витрати на кредит. Тому збільшення в товарообороті частки непродовольчих товарів сприяє зростанню рівня витрат обігу.

Виходячи з вище наведеного, показник частки продовольчих (непродовольчих) товарів характеризує вплив структури товарообороту на обсяги і рівень товарних запасів підприємства через складність асортименту товарів, час їх зберігання тощо. Відповідно до мети дослідження даний показник віднесено до групи чинників «характер конкуренції на певному сегменті ринку» разом із показником обсягу роздрібної реалізації продовольчих (непродовольчих) товарів. Також до даної групи віднесено показник кількості підприємств роздрібної торгівлі, що працюють на певному сегменті ринку з метою задоволення відповідних потреб споживачів.

Взаємозв'язок напрямків і показників для аналізу чинників макро- і мікросередовища діяльності підприємства роздрібної торгівлі подано на рис. 2.1. Наведена система напрямків і показників дозволяє комплексно аналізувати чинники макро- і мікросередовища стану управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі, що є підставою для удосконалення системи їх управління.

У таблиці 2.1 представлено результати аналізу чинників макросередовища стану управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі. За результатами аналізу розвитку вітчизняного господарства встановлено наступне. Економічний розвиток України до кінця 2008 р. характеризувався позитивною динамікою, що підтверджується тенденцією зростання показника ВВП [152]; що на

фоні позитивної динаміки виробництва товарів народного споживання та підвищення обсягу імпорту сприяло насиченню споживчого ринку України товарною масою. Про активізацію споживчого ринку України свідчать і зростаючі у відповідний період показники доходів та витрат населення, обсяги інвестицій в основний капітал, а також зниження середньозваженої ставки відсотку за кредитами в поточну діяльність нефінансових корпорацій (табл. 2.1). Високе значення індексу споживчих цін (122,3%) було зумовлено високими інфляційними та девальваційними очікуваннями суб'єктів економічної діяльності. Базова інфляція в його значенні складала близько половини загального приросту споживчих цін, тобто 11,7 процентних пункти [197].

З 2009 р. макроекономічна ситуація в Україні погіршилася, що відбивається в падінні показника ВВП, обсягу імпорту (майже в 2 рази), інвестицій в основний капітал (на 44,82%), виробництва промислової продукції (на 21,9%), зменшенні темпів росту доходів і витрат населення та зростанні середньозваженої ставки відсотку за кредитами в поточну діяльність. Спостерігається зменшення інвестиційної активності в країні, що зумовлено несприятливою кон'юнктурою на світових фінансових ринках, погіршенням фінансового стану підприємств, підвищенням відсоткових ставок за кредитами, зменшенням заощаджень населення, скороченням сукупного попиту, обмеженням кредитування тощо.

Економічна ситуація в Україні у 2010–2011 рр. характеризувалася покращенням основних макроекономічних показників, зокрема: зростання темпів росту валового внутрішнього продукту, інвестицій в основний капітал, обсягу імпорту, витрат населення на придбання товарів та послуг (які проте не досягли докризових значень), обсягів кредитування нефінансових корпорацій [198], доходів населення в цілому та заробітної плати зокрема [152], виробництва промислової продукції. Пожвавленню розвитку економіки у 2011 році в цілому сприяли високий внутрішній споживчий й інвестиційний попит та сприятлива зовнішньоекономічна кон'юнктура [198].

Статистичні показники свідчать, що в 2014 р. в Україні відбувся спад економіки, зумовлений введенням воєнних дій на сході країни, несприятливою кон'юнктурою на зовнішніх ринках, зниженням внутрішнього споживчого та інвестиційного попиту, розривом міжрегіональних зв'язків унаслідок анексії АР Крим, скороченням державного фінансування, звуженням кредитної активності тощо [152; 196]. За підсумками року обсяги ВВП збільшилися в порівнянні з 2013 р. на 8,01% (у цінах попереднього року відбулося зменшення на 5,8%). Водночас тривале зниження обсягів виробництва (2012–2014 рр.), розраховане за індексом промислової продукції, може негативно вплинути на зміну ВВП у майбутньому, призвівши до збільшення дефіциту бюджету, росту рівня безробіття, поширення неповної трудової зайнятості, а як наслідок – загрожує подальшим загостренням кризи платежів.

Про зниження економічної активності свідчить стрімкий розвиток інфляційних процесів, унаслідок чого індекс споживчих цін досяг найвищого значення після 2009 р. – 124,9%. Результатом негативних процесів в економіці країни стало уповільнення темпів зростання, а у 2014 р. і падіння доходів населення на 0,83% (у тому числі, зменшення реальної заробітної плати на 6,5%) та уповільнення темпів росту його витрат 104,7% [152].

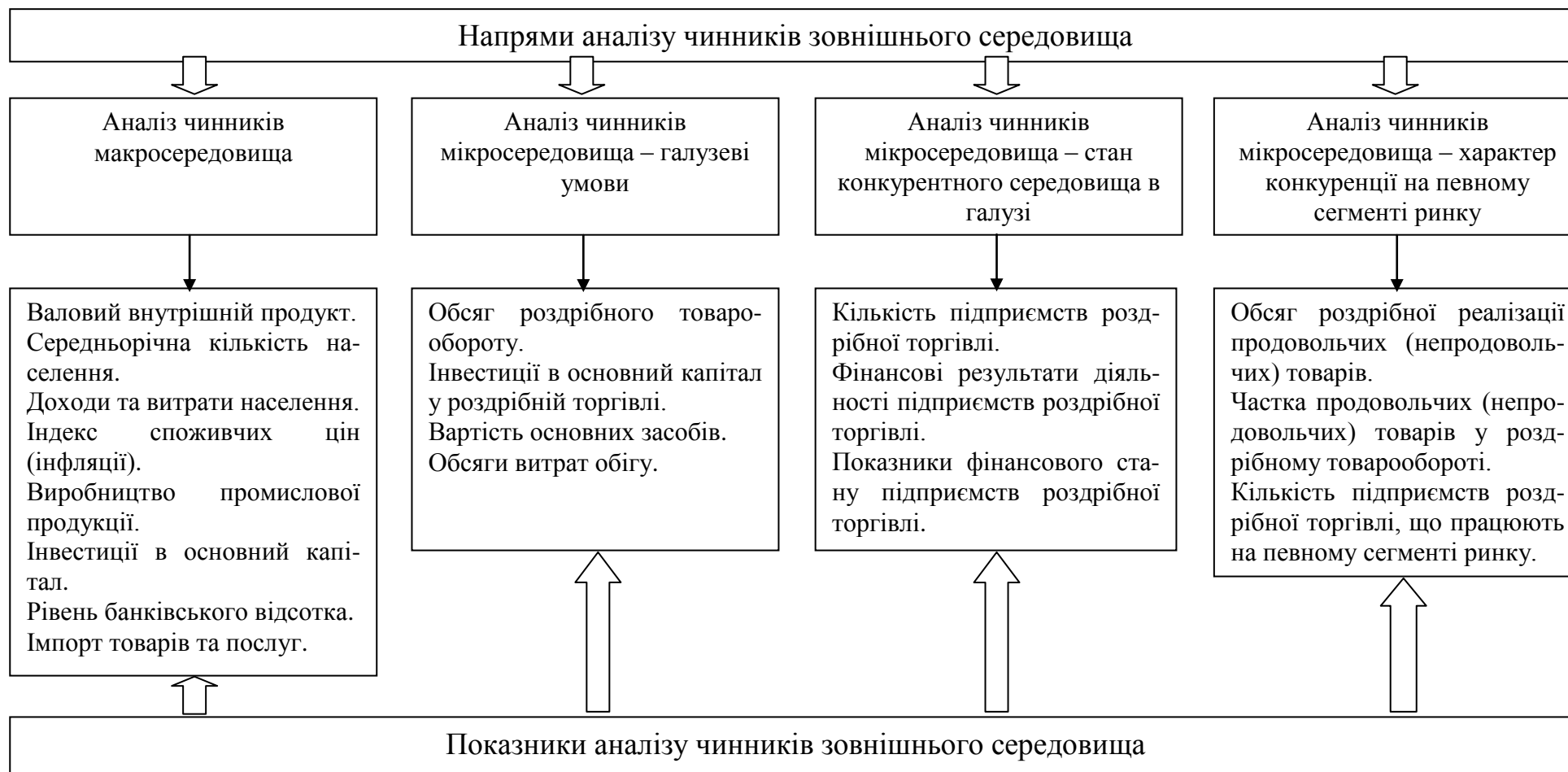


Рис. 2.1. Взаємозв'язок напрямів та показників аналізу чинників макро- і мікросередовища управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки показників макроекономічних чинників на стан управління товарними запасами підприємства роздрібною торгівлі за 2006-2014 рр.

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Валовий внутрішній продукт, млн. грн (у фактичних цінах)	544153	720731	948056	913345	1082569	1316600	1459096	1449406	1566728
у % до попереднього року	81,13	132,45	131,54	96,34	118,53	121,62	110,82	99,34	108,09
Середньорічна чисельність населення, млн. чол	46,79	46,51	46,23	46,05	45,87	45,71	45,59	45,49	42,83
у % до попереднього року	98,61	99,40	99,40	99,61	99,61	99,65	99,74	99,78	94,15
Доходи населення, млн. грн (у фактичних цінах)	472061	614984	850232	897669	1101015	1251005	1457864	1529406	1516768
у % до попереднього періоду	123,77	130,28	138,25	105,58	122,65	113,62	116,54	104,91	99,17
Витрати населення (на придбання товарів та послуг), млн. грн (у фактичних цінах)	385681	509533	695618	709025	838213	1024249	1194791	1257624	1316757
у % до попереднього року	125,72	132,11	136,52	101,93	118,22	122,19	116,65	105,26	104,70
Індекс споживчих цін, у % до грудня попереднього періоду	111,6	116,6	122,3	112,3	109,1	108	99,8	100,5	124,9
Виробництво промислової продукції, млн. грн (у фактичних цінах)	319651	343945	326060	254653	283174,1	304695,4	302562,5	289552,3	260308
у % до попереднього року	106,2	107,69	94,8	78,1	111,2	107,6	99,3	95,7	89,9
Інвестиції в основний капітал, млн. грн (у фактичних цінах)	125254	188486	233081	151777	171091,9	238174,6	...	...	...
у % до попереднього року	134,54	150,48	123,66	65,12	112,73	139,21	...	...	...
Ставка відсотку за кредитами в поточну діяльність нефінансових корпорацій, % (середньозважена ставка в річному обчисленні)	13,9	13,4	15,8	18,0	14,0	13,3	14,7	13,6	14,2
Обсяг імпорту, млн. дол.	45034,5	60669,9	85535,3	45435,6	60742,2	82608,2	84717,6	76986,8	54428,7
у % до попереднього року	124,61	134,72	140,98	53,12	133,69	136	102,55	90,87	70,70



Що стосується кредитної активності банків, то у 2014 р. кредитування реального сектору економіки стрималося через зростання рівня невизначеності. Як і в попередні роки, у структурі кредитів за цільовим спрямуванням переважали вкладення в поточну діяльність, частка яких в загальному обсязі залишків за кредитами на кінець 2014 р. склала 98% [196, с. 146]. Основними позичальниками банківської системи залишалися підприємства торгівлі (на кінець 2014 р. – 34,6% від загального обсягу кредитів, виданих нефінансовим корпораціям). Вартість кредитів протягом 2014 р. коливалася і склала в середньому 14,2% річних (чому сприяли низка чинників – підвищення облікової ставки НБУ, падіння курсу гривні, зменшення депозитної бази банків і низька ліквідність банківської системи).

Протягом 2013–2014 рр. також спостерігалось падіння обсягів імпорту, викликане девальвацією гривні та низькою економічною активністю.

Зміни макроекономічної ситуації в країні обумовили зміни чинників мікросередовища управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі. Результати аналізу динаміки показників системи чинників мікросередовища узагальнено в таблицях 2.2 – 2.4.

За результатами аналізу основних галузевих показників розвитку роздрібною торгівлі встановлено наступне (табл. 2.2). У докризовий період (2006–2008 рр.) спостерігалася позитивна динаміка обсягу роздрібного товарообороту, що відображає зростання життєвого рівня населення через підвищення платоспроможного попиту. На початку 2008 р. зростання роздрібною торгівлі відбувалося високими темпами через стабільне підвищення доходів населення та високу кредитну активність банківського сектору [197].

Погіршення економічної ситуації в економіці в цілому негативно відобразилося на розвитку торгівлі. У 2009 р. обсяги роздрібного товарообороту скоротилися в порівнянні з 2008 р. у фактичних цінах на 6,9%, у порівнянних – на 20,9%. До таких змін призвело зниження реальних доходів населення, обмеження споживчого кредитування на придбання товарів тривалого користування, підвищення оптово-відпускних цін на окремі продовольчі товари, спад у промисловому виробництві, дефіцит оборотних коштів у підприємств торгівлі тощо.

Споживча активність прискорилося у 2010 р., але меншими, ніж у докризовий період темпами. Обсяг роздрібного товарообороту у 2012–2014 рр. продовжував зростати, але його темпи суттєво уповільнилися порівняно з 2011 р. Причинами такої динаміки стали: тривале звуження внутрішнього попиту через зменшення реальної зарплати населення та зростання заборгованості з її виплати; прискорення інфляційних процесів; наявність високої порівняльної бази.

Інвестиції в основний капітал у роздрібній торгівлі протягом 2006–2008 років зростали прискореними темпами і досягли у 2008 році 9750,2 млн. грн. У цей період торгівля залишалася одним із пріоритетних напрямків вкладання інвестицій після промисловості, операцій з нерухомістю та транспортом і зв'язком [197]. У 2009 р. внаслідок впливу кризових явищ відбулося скорочення обсягів інвестицій, причому темпи скорочення даного показника були менші за темпи зниження інвестицій в основний капітал у цілому за економікою (31,59% і 33,88% відповідно).

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки показників впливу галузевих умов функціонування на стан управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі у 2006-2014 рр.

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Обсяг роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб), млн. грн. (у фактичних цінах)	129952	178233	246903	229855,1	274599,6	346497,9	405113,9	433080,7	438343
у % до попереднього року	137,7	137,15	138,53	93,10	119,47	126,18	116,9	106,9	101,2
у % до попереднього року (у порівнянних цінах)	126,4	129,5	117,3	79,1	110,1	120,63	112,3	106,1	90,0
Інвестиції в основний капітал у роздрібній торгівлі, млн. грн. (у фактичних цінах)	4300,8	7632,3	9750,2	6669,9	5581	7122,3	...	...	...
у % до попереднього року	168,26	177,46	127,75	68,41	83,67	127,62	...	...	...
Капітальні інвестиції, млн. грн. (у фактичних цінах)	...	...	...	...	...	...	4917,2	5350,6	5657,5
у % до попереднього року	...	...	...	...	...	...	...	108,81	105,7
Вартість основних засобів (за первісною вартістю), млн. грн	44018	74924	88771	98956	106254	123393	138139	123041**	125507**
у % до попереднього року	120,03	170,21	118,48	111,47	107,37	116,13	111,95	...	102,00
Витрати обігу, млн. грн	68627,2	98232,1	131686,7	130779,3	160745,9	167369,3	1701139**	1693466**	...
у % до попереднього року	...	143,14	134,06	99,31	122,91	104,12	...	99,55	...

У 2011 р. ситуація з інвестуванням у торгівлю покращилася – відбулося зростання обсягів інвестицій на 27,62%. Серед основних причин можна назвати поліпшення фінансового стану підприємств, розширення інвестиційного кредитування, поступове пожвавлення активності на фондовому ринку України. Однак у наступні роки темпи росту інвестицій мають тенденцію до уповільнення.

Динаміка витрат обігу протягом всього періоду дослідження свідчить про вплив фінансово-економічної кризи на діяльність підприємств роздрібною торгівлі. Витрати обігу змінювалися в тому ж напрямку, що й обсяг товарообороту, але більш високими темпами. Викладене надає підставу для висновку про наявність певних проблем в управлінні торговельно-технологічними процесами підприємств роздрібною торгівлі, які потребують додаткового вивчення в частині ефективності управління товарними запасами;

Результати аналізу стану конкурентного середовища в галузі роздрібною торгівлі засвідчили наступне (табл. 2.3). Кількість об'єктів роздрібною торгівлі (підприємств-юридичних осіб) має стійку тенденцію до зменшення. За період 2006–2014 рр. відбулося скорочення торговельної мережі по всіх регіонах [152; 191], що свідчить про посилення концентрації підприємств роздрібною торгівлі (поступове збільшення питомої ваги операторів найбільших роздрібних мереж). За даними Державної служби статистики України, на 1 січня 2015 року налічувалось 49,7 тис. об'єктів, що займаються роздрібною торгівлею, у тому числі 38,7 тис. магазинів і 11,0 тис. кіосків і автозаправних станцій, які формують роздрібну торговельну мережу [152].

Аналіз фінансових результатів роздрібною торгівлі виявив негативний вплив фінансово-економічної кризи, що призвів до значного погіршення фінансових показників. У 2006–2008 рр. динаміка сальдо фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання роздрібною торгівлі до оподаткування була нерівномірною. У 2009–2013 рр. фінансовий стан підприємств поступово покращився, проте позитивне сальдо прибутків і збитків до оподаткування не було досягнуто, а у 2014 р. цей розрив збільшився більше, ніж у 5 разів. Аналогічно, за показником сальдо чистого прибутку підприємства роздрібною торгівлі в своїй більшості до кінця періоду дослідження залишалися збитковими.

За показниками рентабельності операційної та загальною діяльності підприємств роздрібною торгівлі України спостерігається наступне. У цілому операційна діяльність підприємств була прибутковою, про що свідчать позитивні значення відповідного показника (за виключенням 2008 і 2014 років, що пояснюється об'єктивними причинами). Однак підприємства галузі не змогли забезпечити прибутковість операційної діяльності на рівні, що перевищує значення 2006 року, що слід оцінювати негативно з позиції оперативного управління господарською діяльністю (зокрема товарними запасами). Показник загальною рентабельності протягом 2007–2014 рр. мав від'ємне значення із піком збитків у 2008 році та поступовим їх зниженням у 2009–2010 рр. (що повністю відповідає динаміці сальдо чистого прибутку), та наступним піком у 2014 році.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки показників впливу конкурентного середовища на стан управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі у 2006-2014 рр.

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Кількість об'єктів роздрібною торгівлі (юридичних осіб) на кін. року, тис. од.	73,6	71,9	69,2	65,3	64,8	64,2	62,2	59,8	49,7
у % до попереднього року	97,9	97,9	97,2	93,4	93,2	99,1	96,9	96,1	83,1
Фінансові результати підприємств роздрібною торгівлі до оподаткування, у т.ч.:									
сума прибутків, млн. грн.	1286,7	1773,7	1928,8	2514,4	3683,5	4294,4	4870,2	5345,2	4029,8
у % до попереднього року	109,2	162,72	93,81	110	126,68	116,58	113,41	109,75	75,39
сума збитків, млн. грн.	747,6	1562,6	6274,3	4265,1	4130,9	6344,9	8088,8	8551,4	25748,1
у % до попереднього року	144,63	140,65	237,89	48,64	93,08	153,60	127,49	105,72	301,10
Чистий прибуток підприємств роздрібною торгівлі, у т.ч.:									
сума прибутків, млн. грн.	944,7	1309,7	1410,5	1904,3	3334,5	3189,7	3720,6	4237,5	3171,3
у % до попереднього року	128,3	138,6	107,7	135,0	175,1	95,7	116,6	113,9	74,84
сума збитків, млн. грн.	780,8	1606,9	6271,6	4642,5	5722,1	6434,6	8268,7	8655,5	25412,5
у % до попереднього року *	163,8	205,8	390,3	74,0	123,3	112,5	128,5	104,7	293,60
Рентабельність операційної діяльності, %	8,7	6,1	-1,6	3,3	6,7	7,3	7,3	5,5	-5,9
Рентабельність загальної діяльності, %	1	-1,3	-12	-7	-3,5	-3,7	-4,1	-5,3	-19,7

Дослідження товарної структури роздрібного товарообороту (табл. 2.4) засвідчили більш повільну динаміку реалізації непродовольчих товарів, ніж продовольчих товарів. Так, якщо обсяг продажу непродовольчих товарів у 2011 році становив 266,4% від рівня 2006 року, то продовольчих – 274,2%. Проте середньорічні темпи зростання непродовольчих товарів дещо перевищують темпи росту продовольчих товарів за цей же період – 127,29 проти 123,24%.

З 2012 р. відбулося уповільнення обсягів реалізації, причому зріст обсягів роздрібної реалізації непродовольчих товарів уповільнювався більш швидкими темпами, ніж обсягів роздрібної реалізації продовольчих товарів, що стало наслідком падіння купівельної спроможності населення та інфляційних очікувань. Так, за інформацією рейтингового агентства «Кредит-Рейтинг», «в асортиментній політиці операторів ринку спостерігалися тенденції до збільшення продажів товарів низького і середнього цінних сегментів, продукції українського виробництва, а також скорочення в товарних портфелях питомої ваги продукції з нестабільним попитом» [202].

Обсяги реалізації непродовольчих товарів у загальній структурі роздрібного товарообороту протягом 2006–2011 рр. перевищували 60% (крім 2007 року). Така ситуація була наслідком зростання доходів населення (у тому числі й через використання кредитних ресурсів), яке більшу частину коштів вкладало в задоволення потреб у побутовій техніці, одязі, взутті тощо. Найбільшу питому вагу непродовольчі товари займали в структурі товарообороту у 2008 р. (65,6%), що пов'язано з «бумом» споживчого кредитування у першому півріччі цього року. У наступному році частка непродовольчих товарів у роздрібному товарообороті зменшилася до 60%, а обсяги реалізації – на 14,4%. У 2012 р. питома вага непродовольчих товарів у роздрібному товарообороті сягнула 59,8% і продовжувала зменшуватися в наступних роках на користь продовольчих товарів.

Характер конкуренції на певному сегменті ринку був також досліджений на прикладі підприємств роздрібної торгівлі, що торгують із перевагою непродовольчого та продовольчого асортименту. Зокрема кількість підприємств, які торгують переважно продовольчими товарами, згідно із статистичними даними, стійко зменшується протягом всього періоду дослідження, що свідчить про посилення концентрації на ринку продовольчих товарів [152].

У межах даної монографії проведено оцінку ефективності управління товарними запасами в підприємствах торгівлі на макроекономічному рівні. Динаміка товарних запасів та показників їх ефективності в підприємствах роздрібної торгівлі України за 2006 – 2014 рр. наведена в таблиці 2.5.

Зміна товарних запасів та показника їх оборотності протягом періоду дослідження відбувалася нерівномірно. У докризовий період у цілому мало місце зростання обсягів товарних запасів у роздрібній торговельній мережі. З 2008 р. спостерігається уповільнення темпів росту запасів, що пояснюється зниженням обсягів реалізації, доходів і витрат населення тощо. Протягом наступних років товарні запаси зростали, але меншими темпами в порівнянні з передкризовими значеннями. Проте у 2014 р. відбулося зменшення обсягів товарних запасів на 1,98% у порівнянні з попереднім роком.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки показників впливу характеру конкуренції на певному сегменті ринку на стан управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі у 2006-2014 рр.

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Обсяг роздрібної реалізації продовольчих товарів, млн. грн. (у фактичних цінах)	49703	62995	85052	92414	110884	136274	162659	177826	181035,7
у % до попереднього року	126,73	126,74	135,01	108,66	119,99	122,90	119,36	109,32	101,80
Обсяг роздрібної реалізації непродовольчих товарів, млн. грн. (у фактичних цінах)	80249	115238	161851	138541	170006	213785	242455	255255	257307,3
у % до попереднього року	145,61	143,60	140,45	85,60	122,71	125,75	113,41	105,28	100,80
Частка непродовольчих товарів у роздрібному товарообороті, %	61,8	46,8	65,6	60	60,5	61,1	59,8	58,9	58,7
Кількість підприємств роздрібною торгівлі (крім торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним), що торгують з перевагою непродовольчого асортименту	5911	5504	5404	4926	4820	5698	5450	4991	3700
у % до попереднього року	95,08	93,11	98,18	91,15	97,85	98,53	95,65	91,58	74,13
Кількість підприємств роздрібною торгівлі (крім торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним), що торгують з перевагою продовольчого асортименту	8109	7657	7306	6914	6731	6498	6043	5622	4250
у % до попереднього року	95,08	94,43	95,42	94,63	97,35	96,54	93,00	93,03	75,60

Таблиця 2.5

## Аналіз динаміки показників товарних запасів підприємств роздрібною торгівлі у 2006-2014 рр.

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1. Обсяг товарних запасів (на кінець року), млн. грн.	12156	17729	25703	26867	31152	38017	40728	46799	45871
у % до попереднього року	127,15	145,85	144,98	104,53	115,95	122,04	107,13	114,91	98,02
у тому числі:									
1.1. за продовольчими товарами	3126	3917	5189	6152	7696,4	9843	9260,3	9460,9	10747,8
у % до попереднього року	126,76	125,30	132,47	118,56	125,10	127,89	94,08	102,17	113,60
1.2. за непродовольчими товарами	9030	13 812	20514	20715	23455,8	28173,7	31467,8	37338,1	35122,8
у % до попереднього року	127,3	152,96	148,52	100,98	125,1	127,89	94,08	102,17	94,07
2. Питома вага товарних запасів:									
2.1. за продовольчими товарами	25,7	22,1	20,2	22,9	24,7	25,9	22,7	20,2	23,4
2.2. за непродовольчими товарами	74,3	77,9	79,8	77,1	75,3	74,1	77,3	79,8	76,6
3. Оборотність товарних запасів разом, днів	33	35	40	42	37	39	37	40	39
у % до попереднього року	103,13	106,06	114,29	105	88,1	105,41	94,87	108,11	97,50
у тому числі:									
3.1. оборотність запасів за продовольчими товарами	23	24	23	26	26	29	24	22	25
у % до попереднього року	104,55	104,35	95,83	113,04	125,1	127,89	94,08	102,17	113,64
3.2. оборотність запасів за непродовольчими товарами	38	38	41	52	44	43	44	51	48
у % до попереднього року	100,00	100,00	107,89	126,83	125,1	127,89	94,08	102,17	94,12
4. Оборотність товарних запасів разом, оборотів	10,9	10,3	9,0	8,6	9,7	9,2	9,7	9,0	9,2

Причинами зростання абсолютної величини запасів у докризовий період було нарощення торговельного потенціалу підприємств торгівлі в очікуванні зростання обсягу товарообороту, у період кризи – нераціональність обраної господарської стратегії, унаслідок чого значна частина поточних активів була іммобілізована в запаси, ліквідність яких стала невисокою. Зростання (абсолютне і відносне) товарних запасів може також свідчити про уповільнення їх оборотності, що об'єктивно викликає потребу у зростанні їх маси. Дійсно, протягом 2006–2009 рр. відбувалося стійке уповільнення оборотності товарних запасів (підтверджується динамікою показника оборотності в днях обороту), протягом наступних років – динаміка оборотності носила стрибкоподібний характер і сягнула на кінець 2014 р. 39 днів.

Більшу питому вагу в товарних запасах підприємств займали запаси непродовольчих товарів (перевищувала 74%), частка яких протягом періоду дослідження зросла в загальній величині запасів на 2,3%. Відзначимо такий факт: найменше значення питомої ваги товарних запасів за продовольчими товарами припадало на 2008 та 2013 рр., які характеризувалися наростанням кризових явищ в економіці України (20,2%). Питома вага товарних запасів за непродовольчими товарами в дані роки, навпаки, мала найбільше значення (79,5%). Якщо збільшення питомої ваги запасів із непродовольчих товарів у 2008 році (при зростанні частки непродовольчих товарів у складі товарообороту) можна пояснити «піком» споживчого кредитування, що супроводжувалося очікуванням зростання обсягу товарообороту, то у 2013 році додатковою причиною може бути і неефективна стратегія господарювання. Також, зауважимо, що під час кризи споживачі можуть відкладати дорожчі покупки, заощаджуючи кошти в очікуванні змін.

Під час вивчення стану певного економічного явища або процесу в наукових і практичних цілях проводиться статистичний аналіз зв'язків між факторними і результативними ознаками статистичної сукупності (причинно-наслідковий зв'язок) або визначення залежності паралельних змін кількох ознак цієї сукупності від будь-якої третьої величини (від загальної їх причини). Методом, що дозволяє виявити зв'язок між кількома випадковими величинами є кореляційний аналіз.

Використання кореляційного аналізу в процесі проведеного дослідження дозволило виявити кількісні зв'язки між показниками, що вивчаються, і чинниками, що впливають на ефективність управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі. Базуючись на наявній статистичній інформації про товарні запаси на макрорівні, за показник, що кількісно відображає ефективність управління ними в підприємствах роздрібною торгівлі, було обрано оборотність товарних запасів у кількості оборотів.

Кореляційний аналіз впливу чинників на стан управління товарними запасами в роздрібній торгівлі представлено в додатку Б. На основі матриці парних коефіцієнтів кореляції, які були розраховані за досліджуваними показниками за 2006–2014 рр., з'ясовано, що на ефективність управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі майже всі показники здійснюють помірний вплив (коефіцієнт кореляції 0,5–0,7). При цьому



оборотність товарних запасів знаходиться у прямій залежності з показниками обсягу виробництва промислової продукції ( $r=0,61$ ), кількості об'єктів роздрібною торгівлі ( $r=0,54$ ), рентабельності операційної та загальної діяльності ( $r=0,50\dots0,59$ ); тобто зростання кількості оборотів товарних запасів відбувається при зростанні значень даних показників і навпаки. Слабо впливають ( $r=0,3\dots0,5$ ) на оборотність товарних запасів середня кількість населення, обсяг імпорту товарів, фінансові результати підприємств роздрібною торгівлі до оподаткування та чистий прибуток підприємств роздрібною торгівлі.

Кореляційний аналіз (табл. Б.2 додаток Б) також виявив сильний прямий зв'язок між величиною товарних запасів та обсягом ВВП, доходами та витратами населення на придбання товарів, обсягом роздрібного товарообороту, фінансовими результатами до оподаткування та чистим прибутком ( $r=0,92\dots0,99$ ), і зворотний – із кількістю населення ( $r=-0,97$ ) та кількістю підприємств роздрібною торгівлі ( $r=-0,96$ ) (табл. 2.6). Помірний вплив спостерігається між величиною товарних запасів та індексом споживчих цін ( $r=-0,74$ ), обсягом імпорту ( $r=0,65$ ), рентабельністю загальної діяльності ( $r=0,52$ ). Майже відсутній зв'язок – із відсотком за кредитами в поточну діяльність нефінансових корпорацій.

Таблиця 2.6

Результати кореляційного аналізу залежності чинників макро- і мікросередовища та ефективності управління товарними запасами у 2006 – 2014 рр.

№ з/п	Чинники макро- і мікросередовища	Показник залежності товарних запасів підприємств роздрібною торгівлі від чинника X
X1	Обсяг валового внутрішнього продукту	0,99
X2	Середньорічна кількість населення	-0,97
X3	Доходи населення на придбання товарів і послуг	0,99
X4	Витрати населення на придбання товарів і послуг	0,99
X5	Індекс споживчих цін	-0,74
X6	Виробництво промислової продукції	-0,43
X7	Ставка відсотку за кредитами в поточну діяльність нефінансових корпорацій	-0,15
X8	Обсяг імпорту товарів та послуг	0,65
X9	Обсяг роздрібного товарообороту підприємств	0,99
X10	Кількість об'єктів роздрібною торгівлі (юридичних осіб) на кінець року	-0,96
X11	Фін. результати підприємств роздрібною торгівлі до оподаткування	0,94
X12	Чистий прибуток підприємств роздрібною торгівлі	0,92
X13	Рентабельність операційної діяльності	-0,32
X14	Рентабельність загальної діяльності	-0,52

Підводячи підсумки проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. На розвиток роздрібною торгівлі в цілому та ефективність управління

товарними запасами в підприємствах упродовж 2008–2010 рр. негативно вплинула фінансово-економічна криза. Уповільнення темпів розвитку внутрішньої торгівлі обумовлено зниженням споживчого попиту населення внаслідок зменшення платоспроможності. У 2011–2013 рр., як і в попередні роки, тривала тенденція скорочення мережі роздрібною торгівлі в цілому, що є наслідком посилення процесу концентрації торгівлі в торговельних мережах, укрупнення торговельних об'єктів, витіснення невеликих магазинів і ринків підприємствами нових форматів. Ринок роздрібною торгівлі України залишається не насиченим, що в деякій мірі полегшує умови господарювання, але характеризується посиленням конкуренції серед підприємств галузі.

2. Низьке позитивне сальдо фінансових результатів та наявність великої кількості збиткових підприємств (33% [152]) свідчить про втрату зацікавленості керівництва підприємств роздрібною торгівлі щодо впровадження заходів із ефективного управління господарською діяльністю в цілому та товарними запасами зокрема внаслідок необхідності нести певні витрати. У свою чергу відсутність ефективного управління товарними запасами в підприємствах роздрібною торгівлі в умовах посилення конкуренції може призвести до зростання поточних витрат та більших збитків у майбутньому.

Таким чином, зміна чинників макро- і мікросередовища розвитку підприємств роздрібною торгівлі України впливає на стан формування та використання ними товарних запасів, визначаючи тим самим особливості системи їх управління, що має бути враховане в наступних підрозділах дослідження.

## 2.2. Методика оцінки ефективності управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі

Управління товарними запасами як і будь-який управлінський процес обов'язково включає етапи аналізу (оцінки), планування (вибору) і реалізації прийнятого управлінського рішення. З урахуванням цієї послідовності оцінка ефективності управління товарними запасами передуює процесу прийняття певних управлінських рішень і зводиться до їх обґрунтування на базі наявної інформації.

З метою уточнення поняття «ефективність управління товарними запасами», на наш погляд, доцільно визначити сутність самого поняття «ефективність».

У теперішній час у спеціальній літературі існує широкий спектр підходів до визначення поняття «ефективність». Так, за П. Друкером ефективність – це «правильно створювати потрібні речі», а відповідно й досягати мету найбільш економічним способом [203]; за Ш. Майталем – створення альтернатив вибору та управління ними [204].

Вітчизняний науковець Л. Лігоненко розуміє ефективність як відображення дії об'єктивних економічних законів, що виступає формою вираження мети виробництва, означає результативність, міру одержання корисності [205]. Інший дослідник, Мочерний С., визначає ефективність як здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат [206, с. 508]. Аналогічної

позиції дотримуються й інші науковці [207; 208]. Зокрема, за Зеленцовим А. ефективність являє собою співвідношення ефекту (або досягнутого результату) і витрат на його отримання [209]. Російський дослідник, Огарков О., також розглядає дане поняття як відношення результату (ефекту) і витрат, а також визначає ефективність управління як відносну характеристику «результативності діяльності конкретної керуючої системи, відтворену в різних показниках як об'єкта управління, так і власне управлінської діяльності (суб'єкта управління), що мають як кількісні, так і якісні характеристики» [210].

Цікавою є точка зору на досліджувану проблему Ямпільської Д. і Зоніса М., відповідно до якої ефект являє собою результат здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення виробництва, бізнесу та організації в цілому; а ефект управління складається з трьох складових [211]:

- економічний ефект – вид ефекту, який має безпосередню вартісну форму, тобто вимірюється в грошових або натуральних вимірниках. Ефективність як результат, виражений вартісними показниками, є економічним ефектом, приростом доходу, збільшенням прибутку;

- соціально-економічний ефект – має комплексну природу поєднання економічної вигоди і соціальної стабільності (наприклад, поліпшення умов роботи, зниження рівня професійних захворювань); за певних умов він може бути переведений у звичайний економічний ефект;

- соціальний ефект – вид ефекту, який принципово не може бути перерахований в економічний (наприклад, запобігання соціального конфлікту).

Визначення даного поняття М. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі віддзеркалює ефективність використання ресурсів – це характеристика співвідношення між обсягом виробництва продукції і необхідними для її виготовлення ресурсами [102]. Павленко І. розглядає ефективність як комплексну оцінку кінцевих результатів використання трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства у виробництві товарів та наданні послуг за певний термін, а також наголошує на тому, що кінцевою метою ефективності є не тільки результати діяльності, а й неперервність виробничого процесу, пов'язаного із задоволенням потреб як окремих суб'єктів, так і суспільства загалом [212, с. 38]. При цьому задоволеність залежить від ступеня реалізації інтересів учасників у процесі [213].

Одним із відносно нових бачень ефективності (яке отримало назву «бенчмаркінг») є її розуміння як ступеня відповідності еталону, за яким порівнюється стан досліджуваного явища (процесу, системи) з деяким еталоном [100]. На рівні господарюючого суб'єкта, наприклад, це дозволяє виявити уразливі і раціональні сторони діяльності в порівнянні з конкурентами в аналогічній області.

Як видно, у багатьох вищенаведених визначеннях зустрічається термін «результативність». Необхідно зазначити відмінність поняття «ефективність» від поняття «результативність». Спільним для них є те, що вони є відносними показниками, тобто можуть вимірюватися тільки в порівнянні з певним еталоном (наприклад, середня величина товарних запасів по підприємствах роздрібної торгівлі) або базою для порівняння (наприклад, у порівнянні з

минулим роком). Зокрема, Андрійчук Р., вказує, що результативність не існує самостійно [124]. У ДСТУ ISO 9000:2007 також затверджено розмежування понять «результативність» та «ефективність». Так, результативність (effectiveness) визначається як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а ефективність (efficiency) – як співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами [215].

Погодимося з точкою зору З. Ковалю щодо того, що результативність є одним із базових критеріїв оцінювання ефективності, а абсолютним показником результативності є ефект. Результативність визначається як «співвідношення отриманих наслідків і введених факторів (або причин, що призвели до цих наслідків), які визначаються за допомогою співвідношень прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу тощо» [216]. Однак будь-яка діяльність має результат (який не обов'язково може бути позитивним), тому сама по собі результативність без ефективності може спричинити негативні наслідки для суб'єкта [217]. Крім того, слід пам'ятати, що результативність може характеризуватись не лише позитивним або негативним результатом, але і його відсутністю [218].

Таким чином, підсумовуючи проведене дослідження відзначимо, що аналіз визначень поняття «ефективність» [102; 205–213; 215; 219–221] виявив принципово різні підходи до його розуміння:

- 1) результативний підхід – ефективність як результативність процесу (проекту, діяльності);
- 2) витратний підхід – ефективність як співвідношення результатів і витрат на їх досягнення;
- 3) ресурсний підхід – ефективність як співвідношення результатів і використаними ресурсами;
- 4) цільовий підхід – ефективність як ступінь досягнення цілей;
- 5) ефективність як ступінь задоволеності потреб учасників процесу;
- 6) ефективність як ступінь відповідності еталону.

Відсутність єдиної думки у визначенні даного поняття пояснюється тим, що стосовно до різних об'єктів управління, ситуацій, сфер діяльності повинні застосовуватися різні підходи. Інакше кажучи, визначальним для розуміння даного поняття в конкретній ситуації буде: як і що вимірюється в процесі проведеного дослідження. У той же час очевидно, що розглянуті підходи в більшості випадків не суперечать, а доповнюють один одного, що доцільно врахувати під час оцінки ефективності управління товарними запасами.

Стосовно до процесу управління поняття ефективності ускладнюється, враховуючи багатозначність і багатоаспектність цього процесу і, у той же час, його розуміння залежить від ефективності управління загалом і ефективності систем управління та ефективності діяльності [209]. Давиденко Н. під час дослідження ефективності управління суб'єктів господарської діяльності корпоративного типу, розуміє ефективність як синтетичну характеристику якісної результативності підприємства (виробничої системи), а також управління діяльністю підприємства в цілому [222, с. 109].

Бондаренко І., досліджуючи питання ефективності управління більш детально, відзначає, що загальна ефективність управління підприємством [223]:

а) складається з ефективності управління окремими функціональними підсистемами – маркетингом, людськими ресурсами, фінансовими ресурсами, виробництвом, логістикою тощо, а також значною мірою залежить від того, як збалансовано управління всіма підсистемами на рівні загального управління;

б) розглядається під стратегічним і оперативно-тактичним кутом зору;

в) розглядається в розрізі різних систем підприємства (наприклад, залучення та ефективного використання ресурсів організації; координації бізнес-процесів; контролю у всіх областях діяльності підприємства і т.п.);

г) має два важливих виміри – економічний і результативний. Результативний вимір показує ступінь досягнення підприємством запланованих показників виробництва продукції, її реалізації, прибутку тощо. А економічний – ступінь витратності обраного способу досягнення визначених завдань.

Об'єктом управління може бути не лише підприємство, але й його підрозділи, процеси та явища, які відбуваються. Як об'єкт управління товарні запаси є необхідною формою матеріального потоку, без якого діяльність торговельного підприємства неможлива. Філософія ефективного управління товарними запасами виходить з того, що управління ними як і будь-яка діяльність у бізнесі має бути генератором прибутку [224]. Однак, вважаємо, що ефективність управління товарними запасами не може визначатися лише отриманням прибутку. Під ефективним управлінням товарними запасами доцільно розуміти таке управління ними, яке забезпечує досягнення управлінських цілей на стратегічному, функціональному та оперативному рівнях відповідно, відображених на рис. 1.4.

Методика будь-якого економічного дослідження являє собою сукупність аналітичних способів і правил, що застосовуються для вивчення господарських процесів і економічних явищ, які певним чином підпорядковані досягненню мети дослідження. Враховуючи послідовність виконання аналітичного дослідження [150; 225], у процесі його проведення можна виділити низку взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів, які важливо враховувати з точки зору забезпечення комплексності і об'єктивності оцінного процесу: визначення мети оцінки; виділення об'єкта і предмета оцінки; визначення інформаційного забезпечення оцінки; встановлення критеріїв оцінки та шкали вимірювання; побудову процедури та системи оцінки; вибір засобів і методів оцінки; використання результатів оцінки.

Вважаємо, що мета оцінки ефективності управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі полягає у встановленні їх відповідності визначеним вимогам відповідно до рівнів управління (стратегічний, функціональний, оперативний) і оцінці впливу на кінцеві результати торговельної діяльності.

Ефективність прийняття управлінських рішень щодо управління товарними запасами підприємства та якість його оцінки залежить, у першу чергу, від вирішення проблем інформаційного забезпечення підприємств роздрібної торгівлі на базі застосування різноманітних джерел. Інформаційна система оцінки ефективності управління в сучасних умовах є основою системи управління та заснована на інтегрованому полі знань, яке містить структурно-семантичні

подання різноманітних моделей, фактичних даних і механізми їх обробки.

Відповідно до І. Бланка інформаційне забезпечення – це процес безперервного цілеспрямованого підбору відповідних інформативних показників, необхідних для здійснення оцінки, планування, прогнозування та підготовки управлінських рішень за тими чи іншими аспектами діяльності підприємства [226]. Важливого значення під час оцінювання будь-якого явища (процесу) набувають широта і доступність використовуваного інформаційного забезпечення та ступінь формалізованості аналітичних процедур, що визначаються видами оцінки. Вихідними даними для оцінки ефективності управління товарними запасами є показники статистичної та бухгалтерської звітності, матеріали спостережень, вибіркового обстеження, одночасного обліку, планових та позапланових інвентаризацій, результати оцінки тощо [35].

Схематично інформаційну систему оцінки товарних запасів підприємствами роздрібною торгівлі наведено на рис. 2.2. Ефективна інформаційна система оцінки ефективності управління товарними запасами підприємствами роздрібною торгівлі повинна відповідати певним вимогам (рис. 2.3), виконання яких є обов'язковою умовою.

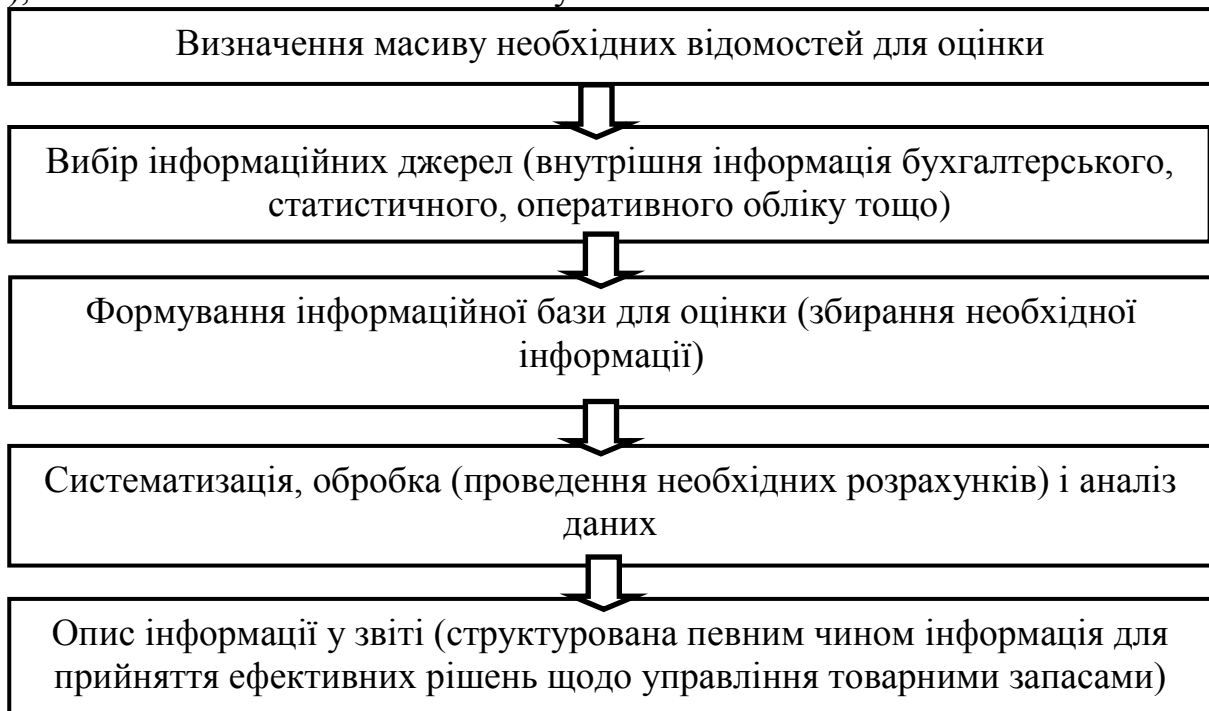


Рис. 2.2. Інформаційна система оцінювання ефективності управління товарними запасами на підприємствах роздрібною торгівлі

На сьогодні не існує єдиного підходу до оцінки ефективності управління явищем (процесом). Так, Г. Голікова і Ю. Шеїна [227] виділяють наступні існуючі напрямки такої оцінки:

1) ефективність управління визначається за критеріями і показниками ефективності виробництва, використовуючи або один показник, або частку цього показника, що припадає на управління. При цьому враховуються або фактичні (досягнуті), або потенційні (можливі) результати;

2) ефективність визначається як співвідношення результатів і відповідних

їм витрат;

3) у зв'язку з різноманіттям чинників, які впливають на ефективність управління, необхідний розрахунок системи показників, що характеризують як керуючу, так і керовану підсистему;

4) ефективність управління визначається за допомогою якісної і кількісної оцінки цілей;

5) для оцінки ефективності управлінського рішення важливе значення мають чітке формулювання мети і вибір критерію її оцінки, за яким можна визначити наскільки рішення відповідає поставленій меті;

6) ефективність управління пов'язана з визначенням ефективності управлінської праці на всіх рівнях управління.



Рис. 2.3. Інформаційна система оцінки ефективності управління товарними запасами підприємствами роздрібною торгівлі

Критеріями оцінки ефективного управління є множинність і різноманітність показників, що характеризують результативність операційних систем або підсистем. Найбільш поширеними вважаються наступні показники: економічні (прибуток, рентабельність, дохід); комплексні (продуктивність праці, продуктивність роботи системи управління). Проте, як зазначається в [219], критерії ефективності організацій в цілому і систем управління зокрема є найбільш не розробленою і складною частиною в науці управління; крім того, основна роль в оцінці відводиться суб'єктивним судженням, а чіткі, зокрема кількісні критерії, носять допоміжний характер. У зв'язку з чим важливого значення під час оцінки ефективності будь-якого явища (або процесу) набувають два аспекти:

- 1) проблема узгодження критеріїв;
- 2) задача їх обґрунтування і особливо виміру.

Проте на практиці оцінка ефективності управління підприємством може обмежуватися фінансово-економічним аналізом унаслідок неможливості оцінювання всіх аспектів управління через велику розмірність оцінок, проблематичність кількісних порівнянь окремих показників. Таким чином, складність і багатогранність поняття «ефективність управління» обумовлює використання окремих положень системного підходу, що становить відповідну теоретико-методологічну основу для вивчення категорії ефективність як «об'єкта складної природи» [100].

Враховуючи наведене вище, ефективність управління товарними запасами в підприємствах роздрібної торгівлі повинна оцінюватися за допомогою обґрунтованої системи відповідних показників. Досягнення поставленої мети потребує уточнення видів оцінки. У спеціальній літературі [14; 56; 189; 225; 228] економічний аналіз (оцінка) підлягає класифікації за низкою ознак, деякі з яких можна застосовувати під час класифікації видів оцінки ефективності управління товарними запасами (рис. 2.4). Вважаємо, що важливе значення для даного дослідження мають наступні види оцінки: за часом проведення; ступенем деталізації процедури; змістом програми.

За ознакою часу оцінка поділяється на попередню (перспективну) і подальшу (ретроспективну). Попередня оцінка необхідна для обґрунтування управлінських рішень і планових завдань, а також для прогнозування майбутнього стану та оцінки очікуваного виконання плану, упередження небажаних результатів.

Ретроспективна оцінка поділяється на оперативну і підсумкову. Оперативна оцінка виконується відразу після отримання інформації про хід господарських процесів або зміну ситуації за короткі проміжки часу (зміну, добу, тиждень, декаду тощо) та має за мету негайне виявлення короткострокових змін у господарській діяльності відносно запланованої програми розвитку та вплив, за необхідності, на господарські процеси для забезпечення їх ефективного функціонування [14; 207]. Підсумкова оцінка проводиться за звітний період часу (місяць, квартал, рік) та забезпечує більш повну оцінку діяльності підприємства з використання наявних можливостей управління товарними запасами.



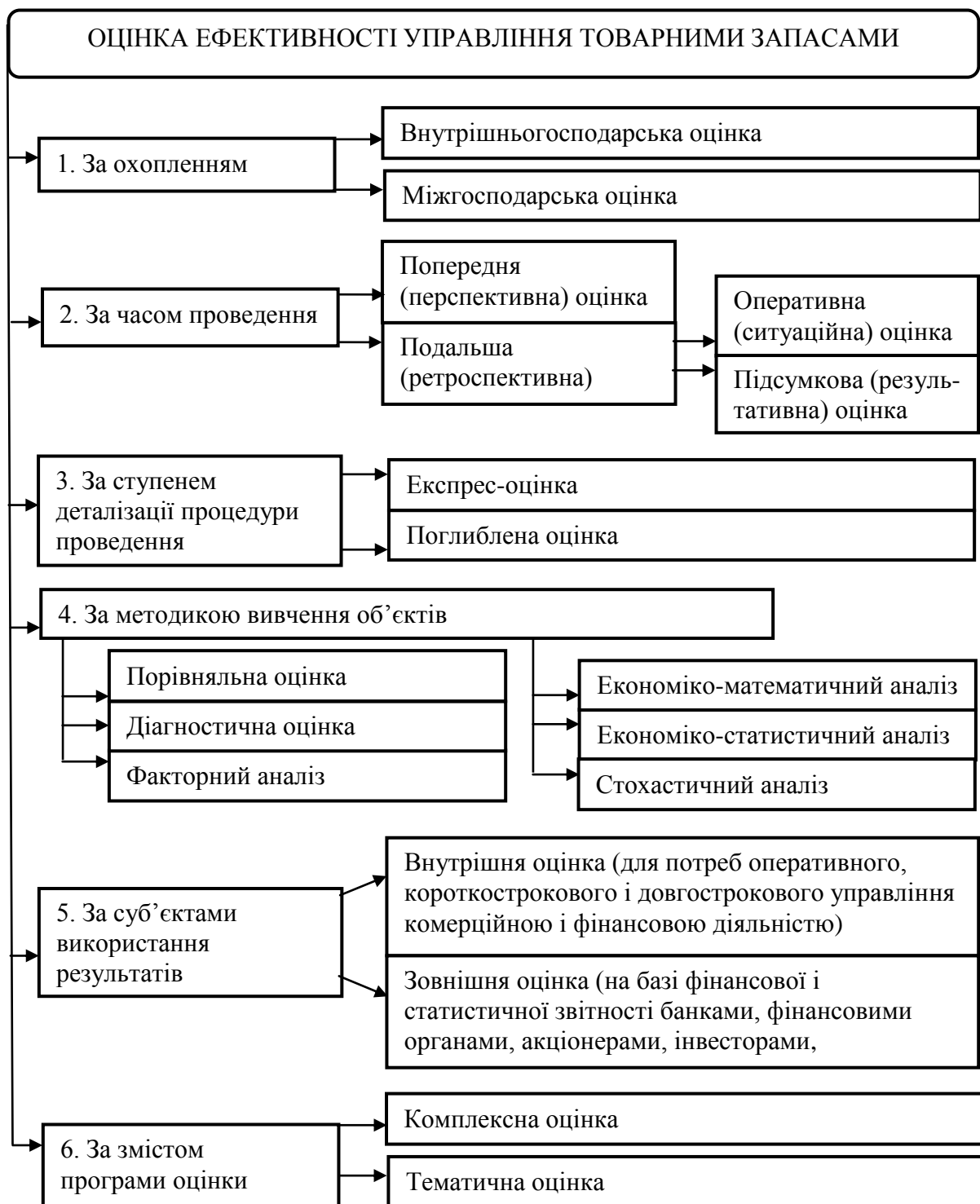


Рис. 2.4. Класифікація видів оцінки ефективності управління товарними запасами

За ступенем деталізації процедури проведення ефективність управління товарними запасами визначається за допомогою експрес- та поглибленої оцінки. Експрес-оцінка передбачає оперативну, наочну і просту оцінку ефективності управління товарними запасами (та динаміки його розвитку) торговельного підприємства. Така оцінка не займає багато часу, а її реалізація не передбачає складних розрахунків і складання деталізованої інформаційної бази. Поглиблена оцінка передбачає більш ретельне дослідження ефективності

управління товарними запасами шляхом конкретизації і доповнення окремих процедур експрес-оцінки.

За змістом програми оцінка може бути комплексною і тематичною. При комплексній оцінці управління товарними запасами підприємства вивчається всебічно, а при тематичній – тільки окремі його сторони, що становлять в певний момент найбільший інтерес (прибутковість використання запасів, ефективність фінансування і т.д.).

Управління товарними запасами, як і кожний економічний процес, характеризується цілим комплексом взаємопов'язаних показників, під якими розуміється кількісна і якісна оцінка стану і результатів управління [2]. Як специфічний інструментарій, показники відображають ефективність управління товарними запасами в обраній системі оцінювання; іншими словами, вони характеризують міру властивості управлінню запасами певних ознак, що обумовлюють власне його ефективність.

Методична база оцінки товарних запасів та ефективності управління ними містить множину показників, які можуть бути згруповані за різними ознаками. Зокрема, виділяють: натуральні та вартісні; абсолютні і відносні; загальні і специфічні; кількісні і якісні; факторні і результативні; нормативні, облікові, звітні, планові тощо [14; 228]. Існуючі зв'язки між явищами, які описують показники, визначають їх взаємозв'язок і взаємообумовленість.

Система управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі використовує велику кількість стандартних кількісних показників, на основі яких розраховуються такі ключові параметри системи, як: обсяг партії замовлення та кількість партій товару, що постачається; інтервал часу між поставками; витрати на зберігання; вартість організації замовлення або вартість поповнення, викладки, виставки товару в торговельній залі; вартість послуг мерчендайзерів та інших посередників; різноманітні показники ефективності використання товарних запасів та показники ефективності діяльності підприємства роздрібної торгівлі в цілому, тощо. Також система показників може доповнюватись показниками якості управління товарними запасами в підприємствах роздрібної торгівлі та інтегральними показниками ефективності управління.

Звичайно ефективність управління товарними запасами оцінюється в межах їх звичайного аналізу в підприємствах роздрібної торгівлі. Як правило, товарні запаси аналізуються, плануються і враховуються в абсолютних і відносних показниках [14; 226]. Абсолютні показники зручні при виконанні бухгалтерських операцій (під час інвентаризації); однак мають один великий недолік: за їх допомогою неможливо визначити ступінь відповідності величини товарного запасу потребам розвитку товарообороту. Тому більш широке поширення набули відносні показники, що дозволяють зіставити величину товарного запасу з товарооборотом підприємств торгівлі.

Об'єктивність і повнота оцінки ефективності управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі забезпечується правильним вибором системи показників, які дозволяють здійснити його комплексну характеристику за різними ознаками. Перелік таких показників повинен гарантувати необхідну і достатню інформацію про стан управління товарними запасами і його

елементів. Проведені дослідження щодо узагальнення даних наукових джерел і практичної діяльності торговельних підприємств дозволили зробити висновок, що система показників має бути пов'язана з основними стратегічними цілями підприємств роздрібної торгівлі та базуватися на певних принципах і вимогах, що ставляться до системи показників [150; 229; 230].

В економічній літературі відсутній єдиний підхід до побудови алгоритму оцінки ефективності управління товарними запасами. Перелік використовуваних показників є традиційним і досить обмеженим, що суттєво нівелює результати оцінювання ефективності управління товарними запасами в підприємствах роздрібної торгівлі з позиції їх використання для прийняття ефективних управлінських рішень. Так, основними показниками управління товарними запасами є наступні: рівень товарних запасів; швидкість їх обороту; оборот; норма оборотності; коефіцієнт оборотності.

Виходячи з важливості для даного дослідження такої ознаки класифікації видів оцінки як ступінь деталізації її процедури, подальша робота була проведена в даному напрямку. На нашу думку, ефективність управління товарними запасами може бути визначена за допомогою експрес-оцінки та поглибленої оцінки. Під час проведення експрес-оцінювання ефективності управління товарними запасами підприємствам роздрібної торгівлі необхідно дотримуватися наступних вимог:

- обґрунтувати вибір найбільш важливих показників-індикаторів, які відображали би значущі ознаки наявності або відсутності ефективного управління товарними запасами (наявності проблем в управлінні підприємства);

- використовувати у розрахунках інформацію поточного оперативного обліку і фінансової звітності підприємства;

- використовувати зіставлення даних за однаковий звітний період.

Інформація для експрес-оцінювання має бути доступною, достовірною і порівняною, що викликає необхідність використання показників стандартної фінансової звітності підприємства. Слід зазначити, що при цьому основним джерелом для експрес-оцінки ефективності управління товарними запасами підприємства є баланс, що характеризує стан майна і капіталу, та звіт про фінансові результати.

Як зазначено вище, ефективне управління товарними запасами є одним із значущих інструментів оптимального збільшення прибутку, яке є безпосередньою причиною зниження витрат, пов'язаних з їх управлінням, унаслідок чого за тієї виручки від реалізації прибуток в абсолютному виразі зростає. Для цього доцільно проводити порівняння динаміки показника прибутку із динамікою середнього рівня товарних запасів та їх питомою вагою в сукупних та оборотних активах.

При цьому, в економічній літературі відсутня єдина думка щодо визначення виду прибутку, який слід прийняти в розрахунках. Так, за Д. Шрайбфедером ефективність управління запасами дозволяє організації задовольняти або перевищувати очікування споживачів, створюючи такі запаси кожного товару, які максимізують чистий прибуток [113; 231]. Таке твердження

підкреслює зв'язок між чистим прибутком як кінцевим фінансовим результатом господарської діяльності підприємства, і величиною товарних запасів. Проте, на нашу думку, більш логічним є вплив ефективності управління товарними запасами на зростання саме операційного прибутку, оскільки товарні запаси як частина оборотних активів безпосередньо беруть участь в його отриманні.

Для потреб дослідження вважаємо доцільним застосовувати в роботі замість терміну «прибуток від операційної діяльності» термін «фінансові результати від операційної діяльності», який відображає результативність операційної діяльності (а через неї й ефективність використання товарних запасів) у вигляді показника прибутку або збитку від неї. Таке трактування підкреслює розуміння даного поняття як економічної категорії, що впливає на зміну обсягу складових власного капіталу та супроводжує процес утворення на підприємстві роздрібною торгівлі доданої вартості [232].

Таким чином, можна виділити три основні взаємопов'язані ознаки, які свідчать про відсутність ефективного управління товарними запасами на підприємстві:

1) у випадку виявлення збитків (або низького розміру прибутку від операційної діяльності) за період при значній величині товарних запасів та її зростанні в динаміці;

2) за ситуації, коли має місце зростання частки товарних запасів у сукупних активах одночасно з наявністю збитків (або незначного розміру прибутку від операційної діяльності);

3) у разі, коли розмір частки товарних запасів в оборотних активах підприємства збільшується одночасно з наявністю збитків (або незначного розміру прибутку від операційної діяльності).

Процес експрес-оцінювання ефективності управління товарними запасами підприємства роздрібною торгівлі поданий у вигляді алгоритму на рис. 2.5. Для отримання адекватних і повних результатів доцільно проводити відповідні розрахунки з урахуванням інформації не менше, як за два попередні роки.

Етап 1. Визначення наявності чистого прибутку (або збитку) підприємства та порівняння темпів зміни чистого прибутку та товарних запасів.

Визначення обсягу фінансового результату від операційної діяльності (ФРод) та величини товарних запасів (ТЗ) підприємства роздрібною торгівлі проводиться з метою виявлення основних тенденцій їх динаміки за період. Далі відбувається порівняння динаміки обсягу фінансового результату від операційної діяльності ( $T_{фр}$ ) та величини товарних запасів ( $T_{ТЗ}$ ) підприємства.

Управління товарними запасами вважається ефективним за умови отримання позитивного значення фінансового результату від операційної діяльності та перевищення темпів його зростання над темпами росту товарних запасів. В інших випадках, особливо за наявності негативного значення фінансового результату, управління товарними запасами визнається неефективним. Тобто підприємство має певні проблеми у даній сфері, які потребують поглибленого дослідження.

Етап 2. Визначення частки товарних запасів у сукупних активах ( $d_{ТЗ}$ ) підприємства роздрібною торгівлі та її динаміки за період дослідження із

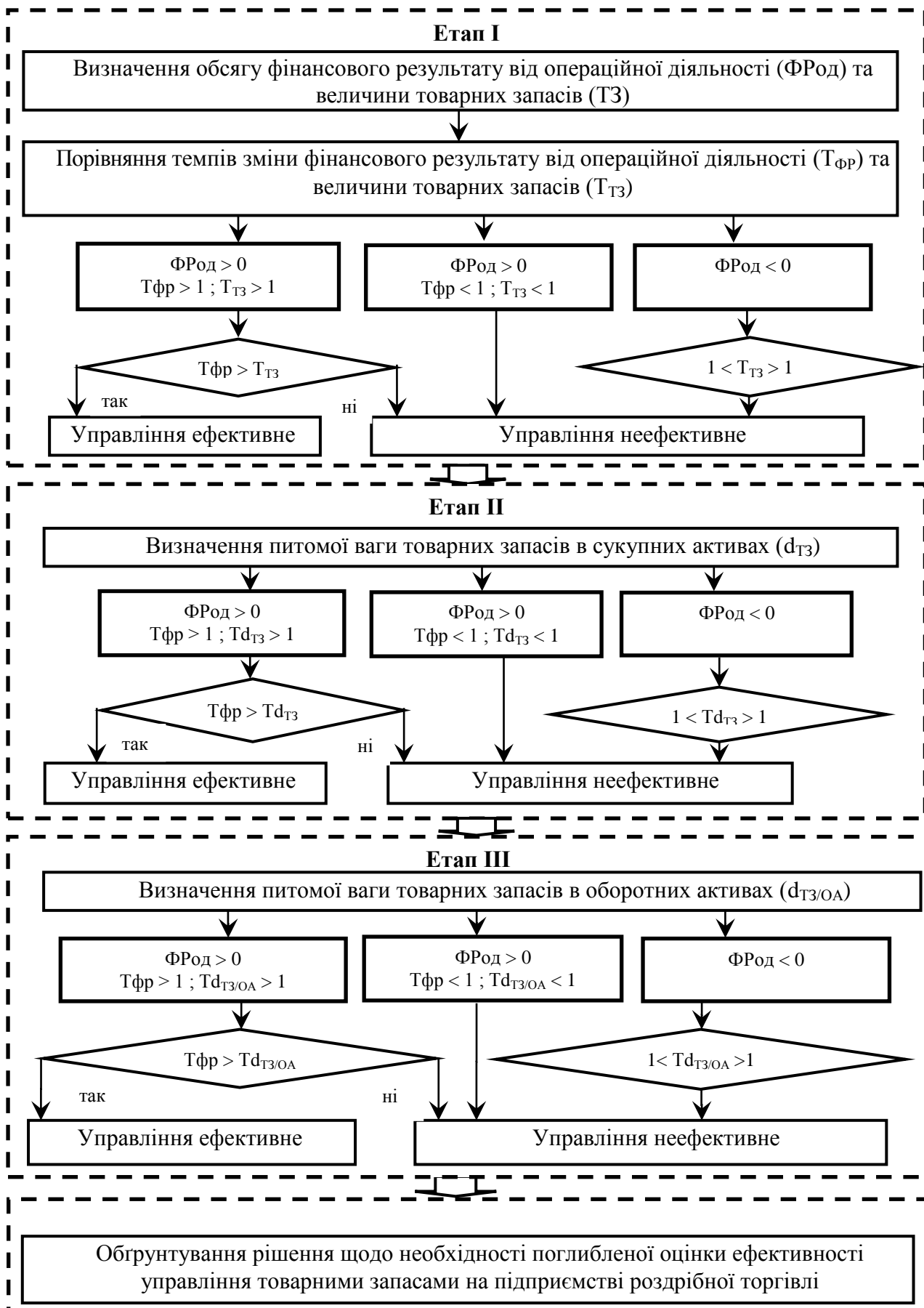


Рис. 2.5. Методичний підхід до експрес-оцінки ефективності управління товарними запасами підприємства роздрібно́ї торгівлі

наступним порівнянням із динамікою фінансового результату від операційної діяльності. Зростання частки запасів у сукупних активах за наявності збитків (низької величини позитивного фінансового результату від операційної діяльності) є однією з причин неефективності або низької ефективності діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

Етап 3. Визначення частки товарних запасів в оборотних активах ( $d_{ТЗ}$ ) підприємства роздрібною торгівлі та її динаміки за період дослідження із наступним порівнянням з динамікою фінансового результату від операційної діяльності.

Зростання частки запасів в оборотних активах за наявності збитків (низької величини позитивного фінансового результату від операційної діяльності) є симптомом неефективності діяльності підприємства та, відповідно, свідчить про неефективне управління товарними запасами.

Етап 4. Залежно від отриманих результатів експрес-оцінки керівництво підприємства торгівлі приймає рішення щодо необхідності поглибленої діагностики ефективності управління товарними запасами. Дані показники пов'язані один із одним, що дозволяє діагностувати стан управління товарними запасами на підприємстві у взаємозв'язку.

Імплементация даного підходу проведена за даними підприємств роздрібною торгівлі України.

Для останнього десятиліття характерним є активний розвиток мережних підприємств. Тому апробацію методичних розробок здійснено за даними сукупності підприємств роздрібною торгівлі, до складу якої увійшли представлені на споживчому ринку України 10 роздрібних торговельних мереж (додаток В, табл. В.1 – В.2). Вибіркова сукупність є однорідною за ознаками: формат «супермаркет» з універсальним асортиментом товарів, видом економічної діяльності – «роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами», етапами життєвого циклу, організації поточної діяльності з управління товарними запасами. З роздрібних торговельних мереж – три мережі є локальними, що діють виключно в межах однієї області – Харківської, інші 7 – є регіональними торговельними мережами (у тому числі представлені на споживчому ринку Харківської обл.). Щодо організаційно-правової форми, то два підприємства функціонують у формі акціонерних товариств, інші вісім – у формі товариств з обмеженою відповідальністю.

Виходячи з даних додатку В (табл. В.3–В.4), протягом досліджуваного періоду позитивне значення фінансового результату від операційної діяльності мали всі торговельні мережі, що підлягають дослідженню. Наявність прибутку в підприємствах є першою ознакою ефективного управління товарними запасами. Позитивна динаміка фінансового результату від операційної діяльності, тобто  $T_{ФР} > 1$ , спостерігалася протягом усього періоду дослідження в мережах ТОВ «Восторг», ТОВ «Укр-Трейд», ТОВ «Сучасний модерн» і ТОВ «Таврія-В». У ПАТ «Рітейл Груп», ТОВ «Фора», ТОВ «Край» зростання прибутку від операційної діяльності відбулося у 2014 р. у порівнянні з 2013 р. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки показників фінансового результату від операційної діяльності та товарних запасів за групою мережних підприємств роздрібної торгівлі у 2012-2014 рр.

№	Торговельна мережа	Темп зміни фінансового результату від операційної діяльності (Т <sub>ФР</sub> ), у частках од.			Темп зміни товарних запасів (Т <sub>ТЗ</sub> ), у частках од.			Порівняння показників, Т <sub>ФР</sub> > Т <sub>ТЗ</sub>		
		2013/2012	2014/2013	2014/2012	2013/2012	2014/2013	2014/2012	2013/2012	2014/2013	2014/2012
1	ПАТ «Базис»	0,499	1,800	0,899	0,909	0,938	0,853	-0,410	0,862	0,046
2	ТОВ «Восторг»	1,3	1,092	1,4	1,2	1,079	1,3	0,1	0,013	0,1
3	ТОВ «Укр-Трейд»	1,579	1,263	1,994	1,433	0,537	0,770	0,146	0,726	1,224
4	ТОВ «Сучасний модерн»	2,570	1,736	4,462	1,908	1,669	3,185	0,661	0,068	1,277
5	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	0,921	0,882	0,812	1,088	1,108	1,205	-0,167	-0,226	-0,393
6	ТОВ «Таврія-В»	1,412	1,256	1,775	1,621	1,402	2,272	-0,208	-0,145	-0,497
7	ТОВ «Фоззі Фуд»	0,640	0,850	0,544	1,332	1,274	1,697	-0,692	-0,425	-1,153
8	ПАТ «Рітейл Груп»	0,136	9,433	1,282	1,291	1,122	1,448	-1,155	8,311	-0,167
9	ТОВ «Фора»	0,458	3,363	1,542	1,507	1,435	2,162	-1,049	1,929	-0,620
10	ТОВ «Край»	0,372	1,521	0,566	0,975	0,940	0,917	-0,603	0,581	-0,351

Стійке зростання товарних запасів (яке у діючого підприємства, як правило, пов'язано зі збільшенням масштабів діяльності) відбувалося в мережах ТОВ «Восторг», ТОВ «Сучасний модерн», ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан», ТОВ «Таврія-В», ТОВ «Фоззі Фуд», ПАТ «Рітейл Груп» і ТОВ «Фора». У ПАТ «Базис» і ТОВ «Край» частка товарних запасів стабільно зменшувалася.

Умова  $T_{\text{ФР}} > T_{\text{ТЗ}}$ , що свідчить про ефективність управління товарними запасами, виконується лише в ТОВ «Восторг», ТОВ «Укр-Трейд» і ТОВ «Сучасний модерн» протягом всього періоду дослідження та ПАТ «Базис», ПАТ «Рітейл Груп», ТОВ «Фора» і ТОВ «Край» у 2014 р. В інших мережах за результатами першого кроку експрес-оцінки управління товарними запасами визнається неефективним.

Другою ознакою відсутності ефективного управління товарними запасами є зростання їх частки в сукупних активах при загальній збитковості або низькій величині позитивного фінансового результату від операційної діяльності, що характерно для ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан» (таблиця 2.8 та Додаток В, табл. В.4). Прибутковість ТОВ «Фоззі-Фуд» протягом досліджуваного періоду зменшується, супроводжуючись зростанням питомої ваги товарних запасів у сукупних активах, що також свідчить про неефективність їх управління. Основна умова  $T_{\text{ФР}} > T_{\text{ДТЗ}}$  виконується в ТОВ «Восторг», ТОВ «Укр-Трейд», ТОВ «Сучасний модерн» і ТОВ «Таврія-В», що позитивно характеризує стан управління товарними запасами за даною ознакою. За іншими мережами виконання даної умови спостерігалось у 2014 р.

У кругообігу оборотних активів товарні запаси відіграють вирішальну роль, оскільки з ними пов'язана значна частина всіх оборотних активів та можливість генерування основного фінансового результату господарської діяльності – прибутку. Тому третьою ознакою відсутності в підприємства ефективного управління товарними запасами є зростання їх частки в оборотних активах при загальній збитковості або низькій величині позитивного фінансового результату від операційної діяльності. Як видно з таблиці 2.9 та Додатку В (табл. В.4), така ситуація характерна для ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан» і ТОВ «Таврія-В».

Прибутковість ТОВ «Фоззі Фуд» протягом досліджуваного періоду зменшується, супроводжуючись зростанням питомої ваги товарних запасів в оборотних активах, що також свідчить про неефективність їх управління. Іншими словами, наявна ситуація, коли зростаючі товарні запаси приносять менший прибуток. Можна зробити висновок, що зростання частки товарних запасів є однією з причин неефективності або низької ефективності діяльності підприємства роздробної торгівлі.

Ефективно управляють своїми товарними запасами лише ТОВ «Восторг», ТОВ «Укр-Трейд» і ТОВ «Сучасний модерн», де виконується основна умова  $T_{\text{ФР}} > T_{\text{ДТЗ/ОА}}$ . У мережах ПАТ «Базис», ПАТ «Рітейл Груп», ТОВ «Фора» і



Таблиця 2.8

Аналіз динаміки показника частки товарних запасів в сукупних активах за групою мережних підприємств роздрібної торгівлі у 2012-2014 рр.

№	Торговельна мережа	Питома вага товарних запасів в сукупних активах ( $d_{ТЗ}$ ), у частках од.			Темп зміни частки товарних запасів у сукупних активах ( $Td_{ТЗ}$ ), у частках од.			Порівняння показників, $T_{ФР} > Td_{ТЗ}$		
		2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
1	ПАТ «Базис»	0,387	0,368	0,356	0,950	0,969	0,921	-0,451	0,831	-0,022
2	ТОВ «Восторг»	0,451	0,511	0,537	1,134	1,050	1,191	0,168	0,042	0,230
3	ТОВ «Укр-Трейд»	0,639	0,710	0,318	1,111	0,448	0,498	0,468	0,814	1,496
4	ТОВ «Сучасний модерн»	0,977	0,303	0,286	0,310	0,944	0,293	2,259	0,792	4,169
5	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	0,088	0,100	0,113	1,128	1,134	1,278	-0,207	-0,252	-0,466
6	ТОВ «Таврія-В»	0,342	0,474	0,467	1,386	0,986	1,367	0,026	0,270	0,408
7	ТОВ «Фоззі Фуд»	0,370	0,406	0,449	1,097	1,106	1,213	-0,456	-0,257	-0,669
8	ПАТ «Рітейл Груп»	0,114	0,686	0,630	6,017	0,918	5,525	-5,881	8,514	-4,243
9	ТОВ «Фора»	0,407	0,469	0,540	1,151	1,153	1,327	-0,693	2,210	0,214
10	ТОВ «Край»	0,198	0,160	0,119	0,807	0,747	0,603	-0,435	0,774	-0,037

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки показника частки товарних запасів в оборотних активах за групою мережних підприємств роздрібної торгівлі у 2012-2014 рр.

№	Торговельна мережа	Питома вага товарних запасів в оборотних активах ( $d_{ТЗ/ОА}$ ), у частках од.			Темп зміни частки товарних запасів в оборотних активах ( $Td_{ТЗ/ОА}$ ), у частках од.			Порівняння показників, $T_{ФР} > Td_{ТЗ/ОА}$		
		2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
1	ПАТ «Базис»	0,166	0,144	0,130	0,866	0,905	0,783	-0,366	0,895	0,116
2	ТОВ «Восторг»	0,291	0,312	0,312	1,074	0,999	1,073	0,2	0,093	0,3
3	ТОВ «Укр-Трейд»	0,423	0,513	0,238	1,212	0,465	0,564	0,367	0,798	1,430
4	ТОВ «Сучасний модерн»	0,711	0,197	0,126	0,278	0,637	0,177	2,292	1,099	4,285
5	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	0,087	0,098	0,109	1,120	1,119	1,253	-0,199	-0,237	-0,441
6	ТОВ «Таврія-В»	0,038	0,058	0,077	1,513	1,330	2,011	-0,100	-0,073	-0,237
7	ТОВ «Фоззі Фуд»	0,184	0,215	0,249	1,170	1,156	1,353	-0,530	-0,307	-0,809
8	ПАТ «Рітейл Груп»	0,234	0,250	0,259	1,066	1,038	1,106	-0,930	8,395	0,175
9	ТОВ «Фора»	0,213	0,230	0,280	1,078	1,218	1,313	-0,620	2,145	0,229
10	ТОВ «Край»	0,180	0,148	0,114	0,823	0,765	0,629	-0,451	0,8	-0,064

ТОВ «Край» дана умова виконувалася лише у 2014 р.

Обґрунтований методичний підхід є доступним для використання на підприємствах роздрібною торгівлі та дозволяє провести адекватне експрес-оцінювання ефективності управління товарними запасами.

### 2.3. Поглиблена оцінка ефективності управління товарними запасами підприємства

Доведено, що стан товарних запасів значно впливає на показники господарської та фінансової діяльності торговельного підприємства: обсяг товарообороту і витрати на продаж товарів, а отже, і прибуток від продажів, стан матеріально-технічної бази, величину оборотних коштів, рівень забезпеченості власними оборотними коштами. Зайві товарні запаси призводять до збільшення витрат з їх утримання, що негативно впливає на прибуток, та до додаткового залучення джерел фінансування, уповільнення оборотності вкладених коштів, що сприяє погіршенню фінансової стійкості і платоспроможності. З іншого боку, недостатня їх величина викликає перебої в торговельному процесі, втрати товарообороту у зв'язку з можливим незадоволеним купівельним попитом, що скорочує валовий прибуток (реалізовану торгіву націнку), а отже, і кінцевий фінансовий результат. Виходячи з вище наведеного, ефективність управління товарними запасами залежить від якісного рівня аналітичної роботи на підприємстві роздрібною торгівлі, глибини економічної оцінки, що проводиться, та обґрунтованості її висновків [233].

Поглиблена оцінка ефективності управління товарними запасами проводиться з метою більш оперативного реагування в разі виникнення у підприємства роздрібною торгівлі проблем.

Поглиблена оцінка відрізняється від експрес-оцінки за такими параметрами [189]:

- частотою проведення;
- великим обсягом розглянутої інформації;
- комплексним характером.

Значення поглибленої оцінки полягає у формуванні об'єктивної оцінки стану та ефективності використання товарних запасів і у виявленні резервів стабілізації їх стану.

У процесі такої оцінки вирішуються такі основні завдання [14; 189; 225; 234]:

- 1) вивчення та оцінка тенденції зміни товарних запасів, що склалася;
- 2) вивчення стану товарних запасів у звітному періоді;
- 3) вивчення ефективності використання товарних запасів і розрахунок їх впливу на товарооборот, прибуток і величину оборотних коштів;
- 4) розробка конкретних заходів щодо стабілізації стану товарних запасів.

Інформаційною базою поглибленої оцінки є, головним чином, дані синтетичного і аналітичного бухгалтерського обліку, а також норми і нормативи товарних запасів. Етапи проведення поглибленої оцінки

ефективності управління товарними запасами підприємства роздрібною торгівлі наведено на рис. 2.6 [235].

Тенденція зміни товарних запасів виявляється на базі побудови фактичних динамічних рядів за середніми запасами за період. Відзначимо, що вивченню товарних запасів в динаміці необхідно приділити особливе значення в поглибленій оцінці саме з метою виявлення основних закономірностей їх розвитку, оцінки співвідношення, що склалися між зміною запасів і товарооборотом, визначення забезпеченості товарообороту товарною масою.

Результати аналізу динаміки товарних запасів мережних підприємств торгівлі систематизовано в таблиці 2.9. Для формування економічно обґрунтованої оцінки виявленої тенденції темпи зростання товарних запасів доцільно співставляти з темпами росту товарообороту. Необхідність такого співставлення пояснюється тим, що товарооборот повинен зростати більш інтенсивними темпами, тобто співвідношення між темпом його зростання та темпом зростання товарних запасів повинно перебільшувати 1.

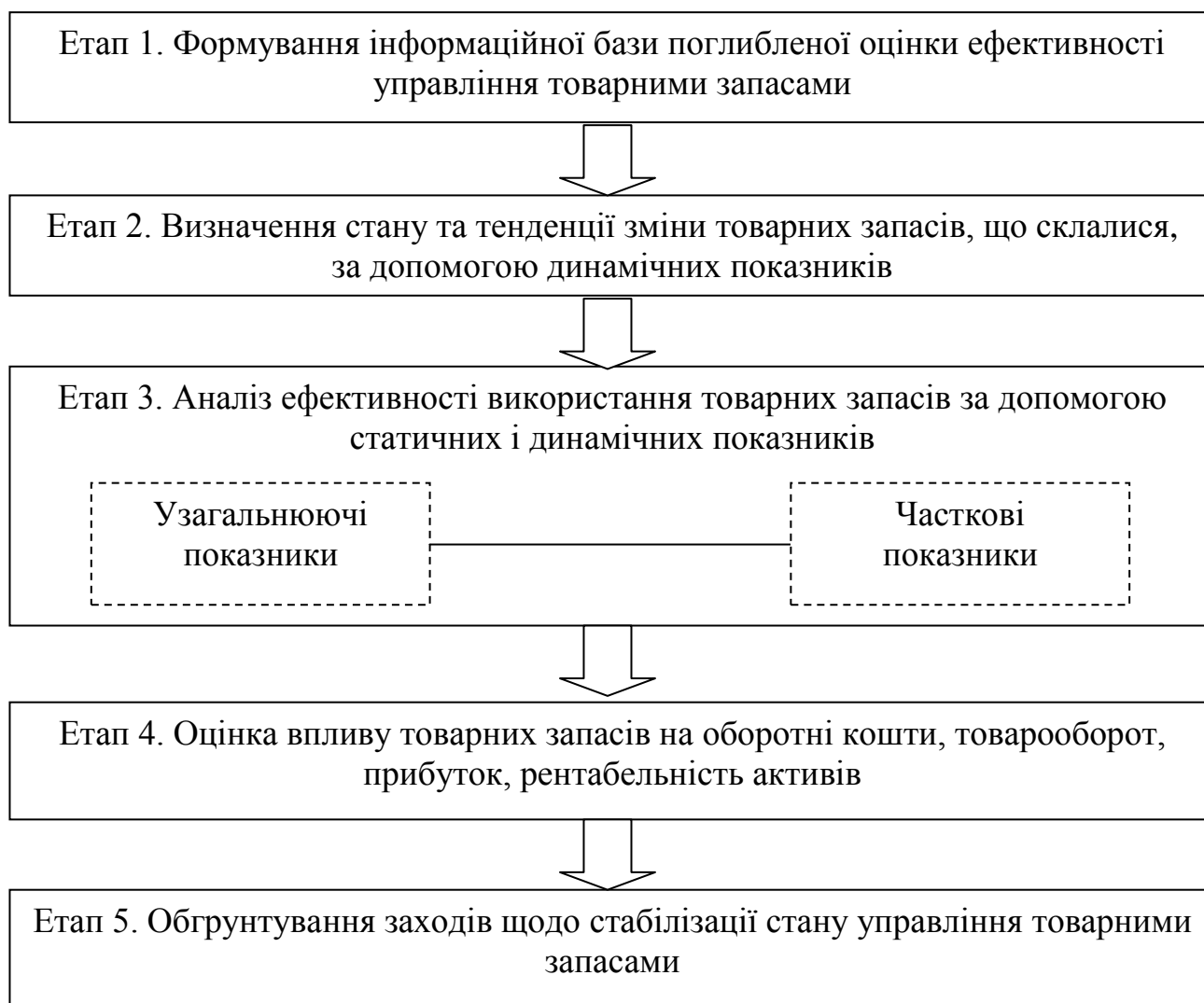


Рис. 2.6. Послідовність проведення поглибленої оцінки ефективності управління товарними запасами підприємства роздрібною торгівлі

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки показників товарних запасів та товарообороту за групою мережних підприємств роздрібної торгівлі у 2012-2014 рр.

Назва	Темп росту товарообороту, у частках од.			Темп росту товарних запасів, у частках од.			Співвідношення між темпом росту товарообороту та темпом росту товарних запасів		
	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
ПАТ «Базис»	1,002	1,046	1,047	0,909	0,938	0,853	1,102	1,114	1,228
ТОВ «Восторг»	1,059	1,058	1,121	1,204	1,079	1,299	0,880	0,981	0,863
ТОВ «Укр-Трейд»	1,063	1,106	1,175	1,433	0,537	0,770	0,742	2,059	1,527
ТОВ «Сучасний модерн»	5,651	3,100	17,517	1,908	1,669	3,185	2,961	1,858	5,500
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	0,933	0,946	0,883	1,088	1,108	1,205	0,857	0,854	0,733
ТОВ «Таврія-В»	1,095	1,448	1,586	1,621	1,402	2,272	0,676	1,033	0,698
ТОВ «Фоззі Фуд»	1,252	1,186	1,485	1,332	1,274	1,697	0,940	0,931	0,875
ПАТ «Рітейл Груп»	1,134	1,076	1,221	1,291	1,122	1,448	0,878	0,959	0,843
ТОВ «Фора»	1,249	1,192	1,489	1,507	1,435	2,162	0,829	0,831	0,689
ТОВ «Край»	1,542	0,884	1,364	0,975	0,940	0,917	1,581	0,941	1,488

Як видно з табл. 2.10, протягом всього періоду дослідження майже у всіх мережних підприємствах роздрібної торгівлі відбувалося зростання товарообороту. При цьому у ПАТ «Базис», ТОВ «Укр-Трейд» і ТОВ «Таврія-В» темпи зростання у 2014 р. в порівнянні з 2013 р. перевищували темпи зростання у 2013 р. у порівнянні з 2012 р. У ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан» обсяг товарообороту у 2014 р. в порівнянні з 2012 р. зменшився.

Темпи зростання товарообороту стабільно перевищували темпи зростання товарних запасів лише у ПАТ «Базис» і ТОВ «Сучасний модерн», про що свідчить перевищення значення відповідного показника над одиницею. Для ТОВ «Край» дана умова виконувалася у 2013 р., а для ТОВ «Укр-Трейд» і ТОВ «Таврія-В» - у 2014 р. Виконання цієї умови свідчить про прискорення товарооборотності, що, у свою чергу, призводить до відносної економії витрат і зростання прибутку, відносного вивільнення оборотних коштів при заданих обсягах діяльності тощо.

Для наочності дані табл. 2.9 доповнимо побудовою діаграми (рис. 2.7), що відбиває середню за сукупністю мережних підприємств торгівлі тенденцію розвитку товарних запасів та товарообороту (за віссю Х показані періоди; за віссю Y – відносні величини динаміки товарних запасів і товарообороту). Отже, в середньому за сукупністю на кінець періоду дослідження темпи росту товарообороту перевищують темпи росту товарних запасів, що свідчить про ефективність управління ними в підприємствах мережної торгівлі.

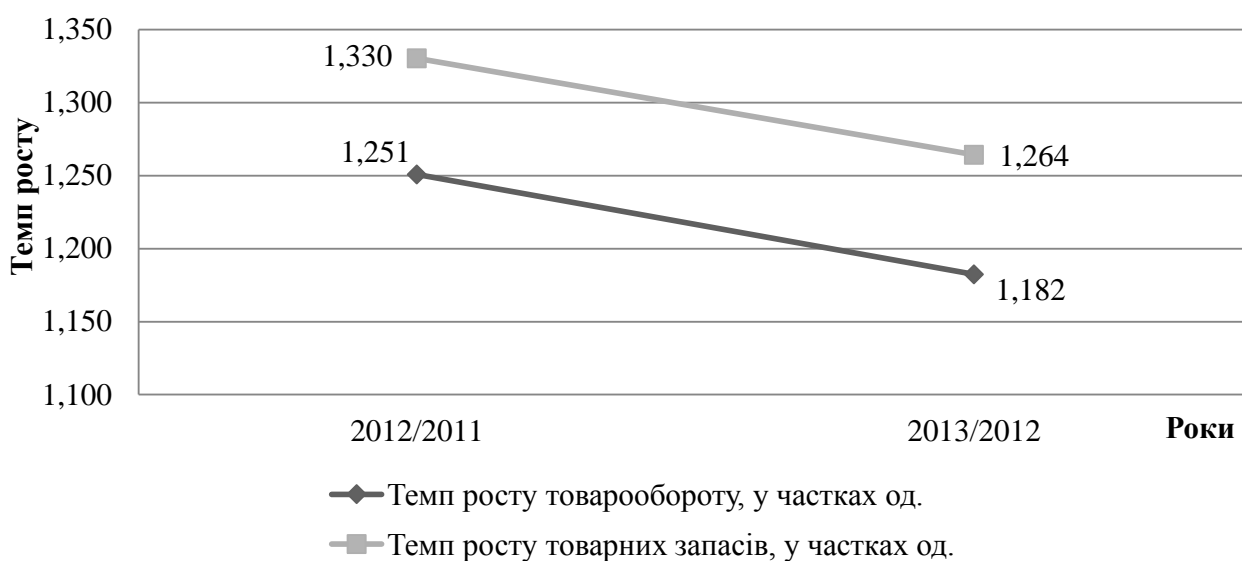


Рис. 2.7. Тенденція розвитку товарних запасів та товарообороту досліджуваних мережних підприємств роздрібної торгівлі у 2012 – 2014 рр.

Після оцінки стану та тенденції зміни товарних запасів вирішується наступна задача – оцінка ефективності їх використання, яка традиційно здійснюється на базі показників оборотності [21; 226]. Відзначимо, що ефективність роботи з формування, використання та розміщення товарних запасів у межах поглибленої оцінки ефективності управління ними доцільно

визначати на базі використання часткових та узагальнюючих показників, перелік та методика розрахунку яких наведена в таблиці 2.11. До складу цих показників слід віднести не лише показники оборотності, але й витратності, прибутковості та фінансування товарних запасів.

Аналіз оборотності товарних запасів у межах поглибленої оцінки передбачає пошук і виявлення резервів прискорення оборотності товарів за умови забезпечення високої якості обслуговування споживачів [35]. Так, чим вище показник оборотності, тим менший період часу протягом якого товарні запаси знаходяться на підприємстві, що означає ймовірне зниження витрат на зберігання, втрат від їх псування та старіння, високий рівень оборотності еквівалентний швидкому руху товарних запасів.

За даними табл. 2.12, найбільш швидко оновлювалися товарні запаси в ПАТ «Базис» (28 обороти на рік). Стійке поліпшення використання товарних запасів відбувалося лише в ПАТ «Базис» і ТОВ «Сучасний модерн», про що свідчить позитивна динаміка показника швидкості обороту (за товарооборотом). У цілому за період швидкість оновлення прискорилося у ТОВ «Укр-Трейд» і ТОВ «Край».

Стійке погіршення відзначається у ТОВ «Восторг» (зниження оновлюваності з 18 у 2012 р. до 15,6 разів у 2014 р.), ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан» (зниження з 13,5 у 2012 р. до 9,9 разів у 2014 р.), ТОВ «Фоззі Фуд» (з 14,3 у 2012 р. до 12,5 разів у 2014 р.), ПАТ «Рітейл Груп» (з 16,0 у 2012 р. до 13,5 разів у 2014 р.) і ТОВ «Фора» (з 25,4 у 2012 р. до 17,5 разів у 2014 р.).

Динаміка коефіцієнта оборотності товарних запасів в досліджуваних торговельних мережах мала аналогічний характер. У цілому уповільнення оборотності може бути викликано наявністю наднормативних і залежалих товарних запасів у результаті завозу товарів у розмірах, що перевищують попит, або таких, що не користуються попитом, наявності неходових і низькоякісних товарів, нерівномірності завозу, відсутності реклами, низьку кваліфікацію або некомпетентність персоналу та через інші недоліки в організації торговельного процесу [21; 35].

Уповільнення швидкості товарного обігу може призвести до: зменшення товарообороту; зростання потреби в оборотних коштах; збільшення видатків; скорочення прибутку. Таким чином, з одного боку, уповільнення товарооборотності обумовлює втрати в товарообороті, а отже, і прибутку від продажів і чистого прибутку, а з іншого – зменшення прибутку призводить до зростання витрат обігу та операційних витрат.

Найбільшу тривалість одного обороту товарних запасів на початку періоду дослідження мали ТОВ «Сучасний модерн» і ТОВ «Край»; а найменшу – ПАТ «Базис» (19,5 дні) і ТОВ «Фора» (18 днів). Тривалість обороту товарних запасів ТОВ «Таврія-В» досягла максимального значення у 2014 році (54,4 дні), про що свідчить негативна динаміка показника. Негативна динаміка показника спостерігається в інших торговельних мережах (ТОВ «Восторг», ТОВ «Фоззі Фуд», ПАТ «Рітейл Груп» і ТОВ «Фора»), крім ПАТ «Базис», ТОВ «Сучасний модерн» і ТОВ «Край».

Таблиця 2.11

Система статичних і динамічних показників ефективності оперативного поточного управлінського обліку товарними запасами

Назва	Алгоритм розрахунку	Характеристика
1	2	3
I. Статичні показники		
1.1. Узагальнюючі		
Швидкість обороту товарних запасів (ШТЗ)	$Ш_{ТЗ} = T / TЗ$ , де T – товарооборот, гр. од.; TЗ – середня сума товарних запасів, гр. од.	Характеризує, скільки разів за період у середньому оновлюється товарний запас. Підвищення показника характеризує поліпшення використання товарних запасів
Коефіцієнт оборотності товарних запасів (КОТЗ)	$КО_{ТЗ} = C / TЗ$ , де C – собівартість реалізованих товарів, гр. од.; TЗ – середня сума товарних запасів, гр. од.	Характеризує кількість оборотів товарних запасів на рік. Підвищення показника характеризує поліпшення використання товарних запасів
Період обороту товарних запасів (час обігу) (ПО)	$ПО = TЗ / C_{одн.} = TЗ / (C : Д)$ , де C <sub>одн.</sub> – одноденний обсяг собівартості реалізованих товарів, гр. од.; Д – кількість днів у періоді	Характеризує середню тривалість перебування товарів у вигляді запасів і показує, за який період в середньому відбувається один оборот товарних запасів. Збільшення показника характеризує погіршення ефективності використання товарних запасів
1.2. Часткові		
Товарні запаси в розрахунку на 1 грн. товарообороту (ТЗ <sub>1Т</sub> )	$ТЗ_{1Т} = TЗ / T$ , де TЗ – середня сума товарних запасів, гр. од.; T – товарооборот, гр. од.	Характеризують ефективність використання матеріальних ресурсів
Витрати обігу на одиницю товарних запасів (ВО)	$ВО = ВО_{ТЗ} / TЗ$ , де ВО <sub>ТЗ</sub> – сума витрат обігу, пов'язаних з формуванням товарних запасів, гр. од.; TЗ – середня сума товарних запасів, гр. од.	Ефективність роботи з формування товарних запасів з точки зору витрат на їх формування та зберігання, оцінка витратності одиниці товарного запасу



Продов. таб. 2.11

1	2	3
Прибуток на одиницю товарних запасів (Пз)	$Pz = P / Tz$ , де П – сума прибутку, гр. од.; Тз – середня сума товарних запасів, гр. од.	Ефективність роботи з точки зору отримання прибутку, оцінка рентабельності формування одиниці товарного запасу
Забезпеченість товарних запасів джерелами фінансування (Кзтз)	$Kztz = (OA - Pz) / Tz$ , де ОА – середня сума оборотних активів, гр од.; ПЗ – середня сума поточних зобов'язань, гр од.; Тз – середня сума товарних запасів, гр. од.	Характеризує ступінь фінансування товарних запасів за рахунок власних коштів підприємства.
II. Динамічні показники		
Середньорічні темпи зростання (зниження) товарних запасів і товарообороту (Тт)	$Tt = T_1 / T_0$ ; $Ttz = Tz_1 / Tz_0$ , де $T_1, T_0$ – обсяг товарообороту у звітному і базисному періодах відповідно, гр. од.; $Tz_1, Tz_0$ – обсяг товарооборот середня сума товарних запасів у звітному і базисному періодах відповідно, гр. од.	Відображають зміни (в середньому за рік) показників товарних запасів і товарообороту
Коефіцієнт прискорення (відставання) товарних запасів від товарообороту (Кпр(в))	$Kpr(v) = Tt / Ttz$ , Тт – темп зміни товарообороту, у частках од.; Ттз – темп зміни товарних запасів, у частках об.	Характеризує співвідношення темпу росту товарних запасів і товарообороту. Більш наглядно показує напрямок розвитку товарних запасів: їх зростання, зниження, стабілізацію відносно товарообороту
Інтегральний показник ефективності управління товарними запасами (Етз)	$Emz = \sqrt{I_{Omz} \times I_{Pmz}}$ , де $I_{Omz}$ – темп зміни оборотності товарних запасів, $I_{Pmz}$ – темп зміни рентабельності товарних запасів	Зростання інтегрального показника свідчить про покращення використання товарних запасів на торговельному підприємстві.

Таблиця 2.12

Аналіз узагальнюючих показників ефективності використання товарних запасів за групою мережних підприємств роздрібно́ї торгівлі у 2012-2014 рр.

Назва	Швидкість обороту товарних запасів, оборотів			Коефіцієнт оборотності товарних запасів, оборотів			Період обороту товарних запасів, днів		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
ПАТ «Базис»	22,8	25,1	28,0	18,8	20,2	22,8	19,5	18,1	16,0
ТОВ «Восторг»	18,0	15,9	15,6	13,9	12,0	11,9	26,2	30,3	30,8
ТОВ «Укр-Трейд»	13,0	9,6	19,8	11,3	8,4	17,0	32,4	43,7	21,5
ТОВ «Сучасний модерн»	3,3	9,8	18,1	2,0	7,5	14,7	181,8	48,8	24,8
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	13,5	11,6	9,9	12,1	10,4	8,5	30,2	35,2	43,1
ТОВ «Таврія-В»	16,9	11,4	11,8	14,0	8,6	6,7	26,2	42,4	54,4
ТОВ «Фоззі Фуд»	14,3	13,5	12,5	11,7	10,9	10,3	31,3	33,5	35,3
ПАТ «Рітейл Груп»	16,0	14,1	13,5	13,0	11,5	10,9	28,0	31,9	33,4
ТОВ «Фора»	25,4	21,1	17,5	20,3	16,8	14,1	18,0	21,7	26,0
ТОВ «Край»	10,2	16,2	15,2	7,1	12,0	11,4	51,3	30,3	32,1

Зростання обсягу товарних запасів у розрахунку на 1 грн. товарообороту протягом 2012 – 2014 р. відбулося в ТОВ «Восторг», ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан», ТОВ «Таврія-В», ТОВ «Фоззі Фуд», ПАТ «Рітейл Груп» і ТОВ «Фора» (таблиця 2.13). Така динаміка показника, з одного боку, свідчить про підвищення рівня забезпеченості товарообороту товарними запасами, а, з іншого, може призвести до уповільнення їх обороту, тобто «затоварення». Зниження розміру товарних запасів з 0,303 до 0,055 грн. в розрахунку на 1 грн. товарообороту, і, відповідно, підвищення ефективності управління цією частиною оборотних активів, відбулося в ТОВ «Сучасний модерн», що підтверджується позитивною динамікою показників оборотності. Аналогічна динаміка мала місце у мережах ПАТ «Базис», ТОВ «Край» і ТОВ «Укр-Трейд».

Зниження витратності формування товарних запасів у низці мережних підприємств (ТОВ «Восторг», ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан», ТОВ «Таврія-В», ТОВ «Фоззі Фуд» і ТОВ «Фора») позитивно характеризує ефективність управління їх формуванням, про що свідчить динаміка відповідного показника.

Негативну характеристику управління товарними запасами з цієї позиції мають ПАТ «Базис», ТОВ «Укр-Трейд», ТОВ «Сучасний модерн» і ПАТ «Рітейл Груп» і ТОВ «Фора». Найвищий рівень витрат обігу на одиницю товарних запасів у 2014 р. мали ПАТ «Базис» (29,96 грн на 1 грн запасів) і ПАТ «Рітейл Груп» (24,84 грн.), а найнижчий - ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан» (1,38 грн.), ТОВ «Укр-Трейд» і ТОВ «Таврія-В» (2,2 грн.).

Підвищення ефективності управління товарними запасами з позиції рентабельності їх використання спостерігалось у ТОВ «Восторг», ТОВ «Укр-Трейд», ТОВ «Сучасний модерн», ТОВ «Таврія-В» і ТОВ «Фора». Зниження прибутковості на 1 грн. товарних запасів відбулося в ПАТ «Базис», ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан» і ТОВ «Край» (про що свідчить наявність збитків у 2013 – 2014 рр.). Неефективно використовувала свої товарні запаси також торговельні мережі ПАТ «Рітейл Груп» (про що говорить від'ємне значення відповідного показника) і ТОВ «Фоззі Фуд» (значення показника прибутковості прагне до нуля).

Зростання значення інтегрального показника ефективності в ПАТ «Базис», ТОВ «Укр-Трейд», ТОВ «Таврія-В», ТОВ «Фоззі Фуд» і ТОВ «Фора» свідчить про покращення використання ними товарних запасів. Відповідно, зниження значення показника у ТОВ «Восторг», ТОВ «Сучасний модерн», ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан» говорить про зниження ефективності. Наявність в інших торговельних мережах збитків також дозволяє охарактеризувати управління їх товарними запасами як неефективне.

Позитивне значення показника забезпеченості товарних запасів джерелами фінансування свідчить про фінансування частини товарних запасів за рахунок власних коштів підприємства роздрібною торгівлі. За негативного значення показника фінансування товарних запасів відбувається за рахунок короткострокових і, навіть, довгострокових зобов'язань. Так, у ПАТ «Базис», ТОВ «Укр-Трейд», ТОВ «Сучасний модерн» і ТОВ «Таврія-В» за рахунок власного капіталу у 2014 р. було профінансовано понад 100% товарних запасів; у ТОВ «Край» - майже 50%.

Таблиця 2.13

Аналіз часткових показників ефективності використання товарних запасів за групою мережних підприємств роздрібної торгівлі у 2012-2014 рр.

Назва	Товарні запаси в розрахунку на 1 грн. товарообороту			Витрати обігу на одиницю товарних запасів			Прибуток на одиницю товарних запасів		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
ПАТ «Базис»	0,044	0,040	0,036	5,30	25,26	27,96	0,508	0,011	0,242
ТОВ «Восторг»	0,055	0,063	0,064	4,29	3,82	3,75	0,167	0,323	0,354
ТОВ «Укр-Трейд»	0,077	0,104	0,050	1,67	1,06	2,20	0,341	0,470	1,058
ТОВ «Сучасний модерн»	0,303	0,102	0,055	0,49	1,22	2,42	0,812	0,921	1,035
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	0,074	0,086	0,101	1,72	1,54	1,38	0,085	0,073	0,059
ТОВ «Таврія-В»	0,059	0,088	0,085	3,66	2,61	2,20	0,065	0,072	0,206
ТОВ «Фоззі Фуд»	0,070	0,074	0,080	2,39	2,63	2,14	0,0002	0,0001	0,0002
ПАТ «Рітейл Груп»	0,062	0,071	0,074	3,38	24,89	24,84	-0,040	-0,217	-0,010
ТОВ «Фора»	0,039	0,047	0,057	4,95	4,30	3,35	0,026	0,0002	0,159
ТОВ «Край»	0,098	0,062	0,066	2,62	3,97	3,66	0,602	-0,007	-0,070

Продов. таб. 2.13

Назва	Інтегральний показник ефективності управління			Забезпеченість товарних запасів джерелами фінансування		
	2013/2012	2014/2013	2014/2012	2012	2013	2014
ПАТ «Базис»	0,151	5,027	0,761	2,808	3,201	3,449
ТОВ «Восторг»	1,295	1,039	1,345	-0,090	0,012	0,144
ТОВ «Укр-Трейд»	1,012	2,139	2,164	0,490	0,608	1,608
ТОВ «Сучасний модерн»	2,054	1,489	3,058	0,163	0,610	1,003
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	0,861	0,809	0,697	0,224	0,131	0,147
ТОВ «Таврія-В»	0,830	1,491	1,237	14,541	9,286	6,936
ТОВ «Фоззі Фуд»	0,893	1,293	1,155	0,015	0,011	0,008
ПАТ «Рітейл Груп»	2,182	0,204	0,446	-1,027	-0,906	-0,865
ТОВ «Фора»	0,072	28,369	2,040	-0,776	-0,492	-0,254
ТОВ «Край»		3,180		0,001	0,267	0,482

Рівень забезпеченості товарних запасів даних торговельних мереж власним оборотним капіталом знаходиться в межах нормативного значення для підприємств торгівлі (0,4–0,6) [10], що також позитивно характеризує їх управління з позиції забезпечення фінансової стійкості. Низький відсоток покриття власними коштами товарних запасів мав місце в мережах ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан» (14,7%), ТОВ «Восторг» (14,4%), ТОВ «Фоззі Фуд» (0,8%).

На наступному етапі поглибленої оцінки ефективності управління товарними запасами надається кількісна оцінка економічних наслідків зміни товарооборотності: виявляється сума вивільнених (додатково залучених в оборот) коштів у результаті зміни оборотності, визначається вплив показників використання товарних запасів на зміну товарообороту і прибутку.

Сума вивільнених з обігу (додатково залучених у обіг) коштів через зміну оборотності розраховується за методом абсолютних різниць [236]. Результати розрахунку (табл. 2.14) підтверджують раніше зроблені висновки (таблиця 2.11) щодо ефективності використання товарних запасів мережними підприємствами протягом 2012 – 2014 рр.

Таблиця 2.14

Динаміка додатково залучених у обіг (вивільнених з обігу) коштів через зміну оборотності за групою мережних підприємств роздрібною торгівлі у 2012-2014 рр.

Назва	Зміна періоду оборотності товарних запасів, днів			Сума додатково залучених у обіг (вивільнених з обігу) коштів через зміну оборотності, тис. грн.		
	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
ПАТ «Базис»	-1,4	-2,1	-3,5	-561,7	-843,3	-1403,8
ТОВ «Восторг»	4,1	0,4	4,6	3825,4	411,6	4214,1
ТОВ «Укр-Трейд»	11,3	-22,2	-10,9	6147,8	-12824,2	-5919,5
ТОВ «Сучасний модерн»	-132,9	-24,1	-157,0	-6389,9	-6540,1	-7547,3
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	5,0	7,9	12,9	1397,2	2040,7	3585,2
ТОВ «Таврія-В»	16,3	12,0	28,2	39087,1	31503,1	67850,6
ТОВ «Фоззі Фуд»	2,3	1,7	4,0	99220,1	96371,6	176194,5
ПАТ «Рітейл Груп»	3,8	1,6	5,4	4278,9	1997,4	6040,2
ТОВ «Фора»	3,7	4,2	8,0	24426,6	34420,7	51975,4
ТОВ «Край»	-21,0	1,8	-19,2	-49617,6	6455,9	-45432,2

Вплив показників використання товарних запасів на зміну товарообороту

посилюється на основі відомої факторної кратної моделі [238]:

$$T = TЗ / ПО \times Д. \quad (2.1)$$

Для визначення впливу чинників застосовано прийом ланцюгових підстановок, за результатами якого складено табл. Г.1–Г.3 (додаток Г). При цьому зміна товарообороту не обмежується кількісним вимірюванням впливу товарних запасів і періоду їх обороту, а доповнюється оцінкою екстенсивності і інтенсивності використання товарних запасів. Це передбачає визначення типу використання товарних запасів у кількох варіантах залежно від виду і типу розвитку діяльності підприємства роздрібною торгівлі, які схематично наведені на рис. Г.1 в додатку Г.

У випадку, коли приріст товарообороту в цілому обумовлений впливом зростання середніх товарних запасів і при цьому наявні втрати в товарообороті за рахунок уповільнення товарооборотності, тип розвитку визначається як екстенсивний позитивний, що в цілому оцінюється негативно, оскільки обумовлює погіршення фінансових результатів і фінансового становища підприємства роздрібною торгівлі. Таке становище було характерно у 2012-2014 рр. для мереж ТОВ «Восторг», ТОВ «Таврія-В», ТОВ «Фоззі Фуд», ПАТ «Рітейл Груп» і ТОВ «Фора». Якщо за даних умов має місце зниження товарообороту підприємства роздрібною торгівлі, то тип використання товарних запасів із позиції їх впливу на обсяги діяльності визначається як екстенсивний негативний (ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан» у 2012-2014 рр., ТОВ «Укр-Трейд» у 2013-2014 рр.).

У випадку, коли приріст товарообороту викликаний виключно прискоренням оборотності при зменшенні величини товарних запасів, то тип використання товарних запасів вважається інтенсивним позитивним та, відповідно, оцінюється позитивно. Так, у 2012-2013 рр. інтенсивний тип розвитку був характерний для ПАТ «Базис» і ТОВ «Край»; а у 2013-2014 рр. – у ПАТ «Базис» і ТОВ «Укр-Трейд». Якщо за даних умов має місце зниження обсягу діяльності, то тип використання товарних запасів оцінюється як інтенсивний негативний, що вважається негативним.

При позитивному впливі на приріст товарообороту як екстенсивного, так і інтенсивного показників, визначається часткова участь екстенсивного і інтенсивного напрямів використання товарних запасів у загальній зміні обсягу товарообороту:

- часткова участь екстенсивного напрямку:  $\Delta T(TЗ) / \Delta T$ ;
- часткова участь інтенсивного напрямку:  $\Delta T(ПО) / \Delta T$ .

Якщо вплив екстенсивного фактора (товарних запасів) перевищує 0,5 (50%), то має місце переважно екстенсивне використання товарних запасів (ТОВ «Таврія-В» у 2013-2014 рр.), що оцінюється задовільно, у протилежному випадку – переважно інтенсивне (ТОВ «Сучасний модерн» у 2012-2014 рр.), що оцінюється як умовно-позитивне.

Зміна прибутку від продажу (П) у зв'язку зі зміною товарооборотності визначається за загальновідомою формулою [238]:

$$\Delta\Pi(\text{ПО}) = \Delta T(\text{ПО}) \times R_{\text{пр}_0}, \quad (2.2)$$

де  $\Delta\Pi(\text{ПО})$  – зміна прибутку від продажу у зв'язку зі зміною товарооборотності, гр. од.;

$R_{\text{пр}_0}$  – рентабельність продажів у базисному періоді.

Результати розрахунків засвідчили (табл. 2.15), що зменшення обсягу товарообороту через уповільнення оборотності негативно вплинуло на зміну обсягу прибутку від продажу торговельних мереж ТОВ «Восторг», ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан», ТОВ «Фоззі Фуд», ПАТ «Рітейл Груп», ТОВ «Фора» і ТОВ «Край» та ін. У той же час доцільно відмітити позитивну динаміку даного показника в більшості зазначених мереж.

Таблиця 2.15

Динаміка прибутку від продажу у зв'язку зі зміною товарооборотності за групою мережних підприємств роздрібної торгівлі у 2012-2014 рр.

Назва	Зміна прибутку від продажів, тис. грн.		
	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
ПАТ «Базис»	409,8	237,5	476,3
ТОВ «Восторг»	-1352,2	-250,2	-203,6
ТОВ «Укр-Трейд»	-2591,0	6288,9	4232,4
ТОВ «Сучасний модерн»	17768,3	17460,6	38398,1
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	-99,9	-95,6	-96,8
ТОВ «Гаврія-В»	-46869,2	5847,0	4533,8
ТОВ «Фоззі Фуд»	-54195,9	-38306,8	-74932,0
ПАТ «Рітейл Груп»	-958,9	-37,8	-315,4
ТОВ «Фора»	-8075,3	-3491,9	-9517,0
ТОВ «Край»	28584,8	-1040,5	-4313,8

Фінансова звітність підприємств роздрібної торгівлі дозволяє вирішувати узагальнену задачу оцінки ефективності бізнесу, яку можна здійснити за показником віддачі від активів (рентабельності активів або віддачі від інвестицій). Традиційно даний показник розраховується як відношення чистого прибутку підприємства на суму його активів [239], проте для потреб даного дослідження алгоритм його розрахунку можна деталізовано наступним чином:

$$\text{ЧП} / \text{А} = \text{ТО} / \text{А} \times \text{ЧП} / \text{ТО} \times \text{ТЗ} / \text{ТЗ}, \quad (2.3)$$

де ЧП – чистий прибуток, гр. од.;

А – середньорічна сума активів, гр. од.;

ТО – товарооборот, гр. од.;

ТЗ – середньорічна сума залишків товарних запасів, гр. од.

Звідси, модель взаємозв'язків між індикаторами ефективності використання сукупних активів і товарних запасів підприємств роздрібної торгівлі наведено на рис. 2.8.

Таке розкладання рентабельності активів, перш за все, корисно



торговельним підприємствам, які орендують торговельні площі (оскільки віддача від інвестицій в цілому їм не актуальна) і тим, хто бажає сформувати ефективну комбінацію асортиментної політики, від якої залежить як оборотність товарних запасів, так і рентабельність продажів.

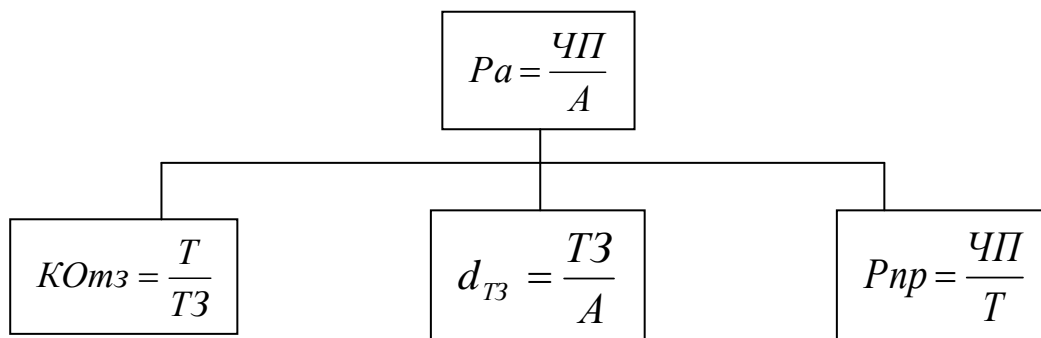


Рис. 2.8. Модель взаємозв'язків між індикаторами ефективності використання сукупних активів і товарних запасів підприємств роздрібної торгівлі

Умовні позначення:  $K_{Отз}$  – коефіцієнт оборотності товарних запасів;  $d_{ТЗ}$  – частка товарних запасів в активах;  $P_{пр}$  – рентабельність продажів.

Для розрахунку впливу чинників на показник рентабельності активів застосовано прийом ланцюгових підстановок, за результатами якого складено таблиці Д.1–Д.3, додаток Д. Проведені розрахунки за окремими роками періоду дослідження не виявили чіткої тенденції щодо впливу динаміки ефективності товарних запасів на рентабельність активів. Відзначимо, що в мережах ТОВ «Фоззі Фуд» і «ТОВ «Восторг» більш вагомий вплив на показник рентабельності активів здійснено саме третім фактором – рентабельністю продажів. Вплив досліджуваних чинників на рентабельність активів ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан» взагалі був слабкий.

У цілому за 2012-2014 рр. у мережах ТОВ «Восторг», ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан», ТОВ «Таврія-В», ТОВ «Фоззі Фуд», ПАТ «Рітейл Груп», ТОВ «Фора» уповільнення оборотності товарних запасів призвело до зниження віддачі від активів, а зростання частки товарних запасів в оборотних активах – до зростання. У ПАТ «Базис», ТОВ «Укр-Трейд», ТОВ «Сучасний модерн» і ТОВ «Край» прискорення оборотності позитивно позначилися на показнику рентабельності активів; а зниження частки товарних запасів в сукупних активах – негативно.

Останній етап поглибленої оцінки ефективності управління товарними запасами передбачає обґрунтування конкретних рекомендацій щодо оптимізації стану товарних запасів і прискорення їх оборотності. До теоретично можливих заходів щодо стабілізації стану товарних запасів у підприємствах роздрібних торгівлі (у т.ч. мережних) відносяться: оптовий продаж зайво завезених товарів, уцінка і подальший розпродаж застарілих товарів, організація купівельних конференцій, виставок-продажів, удосконалення торгової реклами, продаж товарів у кредит, проведення різноманітних акцій, формування політики лояльності покупців, вдосконалення маркетингової та економічної роботи тощо.

## РОЗДІЛ 3

### ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

#### 3.1. Удосконалення процесу стратегічного управління товарними запасами в підприємствах роздрібною торгівлі

Глобалізація роздрібного бізнесу, підвищена динамічність і складність зовнішнього середовища функціонування підприємств роздрібною торгівлі, посилення конкуренції на споживчому ринку, розвиток організованих форм торгівлі, необхідність подолання наслідків кредитно-фінансової кризи, збереження економічного потенціалу організацій та інше обумовлюють необхідність стратегічного управління, спрямованого на забезпечення сталого розвитку мережних суб'єктів господарювання споживчого ринку.

Питанням управління запасами присвячено значну кількість досліджень, більшість з яких орієнтовані на тактичне управління запасами і не розкривають стратегічний підхід до управління [12; 52; 72; 97]. У той же час у теорії управління існують різні методологічні підходи до розробки стратегій управління товарними запасами та послідовності їх формування [15; 35; 51; 75; 85; 104; 109; 110–112; 132].

Так, фахівці в галузі управління матеріальними потоками відзначають значну роль запасів у сучасній організації руху товару і відносять управління ними до факторів, що дозволяють підвищити ефективність товаропровідних процесів, а, отже, і якість логістичного обслуговування учасників комерційних взаємовідносин. М. Ліндерс, Х. Фірон, Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт виділяють стратегічний рівень, пов'язаний з довгостроковою перспективою управління запасами, та оперативне (поточне) управління запасами [51, с.22; 104, с.36]. Процес управління запасами передбачає послідовне виконання традиційних функцій менеджменту - планування, організації та контролю - адаптованих до специфіки товаропровідних процесів [97]. Матеріальний потік (або потік запасів) є базовим об'єктом управління в транспортно-логістичному ланцюгу, а інформаційний і фінансовий потоки мають переважно обслуговуючий характер.

Аналогічної позиції дотримується І. Бабенко, подаючи процес управління як цілеспрямований, систематичний і безперервний вплив керуючої підсистеми на керовану за допомогою загальних управлінських функцій (планування, організація, регулювання та контроль), взаємозв'язок і взаємодія яких утворює замкнутий повторюваний цикл управління [96, с. 109]. Інші дослідники [85, с. 120; 110, с. 29; 132, с.37] розглядають послідовність управління запасами як циклічну процедуру, відому як «цикл Шухарта-Демінга (цикл PDCA)», що отримав свою назву через запропоновані в циклі етапи діяльності з управління якістю бізнес-процесу.

Основна особливість даного методу, вперше викладеного в монографії У. Шухарта «Статистичні методи з точки зору управління якістю» [240] в 1939 році, полягає в його протиставленні традиційній схемі, що складається з трьох етапів: «розробка – виробництво – продаж», нової схеми, що складається з

чотирьох етапів: «дослідницький аналіз (ринку) – проектування і розробка продукції та / або послуг – виробництво – продаж», що пояснювалося радикальною зміною глобальних світових ринків [241; 242]. Аналізуючи роль і місце циклу PDCA, японський дослідник М. Імаї зазначає, що «... цикл PDCA дає можливість підвищити ефективність будь-якого управлінського впливу, належним чином застосовуючи послідовність: плануй, роби, перевіряй, впливай ...» [243]. Іншими словами, даний цикл – це послідовність дій, спрямована на вдосконалення. У даний час цикл Шухарта-Демінга набув широкого поширення завдяки своїй простоті та ефективності.

Таким чином, процес управління запасами відповідно до основних положень даного методу являє собою послідовну реалізацію наступних етапів: планування – встановлення цілей і завдань, необхідних для досягнення цілей управління товарними запасами, планування робіт із досягнення цілей, планування виділення і розподілу необхідних ресурсів (Plan); виконання – реалізація цілей і завдань процесу створення запасів (Do); контроль – збір інформації, контроль виконання встановлених цілей і завдань, досягнення запланованих результатів на основі набору ключових показників ефективності управління запасами (Check); коректування – вжиття заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату управління, розробка заходів спрямованих на поліпшення процесу управління згідно виявленим відхиленням (Act). Різні рівні управління запасами визначаються залежно від періодичності виконання зазначених вище кроків при відповідній фіксації центрів відповідальності [110].

Місце стратегії управління запасами в цій послідовності визначається на етапі планування та контролю показників, а стратегія управління товарними запасами розглядається як складова ресурсної стратегії, що підпорядкована корпоративній. Погоджуємося з позицією Бакунова О. і Крещенко О. відносно того, що така «взаємоузгодженість корпоративної, функціональних і оперативних стратегій повинні бути в основі прийняття стратегії управління товарними запасами підприємства» [85, с. 120].

Наявні підходи до систематизації процесу стратегічного планування визначають різні за кількістю та змістом етапи формування стратегії управління товарними запасами.

Бланк І. [15], Лігоненко Л. [21], Воскобоева О., Воскобоева О. [75] пропонують здійснювати формування стратегії управління товарними запасами за наступною широко відомою послідовністю: визначення цілей формування товарних запасів; створення інформаційної бази управління товарними запасами; аналіз стану та ефективності управління товарними запасами; нормування товарних запасів; планування обсягу товарних запасів; експертиза розробленого плану формування товарних запасів; оперативне регулювання та контроль стану товарних запасів. О. Бакунов і О. Крещенко [85] більш докладно підходить до вирішення даної проблеми і виділяють у процесі формування стратегії аналітичний (визначення генеральної стратегічної мети, моніторинг впливу факторів зовнішнього середовища та потреб ринку, визначення потенціалу підприємства та стадії його життєвого циклу),

дослідний (виділення товарних категорій, визначення стадії життєвого циклу категорій і попиту на них; формування норм і нормативів товарних запасів за категоріями та принципів замовлення; вибір схеми відносин з постачальниками за товарними категоріями), реалізаційний (планування обсягу товарних запасів за категоріями, розробка заходів коригування розміру товарних запасів за рахунок таких прийомів, як мерчандайзинг, цінові стратегії та інші маркетингові заходи) та контрольно-оцінний (регулювання та контроль стану товарних запасів, вивчення досягнення поставлених цілей у межах товарних категорій та усього торговельного підприємства) етапи. Колектив авторів [35], навпаки, спрощено подає процес управління товарними запасами: аналіз стану та ефективності управління запасами; розробка норм і нормативів товарних запасів поточного зберігання; розробка плану формування товарних запасів підприємства; оперативний облік запасів. Обґрунтування товарної стратегії за Г. Моріною [244, с. 244] складається лише з вибору стратегії для підприємства, визначення стратегічних можливостей підприємства та урахування критеріїв для вибору стратегії.

Таким чином, місце і роль стратегії управління товарними запасами в економічній літературі оцінюється неоднозначно. Найчастіше стратегії управління товарними запасами підприємства як інструмент регулювання використовується в зв'язці з базовою стратегією [15; 21; 85], що в цілому є зрозумілим, проте не конкретизує місце даної стратегії в стратегічному наборі підприємства. Окремі дослідження вказують на підпорядковану функцію стратегії управління товарними запасами, трактуючи її як частину розподільчої стратегії логістики [245; 246]. В інших вказується, що під час розробки стратегії управління запасами доцільно враховувати товарну політику підприємства [247; 248], що також визначає її підпорядкувальний характер.

Більш обґрунтованим, на авторську думку, для мережного підприємства роздрібною торгівлі є розгляд стратегії управління товарними запасами як органічного елемента його ресурсно-ринкової стратегії:

- у методологічному аспекті сутність і механізми формування стратегії управління товарними запасами підприємства повинні аналізуватися як одна з проблем ресурсних відносин, оцінки реалізації стратегічних цілей підприємства щодо управління товарними запасами;

- у системі економічного регулювання стратегію управління товарними запасами доцільно розглядати як елемент загальної стратегії підприємства роздрібною торгівлі у зв'язку з ресурсними, ринковими, інвестиційними, фінансовими та іншими видами стратегічних рішень.

Необхідність розгляду ресурсно-ринкової стратегії стосовно до мережних підприємств роздрібною торгівлі пов'язана з тим, що вони, на відміну від звичайних роздрібних торговельних підприємств, виконують більш специфічні функції, які входять до переліку виробничих, за рахунок залучення до процесів складання специфікації, розробки дизайну та контролю якості власних торгових марок [249, с. 136]. Звичайно, метою введення власних торговельних марок та асортименту є збільшення прибутку та посилення конкурентних переваг за ціною та диференціацією товару.

Ресурсно-ринкова стратегія являє собою комплекс «стратегічних рішень, які визначають поведінку підприємства на ринку виробничо-фінансових та інших факторів і ресурсів виробництва» [64]. Вона розглядається у літературних джерелах здебільшого в складі стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства [250–252], рідше – у складі маркетингової стратегії [249] або яка окремий вид стратегій підприємства вищого рівня [63].

Ресурсно-ринкова стратегія охоплює дві великі групи стратегічних рішень: 1) рішень, що визначають поведінку підприємства торгівлі на ринках матеріальних ресурсів (у тому числі товарів); 2) рішень про номенклатуру, обсяги та якість придбаних і використовуваних ресурсів. Іншими словами, ця стратегія складається з двох груп рішень, які складають відповідно «ресурсну стратегію» і «стратегію поведінки на ринку ресурсів». Стратегію управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі слід розглядати в контексті одного з підрозділів ресурсної стратегії, а саме – стратегії обсягу ресурсних запасів. Тут ми погодимося з думкою Г. Клейнера [64] щодо того, що номенклатура і (значною мірою) асортимент товарних ресурсів не є предметом стратегічних рішень, оскільки в основному визначаються номенклатурою реалізованих товарів. Для визначення якості закупаваних матеріальних ресурсів і їх обсягу найголовніша увага приділяється стратегічним рішенням при формуванні ресурсної стратегії підприємства. Таким чином, стратегію управління товарними запасами доцільно розглядати як один із видів функціональної стратегії підприємства роздрібної торгівлі.

Застосування системного підходу передбачає розробку стратегії управління товарними запасами в залежності від обраної стратегії управління підприємством торгівлі в цілому, яка завжди повинна поєднувати в собі заплановану і продуману лінію поведінки.

Унаслідок наявності в товарних запасах матеріальної, інформаційної та фінансової характеристик, вони являють собою складний об'єкт, що вимагає інтегрованого підходу до управління ними. Обґрунтуванню стратегії управління товарними запасами передують визначення цілей управління ними, які у свою чергу залежать від загальних стратегічних цілей діяльності підприємства роздрібної торгівлі. З цією метою вибудовується піраміда управління підприємства, яка відображає зростання влади, відповідальності, складності та динаміку прийняття управлінських рішень за рівнями управління, утворюючи свого роду ієрархію: стратегічний, функціональний (тактичний) та оперативний (операційний) (рис. 3.1). Такий підхід вирішує головне завдання: досягнення основної стратегічної мети діяльності підприємства роздрібної торгівлі, що дозволяє розробляти і формувати стратегічні альтернативи.

Проблемою також залишається не очевидний зв'язок між стратегією діяльності підприємства роздрібної торгівлі і стратегією управління товарними запасами. Не зважаючи на численні дослідження в галузі стратегічного менеджменту, відсутня обґрунтована методика переведення стратегії підприємства на послідовність дій з її реалізації, у тому числі тих, що пов'язані з управлінням товарними запасами.

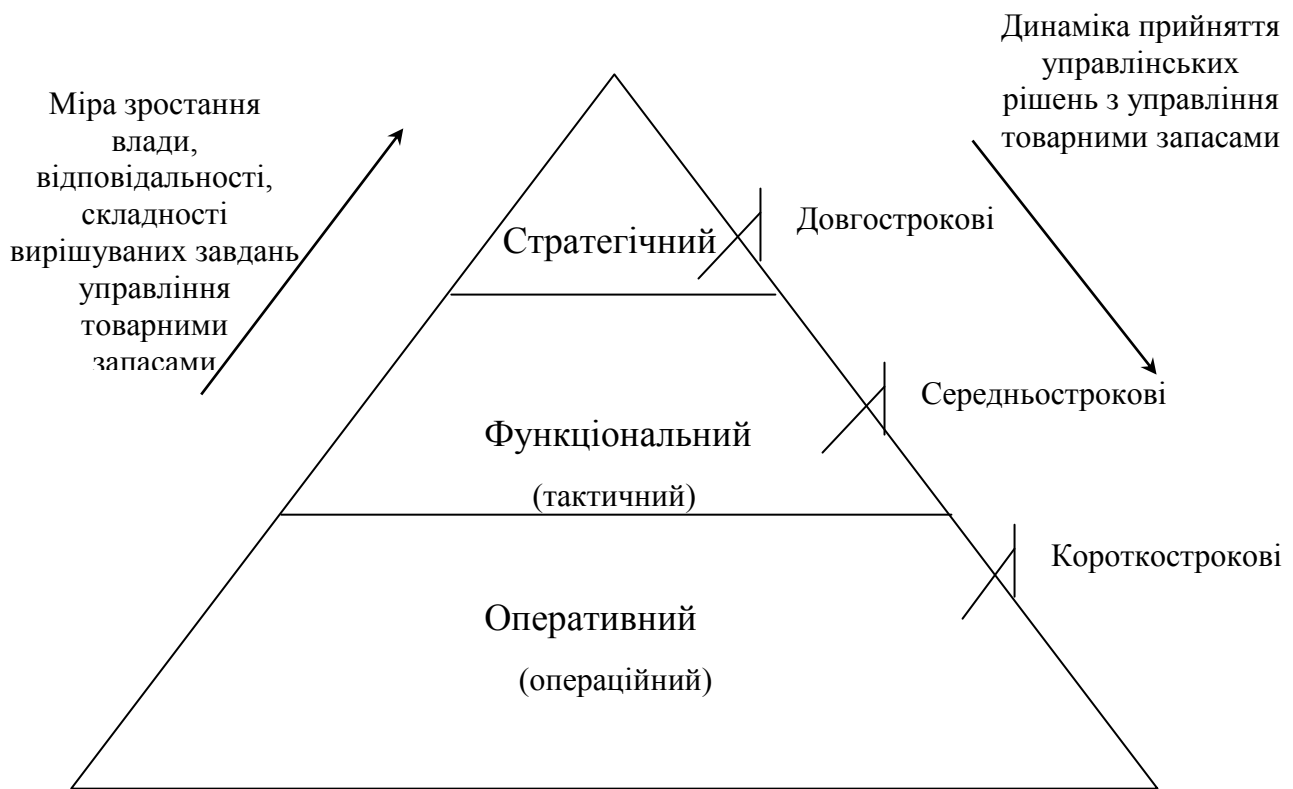


Рис. 3.1. Піраміда рівнів управління товарними запасами в підприємстві роздрібної торгівлі

Науковці по-різному підходять до вирішення цього питання. Так, досить цікавою нами вважається пропозиція Є. Казака щодо використання з цією метою концепції збалансованої системи показників, що дозволяє вибудовувати цілісну систему управління запасами через формування показників товарних запасів, які сприяють досягненню стратегічної мети підприємства [110]. Однак такий спосіб не можна вважати універсальним, оскільки він передбачає побудову власної збалансованої системи показників для кожного конкретного випадку (через те, що різні підприємства торгівлі мають різні стратегічні цілі) [254]. Крім того, сфера бізнес-процесів підприємства не обмежується управлінням лише товарними запасами.

На думку Бакунова О. і Крещенко О., досягнення заданих стратегічних цілей можливо на засадах категорійного менеджменту, тобто за умови ефективного формування товарних категорій у структурі асортименту торговельного підприємства відповідно до ринкових потреб [85]. Дійсно, такий підхід у більшому ступені спроможний ув'язати стратегічну мету підприємства з цілями управління товарними запасами через управління асортиментом за групами в рамках єдиної системи цілей. Проте, з іншого боку, перехід до категорійного менеджменту є досить складним (через кадрові питання, необхідність стандартизації, внутрішню конкуренцію) і передбачає структурні зміни в організації з іншою ідеологією управління, що може зробити проблематичним досягнення намічених цілей.

Інші науковці (О. Воскобоева, О. Воскобоева) вважають, що стратегія управління товарними запасами повинна бути націлена на задоволення запитів кожної з ключових груп споживачів [75]. Цей підхід вирішується в межах маркетингових досліджень та вимагає розуміння принципу формату торгівлі, розуміння формату з точки зору логіки споживача.

На основі критичного огляду фахової літератури і спираючись на галузеві особливості торгівлі, нами розроблено загальну структурно-логічну схему процесу стратегічного управління товарними запасами підприємства роздрібною торгівлі (рис. 3.2), яка дає уявлення про етапи формування стратегії та їх логічну послідовність, та ув'язує стратегічне управління товарними запасами із загальним стратегічним управлінням підприємства роздрібною торгівлі. Заданий алгоритм має чітко визначену орієнтацію на головну стратегію розвитку підприємства і складається з трьох основних блоків: розрахунково-аналітичного, стратегічного планування, контрольо-оцінного.

Стратегічне управління товарними запасами розглядається нами як динамічна сукупність ряду взаємозалежних процесів, які логічно впливають один на одного. Необхідність внесення змін у цільові орієнтири діяльності підприємства роздрібною торгівлі у випадку перегляду існуючої або розробки нової стратегії, внесення змін у процесі реалізації стратегії визначають наявність стійкого зворотного зв'язку і зворотного впливу кожного процесу на інші та на їх сукупність в цілому.

Початковим етапом процесу формування стратегії управління товарними запасами є створення інформаційної бази управління, що базується на зборі та систематизації внутрішньої інформації про фактичне становище товарних запасів, швидкість їх реалізації, відповідність попиту, та зовнішньої інформації про кон'юнктуру відповідного сегмента споживчого ринку та моніторингу товарної пропозиції (збутової та цінової політики постачальників), а також враховує планові показники підприємства роздрібною торгівлі за обсягом реалізації товарів і використання матеріальних і фінансових ресурсів.

На наступному етапі відбувається формування системи показників оцінки управління товарними запасами підприємства роздрібною торгівлі за двома напрямками оцінки: експрес- та поглибленої (відповідно до методичного інструментарію, наведеного в параграфах 2.2–2.3). Даний етап передбачає дослідження основних тенденцій та закономірностей, що притаманні процесу формування та реалізації товарних запасів, аналіз ефективності використання товарних запасів, виявлення причин уповільнення або прискорення їхнього обороту, оцінки ефективності інструментів поточного управління товарними запасами.

Розглянуті вище етапи складають зміст розрахунково-аналітичного блоку процесу стратегічного управління товарними запасами підприємством роздрібною торгівлі.

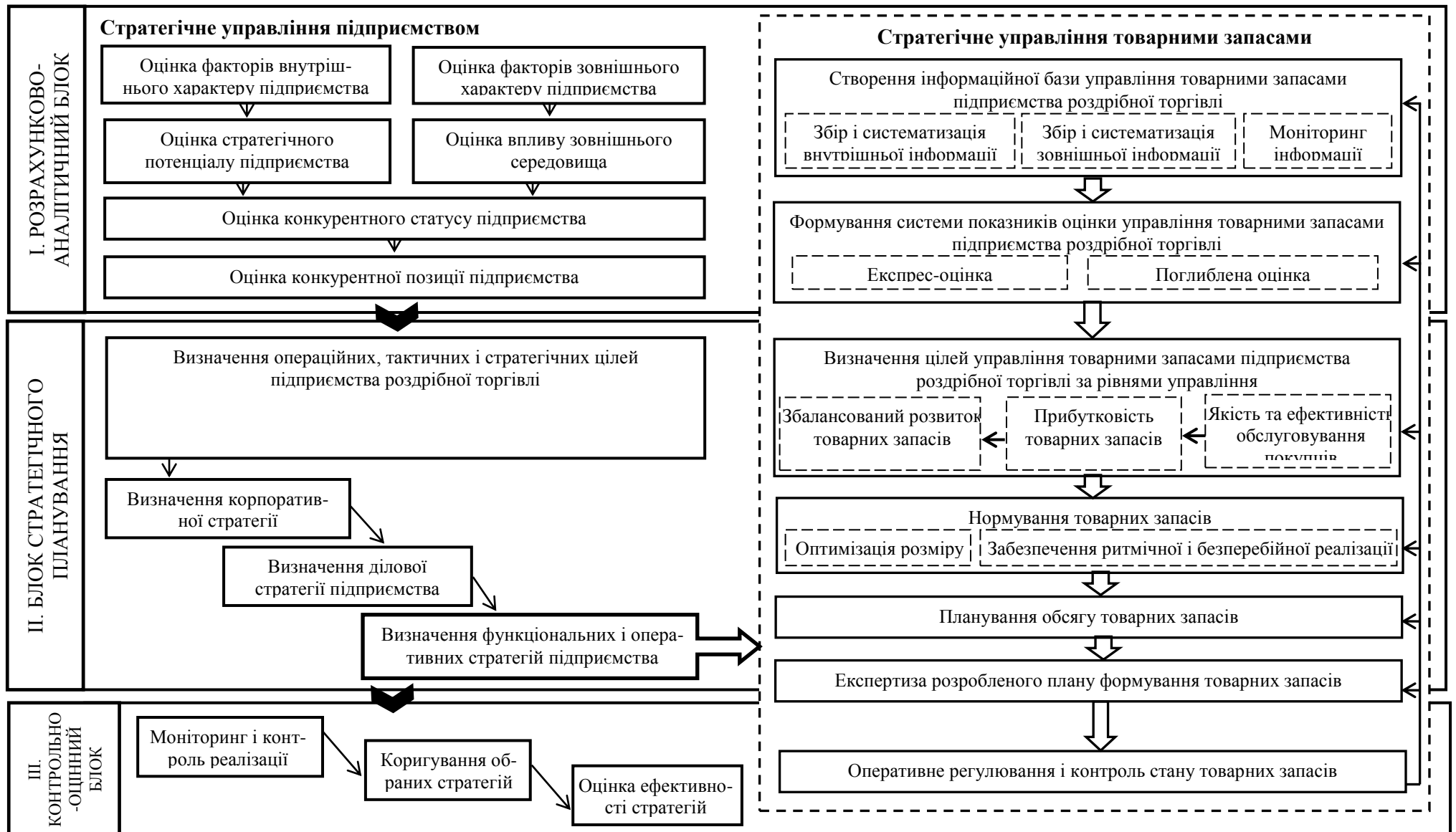


Рис. 3.2. Гармонізація стратегічного управління підприємством роздрібною торгівлі та управління товарними запасами

(розроблено автором)



Блок стратегічного планування розпочинається етапом обґрунтування цілей управління товарними запасами. Як показано на рис. 3.1, важливим етапом стратегічного управління підприємства є етап, на якому відбувається формування базової стратегії підприємства роздрібною торгівлі, вибір якої є ключовим питанням у теорії стратегічного управління. Обґрунтуванню базової стратегії передують формулювання і встановлення загальнофірмових цілей, які мають відповідати певним вимогам [15; 102; 108; 115; 203]: бути конкретними і вимірюваними; орієнтованими в часі; досяжними і забезпечувати підвищення ефективності діяльності; науково обґрунтованими, взаємно підтримуваними тощо.

Досягнення визначених цілей розвитку підприємства може здійснюватися різними шляхами, які конкретизуються через аналіз і вибір базової стратегії підприємства роздрібною торгівлі, варіанти якої пропонуються в літературі зі стратегічного менеджменту з акцентами на певних аспектах [92; 108; 115; 172]. Таке подання цілей підприємства та засобів їх досягнення на тривалу перспективу складає сутність стратегії. Важливо, що стратегія повинна містити в собі індикатори фіксації досягнення рівнів поставлених цілей. При цьому перехід на наступний рівень мети не можливий без подолання попереднього рівня. Таким чином, економічна стратегія є поєднанням економічного та стратегічного аспектів управління підприємства роздрібною торгівлі, визначає на тривалу перспективу його цілі, засоби й показники ступеня їх досягнення.

Об'єктивна природа господарської діяльності полягає в тому, що стратегічні цілі, які формуються, повинні відображати вимоги до діяльності підприємства з боку його зовнішнього і внутрішнього середовища. Суб'єктивна природа процесу стратегічного планування полягає в тому, що досліджуваний процес спирається на конкретну філософію, якої дотримуються власники майна підприємства та менеджери, такий процес визначається їх власними інтересами.

На спрямованість стратегічних установок підприємства впливає низка чинників, серед яких: стан національної економіки, тенденції розвитку конкретної галузі діяльності господарюючого суб'єкта, характер конкуренції в галузі, стадія життєвого циклу підприємства тощо. Незважаючи на різноманіття цілей, усі вони повинні бути спрямовані на досягнення головної цілі діяльності підприємства роздрібною торгівлі – зміцнення його конкурентної позиції на споживчому ринку [114, с. 73].

Обґрунтування цілей здійснювалася з урахуванням відповідності базовій стратегії підприємства роздрібною торгівлі на основі системного підходу до управління (пар. 1.2). Таким чином, реалізація стратегії підприємства роздрібною торгівлі за рівнями управління, важливістю та складністю завдань, на нашу думку, забезпечується досягненням трьох основних взаємопов'язаних цілей (рис. 3.3).

Вважаємо, що в сучасних умовах впливу фінансово-економічної та політичної кризи перед підприємствами роздрібною торгівлі, зокрема мережними, постають три найбільш важливі проблеми, які слід обрати за цільові установки: завоювання та розширення частки ринку, на якому функціонує підприємство роздрібною торгівлі; одержання прибутку; оптимізація витрат системи.

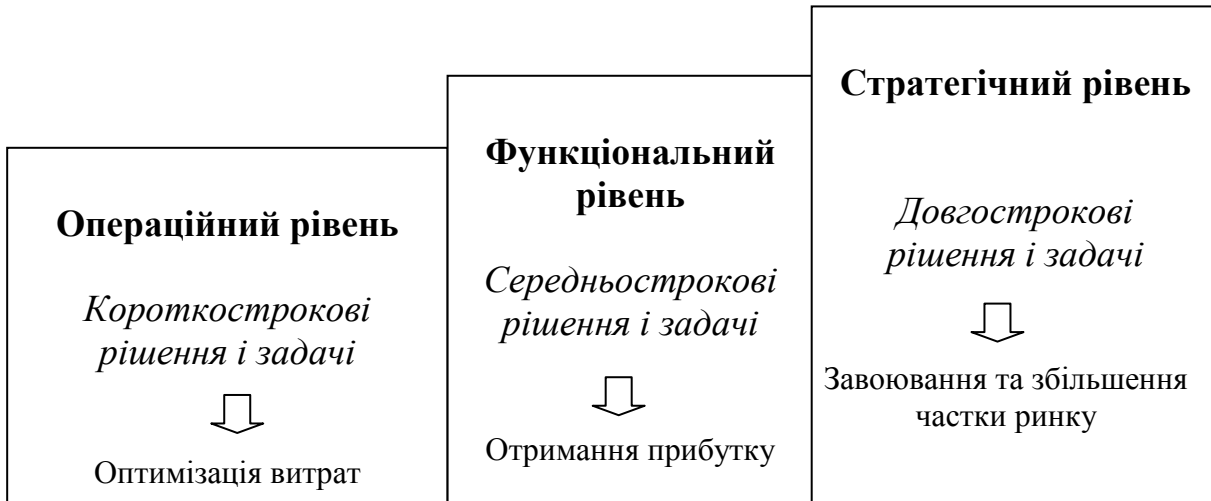


Рис. 3.3. Зв'язок цільових установок та рівнів управління мережного підприємства роздрібної торгівлі

Зазначимо, що дані цільові установки відповідають наступним рівням ієрархії управління в підприємстві роздрібної торгівлі: стратегічному, функціональному і операційному.

Управлінські рішення, що виробляються на стратегічному ієрархічному рівні, орієнтовані на досягнення цілей підприємства довгострокового характеру. На цьому рівні управління основним завданням є стратегічне планування діяльності підприємства роздрібної торгівлі на ринку і координація внутрішньофірмової тактики управління, що здійснюється менеджерами вищої ланки керівництва. Другим рівнем управління торговельною організацією є функціональний, який забезпечує вирішення завдань, що вимагають попереднього аналізу інформації, підготовленої на нижньому рівні. Основним завданням є тактичне управління підприємством при вирішенні основних функцій у заданій сфері діяльності (прогноз прибутку і розробка плану товарообороту на найближчий період), що здійснюється менеджерами середньої ланки і фахівцями (начальниками служб, відділів). Операційний рівень управління забезпечує вирішення багаторазово повторюваних завдань і операцій та передбачає швидке реагування на зміну ситуації. На рівні оперативного управління великий обсяг займають облікові завдання (наприклад, облік товарних запасів на складах і в торговельному залі). Основне завдання - оперативне реагування на зміну ситуації, яке здійснюється як менеджерами, які здійснюють тільки загальні функції, так і менеджерами-фахівцями, які реалізують функції управління в сфері своєї компетенції.

Логіка такого набору цільових установок наступна. Стратегічний рівень. Стійкий розвиток та підвищення частки ринку. Цей рівень управління передбачає здійснення стратегічного планування, пов'язаного зі зростанням конкуренції на споживчому ринку. Одною з цілей росту, які передбачаються більшістю фірмових стратегій, є зростання частки ринку [115; 116]. Цілями для підприємства роздрібної торгівлі є не тільки збільшення частки на ринку, а й

розширення ринків. Розширення сприяє досягненню конкурентної переваги на споживчому ринку порівняно з іншими торговельними підприємствами. Розширення ринків є багатоаспектним процесом, який є одним із головних умов «виживання» підприємства і полягає в розширенні власної частки на ринку певного товару; занятті нових «ніш» на ринку; проникненні на нові для підприємства ринки, їх диверсифікації; «завоюванні» споживачів продукції конкурентів; залученні нових покупців до продукції підприємства та ін.

У зв'язку з цим основним індикатором є зміцнення власної ніші і збільшення ринкової частки підприємства. Для мережного підприємства роздрібною торгівлі розширення ринків залишається одним із головних показників і критеріїв ділової активності, високого рівня менеджменту, якості торгівлі тощо. Управлінські технології націлені на максимальне захоплення ринку. Особливе значення надається зростанню конкурентоспроможності за рахунок підвищення якості торговельних послуг. Фінансовий і організаційний контроль за діяльністю підприємства менш важливий.

Функціональний рівень. Отримання прибутку. Прибуток є безпосередньою метою функціонування будь-якого комерційного підприємства та одночасно результатом його діяльності і умовою для подальшого розвитку. Вихідним індикатором цього рівня є прагнення як можна швидше і як можна більше заробити і накопичити капітал для повернення кредитів і розширення бізнесу. Головною умовою отримання прибутку для підприємства роздрібною торгівлі є пропозиція товарів, які можуть бути реалізовані за тією ціною, яка задовольнить платоспроможну потребу. У свою чергу, прийнятна ціна можлива у разі, коли підприємство витримує визначений рівень витрат, коли витрати на споживані ресурси менше за отриману виручку.

Обираючи за мету зростання прибутку, необхідно виділяти максимальний прибуток у короткостроковій і довгостроковій перспективі. При цьому мета полягає не в отриманні прибутку як такого, а стабільного економічного прибутку, який може бути спрямований як на споживання, так і на розширене відтворення. Унаслідок того, що для більшості підприємств забезпечення безперервності розвитку є однією з головних цілей, то відповідно підприємство прагнучиме до максимального прибутку в довгостроковій перспективі. Однак на практиці достатньо важко визначити, як рішення, що приймаються сьогодні, вплинуть на прибуток у віддаленому майбутньому. Виходячи з цього підприємства переорієнтовують завдання максимізації прибутку в довгостроковому періоді на задачу забезпечення прийнятного рівня прибутку в короткострокових відрізках часу.

Оперативний рівень. Оптимізація витрат. Особливе місце в системі оперативного управління підприємством, яке забезпечує ефективність його діяльності на ринку, посідає управління витратами, спрямоване на пошук шляхів найбільш ефективного використання наявних обмежених ресурсів. Обмеження фінансових можливостей під час фінансово-економічної кризи спонукає мережні підприємства роздрібною торгівлі до пошуку найбільш ефективних методів господарювання, одним із яких є оптимізація. У свою чергу, одним із шляхів системного підходу до вибору найкращих варіантів

витрат господарювання є вироблення критеріїв оптимізації, що відображають довгострокові цілі розвитку підприємства.

Відповідно до цього вважаємо доцільним обрати наступні цілі управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі: достатність запасів, забезпечення якості та ефективності обслуговування покупців; забезпечення прибутковості товарних запасів; забезпечення збалансованого розвитку товарних запасів з огляду стратегії торговельного підприємства на споживчому ринку. Дані цілі відповідають наведеним вище цільовим установкам за рівнями ієрархії управління організацією. Взаємозв'язок складових управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі (рівні, рішення, цілі, об'єкт, суб'єкт, критерії, показники, результати) наведено в табл. 3.1.

Об'єктом в управлінні товарними запасами в цілому є сукупність умов здійснення матеріального потоку, кругообігу вартості, руху товарних запасів, а також систематизація і контроль їх залишків за кожною асортиментною позицією. Суб'єктом управління є менеджери (логіст, категорійний менеджер, менеджер із закупок), які за допомогою різних форм управлінського впливу здійснюють цілеспрямоване функціонування об'єкта.

Логіка вибору в якості об'єкта управління на стратегічному рівні матеріального потоку полягає в наступному. Під потоком розуміється сукупність об'єктів, яка сприймається як єдине ціле, що існує як процес на деякому часовому інтервалі і вимірюється в абсолютних одиницях за певний період часу. У контексті даного дослідження під матеріальним потоком слід розуміти сукупність товарно-матеріальних цінностей, що знаходяться в різних точках простору (складських площах, транспортних засобах, торговельних залах) і пов'язаних один із одним логікою розвитку бізнес-процесу розвитку реалізації товарів [49; 50; 23; 255]. Іншими словами, ця сукупність розглядається в процесі застосування до них різних логістичних (складування, транспортування) і технологічних (упакування, зважування тощо) операцій і віднесена до певного часового інтервалу. Матеріальний потік, що розглядається у певний момент часу в певній точці простору, є товарним запасом; тобто в товарних запасах превалює статична форма матеріальних потоків. Підвищення точності управління, зниження витрат, пов'язаних із помилками в управлінні, оптимізації завантаження персоналу, а також оптимізації використання та розподілу оборотних коштів, підвищення ефективності та прибутковості діяльності підприємства вимагає контролю і використання під час прийняття рішень властивостей товарних потоків.

Для мережного підприємства роздрібної торгівлі, в асортименті якого є десятки тисяч асортиментних позицій, об'єктом управління запасами на оперативному рівні є кожна товарна група, як група однорідних товарів за гармонізованою системою опису та кодування товарів. Необхідність управління ними пов'язана з тим, що різні товарні групи характеризуються різною часткою у витратах обігу, продажах, мають різну рентабельність. Це визначає, тим

Таблиця 3.1

Взаємозв'язок складових стратегічного, функціонального та оперативного управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі

Рівні управління	Управлінські рішення	Цілі управління товарними запасами	Суб'єкт	Об'єкт	Критерії	Показники	Результати
Стратегічний	Довгострокові	Забезпечення збалансованого розвитку товарних запасів з огляду стратегії торговельного підприємства на споживчому ринку	Керівники вищої ланки управління	Товарний запас як частина матеріального потоку	Збалансованість	Частка на ринку, динаміка товарообороту, товарних запасів, фінансових результатів від операційної діяльності, співвідношення динаміки товарообороту, фінансових результатів та товарних запасів	Досягнення стратегічних цілей діяльності торговельного підприємства на споживчому ринку
Функціональний	Середньострокові	Забезпечення прибутковості товарних запасів	Керівники підрозділів	Товарна група	Прибутковість	Рентабельність товарних запасів, динаміка фінансового результату від операційної діяльності, динаміка товарних запасів, оборотність товарних запасів, склад джерел формування товарних запасів	Підвищення рентабельності інвестицій в товарні запаси
Оперативний	Короткострокові	Забезпечення якості та ефективності обслуговування покупців	Категорійний менеджер, менеджер зі закупівлі	Асортиментна одиниця, складська одиниця	Оптимальність	Показники дефіциту та задоволення споживчого попиту, оборотність товарних запасів, забезпеченість товарними запасами, витрати на одиницю товарних запасів	Підвищення якості та ефективності системи обслуговування, лояльності споживачів

самим, можливості підприємства торгівлі щодо досягнення цілей більш високого рівня (отримання прибутку, збільшення частки ринку). Таким чином, докладний і детальний облік товарних груп, відстеження інформації про їх реалізацію спрямовано на підвищення ефективності управління товарними запасами підприємства роздрібною торгівлі.

Логічним способом виявлення зв'язку між стратегією діяльності підприємства роздрібною торгівлі в цілому і стратегією управління товарними запасами є формування критеріїв та основних показників товарних запасів, які сприяють досягненню стратегічної мети підприємства на основі ієрархії стратегій. За даними пар. 1.2 у якості критеріїв обрано:

- 1) на стратегічному рівні управління – критерій збалансованості;
- 2) на функціональному рівні управління – критерій прибутковості;
- 3) на оперативному рівні управління – критерій оптимальності [257].

Критерії управління товарними запасами із засобами управління ув'язуються через систему показників та характеризують ступінь досягнення цілей і завдань, поставлених керуючою системою. Таким чином, кожному критерію повинні відповідати певні показники, для обґрунтування доцільності використання яких застосовано метод статистичного аналізу варіаційних рядів результатів опитування експертів [258, с. 21-24]. Перевагою даного методу є простота його використання під час обробки інформації, наочність результатів та відсутність необхідності узгодження єдності думок експертів. Основні етапи застосування методу статистичного аналізу варіаційних рядів викладено в додатку Е.

Результати застосування цієї методики (додаток Ж) та проведеної систематизації показників дозволили обрати ключові показники оцінки ефективності управління товарними запасами мережного підприємства роздрібною торгівлі на стратегічному, функціональному і оперативному рівнях:

- 1) коефіцієнт випередження товарообороту над товарними запасами;
- 2) коефіцієнт оборотності товарних запасів;
- 3) витрати з управління товарними запасами на одиницю товарообороту.

Мета стратегічного рівня управління товарними запасами – забезпечення відповідності товарних запасів цільовим настановам розвитку торговельного підприємства на споживчому ринку – реалізується через зв'язок товарообороту і товарних запасів, якому відповідає коефіцієнт прискорення (відставання) товарних запасів від товарообороту або коефіцієнт випередження товарообороту над товарними запасами (формула наведена в табл. 2.10). Досягнення забезпечення прибутковості товарних запасів на функціональному рівні управління підприємством роздрібною торгівлі оцінюється через показник рентабельності інвестицій в товарні запаси (формула у табл. 2.10).

За інструмент управління товарними запасами в діяльності підприємства роздрібною торгівлі на оперативному рівні нами обрано показник витрат із управління товарними запасами на одиницю товарообороту, що сприяє прийняттю економічно обґрунтованих господарських рішень. Власне, витрати з управління товарними запасами розглядаються як частина логістичних витрат торговельного підприємства [264], що складаються, у свою чергу, із витрат на

розміщення й утримання всіх замовлень та витрат на зберігання середнього товарного запасу на складах і в торговельному залі протягом періоду [65].

Показник витрат із управління товарними запасами на одиницю товарообороту ( $V_{ТЗ/ТО}$ ) підприємства роздрібної торгівлі розраховується за формулою:

$$V_{ТЗ/ТО} = \frac{V_{ТЗ}}{ТО}, \quad (3.1)$$

де  $V_{ТЗ/ТО}$  – витрати з управління товарними запасами на одиницю товарообороту;

ТО – обсяг товарообороту, гр. од.

Таким чином, рівень витрат з управління товарними запасами впливає на економічне становище підприємства торгівлі, визначаючи його прибутковість і конкурентоспроможність.

Меті управління товарними запасами на кожному рівні прийняття управлінських рішень відповідає певний результат, що пов'язаний із метою управління підприємством в цілому на відповідному управлінському рівні. Так, досягнення мети забезпечення відповідності товарних запасів споживчому попиту проявляється в розширенні частки ринку, на якому функціонує підприємство роздрібної торгівлі. Результатом забезпечення прибутковості товарних запасів (функціональний рівень) є не просто отримання певного розміру прибутку, а наявність на підприємстві його позитивної динаміки за роками. Основою для висновку про ефективність або неефективність управління товарними запасами на оперативному рівні управління підприємством роздрібної торгівлі за критерієм оптимальності є дотримання визначеного рівня витрат з управління товарними запасами з огляду прийнято рівня якості обслуговування споживачів.

Наступним етапом стратегічного управління товарними запасами є їх нормування, яке здійснюється з метою визначення їх оптимальних розмірів для забезпечення планового обсягу товарообороту в умовах безперебійних продажів товарів за мінімальних витрат на їх формування, зберігання і регулювання. Необхідність нормування товарних запасів для підприємств роздрібної торгівлі пояснюється низкою причин [15; 21; 50; 53; 68; 123]: розробки планів товарного забезпечення, що включає формування запасів і забезпечення ритмічності надходження товарів; визначення обсягу обігових коштів для здійснення закупівель та обґрунтування необхідного розміру кредиту для їх формування; оперативного управління товарними запасами, виявлення дефіциту або формування наднормативних запасів (у разі необхідності); контролю за забезпеченням товарними запасами товарного обороту, розрахунку планової суми витрат на зберігання запасів товарів; удосконалення статистичного та управлінського обліку і контролю над товарними запасами та діяльністю підприємства в цілому.

Величину товарних запасів визначають дві тенденції, що утворюють

певну складністю їх нормування: з одного боку – скорочення запасів, яке пов'язане з поліпшенням організації продажу, раціоналізацією товароруку та ін., а з іншого – зростання запасів, викликане збільшенням товарообороту, розширенням асортименту реалізованих товарів. Це протиріччя вирішується за допомогою загальновідомих методичних підходів до нормування запасів: методів техніко-економічних розрахунків, евристичних та економіко-математичних. У той же час у спеціалізованій літературі приводяться два підходи щодо суті методів нормування, які доповнюють один одного [41]. Відповідно до першого, нормувати товарні запаси слід за окремими елементами, визначаючи суму необхідних коштів прямим і детальним підрахунком виходячи з усіх конкретних умов роботи в кожному підприємстві торгівлі. Другий підхід передбачає, що потреба в товарних запасах визначається загальною сумою для підприємства в цілому виходячи з відношення нормативу до обсягу товарообороту. При цьому, дальність обрїю управління зворотно пропорційна тій інформації, яка мається в розпорядженні для проведення розрахунків прямим методом. Тому для стратегічних планів обґрунтованим є застосування укрупнених способів розрахунків (визначення пропорцій між темпами росту основних економічних показників, зокрема і товарообороту, і оборотністю товарних запасів).

Оскільки нормування є достатньо трудомісткою процедурою, що вимагає залучення додаткових фінансових ресурсів, підприємству необхідно диференціювати запаси на ті, що потребують особливого контролю і детального нормування, та запаси, які можна контролювати з певною періодичністю і використовувати більш прості методи визначення потреби. Для вибору напрямку, з використанням якого буде проводитися управління окремими елементами оборотних активів можуть бути використані різноманітні методи і моделі.

Розроблені норми формування товарних запасів поточного зберігання, встановлений план товарообороту та цільовий розмір формування інших видів товарних запасів є підґрунтям для розробки плану формування товарних запасів підприємства роздрібної торгівлі, що складає собою зміст наступного етапу стратегічного управління.

Завершується блок стратегічного планування експертизою розробленого плану, яка передбачає перевірку відповідності плану формування товарних запасів наступним вимогам-обмеженням: установленим цілям формування товарних запасів, тобто повинен забезпечувати матеріальні умови для їхнього досягнення; фінансовим можливостям підприємства, відповідати можливостям наявного (можливого) залучення обсягу оборотних коштів підприємства; матеріально-технічній базі підприємства, тобто товарні запаси мають бути готові до реалізації з погляду наявної площі і ємності складських приміщень та інших місць зберігання товарів, можливостей підприємства для їх розширення.

У випадку відповідності цим вимогам розроблений план приймається до здійснення. У протилежному випадку обсяги формування товарних запасів переглядаються в бік зниження; вивчаються можливості зниження рівня формування товарних запасів (встановлених нормативів) за рахунок зміни умов



товарних поставок (обсягу разової поставки і графіка завезення), організації торгового процесу; скорочується обсяг формування страхових, сезонних запасів і запасів цільового призначення [35].

Етапом контрольно-оцінного блоку є процедура оперативного регулювання обсягу товарних запасів і контролю за їх станом, яка передбачає здійснення контролю стану і ходу реалізації наявних запасів, розробку графіку завезення товарів, визначення оптимального обсягу партії поставки і часу подачі замовлення на поставку, виявлення обсягів і причин утворення наднормативних товарних запасів, обґрунтування та впровадження системи заходів із профілактики виникнення наднормативних запасів і політику реалізації.

### 3.2. Матричний метод оцінки системи управління товарними запасами

У дослідницькій і плановій роботі широко застосовуються економіко-математичні моделі, які часто призначені для опису взаємозв'язку економічних структур, їх динаміки в часі, залежно від ряду факторів. Одним із найбільш компактних, зручних у застосуванні способів такого опису є матричне відображення, що дозволяє формалізувати поставлену проблему [139].

Власне, матриця є математичним об'єктом, що записується у вигляді прямокутної таблиці елементів кільця або поля. Уперше матриці почали використовувати в середині XVIII ст. в роботах англійських математиків А. Келі і У. Гамільтона. На макрорівні матричні методи знаходять широке застосування в плануванні і статистиці через використання для моделювання економіки країни в цілому, економіки окремих галузей народного господарства. Поширення матричних методів у сучасній мікроекономічній практиці відбулося завдяки простоті форми і багатому економічному змісту (проведення статистичних розрахунків, організація нормативного господарства, організація внутрішньовиробничого госпрозрахунку, економічний і стратегічний аналіз тощо) [131; 140; 147; 221].

Таким чином, в економіці матричний метод є методом наукового дослідження властивостей об'єктів на основі використання правил теорії матриць, за якими визначається значення елементів моделі, які відображають взаємозв'язки економічних об'єктів. Перевагою матричного методу є скорочення роботи щодо заповнення матриць парних порівнянь, що важливо для вирішення завдань з великою кількістю критеріїв і альтернатив. Також матричний метод дозволяє отримати обґрунтовану відповідь у вигляді рейтингу альтернатив за всіма критеріями, провести оцінку альтернатив і перевірку відповідних готових рішень виходячи з самостійного аналізу глобальної матриці альтернатив за всіма критеріями. Ураховуючи це пропонуємо оцінювання ефективності управління товарними запасами на різних рівнях управління підприємства роздрібною торгівлі здійснювати за допомогою матричного методу, в основі якого покладений динамічний аналіз визначених показників розвитку товарних запасів (табл. 3.1).

Проведене дослідження виявило наявність залежності між обсягом

товарообороту, величиною товарних запасів та часткою ринку підприємства роздрібною торгівлі. З урахуванням наведеного, визначено співвідношення динаміки частки ринку ( $I_{чр}$ ), товарообороту (ТО) та товарних запасів (ТЗ).

Показник частки ринку розраховується через показник індексу частки ринку ( $I_{чр}$ ):

$$I_{чр} = \frac{I_{чр1}}{I_{чр0}} \quad (3.2)$$

де  $I_{чр1}$ ,  $I_{чр0}$  – частка ринку підприємства роздрібною торгівлі у звітному і базисному періоді відповідно.

Показник частки ринку дає оцінку рівню конкурентоспроможності підприємства з точки зору освоєного ним ринкового потенціалу:

$$чр = \frac{РТОі}{РТОр}, \quad (3.3)$$

де  $РТОі$  – обсяг роздрібного товарообороту і-го підприємства за період, гр. од.;

$РТОр$  – сукупний обсяг роздрібного товарообороту в цілому за ринком (областю, країною) за період, гр. од.

Показник випередження товарообороту над товарними запасами (формула (3.1)) в даному випадку дослідження потребує виокремлене використання його складових – темпів росту товарообороту і товарних запасів.

Показник динаміки товарообороту розраховується через показник індексу товарообороту ( $I_{ТО}$ ):

$$I_{ТО} = \frac{ТО_1}{ТО_0} \quad (3.4)$$

де  $ТО_1$ ,  $ТО_0$  – обсяг товарообороту підприємства у звітному і базисному періоді відповідно, гр. од.

Динаміку товарних запасів характеризує індекс залишків товарних запасів підприємства роздрібною торгівлі ( $I_{ТЗ}$ ), який розраховується:

$$I_{ТЗ} = \frac{ТЗ_1}{ТЗ_0} \quad (3.5)$$

де  $ТЗ_1$ ,  $ТЗ_0$  – середні залишки товарних запасів підприємства роздрібною торгівлі відповідно у звітному і базисному періоді.

Для чіткого позиціонування в квадрантах матриці встановлено можливі межі варіювання значень аналітичних показників:

$$Y_{ТЗ}^{стратег} = \left\{ \begin{array}{l} 0 < I_{чр} > 1 \\ 0 < I_{ТО} > 1 \\ 0 < I_{ТЗ} > 1 \end{array} \right\}, \quad (3.6)$$

де  $U_{ТЗ}^{стратег}$  – стан ефективності управління товарними запасами в підприємстві роздрібно́ї торгівлі на стратегічному рівні, при якому дані аналітичні показники набувають визначених значень.

Можливі значення індексів частки ринку, товарообороту і товарних запасів з інтерпретацією їх меж наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Можливі значення відносних показників частки ринку, товарообороту і товарних запасів підприємства роздрібно́ї торгівлі

Показник	Виділені межі	Інтерпретація
Індекс частки ринку ( $I_{чр}$ )	$0 < I_{чр} < 1$	Значення частки ринку підприємства менша за значення попереднього року
	$I_{чр} \approx 1$	Значення частки ринку підприємства наближається або дорівнює значенню попереднього року
	$I_{чр} > 1$	Значення частки підприємства перевищує значення попереднього року
Індекси товарообороту ( $I_{ТО}$ ) і товарних запасів ( $I_{ТЗ}$ )	$I_{ТО} < I_{ТЗ}$	Темпи росту товарообороту менші за темпи росту товарних запасів
	$I_{ТО} = I_{ТЗ}$	Темпи росту товарообороту дорівнюють темпам росту товарних запасів
	$I_{ТО} > I_{ТЗ}$	Темпи росту товарообороту перевищують темпи росту товарних запасів

Для вирішення завдання запропоновано використати розроблену матрицю залежності частки ринку та товарообороту і товарних запасів підприємств роздрібно́ї торгівлі (рис. 3.4).

$I_{чр} \backslash I_{ТО}, I_{ТЗ}$	$I_{ТО} < I_{ТЗ}$	$I_{ТО} = I_{ТЗ}$	$I_{ТО} > I_{ТЗ}$
$0 < I_{чр} < 1$	1 $I_{ТО} < I_{ТЗ}$ $0 < I_{чр} < 1$	2 $I_{ТО} = I_{ТЗ}$ $0 < I_{чр} < 1$	3 $I_{ТО} > I_{ТЗ}$ $0 < I_{чр} < 1$
$I_{чр} \approx 1$	4 $I_{ТО} < I_{ТЗ}$ $I_{чр} \approx 1$	5 $I_{ТО} = I_{ТЗ}$ $I_{чр} \approx 1$	6 $I_{ТО} > I_{ТЗ}$ $I_{чр} \approx 1$
$I_{чр} > 1$	7 $I_{ТО} < I_{ТЗ}$ $I_{чр} > 1$	8 $I_{ТО} = I_{ТЗ}$ $I_{чр} > 1$	9 $I_{ТО} > I_{ТЗ}$ $I_{чр} > 1$

Рис. 3.4. Матриця «Частка ринку – Випередження товарообороту над товарними запасами»

Знаходження підприємства роздрібно́ї торгівлі в квадранті 1 свідчить про зниження величини частки ринку підприємства роздрібно́ї торгівлі та перевищення темпів росту його товарних запасів над товарооборотом ( $I_{TO} < I_{T3}$ ). Управління товарними запасами за даних умов не дозволяє досягти мету стратегічного рівня управління підприємством, а саме – товарні запаси не відповідають споживчому попиту.

Квадрант 2 ілюструє ситуацію зниження частки ринку при відповідності темпів росту товарообороту і товарних запасів, що також характеризує управління останніми як неефективне. Крім того, в даній ситуації простежується вплив на частку ринку зовнішнього чинника – конкуренції в галузі, а саме – посилення конкурентів, зростання обсягів їх продажів тощо.

Квадрант 3 демонструє випередження темпів росту товарообороту над товарними запасами ( $I_{TO} > I_{T3}$ ), проте частка ринку підприємства роздрібно́ї торгівлі має тенденцію до зрушення. Це характерно стадії підйому економіки в цілому, що супроводжується зростанням споживчого ринку швидкими темпами. В даному випадку керівництву підприємства за можливості потрібно розглянути способи посилення своєї конкурентної позиції на ринку.

Ситуація в квадранті 4 характеризується досягненням підприємством частки ринку на рівні попереднього періоду ( $I_{чр} \approx 1$ ) в умовах випереджаючого зростання обсягів товарних запасів над товарооборотом ( $I_{TO} < I_{T3}$ ), що може бути ознакою «затоварювання», викликаючи проблеми зі збутом товарів, особливо у невеликих, а тому, як правило, менш конкурентоспроможних, торговельних підприємств. Причиною такої ситуації всередині підприємства може бути як відсутність прогнозування попиту і необхідного обсягу товарних запасів, так і закупівля товарів за завищеними цінами, пов'язана з нестачею оборотних коштів.

Квадрант 5 характеризує стан рівноваги, коли частка ринку та динаміка товарообороту і товарних запасів підприємства роздрібно́ї торгівлі залишаються на рівні попереднього періоду.

Ситуація, проілюстрована квадрантом 6, характеризується відносною стійкістю положення підприємства роздрібно́ї торгівлі на ринку і супроводжується випереджуваними темпами зростання товарообороту над товарними запасами, що свідчить в цілому про ефективне управління ними з позиції перспективного розвитку підприємства.

Збільшення частки ринку в порівнянні з попереднім періодом ( $I_{чр} > 1$  – квадрант 7) за умов менших темпів росту товарообороту у порівнянні з товарними запасами характеризується в цілому негативно з позиції досягнення довгострокових цілей підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності в майбутньому. Керівництву потрібно звернути увагу на причини випереджаючого зростання товарних запасів і, за необхідності, внести корективи в товарну політику, покращити роботу з маркетингу та логістики.

Квадрант 8. Частка ринку підприємства роздрібно́ї торгівлі зростає у порівнянні з попереднім періодом, що позитивно характеризує рівень його

конкурентоспроможності Темпи росту товарообороту і товарних запасів підприємства роздрібної торгівлі відповідають одні одному. На даному етапі підприємству роздрібної торгівлі потрібно посилювати заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління товарними запасами.

Квадрант 9 характеризує найкращий стан з управління товарними запасами з позиції забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі. Випередження темпів зростання товарообороту над товарними запасами сприяє зростанню частки ринку підприємства, що можна оцінювати позитивно з позиції ефективного їх управління.

Як відомо, з одного боку, накопичення великих запасів свідчить про спад активності підприємства. Великі надпланові запаси призводять до заморожування оборотного капіталу, уповільнення його оборотності, виникненню проблем з ліквідністю, псування товарів, росту складських витрат, що негативно впливає на кінцеві результати діяльності підприємства та на його фінансовому становищі. З іншого боку, на фінансове становище підприємства торгівлі також негативно впливає й недолік товарних запасів, оскільки він призводить до зростання ціни за терміновість поставок, скорочення обсягів реалізації товарів у зв'язку з незабезпеченням безперервності процесу реалізації, зменшення суми прибутку тощо. У зв'язку з наведеним вище підприємство роздрібної торгівлі повинно прагнути до того, щоб процеси реалізації вчасно і в повному обсязі забезпечувались необхідними товарами.

Відповідно до викладеного, логічним є твердження: чим вище оборотність товарних запасів підприємства роздрібної торгівлі, тим ефективнішою є його діяльність, тим менше потреба в оборотному капіталі, і тим стійкіше його фінансове становище. За таким підходом до управління товарними запасами припускається, що вплив на фінансовий результат діяльності підприємства розглядається тільки у вигляді показника вивільнення оборотних коштів, без урахування інших чинників [96]. Негативна риса такого підходу полягає в тому, що основною метою побудови так званих «витягаючих моделей» є створення постійної забезпеченості підприємства мінімальною необхідною кількістю запасів у цілях недопущення утворення їх дефіциту або, навпаки, недопущення формування великого обсягу пов'язаних оборотних коштів, а не поліпшення фінансового результату підприємства.

Крім того, потрібно пам'ятати, що оборотність товарних запасів нескінченно зростати не може через цілу низку обмежень, пов'язаних із особливостями діяльності підприємства, специфікою реалізованої продукції тощо. Надмірно високе значення коефіцієнта оборотності запасів свідчить про гостру їх нестачу і швидке спустошення.

Деякою проблемою теорії та практики є відсутність рекомендованих (нормативних) значень для коефіцієнта оборотності товарних запасів. Звичайно вважається, що про ефективність управління ними свідчить позитивний напрямок зміни оборотності в динаміці [14; 97]. У той же час, погоджуємося з думкою, що кожне підприємство повинно мати індивідуальні норми оборотності [96; 150], числові значення яких можуть встановлюються орієнтовно або залежно від середньогалузевих показників. У цілому,

оптимальна оборотність з точки зору «витрати – прибуток» повинна задаватися не вольовим рішенням керівництва, а попитом, собівартістю одиниці товару, витратами на зберігання і вартістю вкладених у даний товар коштів.

Проведене дослідження виявило наявність залежності між обсягом фінансових результатів від операційної діяльності та оборотністю товарних запасів роздрібною торгівлі. З урахуванням наведеного вище слід визначати співвідношення динаміки прибутку від операційної діяльності (ФРод) та оборотності товарних запасів (КОтз).

Показник динаміки фінансових результатів від операційної діяльності розраховується через показник індексу фінансових результатів від операційної діяльності у (І<sub>ФР</sub>):

$$I_{\text{ФРод}} = \frac{\text{ФРод}_1}{\text{ФРод}_0} \quad (3.7)$$

де ФРод<sub>1</sub>, ФРод<sub>0</sub> – обсяг фінансових результатів від операційної діяльності у звітному і базисному періоді відповідно.

Динаміку оборотності товарних запасів характеризує індекс оборотності товарних запасів підприємства роздрібною торгівлі (І<sub>КОтз</sub>), який розраховується:

$$I_{\text{КОтз}} = \frac{\text{КОтз}_1}{\text{КОтз}_0} \quad (3.8)$$

де КОтз<sub>1</sub>, КОтз<sub>0</sub> – оборотність товарних запасів підприємства роздрібною торгівлі відповідно у звітному і базисному періоді.

Для чіткого позиціонування в квадрантах матриці встановлено можливі межі варіювання значень аналітичних показників:

$$U_{\text{ТЗ}}^{\text{функціонал}} = \left\{ \begin{array}{l} 0 < I_{\text{КОтз}} > 1 \\ 0 < I_{\text{ФР}} > 1 \end{array} \right\}, \quad (3.9)$$

де  $U_{\text{ТЗ}}^{\text{функціонал}}$  – стан ефективності управління товарними запасами в підприємстві роздрібною торгівлі на функціональному рівні управління, при якому дані аналітичні показники набувають визначених значень.

Можливі значення відносних показників оборотності та прибутку з інтерпретацією їх меж наведено в табл. 3.3. Таким чином, можливі три варіанти значень запропонованих індексів: коли значення індексу є більшим за 0, але меншим за 1; коли значення наближається до 1, або дорівнює їй; коли значення індексу перевищує 1.

Для вирішення завдання на функціональному рівні запропоновано використати розроблену матрицю залежності фінансових результатів від операційної діяльності і оборотності товарних запасів підприємств роздрібною

торгівлі (рис. 3.5).

Таблиця 3.3

Можливі значення відносних показників оборотності товарних запасів та фінансових результатів від операційної діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі

Показник	Виділені межі	Інтерпретація
Індекс фінансових результатів від операційної діяльності ( $I_{\text{ФР}}$ )	$0 < I_{\text{ФР}} < 1$	Одержане позитивне значення фінансових результатів від операційної діяльності менше за значення попереднього року
	$I_{\text{ФР}} \approx 1$	Одержані фінансові результати від операційної діяльності наближається або дорівнює значенню попереднього року
	$I_{\text{ФР}} > 1$	Одержане позитивне значення фінансових результатів від операційної діяльності перевищує значення попереднього року
Індекс оборотності товарних запасів ( $I_{\text{КОТЗ}}$ )	$I_{\text{КОТЗ}} \rightarrow 0$	Оборотність товарних запасів суттєво скоротилася порівняно з попереднім роком
	$I_{\text{КОТЗ}} \approx 1$	Оборотність товарних запасів наближається або дорівнює значенню попереднього року
	$I_{\text{КОТЗ}} > 1$	Оборотність товарних запасів прискорилося порівняно з попереднім роком

Квадрант 1 характеризує найгірший з усіх можливих варіантів. Знаходження підприємства роздрібно́ї торгівлі в цьому квадранті свідчить про зниження обсягу отриманого фінансового результату від операційної діяльності та одночасне уповільнення ділової активності, що виражається у зниженні оборотності товарних запасів. Управління товарними запасами за даних умов є незадовільним, а сама наявна ситуація потребує детального з'ясування причин, що її викликали.

Ситуації, подані в квадрантах 2 і 3, характеризуються неефективним управлінням товарними запасами підприємства роздрібно́ї торгівлі ( $0 < I_{\text{КОТЗ}}$ ), яке супроводжується отриманням прибутку від операційної діяльності в обсягах попереднього періоду ( $I_{\text{ФР}} \approx 1$  – квадрант 2), або збільшенням обсягу прибутку від операційної діяльності в порівнянні з попереднім періодом ( $I_{\text{ФР}} > 1$  – квадрант 3). Така ситуація свідчить, що негативний вплив від уповільнення оборотності для підприємства роздрібно́ї торгівлі частково «перекривається» більш ефективним використанням інших операційних активів.

Квадрант 4. Майже незмінна динаміка коефіцієнта оборотності товарних запасів свідчить, що підприємству вдалося забезпечити минулорічний рівень ділової активності, що може говорити про досить ефективне управління ними. Зниження обсягів прибутку від операційної діяльності говорить про незадовільний фінансовий стан підприємства роздрібно́ї торгівлі та може бути викликано різноманітними причинами, які негативно вплинули на господарювання підприємства у звітному періоді. Підприємство поки ще володіє запасом фінансової міцності, а наявні доходи дозволяють працювати на

ринку без збитків. Проте така ситуація при тривалому зниженні обсягу прибутку від операційної діяльності, або, навіть появи збитків, може привести до суттєвого погіршення фінансового стану, що негативно позначиться й на ефективності торговельної діяльності.

$I_{\text{ФР}} \backslash I_{\text{КОТЗ}}$	$0 < I_{\text{ФР}} < 1$	$I_{\text{ФР}} \approx 1$	$I_{\text{ФР}} > 1$
$I_{\text{КОТЗ}} \rightarrow 0$	1 $0 < I_{\text{ФР}} < 1$ $I_{\text{КОТЗ}} \rightarrow 0$	2 $I_{\text{ФР}} \approx 1$ $I_{\text{КОТЗ}} \rightarrow 0$	3 $I_{\text{ФР}} > 1$ $I_{\text{КОТЗ}} \rightarrow 0$
$I_{\text{КОТЗ}} \approx 1$	4 $0 < I_{\text{ФР}} < 1$ $I_{\text{КОТЗ}} \approx 1$	5 $I_{\text{ФР}} \approx 1$ $I_{\text{КОТЗ}} \approx 1$	6 $I_{\text{ФР}} > 1$ $I_{\text{КОТЗ}} \approx 1$
$I_{\text{КОТЗ}} > 1$	7 $0 < I_{\text{ФР}} < 1$ $I_{\text{КОТЗ}} > 1$	8 $I_{\text{ФР}} \approx 1$ $I_{\text{КОТЗ}} > 1$	9 $I_{\text{ФР}} > 1$ $I_{\text{КОТЗ}} > 1$

Рис. 3.5. Матриця «Фінансовий результат (прибуток) від операційної діяльності – Оборотність товарних запасів»

Позиціонування в центральному п'ятому квадранті матриці свідчить про те, що ефективність управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі залишилася на рівні попереднього періоду.

Квадрант 6. Така ситуація характеризується зростанням обсягу прибутку від операційної діяльності за тієї же оборотності товарних запасів і здебільшого свідчить про позитивний вплив на покращення фінансового становища підприємства інших чинників.

Квадрант 7. Дана ситуація може бути одним із проміжних ступенів розвитку підприємства: коли зростання оборотності товарних запасів супроводжується зниженням обсягу прибутку від операційної діяльності. Говорити про ефективність або неефективність управління товарними запасами в даній ситуації є передчасним, оскільки потребується порівняння темпів зміни обраних показників за попередні періоди.

Квадрант 8. Обсяг прибутку від операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі знаходиться на незмінному рівні. Проте оборотність товарних запасів прискорюється, що може позитивно вплинути на фінансове становище даного підприємства в майбутньому. На цьому етапі підприємству роздрібної торгівлі потрібно посилювати заходи, спрямовані на зростання прибутку від операційної діяльності за рахунок покращення ділової активності.

Квадрант 9. Зростання оборотності товарних запасів призводить до росту обсягів прибутку від операційної діяльності, що можна оцінювати позитивно з позиції ефективного їхнього управління. У той же час не слід забувати про неможливість нескінченного прискорення оборотності, тому підприємству потрібно уважно стежити за прийняттям оптимальних управлінських рішень у сфері управління товарними



запасами.

На оперативному рівні прийняття управлінських рішень з управління товарними запасами з метою попередньої оцінки визначається через зв'язок динаміки товарообороту (ТО) та витрат з управління товарними запасами (ВТЗ).

Показник динаміки товарообороту розраховується за формулою (3.4).

Динаміку витрат з управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі характеризує відповідний індекс ( $I_{ВТЗ}$ ), який розраховується:

$$I_{ВТЗ} = \frac{ВТЗ_1}{ВТЗ_0} \quad (3.10)$$

де  $ВТЗ_1$ ,  $ВТЗ_0$  – сукупні витрати з управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі відповідно у звітному і базисному періоді.

Для чіткого позиціонування в квадрантах матриці можливі межі варіювання значень аналітичних показників становлять:

$$У_{ТЗ}^{\text{оператив}} = \left\{ \begin{array}{l} 0 < I_{ВТЗ} > 1 \\ 0 < I_{ТО} > 1 \end{array} \right\}, \quad (3.11)$$

де  $У_{ТЗ}^{\text{оператив}}$  – стан ефективності управління товарними запасами в підприємстві роздрібної торгівлі на оперативному рівні прийняття управлінських рішень, при якому дані аналітичні показники набувають визначених значень.

Можливі значення відносних показників товарообороту та витрат із інтерпретацією їх меж наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Можливі значення відносних показників товарообороту та витрат із управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі

Показник	Виділені межі	Інтерпретація
Індекс товарообороту ( $I_{ТО}$ )	$0 < I_{ТО} < 1$	Одержаний товарооборот менший за значення попереднього року
	$I_{ТО} \approx 1$	Одержаний товарооборот наближається або дорівнює значенню попереднього року
	$I_{ТО} > 1$	Одержаний товарооборот перевищує значення попереднього року
Індекс витрат з управління товарними запасами ( $I_{ВТЗ}$ )	$I_{ВТЗ} \rightarrow 0$	Витрати з управління товарними запасами менші за значення попереднього року
	$I_{ВТЗ} \approx 1$	Обсяг витрат з управління товарними запасами наближається або дорівнює значенню попереднього року
	$I_{ВТЗ} > 1$	Витрати з управління товарними запасами збільшилися у порівнянні з попереднім роком

Для вирішення завдання запропоновано використати розроблену матрицю залежності товарообороту і витрат з управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі (рис. 3.6).

Квадрант 1 характеризується зниженням обсягів товарообороту та витрат з управління запасами. Управління товарними запасами за даних умов потребує детального з'ясування причин, які могли викликати таку ситуацію. Якщо витрати зменшуються більшими темпами, ніж товарооборот, це позитивно характеризує управління товарними запасами підприємства. В іншому випадку, ефективність управління визначається негативно.

Ситуації в квадрантах 2 і 3 характеризуються ефективним управлінням товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі ( $0 < I_{ВТЗ} < 1$ ), яке супроводжується отриманням товарообороту в обсягах попереднього періоду ( $I_{ТО} \approx 1$  – квадрант 2), або збільшенням обсягу чистого прибутку в порівнянні з попереднім періодом ( $I_{ТО} > 1$  – квадрант 3), що, в цілому, відповідає критерію оптимальності.

$I_{ВТЗ} \backslash I_{ТО}$	$0 < I_{ТО} < 1$	$I_{ТО} \approx 1$	$I_{ТО} > 1$
$0 < I_{ВТЗ} < 1$	1 $0 < I_{ТО} < 1$ $0 < I_{ВТЗ} < 1$	2 $I_{ТО} \approx 1$ $0 < I_{ВТЗ} < 1$	3 $I_{ТО} > 1$ $0 < I_{ВТЗ} < 1$
$I_{ВТЗ} \approx 1$	4 $0 < I_{ТО} < 1$ $I_{ВТЗ} \approx 1$	5 $I_{ТО} \approx 1$ $I_{ВТЗ} \approx 1$	6 $I_{ТО} > 1$ $I_{ВТЗ} \approx 1$
$I_{ВТЗ} > 1$	7 $0 < I_{ТО} < 1$ $I_{ВТЗ} > 1$	8 $I_{ТО} \approx 1$ $I_{ВТЗ} > 1$	9 $I_{ТО} > 1$ $I_{ВТЗ} > 1$

Рис. 3.6. Матриця «Товарооборот – Витрати з управління товарними запасами»

Майже незмінна динаміка витрат при зниженні обсягу товарообороту свідчить (квадрант 4), що підприємству не вдалося забезпечити ефективне управління товарними запасами. Це свідчить про те, що витрати з управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі, пов'язані із забезпеченням переважно умовно-постійної їх складової (утримання складів, їх освітлення, охорона, заробітна платня адміністративно-управлінського персоналу).

Квадрант 5 характеризується ситуацією, коли темпи зміни товарообороту відповідають темпам зміни товарних запасів, що визначає стан управління ними як нейтральний.

Зростання обсягів товарообороту при темпах росту витрат з управління товарними запасами на рівні 1 позитивно характеризує стан управління товарними запасами на оперативному рівні прийняття рішень за критерієм оптимальності.

Квадранти 7 і 8 характеризують неефективний стан управління товарними запасами, що виражається у зростанні рівня витрат з управління ними за одночасного зменшення товарообороту підприємства ( $0 < I_{ТО} < 1$  – квадрант 7) або його обсягу на рівні попереднього періоду ( $I_{ТО} \approx 1$  – квадрант 8).

Позиціонування в квадранті 9 вимагає додаткового аналізу стану. Так, при випереджаючих темпах росту витрат з управління товарними запасами над ростом товарообороту ефективність управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі визначається як неефективне. У іншому випадку – навпаки.

Апробація методичного підходу до управління товарними запасами, в основу якого покладено побудову матриць залежності показників управління товарними запасами, проведена в межах дисертаційного дослідження на прикладі мережних підприємств роздрібної торгівлі досліджуваної сукупності ТОВ «Укр-Трейд» та ТОВ «Восторг».

Результати розрахунку показників управління товарними запасами за рівнями ієрархії прийняття рішень, відображених в таблиці 3.1, за даними ТОВ «Укр-Трейд» узагальнені в таблиці 3.5.

Як видно із табл. 3.5, динаміка показників управління товарними запасами є дещо неоднозначною – у 2013 році в порівнянні з 2012 роком темпи випередження товарообороту над товарними запасами збільшилися більше, ніж у 2 рази; оборотність товарних запасів зменшилася з 11,3 оборотів до 8,4; витрати з управління товарними запасами на одиницю товарообороту не змінилися. У 2014 році зниження витрат на 1 грн. товарообороту супроводжувалося прискоренням оборотності та випереджаючим зростанням товарообороту (що могло бути наслідком швидкого реагування підприємства на зміну ринкового попиту). Така динаміка показників позитивно характеризує стан управління товарними запасами за ієрархічними рівнями управління підприємством роздрібної торгівлі.

З урахуванням вихідних даних для розрахунків (Додаток 3, табл. 3.1), для ТОВ «Укр-Трейд» були побудовані три матриці «Частка ринку – Випередження товарообороту над товарними запасами», «Фінансовий результат від операційної діяльності – Оборотність товарних запасів», «Товарооборот – Витрати з управління товарними запасами», результати позиціонування торговельної мережі в яких наведені на рис. 3.7–3.9.

Таблиця 3.5

Динаміка показників управління товарними запасами ТОВ «Укр-Трейд» за ієрархічними рівнями управління

Показник	2012	2013	2014	Відхилення	
				2013 до 2012	2014 до 2013
Стратегічний рівень					
Коефіцієнт випередження товарообороту над товарними запасами	0,742	2,059	1,527	1,318	-0,532
Функціональний рівень					
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, оборотів	11,3	8,4	17,0	-2,9	8,6
Оперативний рівень					
Витрати з управління товарними запасами на одиницю товарообороту	0,211	0,211	0,208	0,000	-0,003

Знаходження ТОВ «Укр-Трейд» у 2013 році в квадранті 7 матриці

залежності частки ринку та товарообороту і товарних запасів свідчить (рис. 3.7) про випередження темпів росту товарних запасів над товарооборотом ( $1,063 < 1,433$ ) і перевищення значення частки ринку підприємства роздрібної торгівлі значення попереднього року. Така динаміка позиціонує мережу в квадранті 7 матриці. Управління товарними запасами за даних умов не дозволяє досягти мету стратегічного рівня управління підприємством, а саме – товарні запаси не відповідають споживчому попиту. Така ситуація потребує з'ясування причин випереджаючого зростання товарних запасів і корегування товарної політики підприємства роздрібної торгівлі [265].

У 2014 році торговельна мережа опинилася в квадранті 9, що характеризується як кращий стан з управління товарними запасами з позиції забезпечення конкурентоспроможності ( $I_{чр} = 1,109$ ;  $I_{ТО} = 1,106$ ;  $I_{ТЗ} = 0,537$ ). Випередження темпів зростання товарообороту над товарними запасами сприяє зростанню частки ринку підприємства, що можна оцінювати позитивно з позиції ефективного управління товарними запасами.

$I_{чр} \backslash I_{ТО}, I_{ТЗ}$	$I_{ТО} < I_{ТЗ}$	$I_{ТО} = I_{ТЗ}$	$I_{ТО} > I_{ТЗ}$
$0 < I_{чр} < 1$	1	2	3
$I_{чр} \approx 1$	4	5	6
$I_{чр} > 1$	7 ТОВ «Укр-Трейд» 2013р.	8	9 ТОВ «Укр-Трейд» 2014р.




Рис. 3.7. Позиціонування ТОВ «Укр-Трейд» у матриці «Частка ринку – Випередження товарообороту над товарними запасами»

Для визначення ефективності прийнятих управлінських рішень на функціональному рівні для ТОВ «Укр-Трейд» побудована матриця залежності фінансового результату від операційної діяльності і оборотності товарних запасів (рис. 3.8).

Знаходження мережі у 2013 році в квадранті 3 свідчить про зростання обсягу отриманого прибутку від операційної діяльності ( $1,579 > 1$ ) та одночасне уповільнення ділової активності, що виражається у зниженні оборотності товарних запасів ( $I_{КОТЗ} = 0,741$ ). Відповідно до цього, управління ними на функціональному рівні характеризується незадовільно. За такої ситуації негативний вплив від уповільнення оборотності, що має місце, частково «перекривається» більш ефективним використанням інших операційних активів торговельною мережею. У 2014 році стан управління товарними запасами (квадрант 9) характеризується однозначно: прискорення ділової активності

( $I_{КОТЗ} = 2,034$ ) супроводжується подальшим зростанням обсягу прибутку від операційної діяльності ( $1,263 > 1$ ).

$I_{ЧП} \backslash I_{КОТЗ}$	$0 < I_{ФР} < 1$	$I_{ФР} \approx 1$	$I_{ФР} > 1$
$I_{КОТЗ} \rightarrow 0$	1	2	3 ТОВ «Укр-Трейд» 2013р.
$I_{КОТЗ} \approx 1$	4	5	6
$I_{КОТЗ} > 1$	7	8	9 ТОВ «Укр-Трейд» 2014р.

Рис. 3.8. Позичювання ТОВ «Укр-Трейд» у матриці «Фінансовий результат від операційної діяльності – Оборотність товарних запасів»

Оперативний рівень управління товарними запасами в ТОВ «Укр-Трейд» у 2013 році характеризувався знаходженням підприємства у дев'ятому квадранті матриці (рис. 3.9), що пов'язано із зростанням обсягів товарообороту ( $1,063 > 1$ ) та витрат з управління товарними запасами ( $1,062 > 1$ ). При цьому, витрати збільшувалися меншими темпами, ніж товарооборот, що позитивно характеризує управління товарними запасами підприємства.

Позичювання торговельної мережі у 2014 р. в тому ж квадранті позитивно характеризується з позиції прийняття рішень щодо управління товарними запасами на оперативному рівні. Витрати з управління продовжують зростати ( $1,092 > 1$ ), обсяг товарообороту в порівнянні з попереднім періодом зростає більшими темпами ( $I_{ТО} = 1,106$ ).

Аналогічні розрахунки проведені за даними мережі роздрібної торгівлі ТОВ «Таврія-В». Результати розрахунку показників управління товарними запасами за рівнями ієрархії прийняття рішень узагальнені в таблиці 3.6.

$I_{ВТЗ} \backslash I_{ТО}$	$0 < I_{ТО} < 1$	$I_{ТО} \approx 1$	$I_{ТО} > 1$
$0 < I_{ВТЗ} < 1$	1	2	3
$I_{ВТЗ} \approx 1$	4	5	6
$I_{ВТЗ} > 1$	7	8	9 ТОВ «Укр-Трейд» 2013-2014 рр.

Рис. 3.9. Позичювання ТОВ «Укр-Трейд» в матриці «Товарооборот – Витрати з управління товарними запасами»

Динаміка показників управління товарними запасами в торговельній мережі є переважно позитивною – у 2013 році в порівнянні з 2012 роком управління товарними

запасами на рівні довгострокових і короткострокових рішень оцінюється позитивно. У 2014 році рішення з управління товарними запасами з позиції прибутковості і конкурентоспроможності були неефективними, про що свідчить негативна динаміка відповідних показників.

Результати позиціонування ТОВ «Таврія-В» у матрицях «Частка ринку – Випередження товарообороту над товарними запасами», «Фінансовий результат від операційної діяльності – Оборотноість товарних запасів», «Товарооборот – Витрати з управління товарними запасами», наведені на рис. 3.10–3.12.

Як і ТОВ «Укр-Трейд», у 2013 році за результатами розрахунків (Додаток 3, табл. 3.2) мережа ТОВ «Таврія-В» опинилася в квадранті 1 матриці (рис. 3.10), що стало результатом зниження частки ринку підприємства у порівнянні з попереднім 2012 роком ( $0 < 0,937 < 1$ ) та випередження темпів товарних запасів над товарооборотом ( $1,621 < 1,095$ ). Така ситуація свідчить про невідповідність товарних запасів споживчому попиту та, відповідно, про наявність перешкоди до досягнення стратегічної мети торговельної мережі.

Таблиця 3.6

Динаміка показників управління товарними запасами за ієрархічними рівнями управління ТОВ «Таврія-В»

Показник	2012	2013	2014	Відхилення	
				2013 до 2012	2014 до 2013
<b>Стратегічний рівень</b>					
Коефіцієнт випередження товарообороту над товарними запасами	0,676	1,033	0,698	0,357	-0,335
<b>Функціональний рівень</b>					
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, оборотів	14,0	8,6	6,7	-5,3	-1,9
<b>Оперативний рівень</b>					
Витрати з управління товарними запасами на одиницю товарообороту	0,212	0,200	0,141	-0,012	-0,059

У 2014 році ТОВ «Таврія-В» змінило своєї позиції: частка ринку мережі зросла у порівнянні з попереднім роком ( $I_{чр} = 1,448$ ), а темпи росту товарообороту ( $I_{то} = 1,448$ ) випереджали темпи росту товарних запасів ( $I_{тз} = 1,402$ ). Порівняння значень індексів показників із значеннями попереднього року свідчить про покращення стану управління товарними запасами з позиції стратегічного рівня ієрархії управління торговельного підприємства, що дозволило мережі зайняти квадрант 9 даної матриці.

Прибутковість ТОВ «Таврія-В» протягом 2012–2013 рр. ( $1,4 > 1$ ) та тенденція до уповільнення оборотності його товарних запасів ( $0,617 \rightarrow 0$ )

визначили місце мережі у квадранті 3 відповідної матриці (рис. 3.11), що характеризує стан управління товарними запасами в 2013 році на функціональному рівні як неефективний. У 2014 р. прибуток від операційної діяльності мережі продовжував зростати, але меншими темпами, ніж у 2013 році; динаміка оборотності товарних запасів залишалася негативною.

$I_{\text{Чр}} \backslash I_{\text{ТО}}, I_{\text{ТЗ}}$	$I_{\text{ТО}} < I_{\text{ТЗ}}$	$I_{\text{ТО}} = I_{\text{ТЗ}}$	$I_{\text{ТО}} > I_{\text{ТЗ}}$
$0 < I_{\text{Чр}} < 1$	1 ТОВ «Таврія-В» 2013р.	2	3
$I_{\text{Чр}} \approx 1$	4	5	6
$I_{\text{Чр}} > 1$	7	8	9 ТОВ «Таврія-В» 2014р.

Рис. 3.10. Позичювання ТОВ «Таврія-В» у матриці «Частка ринку – Випередження товарообороту над товарними запасами»

Таким чином, позиціювання мережі ТОВ «Таврія-В» в матриці «Фінансовий результат від операційної діяльності – Оборотність товарних запасів» не змінилося.

$I_{\text{КОТЗ}} \backslash I_{\text{ФР}}$	$0 < I_{\text{ФР}} < 1$	$I_{\text{ФР}} \approx 1$	$I_{\text{ФР}} > 1$
$I_{\text{КОТЗ}} \rightarrow 0$	1	2	3 ТОВ «Таврія-В» 2013-2014 рр.
$I_{\text{КОТЗ}} \approx 1$	4	5	6
$I_{\text{КОТЗ}} > 1$	7	8	9

Рис. 3.11. Позичювання ТОВ «Таврія-В» у матриці «Фінансовий результат від операційної діяльності – Оборотність товарних запасів»

Як і у випадку ТОВ «Укр-Трейд» зростання прибутку відбувалося під впливом ефективного використання інших операційних активів торговельного підприємства. У цілому, стан управління товарними запасами на функціональному рівні управління слід розглядати як негативний.

Позитивна динаміка показників оперативного рівня управління

товарними запасами визначила місцезнаходження торговельної мережі в 2012–2014 роках у квадранті 9 матриці залежності товарообороту і витрат з управління запасами (рис. 3.12).

$I_{ТО}$	$0 < I_{ТО} < 1$	$I_{ТО} \approx 1$	$I_{ТО} > 1$
$I_{ВТЗ}$			
$0 < I_{ВТЗ} < 1$	1	2	3
$I_{ВТЗ} \approx 1$	4	5	6
$I_{ВТЗ} > 1$	7	8	9 <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; text-align: center;">           ТОВ            «Таврія-В»            2013-2014 рр.         </div>

Рис. 3.12. Позичювання ТОВ «Таврія-В» в матриці «Товарооборот – Витрати з управління товарними запасами»

При цьому, темпи росту товарообороту у 2013 р. в порівнянні з 2012 р. ( $I_{ТО} = 1,095$ ) випереджали темпи росту витрат із управління товарними запасами ( $I_{ВТЗ} = 1,034$ ), що в цілому дозволяє оцінити стан управління товарними запасами позитивно. У 2014 р. темпи росту обох показників прискорилися, при цьому зростання витрат з управління товарними запасами відбувалося меншими темпами, ніж зростання товарообороту, що позитивно визначає управлінські рішення щодо товарних запасів мережного підприємства.

Розроблені матриці можна використовуватися не лише для оцінки ефективності управління товарними запасами на різних рівнях управління підприємством роздрібною торгівлі в попередніх періодах, але й як інструмент для визначення напрямів з удосконалення системи управління товарними запасами на підприємстві. Для цього рекомендовано представити результати оцінювання управління товарними запасами в інтегрованій матриці «рівень управління – якість управління» (рис. 3.13).

Стратегічний (С)	1 С (Н)	2 С (НТ)	3 С (Е)
Функціональний (Ф)	4 Ф (Н)	5 Ф (НТ)	6 Ф (Е)
Оперативний (О)	7 О (Н)	8 О (НТ)	9 О (Е)
Рівень управління товарними запасами	Неефективне (Н)	Нейтральне (НТ)	Ефективне (Е)
	Якість управління товарними запасами		

Рис. 3.13. Інтегрована матриця «Рівень управління товарними запасами – Якість управління товарними запасами»

Щодо рівнів управління, то під час їх виділення доцільно виходити з «піраміди рівнів управління» (рис. 3.1) та розташувати у матриці послідовно «оперативний → функціональний → стратегічний». Для оцінки якості



управління рекомендовано використати результати оцінювання за рівнями управління (рис. 3.4–3.6), урахувавши позицію підприємства за кожною з матриць. З огляду основних характеристик управління товарними запасами до реалізації пропонується трирівнева система якісної оцінки, згідно якої, залежно від позиції підприємства у квадрантах матриці, якість управління ідентифікується як неефективне, нейтральне або ефективне (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Ідентифікація якості управління товарними запасами

Квадрант	Рівень управління		
	оперативний	функціональний	стратегічний
	матриця		
	товарооборот – витрати з управління товарними запасами	фінансовий результат (прибуток) від операційної діяльності – оборотність товарних запасів	частка ринку – випередження товарообороту над товарними запасами
1	неефективне	неефективне	неефективне
2	ефективне	неефективне	неефективне
3	ефективне	неефективне	неефективне
4	нейтральне	нейтральне	нейтральне
5	нейтральне	ефективне	ефективне
6	ефективне	ефективне	ефективне
7	неефективне	нейтральне	нейтральне
8	неефективне	нейтральне	нейтральне
9	нейтральне	ефективне	ефективне

Представлення інформації щодо результатів управління товарними запасами у інтегрованій матриці дозволяє отримати узагальнюючі висновки щодо стану та динаміки системи управління ними на підприємстві роздрібною торгівлі. А саме інтегрована матриця унаочнює зв'язок між результатами управління товарними запасами на оперативному, функціональному та стратегічному рівнях, дозволяє визначити ступінь збалансованості управлінських рішень щодо товарних запасів за рівнями управління, а також надати рекомендації щодо їх удосконалення.

Ураховуючи причинно-наслідкові зв'язки позитивним є позиціонування системи управління товарними запасами підприємства роздрібною торгівлі за всіма рівнями у сегментах «нейтральне-ефективне» (квадранти 2, 3, 5, 6, 8, 9). Розкид характеристик за рівнями управління у цих сегментах є некритичним та пояснюється часовим лагом між результативністю заходів з управління товарними запасами оперативного та стратегічного характеру. Позитивним також є перехід у динаміці від характеристик нейтрального до ефективного за

всіма рівнями управління.

Щодо інших сполучень квадрантів, то різні якісні характеристики за різними рівнями управління є свідченням розбалансованості системи управління товарними запасами на підприємстві, а позиціонування управління товарними запасами як неефективне (квадранти 1, 4, 7) або перехід якісної характеристики будь-якого рівня управління товарними запасами у напрямку від нейтрального (квадранти 2, 5, 8) або ефективного (квадранти 3, 6, 9) до неефективного (квадранти 1, 4, 7) є підґрунтям для розробки портфелю заходів з удосконалення системи управління запасами на визначеному рівні управління.

Перелік заходів з удосконалення системи управління товарними запасами залежить від рівня виникнення проблем. Якщо неефективне управління товарними запасами діагностовано на оперативному рівні необхідним є використання сучасних методів моніторингу запасів та систем формування замовлень, а саме впровадження динамічного управління буферами запасів, контролю за реалізацією у розрізі SKU за торговельними об'єктами та формування локального асортименту за об'єктами торговельної мережі [266–268]. Результатом впровадження цих заходів є зменшення дефіциту, підвищення рівня обслуговування покупців, скорочення втрат виручки та прибутку, зниження показника витрат поточної діяльності.

Проблема неефективного управління на функціональному рівні потребує дослідження залежності між товарними запасами (їх абсолютним розміром, динамікою, ефективністю формування та використання) та основними показниками діяльності підприємства роздрібної торгівлі (товарооборотом, маржинальним доходом, фінансовими результатами, грошовими потоками за періодами часу та ін.). Заходи з покращення управління товарними запасами слід формувати в межах удосконалення підсистем інформаційного, методичного, ресурсного забезпечення цього процесу.

Так як стратегічні рішення щодо товарних запасів формуються в межах ринкової стратегії підприємства роздрібної торгівлі заходи щодо стратегічного розвитку товарних запасів передбачають перегляд товарної спеціалізації та асортиментної політики торговельного підприємства, основних бізнес-напрямів та формату підприємства, комерційних угод з основними постачальниками та системи маркетингових комунікацій тощо.

Обґрунтований методичний інструментарій оцінювання системи управління товарними запасами за рівнями прийняття управлінських рішень в узагальнюючому вигляді наведений на рис. 3.14.

Для апробації інтегрованої матриці «Рівень управління товарними запасами – якість управління товарними запасами» та визначення заходів щодо удосконалення системи управління товарними запасами використано дані за торговельними підприємствами ТОВ «Укр-Трейд» та «Таврія-В». Вихідна інформація за підприємствами наведено на рисунках 3.7–3.9 та 3.10–3.12, результати – рисунках 3.15 та 3.16 відповідно.

У підсумку зроблено висновок, що система управління товарними запасами ТОВ «Укр-Трейд» не потребує суттєвих корегувань. Рішення щодо

1. Оцінювання системи формування та використання товарних запасів з огляду оперативного рівня управління на торговельному підприємстві

2. Оцінювання системи формування та використання товарних запасів з огляду функціонального рівня управління на торговельному підприємстві

$I_{TO} \backslash I_{BT3}$	$0 < I_{TO} < 1$	$I_{TO} \approx 1$	$I_{TO} > 1$
$0 < I_{BT3} < 1$	$0 < I_{TO} < 1; 0 < I_{BT3} < 1$ ефективність управління низька	$I_{TO} \approx 1; 0 < I_{BT3} < 1$ ефективність управління висока	$I_{TO} > 1; 0 < I_{BT3} < 1$ ефективність управління висока
$I_{BT3} \approx 1$	$0 < I_{TO} < 1; I_{BT3} \approx 1$ ефективність управління середня	$I_{TO} \approx 1; I_{BT3} \approx 1$ ефективність управління середня	$I_{TO} > 1; I_{BT3} \approx 1$ ефективність управління середня
$I_{BT3} > 1$	$0 < I_{TO} < 1; I_{BT3} > 1$ ефективність управління низька	$I_{TO} \approx 1; I_{BT3} > 1$ ефективність управління низька	$I_{TO} > 1; I_{BT3} > 1$ ефективність управління середня

$I_{KOT3} \backslash I_{FR}$	$0 < I_{FR} < 1$	$I_{FR} \approx 1$	$I_{FR} > 1$
$I_{KOT3} \rightarrow 0$	$0 < I_{FR} < 1; I_{KOT3} \rightarrow 0$ ефективність управління низька	$I_{FR} \approx 1; I_{KOT3} \rightarrow 0$ ефективність управління низька	$I_{FR} > 1; I_{KOT3} \rightarrow 0$ ефективність управління середня
$I_{KOT3} \approx 1$	$0 < I_{FR} < 1; I_{KOT3} \approx 1$ ефективність управління низька	$I_{FR} \approx 1; I_{KOT3} \approx 1$ ефективність управління середня	$I_{FR} > 1; I_{KOT3} \approx 1$ ефективність управління висока
$I_{KOT3} > 1$	$0 < I_{FR} < 1; I_{KOT3} > 1$ ефективність управління низька	$I_{FR} \approx 1; I_{KOT3} > 1$ ефективність управління висока	$I_{FR} > 1; I_{KOT3} > 1$ ефективність управління висока

4. Ідентифікації узгодженості рішень з формування та використання товарних запасів за рівнями управління

3. Оцінювання системи формування та використання товарних запасів з огляду стратегічного рівня управління на торговельному підприємстві

Рівень управління товарними запасами	Рівень ефективності управління товарними запасами				
– стратегічний	високий	високий	середній	низький	низький
– функціональний	високий	середній	низький	високий	низький
– оперативний	високий	низький	високий	середній	низький
Сполучення характеристик ефективності управління товарними запасами	характеристики ефективності формування та використання товарних запасів за рівнями управління				
	високі	не співпадають		низькі	
Висновок щодо узгодженості рішень з формування та використання товарних запасів за рівнями управління	узгодженість рішень з формування та використання товарних запасів за рівнями управління				
	висока	невисока		низька	

$I_{TO}, I_{CP} \backslash I_{T3}$	$I_{TO} < I_{T3}$	$I_{TO} = I_{T3}$	$I_{TO} > I_{T3}$
$0 < I_{CP} < 1$	$I_{TO} < I_{T3}; 0 < I_{CP} < 1$ ефективність управління низька	$I_{TO} = I_{T3}; 0 < I_{CP} < 1$ ефективність управління низька	$I_{TO} > I_{T3}; 0 < I_{CP} < 1$ ефективність управління середня
$I_{CP} \approx 1$	$I_{TO} < I_{T3}; I_{CP} \approx 1$ ефективність управління низька	$I_{TO} = I_{T3}; I_{CP} \approx 1$ ефективність управління середня	$I_{TO} > I_{T3}; I_{CP} \approx 1$ ефективність управління висока
$I_{CP} > 1$	$I_{TO} < I_{T3}; I_{CP} > 1$ ефективність управління низька	$I_{TO} = I_{T3}; I_{CP} > 1$ ефективність управління середня	$I_{TO} > I_{T3}; I_{CP} > 1$ ефективність управління висока

Позначки:  $I_{TO}$  – індекс товарообороту;  $I_{T3}$  – індекс товарних запасів;  $I_{CP}$  – індекс частки ринку;  $I_{FR}$  – індекс фінансових результатів від операційної діяльності;  $I_{KOT3}$  – індекс оборотності товарних запасів;  $I_{BT3}$  – індекс витрат з управління товарними запасами.

Рис.3.14. Інструментарій оцінювання узгодженості рішень щодо формування та використання товарних запасів за ієрархічними рівнями управління на торговельному підприємстві

Стратегічний (С)	1	ТОВ «Укр-Трейд» 2013 р.	2	ТОВ «Укр-Трейд» 2014 р.	3
Функціональний (Ф)	4	ТОВ «Укр-Трейд» 2013 р.	5	ТОВ «Укр-Трейд» 2014 р.	6
Оперативний (О)	7	ТОВ «Укр-Трейд» 2013-2014 рр.	8		9
Рівень управління товарними запасами	Неефективне (Н)	Нейтральне (НТ)		Ефективне (Е)	
	Якість управління товарними запасами				

Рис. 3.15. Позичювання ТОВ «Укр-Трейд» в матриці «Рівень управління товарними запасами – якість управління товарними запасами»

Стратегічний (С)	1	ТОВ «Таврія-В» 2013 р.	2	ТОВ «Таврія-В» 2014 р.	3
Функціональний (Ф)	4	ТОВ «Таврія-В» 2013-2014 рр.	5		6
Оперативний (О)	7		8	ТОВ «Таврія-В» 2013-2014 рр.	9
Рівень управління товарними запасами	Неефективне (Н)	Нейтральне (НТ)		Ефективне (Е)	
	Якість управління товарними запасами				

Рис. 3.16. Позичювання ТОВ «Таврія-В» в матриці «Рівень управління товарними запасами – якість управління товарними запасами»

товарних запасів за рівнями управління на підприємстві загалом узгоджені. Водночас слід звернути увагу на відділ закупівлі та роботу розподільчого складу. За умов високого рівня управління товарними запасами на стратегічному та функціональному рівнях, якість управління запасами на оперативному рівні є нейтральною, що свідчить про наявність резервів у даному напрямку у правління товарними запасами.

Щодо ТОВ «Таврія-В», то результати розрахунків доводять неузгодженість рішень щодо товарних запасів за різними рівнями управління. На фоні високого рівня управління товарними запасами в оперативному режимі та покращення управління товарними запасами на стратегічному рівні, діагностовано неефективне управління товарними запасами на функціональному рівні.

Це передбачає виявлення причин неефективного управління товарними

запасами у режимі поточної діяльності та обґрунтування комплексу заходів спрямованих на формування оптимального їх розміру, підвищення оборотності, рентабельності, зниження витрат з формування та утримання товарних запасів на підприємстві роздрібною торгівлі.

### 3.3. Науково-методичні засади планування товарних запасів на основі інтеграційної концепції управління торговельним підприємством

Одним із етапів у системі управління товарними запасами є визначення їх величини на майбутній період. На рівні прийняття рішень стратегічного характеру використовується прогнозна величина товарних запасів, розрахунок якої здійснюється на основі регресійних моделей, побудованих з огляду тренду основних чинників, що впливають на розмір товарних запасів [269, с. 145-213]. Середньо- та короткострокові рішення з приводу товарних запасів ґрунтуються на планових показниках товарних запасів, які відображають їх характеристики (абсолютні та відносні) з огляду цільових настанов управління товарними запасами на функціональному та операційному рівнях, а саме прискорення оборотності товарних запасів, забезпечення беззбиткової діяльності, зниження коефіцієнта дефіциту та підвищення рівня обслуговування споживачів тощо [270; 271, с. 102-103; 272–276]. Так як запаси є чинником безперервності торгового процесу, об'єктом інвестицій, індикатором ефективності використання товарних ресурсів та джерелом додаткового прибутку розрахунок товарних запасів є обов'язковим під час формування бюджету торговельного підприємства, планова величина товарних запасів узгоджується з планом продажів та закупок, ураховується під час визначення фінансових результатів торговельного підприємства, а також потреби господарюючого суб'єкта у кредитних ресурсах. Значущість товарних запасів у забезпеченні ефективності поточної діяльності торговельного підприємства зумовлює актуальність дослідження проблематики обґрунтування їх величини з огляду оперативного та функціонального рівнів управління ними.

За оглядом літератури зроблено висновок про численність способів та моделей визначення величини запасів матеріальних ресурсів на майбутній період, які розрізняються за основними підходами у сприйнятті запасів загалом та товарних зокрема. Так у працях [23; 269, с. 214-380] подано пропозиції щодо планування товарних запасів з дотриманням логістичного підходу, згідно якого запас розглядається як форма матеріального потоку, що визначається співвідношенням обсягів надходжень та витрачання (реалізації) матеріальних ресурсів (продукції) на різних стадіях виробництва і обігу.

Дотримання фінансово-економічного підходу під час планування товарних запасів передбачає визначення їх цільової величини з огляду максимізації показника рентабельності запасів. Згідно моделі рентабельності запасів прибуток підприємства представлений як різниця між комерційним доходом та витратами обігу. У свою чергу комерційний доход подається через рівень комерційного доходу (маржі) за окремим товаром (групою), оборотність

запасів та їх середній рівень [277]. Формула для розрахунку така:

$$Пз = \frac{П}{3} = \frac{Ркд \times (3 \times Об) - Во}{3}, \quad (3.12)$$

де Ркд – рівень комерційного доходу, %

З – середній рівень товарних запасів, грн;

Об – оборотність товарних запасів, обороти;

Во – витрати обігу, грн.

Таким чином, з огляду фінансової моделі управління підприємством, основним важелем в управлінні запасами загалом та під час планування їх величини у тому числі, стає показник оборотності запасів. Як виходить з моделі, зростання прибутку та збільшення рентабельності товарних запасів досягається за прискорення їх оборотності.

Маркетинговий підхід до визначення величини товарних запасів ґрунтується на показниках дефіциту та рівня обслуговування покупців. Хоча ці характеристики використовують під час визначення розміру страхових запасів, з огляду цільових настанов управління вони є важливі для визначення величини запасів загалом по підприємству. Рівень обслуговування є математичною величиною, що відображає співвідношення реалізації та запиту на відповідний товар. Високий рівень обслуговування призводить до збільшення витрат підприємства, адже свідчить про заморожування запасу, низький – зумовлює втрати товарообороту, комерційного доходу, а натомість і прибутку. Таким чином, за маркетингового підходу під час обґрунтування величини запасів слід виходити з прийнятого на підприємстві рівня обслуговування. Маркетинговий підхід покладено в основу планування запасів на основі теорії обмеження систем (ТОС). Ключовим елементом моделі управління ланцюгом поставок є формування такого рівня запасів, який здатний забезпечити високий рівень обслуговування покупців та унеможливити ситуацію втрати продажів та прибутку [277]. Дотримуючись управління запасами на засадах теорії обмеження систем крупні торговельні підприємства відмовляються від вкладення значного обсягу власних коштів у придбання товарних запасів та працюють на умов консигнації, або залучають до управління запасами постачальників.

Щодо методичних засад, то планування товарних запасів здійснюється у різний спосіб залежно від їх призначення, а саме планова величина запасів поточного зберігання визначається на основі їх нормування, запасів сезонного зберігання, дострокового завозу, товарних запасів для проведення акцій – на основі методу експертних оцінок, в обсягах, необхідних для реалізації цільових настанов їх формування. У формалізованому вигляді планова величина товарних запасів на торговельному підприємстві визначається так [91, с. 326]:

$$ТЗ_{пл} = Н_{пз} \times Т_0 + З_{сз} + З_{щп}, \quad (3.13)$$

де  $ТЗ_{пл}$  – планова величини товарних запасів, тис. грн;

$Н_{пз}$  – норматив запасів поточного зберігання, дні;

$T_0$  – одноденний обсяг товарообороту у плановому періоді, тис. грн;  
 $Z_{сз}$  – планова величина засів сезонного зберігання, тис. грн;  
 $Z_{цп}$  – планова величина запасів цільового призначення за іншими видами, тис. грн.

Цільові настанови функціонування торговельного підприємства зумовлюють значну увагу науковців до нормування запасів поточного зберігання, що знаходить відображення у розробках та пропозиціях щодо визначення їх норми. Існуючі моделі з визначення нормативу товарних запасів систематизуються у різний спосіб і подаються як метод техніко-економічних розрахунків, експертний, економіко-статистичні, економіко-математичні методи [21, с. 207-208; 35, с. 90-95]. Кожний з методів має як переваги так і недоліки.

Застосування методу техніко-економічних розрахунків дозволяє визначити норматив товарного запасу з урахуванням окремих його елементів (робочого, поточного поповнення, страхового), що дає можливість розрахувати норматив за товарною групою з огляду кількості асортиментних різновидів товарів за групою, особливості постачання, комплектування асортименту, попиту на товар, прийнятого рівня обслуговування, тощо [35, с. 91]. Попри переваги цей метод практичного застосування у діяльності торговельних підприємств не знайшов, що зумовлено трудомісткістю розрахунків та необхідністю детальної інформації про умови організації торговельного процесу на підприємстві.

Особливістю методу експертних оцінок є використання суджень експертів для розрахунку прогнозних величин реалізації товарів, ризиків постачання, надійності контрагентів тощо. Саме особистий характер оцінки та суб'єктивність висновків є недоліком методу експертних оцінок. Водночас науковці відзначають, що під час планування запасів дострокового завозу, для проведення акцій, а також якщо створення інформаційної бази для розрахунку нормативу пов'язане зі значними витратами, найбільш доцільним є використання методу експертних оцінок [35, с. 94].

Економіко-статистичні методи базуються на даних статистичної звітності за попередні періоди та передбачають нормування товарних запасів з використанням такого методичного інструментарію як вирівнювання динамічного ряду показників товарних запасів (їх рівня або товарооборотності) шляхом ковзкої середньої; використання коефіцієнтів еластичності зміни запасів окремої групи за зміни товарообороту; урахування пропорційності коливань рівня запасів коливання обсягу товарообороту; індексний метод та їх модифікацій. Попри об'єктивність висновків, що є перевагою економіко-статистичних методів, їх застосування має недолік, який полягає у перенесенні тенденцій минулих періодів на прогнозний період.

Щодо економіко-математичних методів, то для їх використання необхідне відповідне інформаційне та технічне забезпечення, що ускладнює використання цих методів у практичній діяльності торговельних підприємств. Водночас нормування товарних запасів з використанням методичного інструментарію

математичної статистики (методів екстраполяції, оптимізації, кореляційно-регресійного аналізу) надає можливості багатоваріантних розрахунків нормативу з огляду зміни вхідних даних (прогнозний період, чинники, що включено до регресійної моделі, вид моделі, тощо), що є перевагою економіко-статистичних методів порівняно з іншими під час визначення нормативу товарних запасів. У складі економіко-математичних методів виділяються моделі оптимального розміру замовлення (EOQ). Основу класичної моделі EOQ складають дані про потребу у визначеному продукті упродовж періоду, витрати на виконання одного замовлення та утримання одиниці товару. Результатом розрахунку є обсяг замовлення, який, за прийнятого критерію мінімальних сумарних витрат, визнається оптимальним [162]. Розширення вхідної інформації за рахунок уточнення даних про знижки за кількість товарів, зміни витрат на збереження залежно від розміру партії поставки, організації поставки не за однією, а за декількома асортиментними позиціями, уведення обмежень за розміром фінансових або матеріальних ресурсів зумовлює багатоваріантні розрахунки оптимального розміру замовлення з огляду прийнятих умов та обмежень.

Підсумовуючи результати дослідження відзначимо складність розрахунку планової величини запасів торговельного підприємства за дотримання якогось одного підходу. Так, незважаючи на високий рівень об'єктивності реалізація моделі EOQ на підприємствах торгівлі пов'язана з низкою складнощів. Сама модель реалізується за низки припущень, які не виконуються на практиці, а саме за умов, що інтенсивність споживання (реалізації) товару (продукції) є постійною та відомою величиною, кожне замовлення здійснюється у вигляді однієї партії, витрати на замовлення не залежать від розміру та ін. З приводу планування запасів на основі фінансової моделі або показників рівня обслуговування існують застереження через значний обсяг обробки інформації. Оцінювання рівня обслуговування передбачають розрахунки за кожним товаром або товарною категорією окремо, що відповідає практиці господарської діяльності торговельних підприємств, проте є неприйнятним під час багатоваріантних розрахунків. Складним також є вибір на користь якого-небудь одного методу нормування товарних запасів. Незважаючи на недоліки кожний з наведених методів має переваги, що свідчить про можливість їх використання у практичній діяльності торговельних підприємств.

Ураховуючи зазначене під час обґрунтування розміру запасів на торговельному підприємстві на плановий період вважаємо за доцільне дотримуватись інтеграційної концепції, особливістю якої є поєднання логістичного, фінансового та маркетингового підходів під час планування товарних запасів та використання різних методів їх розрахунку. Дотримання інтеграційного підходу відповідає сучасній системно-інтеграційній концепції управління підприємством [64], цільовим настановам формування та використання запасів (рис.3.2) та ураховує функціональні аспекти управління товарними запасами на підприємстві роздрібної торгівлі. Під час обґрунтування пропозицій щодо визначення планової величини товарних запасів ураховано також основні принципи нормування запасів, які наведені у науковій як



оптимальність, надійність, науковість, реальність та ефективність. Критерій оптимальності для роздрібного торговельного підприємства пов'язують з оптимізацією розмірів накопичення товарів за мінімальних витрат обігу з дотриманням умови задоволення споживчого попиту; надійність – з формуванням страхових запасів; науковість – використанням різних методів нормування з урахуванням особливостей формування товарних запасів; реальність – урахуванням матеріальних та фінансових обмежень накопичення запасів на торговельному підприємстві, ефективність – прискоренням оборотності товарних запасів [275, с. 64-65].

Крім багатофункціональності товарних запасів та основних вимог щодо їх формування під час визначення планової величини доцільно також ураховувати також особливості формування попиту на споживчі товари, а також методи та моделі нормування товарних запасів [5; 13; 20; 21; 91; 270; 275; 277]. З приводу планування товарних запасів науковці [5] відзначають що цей процес у торгівлі суттєво відрізняється від розрахунків на підприємствах інших видів економічної діяльності, а саме промисловості. Величина виробничих запасів є більш прогнозованою ніж товарних, адже залежить від виробничої програми, норм витрат сировини та матеріалів, впровадження інноваційних технологій виробництва продукції. На виробничому підприємстві основні процеси стандартизовані та визначаються прийнятою технологією виробництва; обсяги надходження сировини та матеріалів, а також виробництва та відвантаження готової продукції визначаються заздалегідь, згідно укладених комерційних угод з контрагентами (замовниками та постачальниками). Водночас величина запасів у сфері торгівлі, особливо роздрібній, залежить від споживчого попиту, що є нестійкою та рухомою характеристикою, яка в однаковій мірі залежить від об'єктивних (доходи населення, сезонність, рівень цін на товари тощо) та суб'єктивних чинників (настрій, психологічний стан). Ураховуючи це науковці рекомендують планувати товарні запаси в розрізі окремих підгруп, виділених за результатами ABC-, XYZ –аналізу, суміщеного ABC-XYZ –аналізу [269–272].

Угрупування запасів за ABC-, XYZ –аналізом може здійснюватися за різними характеристиками (а саме за показником частки групи в сумарному товарообороті, за рівнем рентабельності, значенням показника інвестиційного ресурсу) [271, с. 64-71; 80-85]. З огляду цільових настанов управління товарними запасами на функціональному та оперативному рівнях (табл. 3.1), як основні ознаки для проведення інтегрованого аналізу пропонуємо до використання показники прибутку (ABC-аналіз) та стійкості попиту на товар (XYZ –аналіз). Характеристика товарних запасів за результатами ABC-XYZ-аналізу наведена у таблиці I.1 додатка I.

Інтегрований ABC-XYZ –аналіз є дієвим інструментом для підвищення ефективності системи товароруку загалом та управління товарними запасами у тому числі, адже дозволяє виділити групи товарів, різні за значенням у досягненні цільових настанов торговельного підприємства, здійснити розрахунок величини запасів з огляду стійкості та рівня прогнозованості споживчого попиту, обґрунтувати політику закупівлі, систему контролю та

поставки товарів [269, с. 64-66]. ABC-XYZ-аналіз важливий не лише для угруповання товарних запасів за асортиментом. Він також є підґрунтям для вибору методу нормування запасів за окремою групою товарів. Об'єктивною є залежність між значущістю товарних запасів у досягненні цілей торговельного підприємства та рівнем достовірності отриманих нормативів, а саме чим вищим є значущість товарної групи тим більшим має бути рівень обґрунтованості (достовірності) нормативу товарних запасів. Таким чином у ланцюгу «норматив – група товарних запасів» першочерговим є розподіл товарних запасів з рівнем їх важливості під час нормування.

Для розмежування товарних запасів за їх значущості під час нормування вважаємо доцільним дотримуватись загальної практики структуризації запасів та виділити три їх групи відповідно ключових характеристик на рівні функціонального та оперативного управління. До першої групи включити запаси з високими, до другої – з середніми, до третьої – з низькими характеристиками прибутковості та прогнозованості попиту (табл. 3.8).

Щодо методу визначення та рівня достовірності нормативів товарних запасів, то це питання не пов'язане з методичним інструментарієм їх розрахунку, адже кожний з методів (техніко-економічний, експертний, економіко-статистичний, економіко-математичний) є науково обґрунтованим, та, незважаючи на недоліки, є прийнятним для використання у практичній діяльності.

Таблиця 3.8

Групи товарних запасів за ключовими характеристиками управління

Група для нормування	Група за ABC-XYZ-аналізом	Ключова характеристика	
		прибутковість товарних запасів	прогнозованість попиту
1 група	AX	висока	висока
2 група	AУ	висока	середня
	BX	середня	висока
	BУ	середня	середня
3 група	AZ	висока	низька
	BZ	середня	низька
	CX	низька	висока
	CУ	низька	середня
	CZ	низька	низька

Проблема достовірності та можливості без застережень використання нормативів за групами товарних запасів виникає у зв'язку з тим, що за кожним з методів нормування величина нормативу є різною, а отже, існує необхідність вибору величини нормативу. Ця проблема виникає не лише під час визначення нормативу товарних запасів, але й інших об'єктів планування, а саме товарообороту [13, с. 126-127], витрат обігу [13, с. 417-440], асортименту товарів

[20, с. 51-59], коштів для формування оборотних активів [274] та ін. Вирішення цього питання науковці вбачають у визначенні середнього розміру величини та встановленні розміру планового показника на рівні середньоарифметичної простої, зваженої, або середньої між максимальною та мінімальною величиною розрахованих значень за декількох методів планування [13, с. 165].

Погоджуючись з доцільністю визначення нормативу товарних запасів за результатами розрахунків декількох методів нормування виникає інше питання, а саме – які методи та моделі слід використати для розрахунку цих нормативів. Наговіщина Л.П. з цього приводу відзначає, що «нормування товарних запасів не повинно обмежуватись застосуванням дослідно-статистичного методу» та наголошує на тому, що «розробка норм повинна здійснюватися з широким залученням математичних методів...» [275, с. 65]. Визначення норми запасів як середньої величини, розрахованої за різними методами наведено у праці [13]. Для обґрунтування планової величини товарних запасів автором здійснено розрахунки з використанням трьох методів нормування, а саме вирівнювання динамічного ряду показників стану товарних запасів на кінець року шляхом ковзкої середньої, використання коефіцієнтів еластичності зміни запасів окремої групи за зміни товарообороту, модифікованої моделі Уілсона [13, с. 159-165]. Погоджуючись з тим, що норматив товарних запасів матиме більш високий рівень достовірності та обґрунтованості, якщо розрахований не одним, а декількома методами, вважаємо за доцільне для визначення кількості методів виходити зі значущості товарної групи у забезпеченні цільових настанов торговельного підприємства. Тобто, чим більш значущою для торговельного підприємства є група товарів, тим більш високим має бути рівень достовірності нормативу, а отже більша кількість методів задіяна для його визначення.

Для визначення методів нормування за групами товарних запасів з огляду ключових характеристик управління ними застосовано експертне оцінювання. Лист та результати опитування наведено у таблицях І.2–І.3 додатка І. Високий рівень частоти відповідних сполучень «група товарних запасів – метод нормування» (таблиця І.3 додатка І) підтверджує невинновість думок експертів щодо багатотваріантності розрахунків під час нормування товарних запасів. Саме це і стало підставою для рекомендацій щодо використання окремих методів під час розрахунку норм товарних запасів за групами. Ґрунтуючись на результат експертної оцінки пропонуємо під час нормування товарних запасів, які входять до першої групи (АХ) дотримуватись методів техніко-економічних розрахунків, економіко-статистичного, економіко-математичного та експертного; другої групи (АУ, ВХ, ВУ) – економіко-статистичного, економіко-математичного та експертного методів; третьої групи (АЗ, ВЗ, СХ, СУ, СЗ) – економіко-статистичного та експертного методів.

Для визначення моделей, що використовуються під час визначення нормативів за групами товарних запасів з огляду ключових характеристик управління використано результати опитування експертів щодо рівня забезпеченості розрахунку окремих показників, що входять до моделей. Лист та результати опитування наведено у таблицях І.4–І.5 додатка І. За результатами опитування експертів зроблено висновок про обмеженість інформації щодо

запасів за окремими характеристиками. Низький рівень інформаційного забезпечення відзначено за такими показниками як кількість різновидів в одній партії, що не дозволяє запропонувати до використання класичний варіант визначення нормативу за методом техніко-економічних розрахунків. Відсутні дані щодо питомих витрат на замовлення та зберігання запасів за товарами та групами, що необхідні для визначення оптимального розміру товарних запасів згідно моделі Вільсона. У силу особливостей організаційної структури управління та функціональних обов'язків працівників в межах окремого торговельного підприємства проблемним є формування групи експертів з управління товарними запасами, що знижує можливість використання бального методу, який входить до складу методів експертної оцінки. Водночас більшість експертів відзначила наявність повної інформації щодо обсягів реалізації, стану товарних запасів, частоти замовлень та періоду доставки товарів за періодами часу та основними товарними групами. Це свідчить про можливість використання економіко-математичних та економіко-статистичних методів без суттєвих застережень, а також тих інструментів розрахунку норми запасів, які не передбачають формування групи експертів.

Грунтуючись на базових моделях визначення нормативу товарних запасів за різними методами, наведеними у працях [13; 33; 50; 68; 69; 106] а також урахувуючи рівень інформаційного забезпечення як основні моделі для визначення нормативів за групами товарних запасів з огляду ключових характеристик управління запропоновано такі:

а) за методом техніко-економічних розрахунків – адаптована модель розрахунку товарного запасу за елементами, особливістю якої є розрахунок запасу поточного поповнення з використанням модифікованої формули Вільсона;

б) за методами економіко-математичних розрахунків – модель екстраполяції запасів, яка передбачає розрахунок норми запасів на плановий рік за даними попередніх років;

в) за методами економіко-статистичних розрахунків – модель нормування запасів на основі коефіцієнта еластичності, який урахує залежність планового розміру товарних запасів з огляду співвідношення між приростами товарних запасів та товарообороту;

г) за методами експертної оцінки – модель Є. Добронравіна, яка розроблена за даними емпіричних досліджень та дозволяє визначити норму товарних запасів з огляду середньої частоти замовлення та середнього періоду доставки.

Відзначимо особливості моделей, запропонованих до реалізації під час нормування товарних запасів. Щодо методу техніко-економічних розрахунків, то визначення норми за цим методом здійснюється у розрізі трьох елементів товарного запасу – торгового, запасу поточного поповнення та страхового. Класичною є модель техніко-економічного розрахунку запасу, яка подана у такий спосіб:

$$H = \frac{\sum Q_i \times C_i}{T_0} + 1 + \frac{1}{2} \left( \frac{C_i}{q_i} \right) + \frac{k \times \sigma}{T_0}, \quad (3.14)$$

де  $H$  – норма товарного запасу, дні;

$Q_i$  – кількість асортиментних різновидів  $i$ -го товару у торговій залі, одиниць;

$C_i$  – середня ціна за одиницю  $i$ -го товару, грн;

$T_0$  – одноденний плановий товарооборот, грн;

$Ч_{п}$  – час на прийом товару та підготовку до реалізації дні;

$Ч_i$  – частота завозу  $i$ -го товару, дні;

$q_i$  – кількість асортиментних різновидів  $i$ -го товару, що надходить в одній партії поставки;

$k$  – коефіцієнт, який відображає рівень торговельного обслуговування;

$\sigma$  – середньоквадратичне відхилення фактичного товарообороту за інтервал поставки від середнього товарообороту за цей же період.

Дотримуючись загального підходу до визначення нормативу товарних запасів за методом техніко-економічних розрахунків вважаємо за доцільне уточнити цю модель в частині визначення запасу поточного зберігання та страхового запасу. Ураховуючи рівень інформаційного забезпечення під час визначення нормативу товарних запасів пропонуємо дотримуватись модифікованої моделі Вільсона, згідно якої запас поточного поповнення визначається з огляду динаміки товарообороту та запасу поточного поповнення у попередні роки [13, с. 163]. Формула розрахунку така:

$$H_{пп} = \sqrt{T \times \varphi}, \quad (3.15)$$

де  $H_{пп}$  – норма товарного запасу поточного поповнення, грн;

$T$  – товарооборот планового періоду, грн;

$\varphi$  – коефіцієнт співвідношення товарообороту та товарних запасів поточного поповнення.

Щодо страхових товарних запасів, то під час їх визначення звертаємо увагу на необхідність виходити з показника фактичного середньоквадратичного відхилення товарообороту скорегованого з огляду темпу його змін у плановому періоді порівняно з базовим. Таким чином, формула для розрахунку страхових запасів буде така:

$$TЗ_{стр} = \frac{k \times \sigma \times z}{T_0}, \quad (3.16)$$

$TЗ_{стр}$  – товарні запаси, страхові, дні;

$z$  – коефіцієнт зміни товарообороту у плановому періоді, порівняно з базовим.

Таким чином, у модифікованому вигляді модель для визначення нормативу товарних запасів матиме такий вид:

$$H = \frac{\sum Q_i \times C_i}{T_0} + \sqrt{T \times \varphi} + \frac{k \times \sigma \times z}{T_0}. \quad (3.17)$$

Із переліку економіко-математичного методів розрахунку нормативів товарних запасів вважаємо за доцільне виходити з моделі екстраполяції запасів. Умовою для таких розрахунків є достатній обсяг інформації щодо стану товарних запасів за попередні періоди. У літературі наводять такі економіко-математичні моделі розрахунку товарних запасів [275, с. 71-72]:

$$Y_5 = 0,5 \times (2 \times Y_4 + Y_3 - Y_1), \quad (3.18)$$

$$Y_6 = 0,5 \times (2 \times Y_5 + Y_4 - Y_2), \quad (3.19)$$

де  $Y_1, Y_2, Y_3, Y_4$  – фактичні рівня товарного запасу (у сумі, днях, або відсотках до товарообороту) за періодами часу;

$Y_5, Y_6$  – рівень товарного запасу на плановий 5-й (6-й) період.

Щодо економіко-статистичних методів, то так як всі вони ґрунтуються на показниках товарообороту та товарних запасів, будь-яка модель цієї групи прийнятна для розрахунку нормативу товарних запасів. Критерієм вибору у такому випадку є обсяг вхідної інформації та кількість операцій для опрацювання даних. З огляду на зазначене вважаємо за доцільне під час розрахунку нормативу товарних запасів з дотриманням економіко-статистичних методів урахувувати коефіцієнт еластичності між приростом товарних запасів та товарооборотом. Формула розрахунку така:

$$E = \frac{\Delta TЗ}{\Delta T}, \quad (3.20)$$

$$H = \frac{TЗ \times (T_{np} \times E + 100)}{100} \div T_0, \quad (3.21)$$

де  $E$  – коефіцієнт еластичності;

$\Delta TЗ$  – приріст суми товарного запасу за звітний період, %;

$\Delta T$  – приріст товарообороту за звітний період, %.

$T_{np}$  – приріст товарообороту у плановому періоді;

$H$  – норматив товарних запасів, дні.

$T_0$  – одинденний товарооборот планового періоду, грн.

Досліджуючи питання щодо нормування товарних запасів, які ґрунтуються на результатах експертної оцінки, увагу звергнуто на моделі нормативної оборотності, наведені у літературі. Так у публікації [273] обґрунтовано доцільність використання нормативного показника оборотності товарних запасів у діяльності торговельного підприємства та наведено моделі визначення цільового розміру запасів, потреби у кредитних ресурсах, економії ресурсів за скорочення фінансового циклу у разі прийняття нормативної величини оборотності. Акцентуючи увагу на важливості в управлінні товарними запасами

використання нормативної оборотності автор публікації (Ю. Пінчук) не надає пропозиції з розрахунку цього показника, що, на нашу думку, не дозволяє говорити про завершений характер наведеної розробки. У працях [231; 271; 272; 276] навпаки, увагу здебільшого приділено визначенню нормативної оборотності. При цьому якщо у роботах [231; 271; 272] (автори А. Круліковський, К. Бузукова) розрахунок нормативної оборотності пов'язаний лише з моделлю Є. Добронравіна [74], то у працях [276] (автор О. Правук) відзначено, що показник нормативної оборотності може бути прийнятий самостійно на підприємстві, за допомогою статистичного методу, за орієнтиру на провідні компанії галузі, або з огляду умов фінансових обмежень. Щодо моделі Є. Добронравіна, то її значною перевагою є швидкість розрахунку та універсальність використання. Згідно моделі для визначення норми оборотності за товаром достатнім є використання інформації про частоту замовлення та період доставки товару. Інші характеристики, що зазвичай ураховуються під час управління запасами (широта асортименту, надійність постачальника, характер транспортування), знаходять відображення у відповідному коефіцієнті. Норма оборотності згідно цієї моделі розраховується так [271; 272; 275; 276]:

$$NO = \frac{12}{f \times (OF + 0,2 \times L)}, \quad (3.22)$$

де NO – норма оборотності, обороти;  
 OF – середня частота замовлень у місяцях;  
 L - середній період доставки в місяцях;  
 f – коефіцієнт, який ураховує дію інших чинників

Попри переваги, вважаємо, що модель Є. Добронравіна не може бути використана без застережень. На нашу думку, ця модель може бути застосована не для всіх запасів, а тільки для тих, які формуються за фіксованого періоду постачання, про що свідчить склад вхідної інформації. Водночас окрім системи поповнення запасів за фіксованого періоду постачання в управлінні товарними запасами також реалізується система поповнення запасів за фіксованого обсягу партії, що не ураховується у моделі Є. Добронравіна.

З приводу використання інших методів визначення нормативної оборотності відмітимо суперечливість орієнтиру на провідні компанії. Вважаємо, що під час розрахунків доречно виходити не з інформації за результатами конкурентного моніторингу, а з даних безпосередньо підприємства роздрібною торгівлі та визначати цільові нормативи оборотності товарних запасів за результатами ретро- та перспективної оцінки розвитку запасів на торговельному підприємстві або з урахуванням фінансових обмежень чи обмежень складських приміщень та зон збереження запасів визначеної товарної групи.

Слід відмітити, що досліджуючи питання нормування та планування товарних запасів за товарними групами науковці акцентують увагу переважно на методичних засадах цього процесу та у меншій мірі – на критеріях прийняття розрахованих нормативів. Вважаємо, що у такому випадку процес обґрунтування нормативів товарних запасів не буде завершеним та пропонуємо

для прийняття рішення щодо прийняття нормативів виходити з критерію (-їв), прийнятого на підприємстві як пріоритетний на даному етапі функціонування господарюючого суб'єкта. Залежно від загальної економічної ситуації на підприємстві такими критеріями можуть бути визнані показники рентабельності інвестицій (максимальний, мінімальний чи середній значення), оборотність за товарною групою (категорією) та характер динаміки цих показників порівняно з фактичними значеннями.

Спираючись на основні принципи нормування та ураховуючи існуючі розробки обґрунтовано методичний підхід до визначення товарних запасів на плановий період, який передбачає багатоваріантні розрахунки нормативу товарних запасів, що диференційовані за результатами інтегрованого ABC-XYZ-аналізу (рис. I.1 додатка I).

Послідовність розрахунків згідно розробленого методичного підходу така.

1. Сформувані масив вхідної інформації для розрахунку товарних запасів на плановий період.

За даними підприємства сформувані масив інформації щодо обсягу товарообороту товарних запасів, прибутку за попередні періоди.

2. Розрахувати фактичні показники оборотності та рентабельності товарних запасів за товаром (товарною групою, категорією). Розрахунок цих показників здійснити з використанням інформації щодо середніх цін закупівлі та продажів за товаром, а також даних щодо кількості реалізованих товарів за визначений період часу та їх величини на складі. У підсумку за кожним із товарів (товарною групою, категорією) розрахувати комерційний дохід, оборотність та прибутковість товарних запасів.

3. Здійснити ранжування запасів товарів з використанням методу ABC-аналізу. Під час розрахунків виходити з критерію прибутковості запасів, що відповідає ключовій настанові управління ними у середньостроковому періоді. Узагальнити результати аналізу та виділити запаси товарів з високим (А), середнім (В) та низьким (С) показниками прибутку на одиницю товару.

4. Здійснити ранжування товарів з використанням методу XYZ-аналізу. Під час розрахунків виходити з критерію прогнозованості продажів на плановий період. Прогнозованість продажів оцінити за результатами розрахунку коефіцієнта варіації (v) продажів у звітному періоді за кожним з об'єктів аналізу.

$$V = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}}{\bar{x}} \times 100\% , \quad (3. 23)$$

де  $x_i$  – фактичне значення обсягу реалізації за товаром за  $i$ -й період;

$\bar{x}$  – середнє значення обсягу реалізації за товаром за  $n$ -й період;

$n$  – число періодів ( $n > 3$ ).

Узагальнити результати аналізу та виділити товари товарів зі стабільним (Х), відносно стабільним (Y) та нестабільним (Z) попитом.



5. Поєднати отримані результати та побудувати інтегровану матрицю ABC- XYZ.

6. Систематизувати запаси за групами урахував рівень прибутковості запасів та прогнозованості попиту.

7. Здійснити розрахунок нормативів товарних запасів за групами.

Під час розрахунку нормативів урахувати групу, до якої входить запас. Для товарних запасів, які входять до першої групи (AX) дотримуватись таких моделей розрахунку, як (3.17), (3.18), (3.21), (3.22). Для товарних запасів, які входять до другої групи (AY, BX, BY) дотримуватись таких моделей розрахунку, як (3.18), (3.21), (3.22). Для товарних запасів, які входять до третьої групи (AZ, BZ, CX, CY, CZ) дотримуватись таких моделей розрахунку, як (3.21), (3.22).

Норматив товарних запасів встановити на рівні арифметичної середньої між максимальним та мінімальним його значеннями з усіх варіантів розрахунків.

$$H_{\text{пл}} = \frac{H_{\text{max}} + H_{\text{min}}}{2}, \quad (3.24)$$

де  $H_{\text{пл}}$  – норматив товарних запасів, дні;

$H_{\text{max}}$ ,  $H_{\text{min}}$  – максимальне та мінімальне значення нормативу товарних запасів, дні.

8. Визначити планову величину та норматив товарних запасів на підприємстві.

На підставі розрахованих нормативів визначити планову величину товарних запасів поточного зберігання на підприємстві.

$$TЗ_{\text{пот(пл.)}} = \sum H_i \times T_{oi}, \quad (3.25)$$

де  $H_i$  – норматив товарних запасів поточного зберігання зв  $i$ -тою товарною групою, дні;

$T_{oi}$  – одинденний товарооборот за  $i$ -тою товарною групою за планом, грн.

9. Визначити норматив товарних запасів поточного зберігання на підприємстві

$$H_{\text{пот(пл.)}} = \frac{\sum H_i \times T_{oi}}{T_{\text{о.пл}}}, \quad (3.26)$$

де  $T_{\text{о.пл}}$  – планова величина товарообороту підприємства, грн.

10. Зробити висновок щодо доцільності прийняття розрахованих нормативів товарних запасів на підприємстві.

Базуючись на розрахованих величинах, визначити норматив товарних запасів за товарними групами за підприємством. Порівняти нормативний та фактичний показники оборотності товарних запасів за групою та зробити висновок щодо доцільності впровадження нормативних показників оборотності товарних запасів. Якщо норматив товарних запасів забезпечує позитивні зміни

товарних запасів та відповідає цілям їх формування, нормативи приймаються до впровадження. Якщо нормативний показник більший за фактичну величину, тобто відбувається уповільнення, а не прискорення оборотності, доцільно розглянути можливість перегляду асортиментної пропозиції підприємства роздрібною торгівлі, у частині зниження частки товару, який не користуються попитом; пошуку альтернативного постачальника проблемного товару; проведення заходів з активізації споживчого попиту збільшення обсягів реалізації та прискорення оборотності запасів за визначеним товаром тощо.

11. Визначити величину товарних запасів на плановий період.

На підставі розрахованих нормативів визначити планову величину товарних запасів на підприємстві. Крім запасів поточного зберігання урахувати також сезонні запаси та запаси іншого цільового призначення.

Для апробації розробленого методичного інструментарію використано дані за підприємством роздрібною торгівлі формату «магазин біля дому» ТОВ «Олимп». Розрахунки здійснено послідовно, згідно розробленого методичного інструментарію та наведено у додатку К.

Торговельне підприємство, за даними якого апробовано методичні засади розрахунку нормативів та планування товарних запасів розташовано у спальному районі житлового масиву «Олексіївка» м. Харкова. Асортиментна пропозиція включає продовольчі та непродовольчі товари. Група продовольчих товарів становить основу асортименту та включає такі товарні групи як хлібобулочні вироби, заморожені продукти, м'яса гастрономія, сири, молочна продукція, безалкогольні напої, слабоалкогольні напої, вино-горілчані вироби, овочі, фрукти, бакалія, консерви, чай, кава, соуси, спеції, салати, рослинне масло, чіпси, снеки, дитяче харчування, товари для тварин. Група непродовольчих товарів включає тютюнові вироби, супутні товари, засоби з догляду та гігієни, засоби побутової хімії. Інформація щодо обсягу товарообороту та прибутку за групами товарів за 2014 р наведена у таблицях І.6 та І.7 додатка І.

На підстав даних про оборотність та рівень маржі на одиницю товару здійснено ранжування товарів за показником прибутку на одиницю товару. Вихідна інформація та результати розрахунку наведено у таблиці І.8 додатка І та рисунку 3.17.

Група А	Група В	Група С
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Риба</li> <li>– Овочі, фрукти</li> <li>– Молоко та молочна продукція</li> <li>– М'ясо м'ясопродукти</li> <li>– Гастрономія</li> <li>– Лікери-горілчані вироби</li> <li>– Безалкогольні напої</li> <li>– Слабоалкогольні напої</li> <li>– Сир</li> <li>– Побутова хімія</li> <li>– Заморожені продукти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чай, кава</li> <li>– Бакалія</li> <li>– Засоби з догляду та гігієни</li> <li>– Кондитерські вироби</li> <li>– Хліб та хлібобулочні вироби</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Консерви</li> <li>– Соуси, спеції</li> <li>– Чіпси, снеки</li> <li>– Рослинне масло</li> <li>– Товари для тварин</li> <li>– Дитяче харчування</li> <li>– Супутні товари</li> <li>– Тютюнові вироби</li> </ul>

Рис. 3.17. Ранжування запасів товарів за рівнем прибутку

Для ранжування за показником стабільності попиту використано дані про реалізацію товарів за торговельним об'єктом за 2014 р. Вихідна інформація та результати розрахунків наведена в таблиці І.9 додатка І. За результатами розрахунків товари віднесені до групи Х, якщо коефіцієнт варіації продажів не перевищує 10%, до групи Y – від 10 до 25,0%, до групи Z – від 25,0% та більше. Результати розрахунків та ранжирування товарів за XYZ-аналізом наведено на рисунку 3.18.

Група X	Група Y	Група Z
М'ясо та м'ясопродукти Молоко та молочна продукція Дитяче харчування Товари для тварин Засоби з догляду та гігієни Чіпси, снеки	Супутні товари Тютюнові вироби Бакалія, Консерви, Гастрономія Сир Хліб та хлібобулочні вироби Рослинна олія Побутова хімія Лікєро-горілчані вироби Соуси, спеції Овочі, фрукти Слабоалкогольні напої Заморожені продукти Безалкогольні напої	Кондитерські вироби Риба Чай, кава

Рис. 3.18. Ранжування запасів за рівнем попиту на товар

За результатами ABC-XYZ-аналізу товари підприємства роздрібної торгівлі згруповані за рівнем прибутку та прогнозованістю попиту (рис. 3.19).

	Група А	Група В	Група С
Група X	Молоко та молочна продукція М'ясо та м'ясопродукти	Засоби з догляду та гігієни	Чіпси, снеки Товари для тварин Дитяче харчування
Група Y	Овочі, фрукти М'ясна гастрономія Лікєро-горілчані вироби, Слабоалкогольні напої Безалкогольні напої Сир Побутова хімія Заморожені продукти	Бакалія Хліб та хлібобулочні вироби	Консерви Соуси, спеції Рослинне масло Супутні товари Тютюнові вироби
Група Z	Риба	Чай, кава Кондитерські вироби	

Рис. 3.19. Ранжування запасів товарів за рівнем прибутку та попиту

Дотримуючись розробленого методичного підходу розрахуємо нормативи товарних запасів за урахуванням приналежності до визначеної групи. З метою апробації пропозиції щодо визначення нормативів за різними групами товарних запасів послідовність розрахунків наведена за групою «М'ясо та

м'ясопродукти» (гр АХ).

Так як «М'ясо та м'ясопродукти» входить до групи АХ розрахунок нормативу товарних запасів за цією товарною групою передбачає визначення нормативу у днях з використанням методу техніко-економічних розрахунків, економіко-математичного моделювання, економіко-статистичного та експертного методів.

Дотримуючись моделі (3.17) визначено норматив товарних запасів за методом техніко-економічних розрахунків. Плановий товарооборот на грудень 2015 р. за цією товарною групою встановлений на рівні 78,0 тис. грн. Вихідна інформація та результат розрахунку запасів наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок робочого запасу за товарною групою  
«М'ясо та м'ясопродукти»

Товар	Кількість різновидів	Середня ціна за 1 кг	Середньоденний обсяг продажів за планом, грн	Час на прийом та підготовку товару до продажу, дні	Робочий запас, дні	У сумі, тис. грн.
Курятина	5	35,9	538,5	0,2	1,5	0,83
Свинина	2	55,0	550,0	0,1	1,3	0,72
Індичка	2	65,0	650,0	0,15	1,4	0,88
Кролик	1	113,0	565,0	0,1	1,3	0,73
Субпродукти	8	29,5	295,0	0,2	2,0	0,59
Разом	–	–	–	–	–	3,74

Для розрахунку запасу поповнення використано модифіковану модель Вільсона (3.15). Вихідна інформація наведена у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Вихідна інформація для розрахунку запасу поточного поповнення

Роки	Товарооборот, тис. грн	Запаси поточного поповнення, тис. грн.
2010	60,4	3,1
2012	63,3	3,3
2013	65,1	3,6
2014	70,2	3,5
2014	73,5	3,6

За вихідних умов коефіцієнт, що пов'язує товарооборот з товарними запасами становитиме 1,02.

$$\varphi = \sqrt[4]{\frac{3,6^2}{73,5} \cdot \frac{3,1^2}{60,4}} = 1,02.$$

Якщо припустити, що коефіцієнт L і надалі зростатиме, то товарні запаси поточного поповнення за товарною групою «М'ясо і м'ясопродукти» на кінець планового періоду становитимуть 7,9 тис. грн.

$$ТЗ_{\text{поповнення}} = \sqrt{\frac{3,6^2}{73,5}} \times 1,02 \times 78,0 = 3,6 \text{ тис. грн.}$$

У магазині ТОВ «Олимп» інтервал поставки за групою «М'ясо та м'ясопродукти» становить 5 днів. Таких періодів за звітний період було 72. Дані щодо середньоквадратичного відхилення за групою «М'ясо та м'ясопродукти» за звітний період наведено у таблиці I.10 додатка I.

Прийнятий рівень обслуговування покупців за товарної групою «М'ясо та м'ясопродукти» високий, що дозволяє прийняти у розрахунках k на рівні 2,0. З огляду, що плановий товарооборот збільшиться на 6,1%, середньоквадратичне відхилення для розрахунків складатиме 3,4 тис. грн ( $3,2 \times 106,1 \div 100$ ) Таким чином розмір страхового запасу на підприємстві становитиме 6,8 тис. грн. ( $3,4 \times 2,0$ ).

Загальний розмір нормативу, визначеного за методом техніко-економічних розрахунків складатиме 14,1 тис. грн.

$$3,7 + 3,6 + 6,8 = 14,1 \text{ тис. грн}$$

Дотримуючись моделі (3.18) визначимо норматив товарних запасів за товарною групою «М'ясо та м'ясопродукти». Як вихідну інформацію використаємо дані щодо рівня товарних запасів за цією категорією у відсотках товарообороту станом на кінець року за періодами часу. Вихідна інформація наведена у таблиці 3.11.

Норматив товарних запасів згідно моделі екстраполяції (3.18) становитиме 18,3% до товарообороту, що у сумі складатиме 14,3 тис. грн.

$$У5 = 0,5 \times (2 \times 18,4 + 18,7 - 18,8) = 18,3\%.$$

Таблиця 3.11

Рівень товарних запасів за товарною групою «М'ясо і м'ясопродукти» за періодами часу за магазином ТОВ «Олимп»

Період	Товарооборот у грудні, тис. грн	Товарні запаси, тис. грн	У %% до товарообороту
2012	63,3	11,9	18,8
2013	65,1	12,5	19,2
2014	70,2	13,1	18,7
2014	73,5	13,5	18,4

Планування товарних запасів з використанням коефіцієнта еластичності ґрунтується на урахуванні залежності зміни товарних запасів від зміни товарообороту. За вихідними даними приріст товарних запасів за

досліджуваний період становив 3,05%, приріст товарообороту – 4,7%. Таким чином коефіцієнт еластичності – 0,65.

$$\frac{13,5}{13,1} \times 100 - 100 = 3,05\%$$

$$\frac{73,5}{70,2} \times 100 - 100 = 4,7\%$$

$$\frac{3,05}{4,7} = 0,65$$

У плановому періоді обсяг товарообороту збільшиться на 6,1%. Тоді приріст нормативу товарних запасів становитиме 4,0%.

$$\frac{78,0}{73,5} \times 100 - 100 = 6,1\%$$

$$6,1 \times 0,65 = 4,0\%$$

Таким чином норматив товарних запасів за економіко статистичним методом становитиме 14,0 тис. грн.

Для визначення нормативу товарних запасів з використанням методу експертної оцінки застосовано модель Є. Добронравіна (3.22). Так як попит на товари групи «М'ясо та м'ясопродукти» мають високий рівень прогнозованості, коефіцієнт  $f$  прийнятий у розрахунках на рівні 1,5. Вихідна інформація та результат розрахунку нормативу згідно моделі Є. Добронравіна наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок нормативу товарних запасів за експертним методом

Товар	Середня частота розміщення замовлення, місяці	Середній період доставки, місяці	Коефіцієнт	Норма оборотності, обороти/рік	Норма оборотності запасів, дні	Одноденний товарооборот, тис. грн	Товарний запас, у сумі, тис. грн
	OF	L					
Курятина	0,15	0,06	1,5	49,4	7	0,54	3,9
Свинина	0,12	0,05	1,5	61,5	6	0,55	3,2
Індичка	0,15	0,04	1,5	50,6	7	0,65	4,6
Крільчатина	0,18	0,03	1,5	43,0	8	0,57	4,7
Субпродукти	0,13	0,05	1,5	57,1	6	0,30	1,9
Разом	–	–	–	–	–	–	18,4

За експертною оцінкою норматив товарних запасів за товарною групою «М'ясо та м'ясопродукти» визначено на рівні 18,4 тис. грн.

Результати нормування товарних запасів з використанням різних методів наведено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

## Варіанти розрахунку нормативу товарних запасів за різних методів

Метод розрахунку	Значення, тис. грн.
Метод техніко-економічних розрахунків	14,1
Економіко-математичний метод	14,3
Економіко-статистичний метод	14,0
Експертний метод	18,4

У підсумку визначено, що норматив за техніко-економічним та економіко-математичним методами близькі. Водночас за експертною оцінкою величина товарних запасів значно відрізняється від нормативів, розрахованих у інший спосіб.

Згідно залежності (3.24) визначимо норматив (у сумі) за товарною групою «М'ясо та м'ясопродукти». Він становитиме 16,2 тис. грн.  $((18,4+14,0)\div 2)$ . Ця величина може бути прийнята як норматив для формування товарних запасів за цією групою, адже вона є меншою за норматив прийнятий на підприємстві (18,8 тис. грн.). Резерв оптимізації коштів, вкладених в товарні запаси за цією товарною групою становить 2,6 тис. грн.

Аналогічно здійснено розрахунки за іншими товарними групами. Результати наведені у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

## Оцінка резервів оптимізації товарних запасів за торговельним підприємством

Товари	Середній розмір товарних запасів (за планом), тис. грн		Відхилення	Резерв оптимізації
	на основі розрахованих нормативів	за даними підприємства		
1	2	3	4	5
М'ясо та м'ясопродукти	16,2	18,8	2,6	+
Молоко та молочна продукція	10,4	12,3	1,9	+
Риба	18,6	20,0	1,4	+
М'ясна гастрономія	25,2	26,1	0,9	+
Сир	34,2	41,3	7,1	+
Бакалія	18,6	18,2	-0,4	-
Консерви	19,4	22,6	3,2	+
Хліб та хлібобулочні вироби	3,4	4,3	0,9	
Заморожені продукти	18,2	19,4	1,2	+
Рослинне масло	16,3	18,9	2,6	+
Овочі, фрукти	12,0	10,4	-1,6	-
Лікєро-горілчані вироби	112,4	125,6	13,2	+
Слабоалкогольні напої	32,2	30,1	-2,1	-
Безалкогольні напої	28,4	26,6	-1,8	-
Чай, кава	31,1	35,3	4,2	+
Соуси, спеції	16,9	18,4	1,5	+
Чіпси, снеки	6,6	7,3	0,7	+

Продов. таб. 3.14.

1	2	3	4	5
Кондитерські вироби	12,4	16,8	4,4	+
Дитяче харчування	10,1	12,5	2,4	+
Товари для тварин	4,5	5,9	1,4	+
Тютюнові вироби	10,7	12,4	1,7	+
Побутова хімія	42,2	45,5	3,3	+
Засоби з догляду та гігієни	22,4	26,1	3,7	+
Супутні товари	5,1	4	-1,1	-
Разом	527,5	578,8	51,3	+
Сезонні запаси	4	4	0	-
Всього	531,5	582,8	51,3	+
У днях	15,4	16,9	1,5	+

Позначки: +/- – резерв наявний/відсутній

Застосування розробленого методичного підходу до визначення планової величини товарних запасів, який ґрунтується на показниках нормативної оборотності, свідчить про можливість підвищення ефективності управління товарними запасами на підприємстві за збереження відповідного рівня обслуговування покупців. Показник тривалості обороту товарних запасів (у днях) за розрахунками є меншим, ніж за даними підприємства (15,4 проти 16,9 дня). Порівняння середніх розмірів товарних запасів, які визначені за нормативних значень та даними підприємства свідчить про резерви оптимізації товарних запасів у розрізі окремих товарних груп.



## ВИСНОВКИ

Проведення дослідження теоретичних і практичних аспектів управління товарними запасами дозволило здійснити певні узагальнення і сформулювати такі висновки:

1. Як свідчать результати дослідження ролі товарних запасів у забезпеченні діяльності торговельного підприємства та трансформації підходів до сутності управління ними уточнено зміст поняття «управління товарними запасами підприємства роздрібною торгівлі», що визначено як комплекс оперативних, функціональних і стратегічних заходів щодо формування та використання товарних запасів з дотриманням критеріїв якості обслуговування покупців, прибутковості та збалансованості, що забезпечували би належний рівень обслуговування покупців та безперервний процес реалізації, необхідні для досягнення економічних цілей підприємства (забезпечення необхідного обсягу товарообороту, отримання прибутку, оптимізація витрат тощо) відповідно до загальної стратегії його розвитку.

2. На основі комплексного підходу визначено елементи механізму управління товарними запасами, що містить такі складові: рівні (стратегічне, функціональне, оперативне управління), критерії (якість обслуговування покупців, прибутковість, збалансований розвиток товарних запасів), завдання, принципи (фундаментальні та специфічні), функції (планування, організація, планування, контроль), моделі (математичні, статистичні, імітаційні), методи управління.

3. Проведене дослідження підтвердило необхідність систематизації спектру чинників впливу на формування і використання товарних запасів підприємств роздрібною торгівлі. З метою забезпечення адекватності процедури прийняття управлінських рішень щодо товарних запасів запропоновано модель впливу чинників, відповідно до якої зовнішні чинники подано системою, що складається з макро- і мікросередовища. Чинники, обумовлені внутрішніми торговельними процесами, доповнено базовою стратегією та цілями розвитку підприємства роздрібною торгівлі, його форматом, фінансовим станом.

4. На основі запропонованої класифікації чинників досліджено вплив зовнішнього середовища на стан управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі. Кореляційний аналіз підтвердив вплив зовнішніх чинників на величину товарних запасів, зокрема діагностовано значну їх залежність від загальноекономічних (обсяг валового внутрішнього продукту, чисельність, доходи та витрати населення) та галузевих (обсяг роздрібного товарообороту та кількість підприємств роздрібною торгівлі).

5. Для експрес-оцінювання ефективності управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі розроблено науково-методичний підхід, який реалізується з дотриманням показників динаміки обсягу фінансового результату від операційної діяльності й величини і частки товарних запасів в оборотних та сукупних активах. На основі запропонованого підходу здійснено експрес-оцінювання ефективності управління товарними запасами 10 роздрібних торговельних мереж формату «супермаркет» з універсальним

асортиментом товарів. У результаті визначено перевищення темпів росту товарних запасів над темпами росту фінансового результату від операційної діяльності, перевищення темпів росту фінансового результату від операційної діяльності над темпами росту частки товарних запасів у сукупних активах і над темпами росту частки товарних запасів в оборотних активах, що свідчить про наявність позитивних тенденцій в управлінні товарними запасами в мережних підприємствах.

6. Для поглибленого оцінювання ефективності управління товарними запасами розроблено методичний інструментарій, який містить комплекс статичних і динамічних, узагальнюючих та часткових показників, що відображають результат формування та використання товарних запасів роздрібного торговельного підприємства. За розрахунками встановлено тип розвитку товарних запасів мережних підприємств роздрібною торгівлі залежно від виду і характеру результатів діяльності торговельного підприємства (екстенсивний позитивний, екстенсивний негативний, інтенсивний позитивний, інтенсивний негативний). Діагностовано відставання темпів росту товарообороту від темпів зростання товарних запасів та уповільнення їх оборотності, що негативно характеризує процеси управління ними в підприємствах роздрібною торгівлі.

7. Обґрунтовано науково-методичні засади управління товарними запасами підприємства роздрібною торгівлі, які забезпечують ефективність стратегічного управління підприємством роздрібною торгівлі та дозволяють орієнтуватися на базову стратегію його розвитку, пов'язуючи основні цілі управління товарними запасами із основними цілями розвитку підприємства на стратегічному, функціональному та оперативному рівнях управління відповідно. Для кожного рівня управління визначено тип управлінських рішень, цілі управління товарними запасами, суб'єкти, об'єкти, критерії, показники та результат управління. Це дозволило інтегрувати управління товарними запасами до системи стратегічного планування підприємства роздрібною торгівлі та підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо товарних запасів.

8. Розроблено методичний інструментарій оцінювання системи управління товарними запасами за рівнями прийняття управлінських рішень, який ґрунтується на співставленні індексів показників на стратегічному (товарообороту, товарних запасів та частки ринку), функціональному (фінансових результатів та оборотності товарних запасів) та оперативному (товарообороту та витрат з управління товарними запасами) рівнях управління, що дозволяє оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень у динаміці, ідентифікувати рівень узгодженості управлінських рішень та визначити заходи щодо удосконалення системи управління товарними запасами роздрібного торговельного підприємства.

9. Для забезпечення комплексності та системності управління товарними запасами обґрунтовано науково-методичний підхід до визначення планової величини товарних запасів підприємства роздрібною торгівлі з урахуванням результатів інтегрованого ABC-XYZ-аналізу. З метою удосконалення процесу

нормування товарних запасів аргументовано пріоритетність використання методів техніко-економічних розрахунків, економіко-статистичного, економіко-математичного та експертного під час визначення норми запасів, що становить підґрунтя для розробки і прийняття якісних управлінських рішень щодо формування товарних запасів на торговельному підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – [7-е вид.]. – К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2009. – 1736 с.: іл.
2. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – М. : Азъ, 1992. – 736 с.
3. Жилов И.И. Экономика, организация и планирование кооперативной торговли : учебник / И. И. Жилов. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Экономика, 1984. – 248 с.
4. Гоголь Б. И. Экономика советской торговли : учебник для товароведных фак. торг. вузов / Б. И. Гоголь. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Экономика, 1971. – 415 с.
5. Марцин В. С. Економіка торгівлі / В. С. Марцин. – К. : Знання, 2006. – 402 с.
6. 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>.
7. Тухканен Т. Н. Формирование товарных ресурсов розничной торговли потребительской кооперации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Тухканен Татьяна Николаевна. – Белгород, 2005. – 166 с.
8. Маркс К. Сочинения: [в 50 т. Т. 49] / К. Маркс, Ф. Энгельс – [2 изд.] – М., 1974. – С. 290–291.
9. Тупчії В.А. Управління запасами сировини та товарів в підприємствах ресторанного господарства : дис. ... канд. экон. наук : 08.07.05 / Тупчії Валентина Анатоліївна. – Харків, 2006. – 240 с.
10. Власова Н. О. Формування оптимальної структури капіталу в підприємствах роздрібної торгівлі / Н. О. Власова, Л. І. Безгінова. – Харків : ХДУХТ, 2006. – 160 с.
11. Олініченко К. С. Товарні запаси в роздрібних торговельних підприємствах / К. С. Олініченко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. – Х. : ХДУХТ, 2011. – Вип. 1 (13). – С. 422–430.
12. Дикань Г. К. Экономическая роль товарных запасов оптовых предприятий в современном рыночном процессе и методы управления ими [Электронный ресурс] / Г. К. Дикань // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2007. – № 12. – Режим доступа : <http://jurnal.org/articles/2007/ekon74.html>.
13. Соломатин А. Н. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли : учеб. пособие / А. Н. Соломатин. – СПб. : Питер, 2009. – 560 с.
14. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – [5-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Инфра-М, 2009. – 536 с.
15. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – К. : Эльга : Ника-Центр, 2004. – 488 с.
16. Абрютин М. С. Экономический анализ торговой деятельности /

- М. С. Абрютинна. – М. : Дело и сервис, 2000. – 365 с.
17. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2000. – 720 с.
18. Алябьева М. В. Теория и методология функционирования оптовой торговли и перспективы ее развития : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Алябьева Марианна Владимировна. – Белгород, 2006. – 399 с.
19. Эрроу Кеннет Дж. Коллективный выбор и индивидуальные предпочтения ценности / Дж. Эрроу Кеннет. – М. : ГУ ВШЭ, 2004. – 204 с.
20. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. / В. Снегирева – СПб. : Питер, 2007. – 416 с.
21. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова ; під ред. проф. Н. М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
22. Тютюшкіна Г. С. Организация коммерческой деятельности предприятия : учеб. пособие / Г. С. Тютюшкіна. – Ульяновск : УлГТУ, 2006. – 132 с.
23. Стерлигова А. Н. Управление запасами в цепях поставок / А. Н. Стерлигова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 430 с.
24. Рыжиков Ю. И. Теория очередей и управление запасами / Ю. И. Рыжиков. – СПб. : Питер, 2001. – 284 с.
25. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / [под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева]. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 976 с.
26. 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.
27. Круглова О. А. Ефективність управління товарними запасами у підприємствах роздрібної торгівлі : автореф. ... дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг» / О. А. Круглова. – Харків, 2002. – 20 с.
28. Симонов А. П. Ассортиментная политика фирмы / А. П. Симонов. – М. : ГЭОТАР-Медиа, 2006. – 245 с.
29. Чаплінський Ю. Б. Оцінка ефективності використання товарних запасів торговельного підприємства / Ю. Б. Чаплінський // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». – 2010. – Вип. 7 (25), Ч. 3. – С. 450–457.
30. Лукинский В. В. Управление запасами в цепях поставок: оптимальный размер заказа : монография / В. В. Лукинский – Ставрополь: Сев.Кав.ГТУ, 2007. – 367 с.
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. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – [2-е изд., испр.]. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
33. Аникин Б. А. Логистика : учебник / Б. А. Аникин. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 280 с.

34. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 р. № 246 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>.
35. Хоменко Н. В. Товарні запаси: проблеми обліку, контролю та звітності : монографія / Н. В. Хоменко, О. В. Карпенко, Ю. А. Верига – Полтава : ПУСКУ, 2008. – 153 с.
36. Шафранова Г. Формування вартості запасів (частина 1) / Г. Шафранова // Баланс. – 2000. – № 13. – С. 16–20.
37. Бродецкий Г. Л. Управление запасами / Г. Л. Бродецкий. – М. : Эксмо, 2007. – 400 с.
38. 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.
39. Бармашова Л. В. Какими бывают запасы [Электронный ресурс] / Л. В. Бармашова. – Режим доступа : [www.costkiller.ru/index/ves\\_ars/kakie\\_vo/kakimi\\_b/at\\_product/371/index.htm](http://www.costkiller.ru/index/ves_ars/kakie_vo/kakimi_b/at_product/371/index.htm).
40. Горбаткова Г. А. Развитие управленческого учета товарных запасов в розничной торговле : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 / Горбаткова Галина Анатольевна. – Москва, 2009. – 222 с.
41. Бабенко И. В. Управление оборотными активами: логистический подход : монография / И. В. Бабенко, С. А. Тиньков. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 168 с.
42. Большой экономический словарь / [под ред. А. Н. Азрилияна]. – М. : Фонд «Правовая культура», 1994. – 528 с.
43. Білик В. М. До питання про вживання термінів «товарні ресурси» і «товарні запаси» / В. М. Білик, О. А. Закусілов // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України : зб. наук.-техн. пр. / Національний лісотехнічний університет України. – Львів, 2011. – Вип. 21.2. – С. 171–175.
44. 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](http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2012/Economics/7_108715.doc).
45. Кузнецов Д.Н. Современное состояние и перспективы развития процессов управления торговым предприятием : монография / Д. Н. Кузнецов, С. С. Толстых. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 92 с.
46. Исупова Е. В. Моделирование системы управления товарными запасами и потоками торгово-посреднической организации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.13 / Исупова Елена Валентиновна – М., 2009. – 137 с.
47. Бурмистров В. Г. Организация торговых процессов непродовольственных товаров / В. Г. Бурмистров. – М. : Экономика, 2007. – 349 с.
48. Торговое дело: экономика и организация : учебник / [под общ. ред. проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько]. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
49. Скоробогатова Т. Н. Логистика / Т. Н. Скоробогатова. – Симферополь

: ДиАйПи, 2005. – 116 с.

50. Линдере М. Р. Управление снабжением и запасами. Логистика / М. Р. Линдере, Х. Е. Фирон. – СПб. : Виктория-плюс, 2006. – 768 с.

51. Линдерс М. Управление снабжением и запасами. Логистика: [пер. с англ.]. / М. Линдерс, Х. Фирон. – СПб. : Виктория плюс, 2002. – 768 с.

52. Богацька Н. М. Управління товарними запасами в роздрібних торговельних підприємствах : автореф. ... дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.05 / Н. М. Богацька. – К., 2006. – 20 с.

53. Павлов А. Г. Развитие сетевой розничной торговли в рыночных условиях [Электронный ресурс] / А. Г. Павлов. – Режим доступа : [www.economics.open-mechanics.com/articles/403.pdf](http://www.economics.open-mechanics.com/articles/403.pdf).

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

55. Чаплінська А. А. Класифікація товарних запасів роздрібних торговельних підприємств / А. А. Чаплінська // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – 2010. – Вип. 2. – С. 329–334.

56. Кравченко Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле : учебник / Л. И. Кравченко. [6-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Новое знание, 2003. – 526 с.

57. Спири́н А. А. Экономико-математические методы модели в торговле : учеб. пособие / А. А. Спири́н, Г. П. Фомин. – М. : Экономика, 1988. – 149 с.

58. Беляев Ю. А. Дефицит, рынок и управление запасами / Ю. А. Беляев. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 376 с.

59. Про затвердження Інструкції про облік роздрібно́го товарообороту і товарних запасів: Наказ Міністерства статистики України N 389 від 28.12.96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0013-97>.

60. Мухина Д. С. Логистические аспекты управления товарными запасами в розничных торговых сетях / Д. С. Мухина // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – Вып. 3. С. 122–125.

61. Богацька Н. М. Управління товарними запасами в роздрібних торговельних підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.07.05 / Богацька Наталія Миколаївна. – К., 2006. – 217 с.

62. Горбаткова Г. А. Развитие управленческого учета товарных запасов в розничной торговле : автореф. ... дис. на соискание уч. степени канд. екон. наук : спец. 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» / Г. А. Горбаткова. – Москва, 2009. – 25 с.

63. Стратегии бизнеса : аналитический справочник / [под общей ред. академика РАЕН, д.э.н. Г. Б. Клейнера]. – М. : КОНСЭКО, 1998. – 443 с.

64. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов; под общ. ред. С. А. Панова. – М. : Экономика, 1997. – 288 с.

65. Гаджинский А. М. Логистика / А. М. Гаджинский. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2009. – 432 с.

66. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством : монографія / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 161 с.
67. Греховодова М. Н. Экономика торгового предприятия : учеб. пособие / М. Н. Греховодова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. – 197 с.
68. Букан Дж. Научное управление запасами / Дж. Букан, Э. Кенисберг ; пер. с англ. Е. Г. Коваленко ; ред. Б. В. Гнеденко. – М. : Наука, 1967. – 424 с.
69. Дарбинян М. М. Товарные запасы в торговле и их оптимизация / М. М. Дарбинян. – М., 1978. – 237 с.
70. Булинская Е. В. Некоторые задачи оптимального управления запасами / Е. В. Булинская // Теория вероятностей и ее применения. – 1964. – Т. 9, № 3. – С. 431–447.
71. Егоров В. Ф. Применение теории управления запасами в условиях советской торговли : автореф. ... дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 594 / В. Ф. Егоров. – М., 1971. – 24 с.
72. Сакович В. А. Модели управления запасами / В. А. Сакович; [под ред. М. И. Балашевича]. – Мн. : Наука и техника, 1986. – 319 с.
73. Зайковская Г. Г. Имитационное моделирование предприятий оптовой торговли модель деятельности типового оптового предприятия в сфере управления запасами : автореф. ... дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.13 «Математические и инструментальные методы экономики» / Г. Г. Зайковская. – М., 2012. – 25 с.
74. Добронравин Е. Р. От управления запасами к построению интегрированных цепей поставок : монография / Е. Р. Добронравин ; науч. ред. Ф. Н. Завьялов. – Ярославль, 2012. – 191 с.
75. Воскобоева О. В. Стратегія управління товарними запасами / О. В. Воскобоева, О. С. Воскобоева // Вісник ЖДТУ. Сер.: Економічні науки. – 2011. – № 4 (58). – С. 197–199.
76. Кузнецов Д. Н. Современное состояние и перспективы развития процессов управления торговым предприятием : монография / Д. Н. Кузнецов, С. С. Толстых. – Тамбов : Тамб. гос. техн. ун-т, 2007. – 92 с.
77. Иваненко О. В. Моделі та методи управління запасами на підприємстві в умовах невизначеності / О. В. Иваненко, А. О. Фоменко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 4 (16). – С. 108–111.
78. Михайловская Л. В. Характеристика основных моделей управления запасами / Л. В. Михайловская // Культура народов Причерноморья. – 2006. – № 80. – С. 106–109.
79. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навч. посібник / І. Б. Гевко. – К. : Кондор, 2005. – 228 с.
80. Кожамкулова Ж. Ж. Имитационная модель управления запасами [Электронный ресурс] / Ж. Ж. Кожамкулова, Д. Н. Шукаев // Вестник КНТУ. – Режим доступа : <http://vestnik.kazntu.kz/files/newspapers/36/1019/1019.pdf>.
81. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – К. : Знання, 2007. – 1072 с.
82. 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. 191. – С. 180–186.

83. Міценко Н. Г. Проблеми управління товарними запасами торговельних підприємств / Н. Г. Міценко, Н. Б. Миколів // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.3. – С. 314–317.

84. 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.

85. Бакунов О. Формування стратегії управління товарними запасами торговельного підприємства на засадах категорійного менеджменту / О. Бакунов, О. Крещенко // Торгівля і ринок України: зб. наук. праць – 2012. – Вип. 33. – С. 119–127.

86. Тарасова Т. О. Методичні підходи з удосконалення процесу управління товарними запасами / Т. О. Тарасова, Т. А. Наумова // Прогресивні ресурсозберігаючі технології та їх економічне обґрунтування у підприємствах харчування. Економічні проблеми торгівлі : зб. наук. пр.: У 2-х ч. / за ред. О. І. Черевко та ін. – Х.: ХДУХТ, 2002. – Ч. 2. – С. 52–58.

87. Хаврук В. О. Аналіз систем управління запасами / В. О. Хаврук // Вісник Національного транспортного університету. – 2012. – № 26 (2). – С. 313–324.

88. Валевич Р. П. Экономика торговой организации : учеб. пособие / Р. П. Валевич, Г. А. Давыдова. – Минск, 2008. – 371 с.

89. Комерційна діяльність : навчальний посібник / [Криковцева Н. О., Казакова О. Б., Саркісян Л. Г. та ін.]. – К. : ЦУЛ, 2007. – 296 с.

90. Олініченко К. С. Аналіз та узагальнення визначення поняття «управління товарними запасами підприємства» / К. С. Олініченко // Экономика и управление: теория и практика. – г. Нюрнберг, 2014, С. 334–338.

91. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: [в 2-х т., т. 1]. / И. А. Бланк. – [3-е изд.]. – К. : Ника-Центр, 2007. – 624 с.

92. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова. – К. : КНЕУ, 2008. – 302 с.

93. Никаноров С. П. Совершенствование, создание и развитие организаций на основе теории систем / С. П. Никаноров // Проблемы исследования и управления в больших системах энергетики / [ред. А. И. Берг] . – М. : Энергия, 1971. – С. 31–40.

94. Годунов А. А. Введение в теорию управления (система промышленного производства) / А. А. Годунов. – М. : Экономика, 1967. – 200 с.

95. Приймак В. М. Управління торговельним підприємством на засадах системного підходу : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Приймак Василь Михайлович. – К., 2003. – 161 с.

96. Бабенко И. В. Этапы формирования системы управления производственными запасами / И. В. Бабенко // Известия ЮЗГУ. – 2013. – № 1. – С. 109–113.

97. Организация логистики на малом предприятии [Электронный ресурс]

/ [К. А. Есимсеитова, М. С. Есимсеитов, Б. К. Жакенов и др.] // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 1. – Режим доступа : <http://www.science-education.ru/pdf/2013/1/8321.pdf>.

98. Wiener N. Invention: The Care and Feeding of Ideas / Н. Wiener. – Cambridge, MA : MIT Press. 1993. – 291 p.

99. Олініченко К. С. Концептуальна модель управління товарними запасами на підприємствах роздрібної торгівлі / Л. І. Безгінова, К. С. Олініченко // Бізнес-інформ.– 2014. – № 9. – С. 224–229.

100. Беляева М. В. Економічний механізм регулювання підприємницької діяльності в торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Беляева Маріанна В'ячеславівна. – Харків, 2010. – 181 с.

101. Карпенко Л. М. Економічний механізм підвищення прибутку підприємств харчової промисловості : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Карпенко Лідія Миколаївна. – Одеса, 2004. – 183 с.

102. Мескон М. Х. Основы менеджмента: [пер с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М. : Дело, 2009. – 720 с.

103. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем [пер с англ.] / Дж. О'Коннор, И. Макдермотт. – М. : Альпина Паблишер, 2009. – 248 с.

104. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт ; [пер. с 4-го англ. изд.]. – М. : ИНФРА–М, 2005. – 797 с.

105. Пестрецова О. Что дает компании управление товарными запасами [Электронный ресурс] / О. Пестрецова // HRMagazine. – 2007. – № 6. – Режим доступа : [www.training.com.ua/publication/chto\\_daet\\_kompanii\\_upravlenietovarnimi\\_zapasami](http://www.training.com.ua/publication/chto_daet_kompanii_upravlenietovarnimi_zapasami).

106. Грызанов Ю. П. Управление товарными запасами в торговле / Ю. П. Грызанов, А. И. Файницкий. – М. : Экономика, 1973. – 215 с.

107. Федак Л. М. Управління запасами підприємства на засадах функціонального підходу / Л. М. Федак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.12. – С. 308–315.

108. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – [7-е изд., испр. и доп.]. – М. : Дело, 2005. – 448 с.

109. Мазаракі А. Ринок споживчих товарів в Україні: посткризові тенденції / А. Мазаракі, В. Лагутін // Економіка України. – 2011. – № 9. – С. 17–26.

110. Казак Е. Н. Системный подход к реализации стратегии управления товарными запасами оптовых предприятий Крыма [Электронный ресурс] / Е. Н. Казак // Экономика и управление. – 2006. – № 5. – С. 29–33. – Режим доступа : [www.narps.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2006/5/p\\_29\\_33.pdf](http://www.narps.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2006/5/p_29_33.pdf).

111. Михалева Е. П. Проблемы управления товарными запасами российских предприятий / Е. П. Михалева, И. В. Доможирова // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2011. – Вып. 1-1. – С. 44–49.

112. Данніков О. В. Маркетингові рішення щодо підвищення ефективності управління товарними запасами оптово-роздрібного підприємства

/ О. В. Данніков, Л. Ф. Романенко // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; відп. ред. О. О. Беляєв. – 2013. – Вип. 30. – С. 273–286.

113. Шрайбфедер Д. Эффективное управление запасами: [пер. з англ.]. / Д. Шрайбфедер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 304 с.

114. Власова Н.О. Формування економічної стратегії підприємств роздрібної торгівлі / Н. О. Власова, О. М. Филипенко. – Харків : ХДАТОХ, 2001. – 139 с.

115. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

116. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.

117. Заболотня К. О. Стохастична модель управління запасами підприємства торгівлі / К. О. Заболотня // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 2 (18). – С. 61–64.

118. Живаева Т. В. Оценка моделей управления товарными запасами [Электронный ресурс] / Т. В. Живаева // Материалы Междунар. заоч. науч.-практ. конф. [«Проблемы экономики и современного менеджмента»], (Новосибирск, 22 февраля 2012 г.). – Режим доступа : <http://sibac.info/index.php/2009-07-01-10-21-16/1497-2012-03-13-16-02-04>.

119. Сацук Т. П. Контроллинг в управлении организаций торговли (Инструментарий контроллинга управления финансами) : монография / Т. П. Сацук. – М. : Финансы и кредит, 2008. – 134 с.

120. Зимовец А. В. Краткосрочная финансовая политика / А. В. Зимовец. – Таганрог : НОУ ВПО ТИУиЭ, 2010. – 103 с.

121. Созинов В. А. Исследование систем управления / В. А. Созинов ; под ред. С. Г. Масленниковой. – Владивосток : ВГУЭС, 2004. – 293 с.

122. Факторы, влияющие на величину потребительских товарных запасов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://rumanager.com/factory-vliayushhie-na-velichinu-potrebitelskix-tovarnyx-zapasov/>.

123. Ничипор Д. Н. Рациональные товарные запасы в розничной и оптовой торговле / Д. Н. Ничипор // Планово-экономический отдел. – 2004. – № 10 (16). – С. 14–17.

124. Товарные запасы в экономике торговли. Значение и роль товарных запасов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lobanov-logist.ru/index.php?newsid=218>.

125. Факторы, определяющие размер и скорость оборота товарных запасов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://arhitrade.com/education.php?Id=37>.

126. Височин І. В. Управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі : монографія / І. В. Височин ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2012. – 543 с.

127. Олініченко К. С. Деякі аспекти ефективності управління товарними запасами підприємств торгівлі / К. С. Олініченко // Економічна стратегія і

перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Х. : ХДУХТ, 2012. – Вип. 1 (15), Ч. 1 – С. 284–293.

128. Олініченко К. С. Чинники, які впливають на ефективність управління товарними запасами підприємств торгівлі / К. С. Олініченко // Тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. [«Торгівля та готельно-ресторанний бізнес: інноваційний розвиток в умовах глобалізації»], (Харків, 20 квітня 2012 р.). – Х. : ХДУХТ. – С. 87–88.

129. Олініченко К. С. Фактори, що впливають на управління товарними запасами підприємств торгівлі / К. С. Олініченко // Тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. [«Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг»], (Харків, 18 жовтня 2012 р.). – Х. : ХДУХТ. – Ч. 2. – С. 129–130.

130. Марцин В. С. Трансформація функцій торгівлі в діяльності ринкових структур / В. С. Марцин // Фінанси України. – 2003. – № 11. – С. 36–43.

131. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

132. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 408 с.

133. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг. – [5-е европейское изд.]. – М. : Вильямс, 2012. – 752 с.

134. Стратегическая гибкость. Менеджмент в условиях нестабильности / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. – СПб. : ПИТЕР, 2005. – 384 с.

135. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: [пер. с англ.]. / М. Е. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

136. Иванов Г. Г. Форматы розничных торговых предприятий [Электронный ресурс] / Г. Г. Иванов // Российское предпринимательство. – 2014. – № 22 (268). – С. 146–157. – Режим доступа : <http://old.creativeconomy.ru/articles/41311/>.

137. Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку : монографія / [А. А. Мазаракі, І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко та ін.]. – К. : КНТЕУ, 2006. – 195 с.

138. Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації : монографія / [Л. О. Лігоненко, Г. М. Богославец, Г. Л. Піратовський та ін.] ; за ред. Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2009. – 334с.

139. Пікуш Т. А. Організаційно-економічні аспекти розвитку торговельних мереж в Україні : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.05 / Пікуш Тарас Анатолійович. – К., 2007. – 221 с.

140. Основные форматы розничной торговли (по данным компаний «Colliers International Украина», SMT Developments, M+M Planet Retail) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://commercialproperty.ua/references/retail.php>.

141. Товарний асортимент [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/25-kurs-marketinga/498-2011-01-19-19-53-13.html>.

142. Лагоцький Т.Я. Математичні методи в управлінні запасами складських та гуртових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.03.02 / Лагоцький Тарас Ярославович. – Львів, 2005. – 237 с.

143. Удяньська Г. М. Власні торгові марки в роздрібній торгівлі / Г. М. Удяньська, С. В. Чернобровкіна // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 64 (1106). – С. 172–176.

144. Карпенко Ю. М. Розвиток концепції Private label: світовий досвід та українські реалії [Електронний ресурс] / Ю. М. Карпенко. – Режим доступу : [http://www.svoostyle.com.ua/article\\_007.php](http://www.svoostyle.com.ua/article_007.php).

146. Рыжкина И. Как европейские компании создают устойчивый успех Private Label [Электронный ресурс] / И. Рыжкина. – Режим доступа : <http://www.techdrinks.com.ua/ru/news/kak-evropeyskiye-kompanyu-sozdayut-ustoychuyiy-uspek-Private-Label->

145. Радчук Т. «PrivateLabel®-2014»: Главные итоги Национального проекта [Электронный ресурс] / Т. Радчук. – Режим доступа : <http://www.trademaster.ua/articles/1436>.

147. В чем преимущества и сложности производства собственных торговых марок для торговли [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://delo.ua/business/v-chem-preimuschestva-i-slozhnosti-dlja-kompanij-v-proizvodstve-219208/>.

148. Собственное производство в супермаркете: особенности ведения бизнеса [Электронный ресурс] // Портал бизнес-планов и руководств для малого бизнеса. Режим доступа : <http://www.openbusiness.ru/html/dop4/super-pro.htm>.

149. Сидоров Д. В. Розничные сети. Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними / Д. В. Сидоров. – М., 2007. – 82 с.

150. Гайдар С. М. Оцінка фінансової стійкості підприємств роздрібною торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Гайдар Сергій Михайлович. – Харків, 2009. – 170 с.

151. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 768 с.

152. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.org>.

153. Высочин И. В. Управление товарооборотом в системе экономического управления предприятием розничной торговли / И. В. Высочин // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №3 (32). – С. 258-264.

154. Сазонова О. О. Применение современных информационных технологий в сфере управления товарными запасами предприятий розничной торговли [Электронный ресурс] / О. О. Сазонова. – Режим доступа : <http://fan-5.ru/na5/1107-2.php>.

155. Волгин В. В. Склад: логистика, управление, анализ / В. В. Волгин. – М. : Дашков и К°, 2010. – 736 с.

156. Emery F. W. The Causal Texture of Organizational Environments / F. W.

Emery, E. L. Trist // Human Relations. – 1963. – Vol. 18. – P. 20–26.

157. Беляєва М. В. Класифікація факторів зовнішнього впливу на діяльність підприємств торгівлі / М. В. Беляєва // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – Вип. 247, Т. IV. – С. 942–947.

158. Рижкова Г. А. Систематизація факторів внутрішнього і зовнішнього середовища торговельного підприємства для подальшого аналізу / Г. А. Рижкова // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1 (4). – С. 339–345.

159. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк – Х., 2006. – 240 с.

160. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / А. В. Василенко. – К. : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.

161. Elbing Alvar O. On the Applicability of Environmental Models / Alvar O. Elbing // Contemporary Management / J. W. McGuire, en. – Englewood Cliffs; N. J. : Prentice–Hall, 1974. – P. 283.

162. Олініченко К. С. Сучасні технології управління товарними запасами підприємства / Олініченко К.С. // Тези доповідей XXIII міжнар. наук.-практ. конф. [«Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я» ], (Харків, 20-22 травня 2015 р.) / за ред. проф. Сокола Є. І. – Х., НТУ «ХП». – Ч. III. – С.201.

163. Фролов С. С. Социология организаций / С. С. Фролов. – М. : Гардарики, 2001. – 304 с.

164. Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. – М. : Советское радио, 1974. – 272 с.

165. Гребенник И. В. Моделирование влияния внешней среды на эффективность плана выполнения работ [Электронный ресурс] / И. В. Гребенник, А. Ю. Хабаров // Системы обработки информации. – 2003. – № 4 (26). – С. 45–54. – Режим доступа : <http://www.fv32.net/library/57/>.

166. Курс МВА по стратегическому менеджменту / [под ред. Л. Фаэя, Р. Рэнделла]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2002. – 608 с.

167. Child J. Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice / John Child // Sociology. – 1972. – Vol. 6. – P. 2–21.

168. Олініченко К. С. Порядок формування товарних запасів торговельного підприємства / К. С. Олініченко // Торгівля і ринок України : зб. наук. пр. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – Вип. 33. – С. 329–336.

169. Винер Н. Наука и общество / Н. Винер // Вопросы философии. – 1961. – № 7. – С. 117–122.

170. Функціонування підприємств-посередників на спеціалізованому ринку : монографія / [Н. Г. Міценко, І. П. Міщук, В. А. Боднарюк та ін.] ; Львів. комерц. акад. – Львів : ЛКА, 2013. – 376 с.

171. Ямпольская Д. Внешняя среда и ее влияние на организацию [Электронный ресурс] / Д. Ямпольская, М. Зонис. – Режим доступа : <http://www.inventech.ru>.

172. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. с англ.

А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

173. Підкамінний І. М. Інноваційний розвиток підприємств роздрібно́ї торгівлі / І. М. Підкамінний, І. О. Совершенна // Бизнес Информ. – 2013. – Вып. № 1. – С. 156–159.

174. Mescon M. H. Management / M. H. Mescon, M. Albert, F. Khedouri // Harper & Row, Publishers. – New York, 1992. – Vol. 2. – P. 700.

175. Bell Gerald D. Organizations and the External Environment / Gerald D. Bell // Contemporary Management / J. W. McGuire, en. – Englewood Cliffs; N. J. : Prentice–Hall, 1974. – P. 260.

176. Антонян Л. В. Методика выбора модели управления запасами [Электронный ресурс] / Л. В. Антонян. – Режим доступа : [http://www.up-pro.ru/library/logistics/supply\\_management/upravlenice-zapasami.html](http://www.up-pro.ru/library/logistics/supply_management/upravlenice-zapasami.html).

177. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М., 2002. – 892 с.

178. Богомолова И. П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И. П. Богомолова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 113–119.

179. Захаров А. Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А. Н. Захаров, А. А. Зоркин // Бизнес и банки. – 2004. – № 1–2. – С. 1–5.

180. Ягунова Н. А. Особенности технологии принятия управленческих решений на предприятии / Н. А. Ягунова, Н. А. Невский // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – Вып. № 5 (49). – С. 112–115.

181. Дибб С. Н. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.

182. Сігайов А. О. Державний стандарт аналізу економічної політики в Україні / А. О. Сігайов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 3. – С. 3–7.

183. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібно́ї торгівлі : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / М. В. Чорна. – Х. : ХДУХТ, 2010. – 426 с.

184. Чкалова О. В. Формирование и развитие розничной торговой сети в мегаполисе : монография / О. В. Чкалова. – Н. Новгород : Нижегородский госуниверситет им. Н. И. Лобачевского, 2003. – 231 с.

185. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2002. – 895 с.

186. Щур Д. Л. Основы торговли. Розничная торговля / Д. Л. Щур, Л. В. Труханович. – М. : Дело и сервис, 1999. – 704 с.

187. Михеев Г. В. Терминологические аспекты и экономическая природа сетевой розничной торговли [Электронный ресурс] / Г. В. Михеев, М. Б. Щепакин // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – № 80 (06). – С. 22–31. – Режим доступа : <http://ej.kubagro.ru/2012/06/pdf/20.pdf>.

188. Павлова В. А. Торговельні мережі в Україні: особливості та проблеми розвитку / В. А. Павлова // Академічний огляд. Сер.: Економічні науки. – 2011. – № 1 (34). – С. 63–69.
189. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – М. : ТК Велби, 2004. – 424 с.
190. Криничный М. Н. Моделирование процессов оценки эффективности функционирования предприятий / М. Н. Криничный // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности : сб. науч. трудов / НАН Украины, Институт экономики промышленности ; [редкол.: Иванов Н. И. и др]. – Донецк, 2000. – № 1. – С. 149–159.
191. Статистичний щорічник України за 2010 рік / [за ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Державна служба статистики України, 2011. – 559 с.
192. Реструктуризація промисловості України у процесі посткризового відновлення : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. І. Сухоруков, В. Г. Савенко та ін.] ; за заг. ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2011. – 112 с.
193. Бюлетень Національного банку України. – 2012. – № 4 (229). – 190 с.
194. Україна у цифрах у 2014 році : статистичний збірник / [за ред. І. М. Жук]. – К. : Державна служба статистики України, 2015. – 238 с.
195. Бюлетень Національного банку України. – 2013. – № 2 (239). – 221 с.
196. Бюлетень Національного банку України. – 2015. – № 2 (263). – 225 с.
197. Річний звіт Національного банку України за 2008 рік / [за ред. О. В. Шаповалова]. – К. : НБУ, 2009. – 207 с.
198. Річний звіт Національного банку України за 2011 рік / [за ред. В. П. Прохоренко]. – К. : НБУ, 2012. – 186 с.
199. Діяльність суб'єктів господарювання : статистичний збірник / [за ред. І. М. Жук]. – К. : Державна служба статистики України, 2011. – 453 с.
200. Роздрібна торгівля України у 2014 році : статистичний збірник / [під заг. кер. Фризоренко А. О.]. – К. : Державна служба статистики України, 2015. – 152 с.
201. Діяльність суб'єктів господарювання : статистичний збірник за 2014 рік / [за ред. М. С. Кузнецової]. – К. : Консультант, 2015. – 464 с.
202. Ринок роздрібної торгівлі України за 2012 рік : аналітичний огляд [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.credit-rating.ua/img/st\\_img/AS/2013/29.04.2013/Roznica\\_2012.pdf](http://www.credit-rating.ua/img/st_img/AS/2013/29.04.2013/Roznica_2012.pdf).
203. Друкер П. Практика менеджмента: [пер. с англ.] / П. Друкер . – М. : Вильямс, 2006. – 400 с.
204. Майталь Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей: [пер. с англ.] / Ш. Майталь. – М. : Дело, 1996. – 289 с.
205. Лігоненко Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління



підприємством / Л. О. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки : наук. економ. журнал. – 2008. – № 10 (88). – С. 207–215.

206. Економічна енциклопедія : [в 3 т. Т. 1] / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2002. – 950 с.

207. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – М. : Инфра-М, 2006. – 237 с.

208. Хейне П. Экономический образ мышления / П. Хейне, П. Д. Боуттке, Д. Л. Причитко. – М. : Вильяме, 2006. – 530 с.

209. Зеленцов А. Б. Вопросы эффективности процесса управления и его организации [Электронный ресурс] / А. Б. Зеленцов // Современные проблемы науки и образования. – 2007. – №6. – Режим доступа : [www.science-education.ru/24-811](http://www.science-education.ru/24-811).

210. Огарков А. А. Эффективность: способы ее определения и достижения / А. А. Огарков. – СПб. : Некомерческое партнерство Центр дистанционного образования «Элитариум», 2007. – 225 с.

211. Ямпольская Д. Понятие эффективности управления [Электронный ресурс] / Д. Ямпольская, М. Зонис. – Режим доступа : [www.inventech.ru/lib/management/management-0056/](http://www.inventech.ru/lib/management/management-0056/).

212. Pavlenko Y. N. Podkhody k opredeleniyu ekonomycheskoi sushchnosti ponyatiya "effektyvnost" / Y. N. Pavlenko // Ekonomyka u upravlenye. – 2006. – № 1. – Р. 35–38.

213. Конаховская В. Оценка эффективности управления предприятием / В. Конаховская, М. Мясникова, А. Бурмистров // Top-Manager. – 2003. – № 5. – С. 83–85.

214. Андрійчук Р. В. Оцінка ефективності діяльності підприємства: вартісно-орієнтований підхід (за матеріалами молокопереробних підприємств) : автореф. ... дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Р. В. Андрійчук. – К., 2010. – 20 с.

215. DSTU ISO 9000:2007 Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv (ISO 9000:2005, IDT). [Chynnyi vid 01.01.2008]. – К. : Derzhspozhyvstandart Ukrainy, 2008. – 28 р.

216. Коваль З. О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій / З. О. Коваль // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. праць / [відповід. ред. О. Є. Кузьмін]. – Львів : Львівська політехніка, 2011. – С. 348–357.

217. Долан Э. Дж. Рынок: макроэкономическая модель / Э. Дж. Долан, Д. Е. Линдсей ; [пер. с англ. Б. Лукашевича и др. ; под. общ. ред. Б. Лисовика и В. Лукашевича]. – Санкт-Петербург, 1992. – 248 с.

218. Олійник О. В. Ефективність функціонування системи бюджетування: теоретичні засади та методи оцінки / О. В. Олійник, Ю. В. Чибісов // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2006. – № 1Е (6). – С. 263–271.

219. Евенко Л. И. Организационные структуры управления

промышленными корпорациями США (теория и практика формирования) / Л. И. Евенко. – М. : Наука, 1983. – 350 с.

220. Синіговець О. М. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Синіговець // Вестник национального технического университета «ХПИ» : сб. науч. тр. : темат. вып. 58 : Технический прогресс и эффективность производства / отв. ред. : П. Г. Перерва, Н. И. Погорелов. – Х. : НТУ «ХПИ», 2010. – С. 8–13.

221. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Х. : ХДУХТ, 2012. – 210 с.

222. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності корпоративного управління акціонерними товариствами / Н. М. Давиденко // Вісник Львівської комерційної академії : зб. наук. пр. Серія економічна. – 2011. – Вип. 35. – С. 108–111.

223. Бондаренко И. В. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента [Электронный ресурс] / И. В. Бондаренко // Das Management. – 2010. – № 5 /10-12/ — С. 30–33. – Режим доступа : [http://www.das-management.info/dm5/DM\\_05\\_2010\\_part\\_02\\_method\\_06\\_bonda.zip](http://www.das-management.info/dm5/DM_05_2010_part_02_method_06_bonda.zip).

224. Чугунов И. И. Кому и зачем необходимо эффективное управление запасами [Электронный ресурс] / И. И. Чугунов. – Режим доступа : <http://consulting-chii.com.ua/page/text/name=stocks>.

225. Лысенко Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Д. В. Лысенко. – М. : Инфра-М, 2008. – 320 с.

226. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учеб. курс / И. А. Бланк. – [2-е изд., перераб и доп.]. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.

227. Голикова Г. В. Комплексный подход к оценке эффективности управления социально-экономическими системами / Г. В. Голикова, Ю. В. Шеина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. – № 4 (4). – С. 63–64.

228. Блюмин С. Л. Экономический факторный анализ : монография / С. Л. Блюмин, В. Ф. Суханов, С. В. Чеботарев – Липецк : ЛЭГИ, 2004. – 148 с.

229. Полищук Е. В. Требования, предъявляемые к системе показателей эффективности деятельности предприятия / Е. В. Полищук // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2012. – № 2. – С. 182–189.

230. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: [пер. з англ.]. / К. Уолш– К. : Всеуито: Наукова думка, 2001. – 367 с. – (Серія «Усе про менеджмент»).

231. Круликовский А. П. Разработка полипараметрической модели управления снабжением на основе показателей оборачиваемости / А. П. Круликовский, С. А. Круликовский, Л. Н. Акинина // Культура народов Причерноморья. – 2012. – № 233. – С. 55–58.

232. Дікань Л. В. Фінансовий результат підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз : монографія / Л. В. Дікань, О. О. Вороніна. – Х.: СПД ФО Лібуркіна Л. М., 2008. – 92 с.

233. Нестеренко О. О. Облік та внутрішній аудит товарних операцій у підприємствах роздрібної торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09 / Нестеренко Оксана Олександрівна. – Харків, 2011. – 217 с.

234. Олініченко К. С. Аналіз динаміки і стану товарообігу та товарних запасів супермаркету «Comfy» м. Харків / К. С. Олініченко // Тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. [«Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг»], (Харків, 19 травня 2011 р.). – Х. : ХДУХТ. – Ч. 3. – С. 86–87.

235. Олініченко К. С. Технологія поглибленої оцінки ефективності управління товарними запасами підприємства / К. С. Олініченко // Тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. [«Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств»], (Харків, 29–30 жовтня 2014 р.). – Х. : НТУ «ХПИ». – С. 45–46.

236. Экономическая статистика : метод. разработка / сост. В. С. Федорченко. – [2-е изд., стереотип]. – К. : МАУП, 1999. – 88 с.

237. Кизо Дональд И. Финансовый учет. Промежуточный уровень / Дональд И. Кизо, Джерри Ж. Вейгант, Терри Д. Уорфилд. – Ph.D., С.Н.А. – Ч. 1. – John Wiley & Sons, Inc. Нью Йорк, Чичестер, Венхейм, Брисбон, Сингапур, Торонто, 2008. – 496 с.

238. Соловьева Н. А. Анализ результатов хозяйственно-финансовой деятельности торговых организаций : учеб. пособие / Н. А. Соловьева, Т. А. Цыркунова ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2004. – 96 с.

239. Бреслав Е.Н. Финансовый анализ тоже показывает эффективность [Электронный ресурс] / Е. Н. Бреслав // Латвияс Экономистс. –2006. – № 8. – Режим доступа : <http://www.econfin.ru/archives/7978>.

240. Shewhart W. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control / W. Shewhart. – N.Y. : Dover Publ., Inc., 1939 (reprint 1986). – 163 p.

241. Гришина И. В. Анализ основных методов управления качеством бизнес-процессов на предприятии / И. В. Гришина, К. С. Безгин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3, Т. 1. – С. 89–98.

242. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.

243. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний: [пер. с англ.] / М. Имаи. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 274 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).

244. Моріна Г. В. Сутність і функції товарного стратегічного планування розвитку підприємства / Г. В. Моріна // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 1 (55). – С. 244–245.

245. Леонов Ю. Е. Выбор системы распределения продукции и управления запасами товаров производственного назначения / Ю. Е. Леонов // Проблемы современной экономики. – 2010. – Вып. № 4. – С. 231–233.

246. Николайчук В. Е. Теория и практика управления материальными потоками (логистическая концепция) : монография / В. Е. Николайчук, В. Г. Кузнецов. – Донецк : КИТИС, 1999. – 413 с.

247. Кузнецова И. Д. Товарная политика и стратегия торгового предприятия [Электронный ресурс] / И. Д. Кузнецова, Л. В. Кохова. – Режим доступа : <http://main.isuct.ru/files/publ/snt/2006/03/НТМ/48.htm>.

248. Полещук Е. А. Совершенствование товарной политики предприятия / Е. А. Полещук // Актуальные проблемы науки XXI века. – Минский институт управления, 2013. – С. 86–90.

249. Гросул В. А. Управління розвитком торговельно-виробничого підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / В. А. Гросул. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 371 с.

250. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства / І. Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2009. – № 36. – С. 90–96.

251. Джонсон Д. Корпоративная стратегия: теория и практика : [пер. с англ.] / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон – 7-е изд. – М. : Вильямс, 2007. – 800 с.

252. Труніна І. М. Вихідні положення розроблення стратегії конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Труніна // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2013. – № 2 (46). – С. 147–152. – Режим доступу : <http://www.pmdp.org.ua>.

253. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб : Питер, 2003. – 832 с.

254. Олініченко К. С. Mechanismus der nachhaltigen entwicklung des wirtschafts systems forvftion: Collective monograph / Л. І. Безгінова, К. С. Олініченко. Nürnberg, Deutschland: Verlag SWG imex GmbH, 2014. – Розділ 4: Обґрунтування збалансованої система показників у системі управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі. – С. 154–161.

255. Міщук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / І. П. Міщук // Механізм регулювання економіки. – 2012. – № 4. – С. 102–110.

256. Новейший философский словарь. – [3-е изд., исправл.]. – Мн. : Книжный Дом, 2003. – 1280 с. – (Мир энциклопедий).

257. Олініченко К. С. Чинники формування та шляхи оптимізації витрат на товарні запаси соціально орієнтованої торговельної мережі / К. С. Олініченко // Приднепровский научный вестник. – 2014. – № 10 (146). – С. 41–50.

258. Паніотто В. Статистичний аналіз соціальних даних : монографія / В. Паніотто, В. Максименко, Н. Марченко. – К. : Академія, 2004. – 270 с.

259. Сацук Т. П. Система показателей по управлению торговлей на основе контроллинга [Электронный ресурс] / Т. П. Сацук // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 3 (31). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2740>.

260. Маковоз О. С. Оцінка економічного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі : автореф. ... дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О. С. Маковоз. – Х., 2009. – 18 с.

261. Столярчук Г. В. Оцінка ефективності товароруку на підприємствах

роздрібної торгівлі : автореф. ... дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Г. В. Столярчук. – Х., 2009. – 19 с.

262. Воскобоева О.В. Інтегральна оцінка ефективності управління виробничими запасами підприємства на основі збалансованої системи показників / О. В. Воскобоева, О. С. Воскобоева // Вісник Львівської комерційної академії: зб. наук. пр. Серія економічна – Львів : ЛКА, 2012. – Вип. 38. – С.11–20.

263. Ващенко Н. В. Створення ефективної системи управління оборотними активами підприємства на основі діагностичного інструментарію / Н. В. Ващенко, Ю. І. Максимович // Сталий розвиток економіки, 2013. – № 3. – С. 260–265.

264. Ковалев К. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть / К. Ковалев, С. Уваров, П. Щеглов– СПб. : Питер, 2007. – 272 с.

265. Олініченко К. С. Управління запасами і товарною політикою підприємства / К. С. Олініченко, Т. Н. Парцирна // Actual problems of modern economy development : Collection of scientific articles. –Melbourne, Australia: Thorpe-Bowker®, 2015. – С. 124–127.

266. Соколенко А. Эксперимент с полкой (решения ТОС в аптечной сети) [Электронный ресурс] / А. Соколенко. – Режим доступа : <http://applecons.com.ua/info/materials/5/159/>.

267. Эффективное управление запасами предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://abmcloud.com/effektivnoye-upravleniye-zapasami/>.

268. Управление буферами [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.delopro.com.ua/dp40/buffers-management-toc.php>.

269. Модели и методы теории логистики : учеб. пособие / под ред. В. С. Лукинского. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2007. – 448 с.

270. Стерлигова А.Н. Интеграция уровней деятельности при управлении запасами организации [Электронный ресурс] / А. Н. Стерлигова // Логистика и управление цепями поставок. – 2007. – № 4 (21). – С. 75–84. – Режим доступа : [http://ecsocman.hse.ru/data/988/850/1219/Sterligova\\_Urovni\\_deyatelnosti\\_pri\\_upravlenii\\_zapasami.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/988/850/1219/Sterligova_Urovni_deyatelnosti_pri_upravlenii_zapasami.pdf).

271. Бузукова Е. А. Ассортимент розничного магазина: методика анализа и практические советы / Е. А. Бузукова. – СПб. : Питер, 2007. – 176 с.

272. Бузукова Е.А. Оборачиваемость товарных запасов / Е. А. Бузукова // Sales business=Продажи. – 2006. – № 6. – С. 56–61.

273. Пинчук Ю. Управление запасами на основе показателей оборачиваемости [Электронный ресурс] / Ю. Пинчук // Финансовый директор – 2008. – № 2. – С. 18–23. – Режим доступа : <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=25955>.

274. Власова Н. О. Методичні підходи до визначення потреби в обігових активах на підприємствах роздрібної торгівлі [Електронний ресурс] / Н. О. Власова, О. В. Михайлова. – Режим доступу : [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/14416/1/TRU\\_2011\\_32\\_Vlasova\\_Metodych\\_ni.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/14416/1/TRU_2011_32_Vlasova_Metodych_ni.pdf).

275. Наговицина Л. П. Как управлять товарными запасами / Л. П. Наговицина. – М. : Экономика, 1989. – 111 с.

276. Правук О. Оборачиваемость запасов. Нормативная оборачиваемость. Резервы оптимизации [Электронный ресурс] / О. Правук. – Режим доступа : <http://www.myshared.ru/slide/160499/>.

277. Гвоздев С. Управление поставками по правилам Теории ограничений систем [Электронный ресурс] / С. Гвоздев. – Режим доступа : <http://finansist-club.com/articles/content?Id=175762>.

## Дефініція поняття «товарні запаси»

Джерело	Визначення
1	2
Товарні запаси як товари	
П(С)БО 9 «Запаси» [34]	Товарні запаси – це товари у вигляді матеріальних цінностей, що придбані (отримані) та утримуються підприємством з метою подальшого продажу.
Гоголь Б.І. [4]	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. [12]	Товарні запаси – це сукупність товарної маси, що знаходиться у сфері обігу і призначена для продажу і служить для задоволення попиту споживачів.
Тютюшкіна Г.С. [22]	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.
Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Є.Б. [32]	Товарні запаси – це кількість товарів певного виду, які знаходяться в даний момент у сфері товарного обігу, у перевезенні та на складах, у сховищах.
Снегірьова В., Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. [20; 21]	Товарний запас – це частина товарного забезпечення, яка являє собою сукупність товарної маси в процесі її руху із сфери виробництва до споживача.
Анікін Б.А. [33]	Товарний запас – це маса товарів, які перебувають у сфері обігу з моменту надходження їх із виробництва до моменту реалізацій.
Шафранова Г. [36, с. 16]	Товарні запаси – це придбані або отримані підприємством товари, призначені для подальшого перепродажу, це оборотні кошти, реалізація яких повинна принести йому прибуток
Хоменко Н.В., Карпенко О.В., Верига Ю.А. [35]	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. [37]	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. [38]	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.
Бармашова Л.В. [39]	Товарні запаси – це запаси, створені для зовнішніх споживачів. У виробничій компанії до таких належить готова продукція. А в торговельних і сервісних компаніях – товари.
Горбаткова Г.А. [40]	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.
Бабенко І.В., Тіньков С.О. [41]	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 [42]	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. [5]	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. [43]	Товарні запаси є товарними ресурсами, обсяг яких визначений на певний момент часу, наприклад на початок чи кінець планового періоду.
Романчук А.Л. [44]	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. [45]	Товарні запаси – це матеріальні потоки, які вийшли зі сфери виробництва, але ще не надійшли в сферу споживання.
Стерлігова А.М. [23]	Матеріальний потік, що розглядається у певний момент часу в певній точці простору, є товарним запасом.
Шафранова Г. [36]	Товарні запаси – це придбані або отримані підприємством товари, призначені для подальшого перепродажу, це оборотні кошти, реалізація яких повинна принести йому прибуток



## Дефініція поняття «управління товарними запасами підприємства»

Автор	Підходи
Як процес балансування (встановлення рівноваги) між двома взаємовиключними тенденціями (позиціями)	
Сімонова А.П. [28]	Управління товарними запасами – це процес балансування між двома взаємовиключними тенденціями: скороченням сумарних витрат, спрямованих на утримання запасів, і забезпеченням наявності запасів, достатніх для безвідмовної реалізації.
Валевич Р.П., Давидова Г.О. [88]	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. [38]	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	
Тютюшкіна Г.С. [22]	Управління товарними запасами – це комплекс заходів, спрямованих на підтримку запасів на певному рівні відповідно до прогнозу реалізації продукції.
Бланк І.О. [91]	Управління запасами – складний комплекс заходів, спрямований на забезпечення максимально високого рівня обслуговування покупців при мінімізації поточних витрат, пов'язаних із утримуванням запасів.
Бланк І.О. [17]	Управління запасами – складний комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безперебійного процесу виробництва і реалізації продукції при мінімізації поточних витрат із обслуговування запасів.
Криковцева Н.О. та ін. [89]	Управління товарними запасами – це система економіко-організаційних заходів, спрямованих на встановлення і підтримання оптимального обсягу і структури запасів, необхідних для забезпечення безперебійного постачання роздрібною торговельною мережі товарами.
Пастухова В.В. [92]	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	
Дикань Г.К. [12]	Управління товарними запасами є здатністю підприємств завжди бути в змозі задовольнити вимоги покупців товарів, які зберігаються.
Як спрямованість на досягнення цілей	
Круглова О.А. [27]	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. [75]	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.

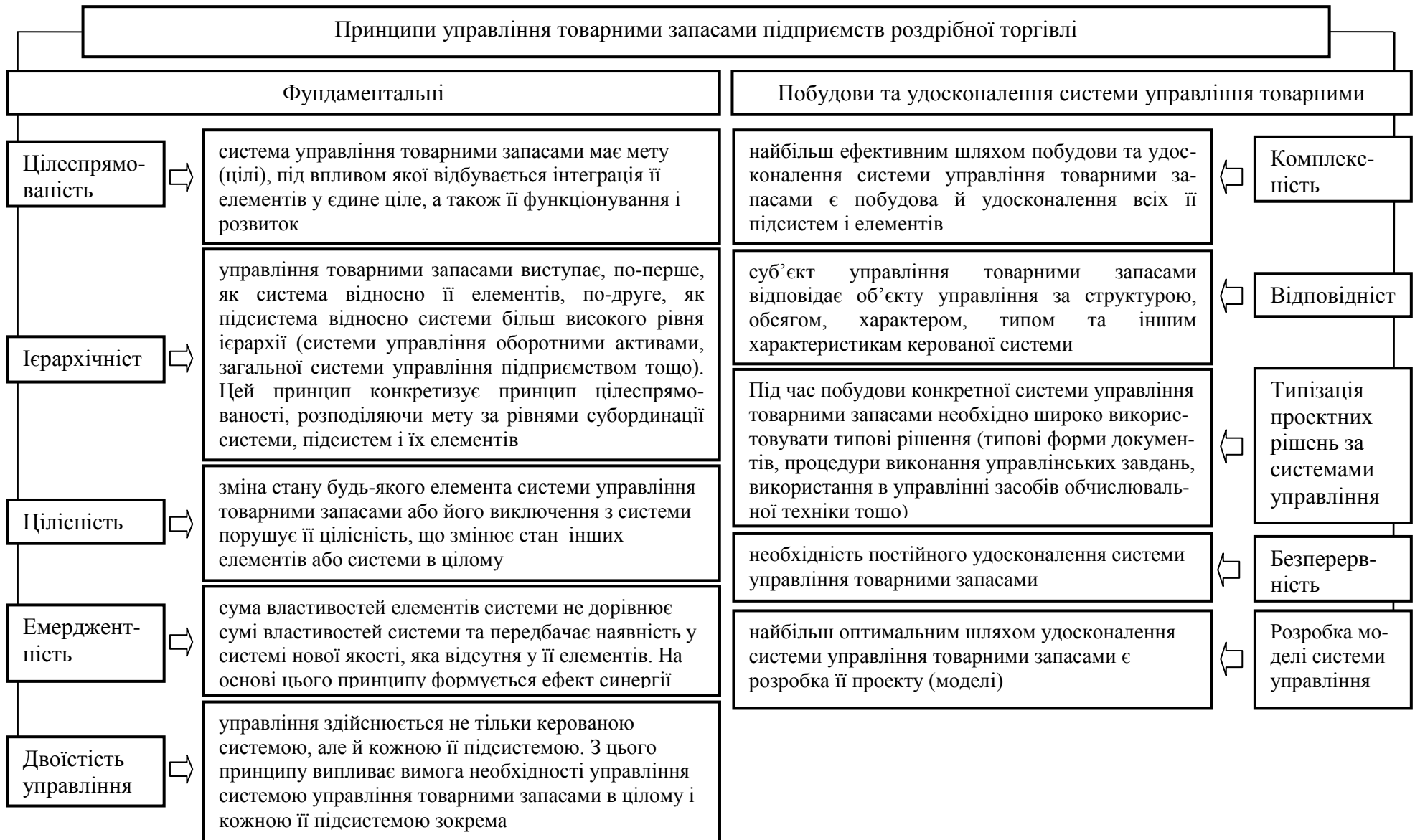


Рис. А.1. Основні принципи управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі (адаптовано автором на основі [95])

Додаток Б

Кореляційний аналіз впливу чинників на управління товарними запасами роздрібною торгівлі України

Таблиця Б.1

Вихідні дані для проведення кореляційного аналізу

Роки	Валовий внутрішній продукт, млн. грн. (X1)	Середня кількість населення, млн. осіб (X2)	Доходи населення, млн. грн. (X3)	Витрати населення (на придбання товарів), млн. грн. (X4)	Індекс споживчих цін, у % (X5)	Виробництво промислової продукції, млн. грн. (X6)	Відсоток за кредитами в поточну діяльність нефінансових корпорацій, % (X7)	Обсяг імпорту товарів та послуг, млн. дол. США (X8)
2006	544153	46,79	472061	385681	111,6	319651	13,9	45034,5
2007	712945	46,51	614984	509533	116,6	343945	13,4	60669,9
2008	949864	46,23	850232	695618	125,2	326060	15,8	85535,3
2009	912563	46,05	897669	709025	115,9	254653	18	45435,6
2010	913345	45,87	1101015	838213	109,4	283174	14	60742,2
2011	1316600	45,71	1251005	1024249	108	304695	13,3	82608,24
2012	1459096	45,59	1457864	1194791	99,8	302562	14,7	84717,6
2013	1449406	45,49	1529406	1257624	100,5	289552	13,6	76986,8
2014	1566728	42,83	1516768	1316757	124,9	260307	14,2	54428,7

Продов. таб. Б.1

Роки	Обсяг роздрібно-го товаро-обороту підприємств, млн. грн. (X9)	Кількість об'єктів роздрібно-ї торгівлі, тис. од. (X10)	Фін. результати підприємств роздрібно-ї торгівлі до оподаткування, млн. грн. (X11)	Чистий прибуток підприємств роздрібно-ї торгівлі, млн. грн. (X12)	Рентабельність операційної діяльності, % (X13)	Рентабельність загальної діяльності, % (X14)	Товарні запаси, млн. грн. (X15)
2006	129952	73,6	1286,7	944,7	8,7	1	12156
2007	178233	71,9	1773,7	1309,7	6,1	-1,3	17729
2008	246903	69,2	1928,8	1410,5	-1,6	-12	25703
2009	229855,1	65,3	2514,4	1904,3	3,3	-7	26867
2010	274599,6	64,8	3683,5	3334,5	6,7	-3,5	31152
2011	346497,9	64,2	4294,4	3189,7	7,3	-3,7	38017
2012	405113,9	62,2	4870,2	3720,6	7,3	-4,1	40728
2013	433080,7	59,8	5345,2	4237,5	5,5	-5,3	46799
2014	438343	49,7	4029,8	3171,3	-5,9	-19,7	45870,5

Таблиця Б.2

Парні коефіцієнти кореляції, які характеризують силу зв'язку між показниками системи аналізу чинників макро- і мікросередовища на управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі України у 2006 – 2014 рр.

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15
X1	1														
X2	-0,76	1													
X3	0,97	-0,72	1												
X4	0,99	-0,77	0,995	1											
X5	-0,26	-0,26	-0,36	-0,31	1										
X6	-0,47	0,62	-0,54	-0,53	-0,01	1									
X7	-0,15	0,09	-0,16	-0,17	0,32	-0,45	1								
X8	0,51	0,03	0,47	0,45	-0,33	0,35	-0,24	1							
X9	0,99	-0,75	0,99	1,00	-0,31	-0,48	-0,19	0,49	1						
X10	-0,88	0,95	-0,88	-0,90	-0,02	0,72	0,04	-0,09	-0,88	1					
X11	0,89	-0,52	0,95	0,93	-0,61	-0,45	-0,27	0,50	0,93	-0,73	1				
X12	0,85	-0,52	0,94	0,91	-0,60	-0,48	-0,28	0,45	0,90	-0,72	0,99	1			
X13	-0,36	0,72	-0,28	-0,33	-0,77	0,37	-0,31	0,04	-0,33	0,59	0,02	0,02	1		
X14	-0,55	0,82	-0,48	-0,53	-0,62	0,50	-0,28	-0,05	-0,52	0,74	-0,20	-0,19	0,97	1	
X15	0,99	-0,98	0,99	0,99	-0,74	-0,43	-0,15	0,65	0,99	-0,96	0,94	0,92	-0,32	-0,52	1

## Додаток В

## Вихідна інформація щодо мережних підприємств роздрібної торгівлі України

Таблиця В.1

## Місцезнаходження мережних підприємств роздрібної торгівлі

№ з/п	Назва підприємства	Найменування мережі	Формат	Місцезнаходження магазинів
1	ПАТ «Базис»	Базис	супермаркет	Чернігівська обл.
2	ТОВ «Восторг»	Восторг	супермаркет	Харківська обл.
3	ТОВ «Укр-Трейд»	Клас	супермаркет	Харківська обл.
4	ТОВ «Сучасний модерн»	Рост	супермаркет	Харківська обл.
5	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	П'ятий океан	супермаркет	Миколаївська обл.
6	ТОВ «Таврія-В»	Таврія-В	супермаркет	Київська, Миколаївська, Одеська, Харківська, Херсонська, Хмельницька обл.
7	ТОВ «Фоззі Фуд»	Сільпо	супермаркет	Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Донецьк, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Кіровоградська, Київська, Криворізька, Луганська, Львівська, Миколаївська, Полтавська, Сумська, Тернопільська, Черкаська, Чернігівська, Чернівецька, Харківська, Херсонська обл.
8	ПАТ «Рітейл Груп»	Велика кишеня, Велмарт	супермаркет, гіпермаркет	Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Кіровоградська, Київська, Луганська, Черкаська, Чернігівська, Харківська, Херсонська обл.
9	ТОВ «Фора»	Фора	супермаркет	Вінницька, Житомирська, Кіровоградська, Київська, Полтавська, Сумська, Черкаська, Чернігівська, Харківська, Хмельницька обл.
10	ТОВ «Край»	Край, Країна	супермаркет, гіпермаркет	Київська, Харківська обл.

Таблиця В.2

## Розмір основних складових активів і капіталу мережних підприємств роздрібної торгівлі (тис. грн.)

Назва підприємства	Необоротні активи			Оборотні активи			Грошові кошти		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
ПАТ «Базис»	22043	24701	26715	16592,5	15873,0	15368,5	622	453	147
ТОВ «Восторг»	22537	27699	32209	40951,5	43458,5	44640,0	9198	9940	11261
ТОВ «Укр-Трейд»	12028	11677	12168	23590,4	30423,5	36449,0	7015	7353	7524
ТОВ «Сучасний модерн»	2010	17687	74449	5375,2	33087,7	58494,0	44	4815	5414
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	1015	1516	2533	83528,5	80575,0	78735,5	1485	1966	1666
ТОВ «Таврія-В»	1194225	1264886	1268806	149880,0	175221,5	249085,0	13184	16276	15413
ТОВ «Фоззі Фуд»	3029045	3218195	3364315	2993136,0	3635635,5	4187446,0	289115	467062	553022
ПАТ «Рітейл Груп»	59697	71802	76819	47074,5	57513,5	62967,5	12494	13538	13739
ТОВ «Фора»	205695	307778	342651	226823,5	296871,5	369463,0	42897	69730	81056
ТОВ «Край»	40612	38448	32050	421297,0	509062,5	640809,0	29492	31831	23866

Продов. таб. В.2

Назва підприємства	Дебіторська заборгованість			Товарні запаси			Сукупні активи		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
ПАТ «Базис»	9302	9431	9622	6421,0	5837,5	5478,0	38635,5	40574,0	42083,0
ТОВ «Восторг»	8755	6552	7597	18458,0	22217,5	23968,0	63488,0	71157,0	76849,0
ТОВ «Укр-Трейд»	6701	6657	6091	15065,5	21587,5	11594,5	35618,1	42100,5	48616,5
ТОВ «Сучасний модерн»	1972	8932	16307	5250,0	10019,0	16720,5	7385,3	50775,1	132942,5
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	24087	18896	27282	7384,0	8032,0	8897,0	84543,0	82091,0	81268,0
ТОВ «Таврія-В»	59693	54196	87315	51239,0	83037,5	116392,0	1344105,0	1440107,5	1517891,0
ТОВ «Фоззі Фуд»	1282632	1360812	1501796	1106913,5	1474271,5	1878476,5	6022180,5	6853830,0	7551761,0
ПАТ «Рітейл Груп»	4634	6230	8645	25023,5	32306,0	36244,0	106771,5	129315,5	139786,0
ТОВ «Фора»	23061	45260	68482	92301,0	139092,0	199583,0	432518,0	604649,5	712114,0
ТОВ «Край»	286930	351231	467205	83300,0	81254,5	76374,0	461909,0	547510,0	672859,0

Назва підприємства	Власний капітал			Позиковий капітал			Поточні зобов'язання		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
ПАТ «Базис»	18028,0	18683,5	18891,5	20607,5	21890,5	23191,5	17951,5	16586,5	15619,5
ТОВ «Восторг»	-1657,0	259,0	3451,0	65145,0	70898,0	73398,0	41145,0	47398,0	50898,0
ТОВ «Укр-Трейд»	7387,8	13119,0	18642,0	28230,3	28981,5	29974,5	19230,3	22131,5	24934,5
ТОВ «Сучасний модерн»	854,7	6113,8	16762,5	6530,6	44661,3	116180,0	1530,6	18125,8	44644,5
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	1652,0	1052,5	1304,5	82891,0	81038,5	79963,5	22891,0	21038,5	19963,5
ТОВ «Таврія-В»	745089,0	771054,0	807324,0	599016,0	669053,5	710567,0	158775,5	185350,5	209783,5
ТОВ «Фоззі Фуд»	16086,5	16315,5	15928,5	6006094,0	6837514,5	7535832,5	3643131,0	4983638,0	5530274,0
ПАТ «Рітейл Груп»	-25703,0	-29272,5	-31345,5	132474,5	158588,0	171131,5	106771,5	129315,5	139786,0
ТОВ «Фора»	-71589,5	-68476,5	-50595,0	504107,5	673126,0	762709,0	280679,0	411935,0	588595,5
ТОВ «Край»	110,0	21676,5	36782,0	461799,0	525833,5	636077,0	412499,0	420290,5	449674,0

## Фінансові результати мережних підприємств роздрібною торгівлі (тис. грн.)

Назва підприємства	Чистий дохід від реалізації продукції			Собівартість реалізованої продукції			Операційні витрати		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
ПАТ «Базис»	146344	146569	153259	120438	117863	124918	34053	147454	153168
ТОВ «Восторг»	332684	352325	372841	257193	267332	284451	79218	84918	89896
ТОВ «Укр-Трейд»	195677	207949	230017	169867	180380	197008	25207	22925	25501
ТОВ «Сучасний модерн»	7307	97796	303175	543	74876	246437	2559	12196	40534
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	99948	93216	88224	89194	83170	75293	12711	12353	12290
ТОВ «Таврія-В»	865475	947908	1372646	715000	714566	781228	187692	216823	256495
ТОВ «Фоззі Фуд»	15862927	19860306	23553489	12920750	16052852	19440975	2649672	3873022	4025432
ПАТ «Рітейл Груп»	400922	454668	489391	326017	370135	395614	84644	804023	900148
ТОВ «Фора»	2347811	2933461	3496738	1873135	2336201	2806649	456989	598123	669325
ТОВ «Край»	850864	1312449	1160806	592769	978836	869240	218528	322304	279364

Продов. таб. В.3

Назва підприємства	Фінансові результати від операційної діяльності			Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування			Чистий прибуток (збиток)		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
ПАТ «Базис»	4435	2215	3987	3259,0	63,0	1323,0	2361,0	201,0	348,0
ТОВ «Восторг»	9349	12171	13291	3076,0	7185,0	8479,0	2580,0	6596,0	7846,0
ТОВ «Укр-Трейд»	6999	11052	13956	5130,0	10155,0	12266,0	3847,0	7616,0	9199,0
ТОВ «Сучасний модерн»	4748	12200	21185	4263,0	9224,0	17298,0	3231,0	7287,0	14011,0
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	644	593	523	626,0	589,0	523,0	263,0	265,0	239,0
ТОВ «Таврія-В»	89216	126014	158324	3310,0	5990,0	23920,0	3310,0	5990,0	23920,0
ТОВ «Фоззі Фуд»	678459	434245	368957	179,0	204,0	457,0	172,0	204,0	209,0
ПАТ «Рітейл Груп»	6109	830	7829	-1004,0	-7018,0	-345,0	-914,0	-8955,0	-928,0
ТОВ «Фора»	31361	14377	48356	2443,0	23,0	31723,0	2336,0	23,0	31875,0
ТОВ «Край»	50410	18755	28519	50159,0	-533,0	-5361,0	45958,0	-6817,0	-12922,0



Додаток Г

Тип розвитку товарних запасів за групою мережних підприємств роздрібної торгівлі у 2012-2014 рр.

Таблиця Г.1

Тип розвитку товарних запасів за групою мережних підприємств роздрібної торгівлі у 2012-2013 рр.

Назва	Товарооборот			Зміна обсягу товарообороту за рахунок зміни			Тип розвитку товарних запасів	
	2012	Умовний 1 (зміна товарних запасів)	Умовний 2 (зміна періоду оборотності)	2013	товарних запасів	періоду оборотності		загальна
ПАТ «Базис»	146344	133045,1	146569	146569	-13298,8	13523,8	225	Інтенсивний позитивний
ТОВ «Восторг»	332684	400444,6	352325	352325	67760,6	-48119,6	19641	Екстенсивний позитивний
ТОВ «Укр-Трейд»	195677	280387,4	207949	207949	84710,5	-72438,5	12272	Екстенсивний позитивний
ТОВ «Сучасний модерн»	17307	33028,3	97796	97796	15721,3	64767,7	80489	Переважно інтенсивний позитивний
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	99948	108719,1	93216	93216	8771,2	-15503,2	-6732	Екстенсивний негативний
ТОВ «Таврія-В»	865475	1402581,6	947908	947908	537106,6	-454673,6	82433	Екстенсивний позитивний
ТОВ «Фоззі Фуд»	15862927	21127451,4	19860306	19860306	5264524,4	-1267145,4	3997379	Екстенсивний позитивний
ПАТ «Рітейл Груп»	400922	517600,9	454668	454668	116678,9	-62932,9	53746	Екстенсивний позитивний
ТОВ «Фора»	2347811	3538008,5	2933461	2933461	1190197,6	-604547,6	585650	Екстенсивний позитивний
ТОВ «Край»	850864	829970,3	1312449	1312449	-20893,7	482478,7	461585	Інтенсивний позитивний

Таблиця Г.2

Тип розвитку товарних запасів за групою мережних підприємств роздрібної торгівлі у 2013-2014рр.

Назва	Товарооборот				Зміна обсягу товарообороту за рахунок зміни			Тип розвитку товарних запасів
	2013	Умовний 1 (зміна товарних запасів)	Умовний 2 (зміна періоду оборотності)	2014	товарних запасів	періоду оборотності	загальна	
ПАТ «Базис»	146569	137543	153259	153259	-9026,4	15716	6690	Інтенсивний позитивний
ТОВ «Восторг»	352325	380084	372841	372841	27759,4	-7243	20516	Екстенсивний позитивний
ТОВ «Укр-Трейд»	207949	111688	230017	230017	-96261,0	118329	22068	Інтенсивний позитивний
ТОВ «Сучасний модерн»	97796	163210	303175	303175	65413,7	139965	205379	Переважно інтенсивний позитивний
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	93216	103255	88224	88224	10038,8	-15031	-4992	Екстенсивний негативний
ТОВ «Таврія-В»	947908	1328664	1372646	1372646	380755,7	43982	424738	Переважно екстенсивний позитивний
ТОВ «Фоззі Фуд»	19860306	25305460	23553489	23553489	5445153,7	-1751971	3693183	Екстенсивний позитивний
ПАТ «Рітейл Груп»	454668	510091	489391	489391	55422,6	-20700	34723	Екстенсивний позитивний
ТОВ «Фора»	2933461	4209221	3496738	3496738	1275759,9	-712483	563277	Екстенсивний позитивний
ТОВ «Край»	1312449	1233618	1160806	1160806	-78831,4	-72812	-151643	Переважно екстенсивний негативний

Таблиця Г.3

Тип розвитку товарних запасів за групою мережних підприємств роздрібною торгівлі у 2012-2014 рр.

Назва	Товарооборот				Зміна обсягу товарообороту за рахунок зміни			Тип розвитку товарних запасів
	2012	Умовний 1 (зміна товарних запасів)	Умовний 2 (зміна періоду оборотності)	2014	товарних запасів	періоду оборотності	загальна	
ПАТ «Базис»	146344	137543	153259	153259	-8801,4	15716,4	6915	Інтенсивний позитивний
ТОВ «Восторг»	332684	380084	372841	372841	47400,4	-7243,4	40157	Екстенсивний позитивний
ТОВ «Укр-Трейд»	195677	111688	230017	230017	-83989,0	118329,0	34340	Інтенсивний позитивний
ТОВ «Сучасний модерн»	17307	163210	303175	303175	139965,3	145902,7	285868	Переважно інтенсивний позитивний
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	99948	103255	88224	88224	3306,8	-15030,8	-11724	Екстенсивний негативний
ТОВ «Таврія-В»	865475	1328664	1372646	1372646	463188,7	43982,3	507171	Переважно екстенсивний позитивний
ТОВ «Фоззі Фуд»	15862927	25305460	23553489	23553489	9442532,7	-1751970,7	7690562	Екстенсивний позитивний
ПАТ «Рітейл Груп»	400922	510091	489391	489391	109168,6	-20699,6	88469	Екстенсивний позитивний
ТОВ «Фора»	2347811	4209221	3496738	3496738	1861409,9	-712482,9	1148927	Екстенсивний позитивний
ТОВ «Край»	850864	1233618	1160806	1160806	382753,6	-72811,6	309942	Екстенсивний позитивний

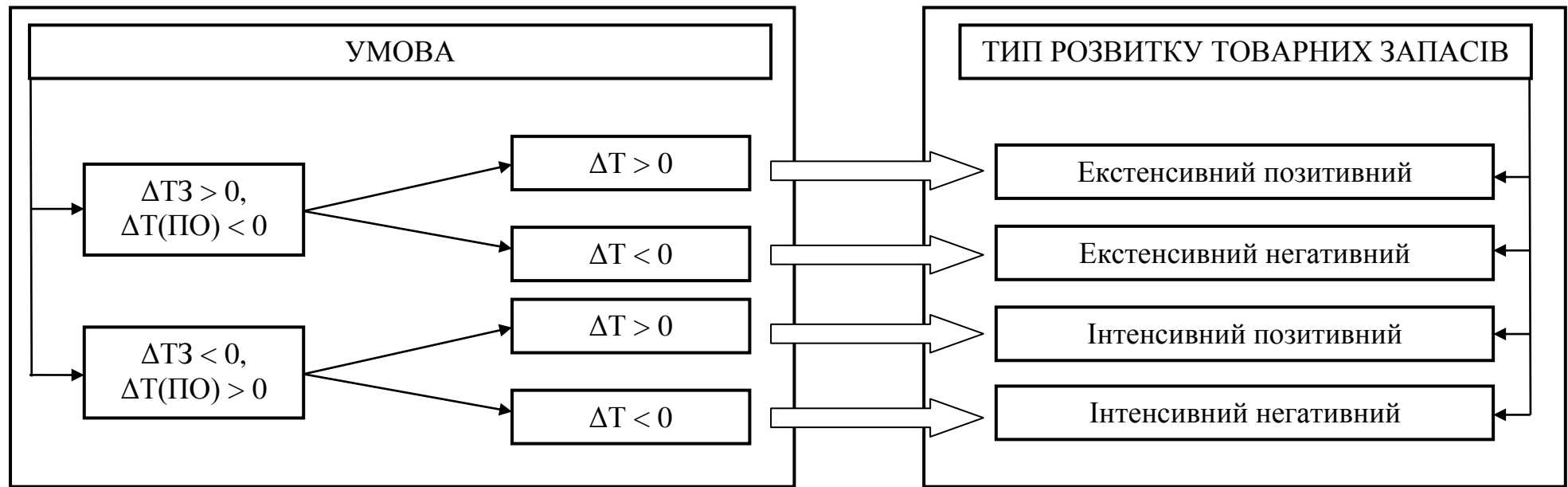


Рис. Г.1. Варіанти розвитку товарних запасів підприємства роздрібної торгівлі (складено автором),

де  $\Delta TЗ$  – зміна товарних запасів у звітному періоді в порівнянні з попереднім, гр. од.;

$\Delta T(ПО)$  – зміна обсягу товарообороту під впливом зміни періоду обороту товарних запасів, гр. од.;

$\Delta T$  – зміна обсягу товарообороту у звітному періоді в порівнянні з попереднім, гр. од.

Додаток Д  
Вплив ефективності управління товарними запасами на віддачу від активів  
за групою мережних підприємств роздрібної торгівлі

Таблиця Д.1

Вплив ефективності управління товарними запасами на віддачу від активів за групою мережних підприємств роздрібної торгівлі у 2012-2013 рр.

Назва	Віддача від активів				Зміна віддачі від активів за рахунок зміни			
	2012	Умовний 1 (зміна оборотності товарних запасів)	Умовний 2 (зміна частки товарних запасів в активах)	2013 (зміна рентабельності продажів)	оборотності товарних запасів	частки товарних запасів в активах	рентабельності продажів	загальна
ПАТ «Базис»	0,115	0,126	0,109	0,055	0,012	-0,017	-0,055	-0,060
ТОВ «Восторг»	0,147	0,130	0,139	0,171	-0,018	0,010	0,032	0,024
ТОВ «Укр-Трейд»	0,197	0,146	0,177	0,263	-0,051	0,031	0,086	0,066
ТОВ «Сучасний модерн»	0,643	1,904	0,528	0,240	1,261	-1,375	-0,288	-0,403
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	0,008	0,007	0,007	0,007	-0,001	0,001	-0,0001	-0,0004
ТОВ «Таврія-В»	0,066	0,045	0,068	0,088	-0,022	0,023	0,020	0,021
ТОВ «Фоззі Фуд»	0,113	0,106	0,124	0,063	-0,007	0,018	-0,061	-0,049
ПАТ «Рітейл Груп»	0,057	0,050	0,054	0,006	-0,007	0,003	-0,047	-0,051
ТОВ «Фора»	0,073	0,060	0,065	0,024	-0,012	0,005	-0,041	-0,049
ТОВ «Край»	0,109	0,173	0,142	0,034	0,063	-0,031	-0,108	-0,075

Таблиця Д.2

Вплив ефективності управління товарними запасами на віддачу від активів за групою мережних підприємств роздрібної торгівлі у 2013-2014 рр.

Назва	Віддача від активів				Зміна віддачі від активів за рахунок зміни			
	2013	Умовний 1 (зміна оборотності товарних запасів)	Умовний 2 (зміна частки товарних запасів в активах)	2014 (зміна рентабельності продажів)	оборотності товарних запасів	частки товарних запасів в активах	рентабельності продажів	загальна
ПАТ «Базис»	0,055	0,061	0,055	0,095	0,006	-0,006	0,040	0,040
ТОВ «Восторг»	0,171	0,168	0,168	0,173	-0,003	0,000	0,005	0,002
ТОВ «Укр-Трейд»	0,263	0,541	0,251	0,287	0,278	-0,289	0,036	0,025
ТОВ «Сучасний модерн»	0,240	0,446	0,284	0,159	0,206	-0,162	-0,125	-0,081
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	0,007	0,006	0,007	0,006	-0,001	0,001	-0,0005	-0,001
ТОВ «Таврія-В»	0,088	0,090	0,120	0,104	0,003	0,030	-0,016	0,017
ТОВ «Фоззі Фуд»	0,063	0,059	0,068	0,049	-0,004	0,009	-0,019	-0,015
ПАТ «Рітейл Груп»	0,006	0,006	0,006	0,056	0,000	0,0002	0,050	0,050
ТОВ «Фора»	0,024	0,020	0,024	0,068	-0,004	0,004	0,044	0,044
ТОВ «Край»	0,034	0,032	0,025	0,042	-0,002	-0,008	0,018	0,008

Таблиця Д.3

Вплив ефективності управління товарними запасами на віддачу від активів за групою мережних підприємств роздрібної торгівлі у 2012-2014 рр.

Назва	Віддача від активів				Зміна віддачі від активів за рахунок зміни			
	2012	Умовний 1 (зміна оборотності товарних запасів)	Умовний 2 (зміна частки товарних запасів в активах)	2014 (зміна рентабельності продажів)	оборотності товарних запасів	частки товарних запасів в активах	рентабельності продажів	загальна
ПАТ «Базис»	0,115	0,141	0,110	0,095	0,026	-0,031	-0,016	-0,020
ТОВ «Восторг»	0,147	0,127	0,136	0,173	-0,020	0,009	0,037	0,026
ТОВ «Укр-Трейд»	0,197	0,300	0,169	0,287	0,104	-0,131	0,118	0,091
ТОВ «Сучасний модерн»	0,643	3,536	0,626	0,159	2,893	-2,910	-0,466	-0,484
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий океан»	0,008	0,006	0,007	0,006	-0,002	0,001	-0,001	-0,001
ТОВ «Таврія-В»	0,066	0,046	0,093	0,104	-0,020	0,047	0,011	0,038
ТОВ «Фоззі Фуд»	0,113	0,099	0,133	0,049	-0,014	0,035	-0,085	-0,064
ПАТ «Рітейл Груп»	0,057	0,048	0,053	0,056	-0,009	0,005	0,003	-0,001
ТОВ «Фора»	0,073	0,050	0,066	0,068	-0,023	0,016	0,002	-0,005
ТОВ «Край»	0,109	0,162	0,102	0,042	0,053	-0,060	-0,060	-0,067

## Додаток Е

Експертна оцінка системи показників для оцінки ефективності управління товарними запасами підприємства за рівнями управління за методом статистичного аналізу варіаційних рядів результатів опитування експертів

Етап I. Створення експертної групи, до складу якої увійшли 30 провідних фахівців підприємств роздрібної торгівлі м. Харкова.

Етап II. Складання варіаційного ряду за бальними оцінками експертів, отриманими в результаті дослідження. Якщо експерт визначає показник як значущий – виставляється 1 бал, як недостатньо значущий – виставляється 0 балів.

Етап III. Занесення результатів опитування експертів до таблиці. Значення ознаки має назву варіанта, а число експертів, які володіють цим значенням, – частотою. Варіанти разом з частотами утворюють варіаційний ряд. Для опису варіаційних рядів вводяться позначення: значення ознаки  $X$  в окремих експертів, тобто варіанти позначаються:

$$x_i, i=1, 2, 3, \dots, N,$$

де  $N$  – загальне число експертів.

Різних варіантів:

$k$  ( $k < N$ ), а позначення  $x_i$  при  $i = \overline{1, k}$  відповідає різним варіантам.

Загальне число експертів, що оцінили показник як значущий (виставили оцінки 1) з  $X = x_i$  позначається  $N(x_i)$  або просто  $N_i$ .

Варіаційний ряд відображається рівнянням:

$$\sum_{i=1}^k N(x_i) = \sum_{s=1}^k N_i,$$

де  $N_i$  - частота:

$$v_i = \frac{N_i}{N},$$

$v_i$  – частота варіанта  $x_i$ .

Етап IV. Показник визначається значущим, якщо  $v_i > 0,5$  та його необхідно занести до системи показників оцінки ефективності управління товарними запасами, що означає визнання його значущим для проведення оцінки більшістю експертів.



Додаток Ж  
Обґрунтування показників оцінки ефективності управління товарними  
запасами підприємств роздрібною торгівлі за рівнями управління

Таблиця Ж.1

Систематизація показників оцінки ефективності управління товарними  
запасами підприємства за рівнями управління

Назва показника	Зміст показника	Джерело літератури
1	2	4
<b>Стратегічний рівень - забезпечення відповідності товарних запасів споживчому попиту</b>		
Товарооборот на 1 кв. метр складської площі	Показує, яка скільки гривень товарообороту було отримано з 1 кв. метру складської площі	259
Коефіцієнт випередження товарообороту над товарними запасами	Показує, наскільки зростання товарообороту підприємства випереджає зростання його товарних запасів.	260; 261
Виручка в розрахунку на одного клієнта	Показує, скільки гривень виручки від реалізації в середньому припадає на одного клієнта підприємства	16; 238; 259
Частка ринку	Характеризує частку ринку, яку займає конкретне підприємство роздрібною торгівлі	183; 262 263
Коефіцієнт випередження частки ринку над товарними запасами	Показує, наскільки зростання частки ринку підприємства випереджає зростання його товарних запасів.	
<b>Функціональний рівень - забезпечення прибутковості товарних запасів</b>		
Рентабельність товарних запасів	Характеризує рівень прибутковості товарних запасів підприємства.	27
Коефіцієнт оборотності товарних запасів	Показує, як часто обертаються або продаються запаси при забезпеченні поточного обсягу продажів.	15; 21
Тривалість обороту товарних запасів	Показує, скільки днів потрібно для реалізації середнього товарного запасу	263
Коефіцієнт випередження прибутку над товарними запасами	Показує, наскільки зростання прибутку підприємства випереджає зростання його товарних запасів.	56; 260
Динаміка рентабельності товарних запасів	Показує темпи зміни (зростання або зменшення) рентабельності товарних запасів підприємства у звітному періоді в порівнянні з попереднім.	

1	2	3
Оперативний рівень - оптимізація витрат з управління товарними запасами		
Загальні логістичні витрати у сукупних витратах підприємства	Характеризує питому вагу логістичних витрат у сукупних витратах підприємства	264
Загальні логістичні витрати на одиницю інвестованого в складські запаси капіталу	Характеризує відношення сукупності витрат на управління рухом матеріальних потоків по всій логістичній системі (від виробників (посередників) до кінцевого споживача) до коштів, інвестованих у ці запаси	66; 264
Витрати з управління товарними запасами в товарообороті	Характеризує частку витрат з управління товарними запасами в обсязі товарообороту підприємства торгівлі	259
Витрати з управління товарними запасами в сукупних витратах	Характеризує частку витрат з управління товарними запасами в сукупних витратах підприємства торгівлі	
Витрати з управління товарними запасами на одиницю інвестованого в них капіталу	Характеризує відношення сукупності витрат, пов'язаних із транспортуванням, зберіганням, обробкою товарних запасів підприємства, до коштів, інвестованих у ці запаси	

## АНКЕТА Ж1

опитування респондентів щодо значущості показників  
оцінки складової «Забезпечення відповідності товарних запасів споживчому  
попиту»

закреслити не потрібно в колонці 2:

Значущий для оцінки чинників – 1

Не дуже значущий для оцінки чинників – 0

\*Підкреслити в колонці 1 показники, які на Вашу думку найкраще відображають ефективність управління товарними запасами підприємства на стратегічному рівні управління

Показник	Оцінка
Товарооборот на 1 кв. метр складської площі	1
	0
Коефіцієнт випередження товарообороту над товарними запасами	1
	0
Виручка в розрахунку на одного клієнта	1
	0
Частка ринку	1
	0
Коефіцієнт випередження частки ринку над товарними запасами	1
	0

## АНКЕТА Ж2

опитування респондентів щодо значущості показників  
оцінки складової «Забезпечення прибутковості товарних запасів»

закреслити не потрібно в колонці 2:

Значущий для оцінки чинників – 1

Не дуже значущий для оцінки чинників – 0

\*Підкреслити в колонці 1 показники, які на Вашу думку найкраще відображають ефективність управління товарними запасами підприємства на функціональному рівні управління

Показник	Оцінка
Рентабельність товарних запасів	1
	0
Коефіцієнт оборотності товарних запасів	1
	0
Тривалість обороту товарних запасів	1
	0
Коефіцієнт випередження прибутку над товарними запасами	1
	0
Динаміка рентабельності товарних запасів	1
	0

## АНКЕТА ЖЗ

опитування респондентів щодо значущості показників  
оцінки складової «Оптимізація витрат з управління товарними запасами»

*закреслити не потрібне в колонці 2:*

*Значущий для оцінки чинників – 1*

*Не дуже значущий для оцінки чинників – 0*

\*Підкреслити в колонці 1 показники, які на Вашу думку найкраще відображають ефективність управління товарними запасами підприємства на оперативному рівні управління

Показник	Оцінка
Загальні логістичні витрати у сукупних витратах підприємства	1
	0
Загальні логістичні витрати на одиницю інвестованого в складські запаси капітал	1
	0
Витрати з управління товарними запасами в товарообороті	1
	0
Витрати з управління товарними запасами в сукупних витратах	1
	0
Витрати з управління товарними запасами на одиницю інвестованого в них капіталу	1
	0

Таблиця Ж.2

Результати експертної оцінки значущості показників оцінки ефективності управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі за ієрархічними рівнями управління

Показник	Анкет видано $N$	Сума ба- лів $N_i$	Часто- та $v_i = \frac{N_i}{N}$
<b>Стратегічний рівень управління</b>			
Товарооборот на 1 кв. метр складської площі	30	5	0,17
<i>Коефіцієнт випередження товарообороту над товарними запасами</i>	30	20	0,67
Виручка в розрахунку на одного клієнта	30	11	0,37
Частка ринку	30	13	0,43
Коефіцієнт випередження частки ринку над товарними запасами	30	15	0,50
<b>Функціональний рівень управління</b>			
Рентабельність товарних запасів	30	8	0,27
<i>Коефіцієнт оборотності товарних запасів</i>	30	16	0,53
Тривалість обороту товарних запасів	30	14	0,47
Коефіцієнт випередження прибутку над товарними запасами	30	13	0,43
Динаміка рентабельності товарних запасів	30	3	0,10
<b>Оперативний рівень управління</b>			
Загальні логістичні витрати у сукупних витратах підприємства	30	9	0,30
Загальні логістичні витрати на одиницю інвестованого в складські запаси капіталу	30	12	0,40
<i>Витрати з управління товарними запасами в товарообороті</i>	30	18	0,60
Витрати з управління товарними запасами в сукупних витратах	30	7	0,23
Витрати з управління товарними запасами на одиницю інвестованого в них капіталу	30	5	0,17

### Додаток 3

Вихідна інформація для позиціонування мережних підприємств роздрібної торгівлі за квадратами матриць

Таблиця 3.1

#### Вихідна інформація за ТОВ «Укр-Трейд»

Показник	2012	2013	2014	Індексні показники	
				2013 до 2012	2014 до 2013
<b>Стратегічний рівень</b>					
Частка ринку	0,001	0,049	0,054	86,8	1,109
Товарооборот, тис. грн.	195677	207949	230017	1,063	1,106
Товарні запаси, тис. грн.	15065,5	21587,5	11594,5	1,433	0,537
<b>Функціональний рівень</b>					
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	6999	11052	13956	1,579	1,263
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, оборотів	11,3	8,4	17,0	0,741	2,034
<b>Оперативний рівень</b>					
Витрати з управління товарними запасами, тис. грн.	41314	43871	47915	1,062	1,092
Товарооборот, тис. грн.	195677	207949	230017	1,063	1,106

Таблиця 3.2

#### Вихідні інформація за ТОВ «Таврія-В»

Показник	2012	2013	2014	Індексні показники	
				2013 до 2012	2014 до 2013
<b>Стратегічний рівень</b>					
Частка ринку	0,0025	0,0023	0,0032	0,937	1,355
Товарооборот, тис. грн.	865475	947908	1372646	1,095	1,448
Товарні запаси, тис. грн.	51239	83037,5	116392	1,621	1,402
<b>Функціональний рівень</b>					
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	89216	126014	158324	1,4	1,256
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, оборотів	14,0	8,6	6,7	0,617	0,780
<b>Оперативний рівень</b>					
Витрати з управління товарними запасами, тис. грн.	183040	189260	210889	1,034	1,114
Товарооборот, тис. грн.	865475	947908	1372646	1,095	1,448

Матриця товарних запасів за результатами ABC-XYZ-аналізу

Рівень прибутковості товарних запасів  Рівень прогнозованості попиту	А	В	С
Х	Висока прибутковість Високий рівень прогнозованості попиту	Середня прибутковість Високий рівень прогнозованості попиту	Низька прибутковість Високий рівень прогнозованості попиту
Y	Висока прибутковість Середній рівень прогнозованості попиту	Середня прибутковість Середній рівень прогнозованості попиту	Низька прибутковість Середній рівень прогнозованості попиту
Z	Висока прибутковість Низький рівень прогнозованості попиту	Середня прибутковість Низький рівень прогнозованості попиту	Низька прибутковість Низький рівень прогнозованості попиту

## Лист опитування

Шановний експерте, з метою удосконалення технології планування товарних запасів просимо Вас визначити методи для розрахунку норм товарних запасів.

1. З наведеного переліку груп товарних запасів та методів нормування просимо Вас обрати комбінацію «група товарних запасів – метод нормування»

1. Група товарних запасів		2. Методи нормування		
1	Товарні запаси з високим рівнем прибутковості та високим рівнем прогнозованості попиту	1	Метод техніко-економічних розрахунків	дозволяє визначити норматив товарного запасу з урахуванням окремих його елементів (робочого, поточного поповнення, страхового)
		2	Економіко-статистичний метод	базується на даних статистичної звітності за попередні періоди
		3	Економіко-математичний метод	реалізується з використанням методичного інструментарію математичної статистики
		4	Експертний	передбачає використання суджень експертів для розрахунку прогнозних величин
2	Товарні запаси з середнім рівнем прибутковості та середнім рівнем прогнозованості попиту	1	Метод техніко-економічних розрахунків	дозволяє визначити норматив товарного запасу з урахуванням окремих його елементів (робочого, поточного поповнення, страхового)
		2	Економіко-статистичний метод	базується на даних статистичної звітності за попередні періоди
		3	Економіко-математичний метод	реалізується з використанням методичного інструментарію математичної статистики
		4	Експертний	передбачає використання суджень експертів для розрахунку прогнозних величин
3	Товарні запаси з низьким рівнем прибутковості та низьким рівнем прогнозованості попиту	1	Метод техніко-економічних розрахунків	дозволяє визначити норматив товарного запасу з урахуванням окремих його елементів (робочого, поточного поповнення, страхового)
		2	Економіко-статистичний метод	базується на даних статистичної звітності за попередні періоди
		3	Економіко-математичний метод	реалізується з використанням методичного інструментарію математичної статистики
		4	Експертний	передбачає використання суджень експертів для розрахунку прогнозних величин



Таблиця І.3

Результати експертної оцінки для визначення методів нормування за групами товарних запасів

Показник	Анкет $N$	Частота $v_i = \frac{N_i}{N}$
<i>Товарні запаси з високим рівнем прибутковості та високим рівнем прогнозованості попиту</i>		
Усього анкет	30	
<i>У т.ч. відзначено</i>		
Метод техніко-економічних розрахунків+ Економіко-статистичний метод+ Економіко-математичний метод +Експертний	20	0,67
Метод техніко-економічних розрахунків+ Економіко-статистичний метод	5	0,17
Економіко-статистичний метод+ Економіко-математичний метод	3	0,10
Економіко-математичний метод +Експертний	2	0,07
<i>Товарні запаси з середнім рівнем прибутковості та середнім рівнем прогнозованості попиту</i>		
Усього анкет	30	
<i>У т.ч. відзначено</i>		
Метод техніко-економічних розрахунків+ Економіко-статистичний метод+ Економіко-математичний метод +Експертний	5	0,17
Метод техніко-економічних розрахунків+ Економіко-статистичний метод+ Експертний	18	0,60
Економіко-статистичний метод+ Економіко-математичний метод	3	0,10
Економіко-математичний метод +Експертний	4	0,13
<i>Товарні запаси з низьким рівнем прибутковості та низьким рівнем прогнозованості попиту</i>		
Усього анкет	30	
<i>У т.ч. відзначено</i>		
Економіко-статистичний метод+ Економіко-математичний метод +Експертний	2	0,07
Економіко-математичний метод	2	0,07
Економіко-статистичний метод	6	0,20
Експертний	4	0,13
Економіко-статистичний метод+ Експертний	16	0,53

## Лист опитування

Шановний експерте, з метою удосконалення технології планування товарних запасів просимо Вас надати оцінку інформаційного забезпечення за наведеним переліком показників

Показник	Рівень інформаційного забезпечення		
	високий	середній	низький
	інформація наявна; формується регулярно; доступна; упорядкована	інформація наявна, водночас формується нерегулярно та/або недоступна та/або неупорядкована	інформація не систематизована, формується нерегулярно, недоступна, неупорядкована
Довідник товарів та товарних груп			
Довідник цін закупівлі на товари			
Довідник цін продажів на товари			
Довідник постачальників товарів			
Дані щодо періоду поставки товару за угодами			
Дані щодо фактичної поставки товарів			
Товарооборот за товаром, товарної групою за періодами часу			
Товарні запаси на визначену дату			
Дані щодо комплектності партії поставки			
Питомі витрати на доставку товару			
Питомі втрати на збереження одиниці товару			

Таблиця І.5

## Результати експертної оцінки інформаційного забезпечення процесу нормування за групами товарних запасів

Показник	Анкет видано $N$	Частота $v_i = \frac{N_i}{N}$
1	2	3
<i>Довідник товарів та товарних груп</i>		
Усього анкет	30	
<i>У т.ч. відзначено</i>		
інформація наявна; формується регулярно; доступна; упорядкована	25	0,83
інформація наявна, водночас формується нерегулярно та/або недоступна та/або неупорядкована	5	0,17
інформація не систематизована, формується нерегулярно, недоступна, неупорядкована	0	-
<i>Довідник цін закупівлі на товари</i>		
Усього анкет	30	
<i>У т.ч. відзначено</i>		
інформація наявна; формується регулярно; доступна; упорядкована	26	0,87
інформація наявна, водночас формується нерегулярно та/або недоступна та/або неупорядкована	4	0,13
інформація не систематизована, формується нерегулярно, недоступна, неупорядкована	-	-
<i>Довідник цін продажів на товари</i>		
Усього анкет	30	
<i>У т.ч. відзначено</i>		
інформація наявна; формується регулярно; доступна; упорядкована	4	0,13
інформація наявна, водночас формується нерегулярно та/або недоступна та/або неупорядкована	-	-
інформація не систематизована, формується нерегулярно, недоступна, неупорядкована	30	
<i>Довідник постачальників товарів</i>		
Усього анкет	30	
<i>У т.ч. відзначено</i>		
інформація наявна; формується регулярно; доступна; упорядкована	18	0,60

Продов. таб. І.5.

1	2	3
інформація наявна, водночас формується нерегулярно та/або недоступна та/або неупорядкована	12	0,40
інформація не систематизована, формується нерегулярно, недоступна, неупорядкована	-	
Дані щодо періоду поставки товару за угодами		
Усього анкет	30	
<i>У т.ч. відзначено</i>		
інформація наявна; формується регулярно; доступна; упорядкована	12	0,40
інформація наявна, водночас формується нерегулярно та/або недоступна та/або неупорядкована	14	0,45
інформація не систематизована, формується нерегулярно, недоступна, неупорядкована	4	0,15
Дані щодо фактичної поставки товарів		
Усього анкет	30	
<i>У т.ч. відзначено</i>		
інформація наявна; формується регулярно; доступна; упорядкована	15	0,50
інформація наявна, водночас формується нерегулярно та/або недоступна та/або неупорядкована	14	0,45
інформація не систематизована, формується нерегулярно, недоступна, неупорядкована	1	0,05
Товарооборот за товаром, товарної групою за періодами часу		
Усього анкет	30	
<i>У т.ч. відзначено</i>		
інформація наявна; формується регулярно; доступна; упорядкована	18	0,60
інформація наявна, водночас формується нерегулярно та/або недоступна та/або неупорядкована	12	0,40
інформація не систематизована, формується нерегулярно, недоступна, неупорядкована	-	-
Товарні запаси на визначену дату		
Усього анкет	30	
<i>У т.ч. відзначено</i>		
інформація наявна; формується регулярно; доступна; упорядкована	15	0,50
інформація наявна, водночас формується нерегулярно та/або недоступна та/або неупорядкована	14	0,45
інформація не систематизована, формується нерегулярно, недоступна, неупорядкована	1	0,05

Продов. таб. І.5.

1	2	3
Дані щодо комплектності партії поставки		
Усього анкет	30	
<i>У т.ч. відзначено</i>		
інформація наявна; формується регулярно; доступна; упорядкована	15	0,50
інформація наявна, водночас формується нерегулярно та/або недоступна та/або неупорядкована	14	0,45
інформація не систематизована, формується нерегулярно, недоступна, неупорядкована	1	0,05
Питомі витрати на доставку товару		
Усього анкет	30	
<i>У т.ч. відзначено</i>		
інформація наявна; формується регулярно; доступна; упорядкована	-	
інформація наявна, водночас формується нерегулярно та/або недоступна та/або неупорядкована	10	0,33
інформація не систематизована, формується нерегулярно, недоступна, неупорядкована	20	0,66
Питомі втрати на збереження одиниці товару		
Усього анкет	30	
<i>У т.ч. відзначено</i>		
інформація наявна; формується регулярно; доступна; упорядкована	-	
інформація наявна, водночас формується нерегулярно та/або недоступна та/або неупорядкована	10	0,33
інформація не систематизована, формується нерегулярно, недоступна, неупорядкована	20	0,66

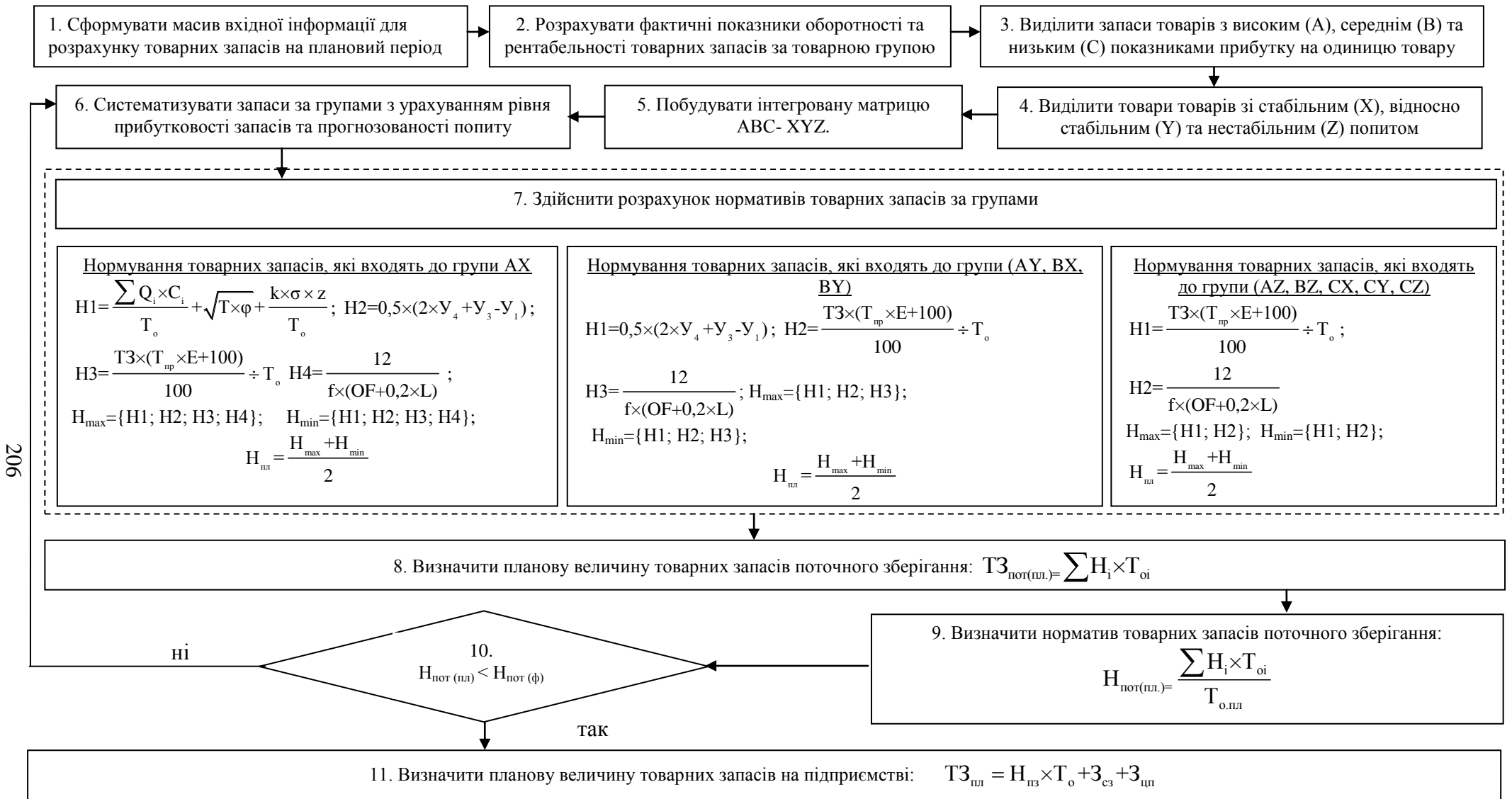


Рис. І.1. Послідовність розрахунку планової величини товарних запасів за результатами інтегрованого ABC-XYZ-аналізу

Таблиця І.6

## Товарооборот за торговельним підприємством « Олимп» за 2014 р.тис. грн.

Товарна група	січень	березень	лютий	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	Разом
М'ясо та м'ясопродукти	69,7	67,7	69,7	71,0	72,4	69,5	71,3	67,6	69,5	69,8	69,2	73,5	840,9
Молоко та молочна продукція	63,4	70,4	73,8	78,7	79,9	77,8	734,7	74,2	70,9	73,0	67,4	64,0	1528,1
Риба	77,0	68,8	67,0	68,9	66,7	97,6	42,8	38,5	45,0	52,7	82,2	72,8	780,0
М'ясна гастрономія	88,6	85,3	80,2	99,2	67,1	55,0	56,9	54,0	67,6	72,5	77,3	97,0	900,7
Сир	68,6	65,9	62,9	69,9	59,7	49,2	46,8	44,6	44,5	59,4	63,7	72,8	708,0
Бакалія	43,9	43,3	44,7	56,1	52,9	46,7	51,5	43,4	48,8	47,5	36,6	48,2	563,7
Консерви	11,8	11,7	12,4	14,4	17,2	12,9	12,8	13,0	10,9	12,0	14,4	14,7	158,3
Хліб та хлібобулочні вироби	28,6	27,6	26,4	33,0	25,8	21,3	19,1	22,4	20,1	22,7	25,6	34,1	306,7
Заморожені продукти	33,4	33,3	34,5	38,7	26,0	21,5	1710,4	19,1	24,3	29,2	33,9	29,4	2033,6
Рослинне масло	15,2	13,8	14,0	17,4	16,0	14,3	18,0	15,5	14,0	12,1	17,0	18,4	185,6
Овочі, фрукти	37,2	33,2	31,0	31,0	32,2	40,4	47,7	52,5	55,2	51,4	43,0	51,1	505,8
Лікери-горілчані вироби	112,0	97,5	75,5	89,0	84,7	72,5	66,5	70,8	80,5	80,3	84,6	105,7	1019,7
Слабоалкогольні напої	47,2	43,2	43,0	49,9	48,8	36,7	30,6	24,6	24,9	37,4	45,2	49,2	480,7
Безалкогольні напої	32,7	36,2	36,5	48,0	51,2	54,8	64,3	43,5	37,5	31,3	41,8	30,9	508,9
Чай, кава	37,5	36,1	31,3	82,8	19,0	17,1	14,7	14,6	19,9	29,0	32,1	44,9	379,0
Соуси, спеції	13,5	12,7	12,4	14,2	15,6	10,9	9,7	9,6	10,4	10,8	11,4	14,8	146,0
Чіпси, снеки	8,1	6,6	7,1	7,3	8,4	8,0	7,6	8,5	8,1	7,1	7,6	7,7	92,2
Кондитерські вироби	24,5	17,0	27,2	33,8	25,7	14,8	11,9	9,5	16,6	18,9	22,9	34,3	257,1
Дитяче харчування	11,0	10,7	10,8	10,5	11,4	11,5	12,1	10,2	10,0	10,2	11,1	12,2	131,6
Товари для тварин	5,9	5,8	5,9	5,7	5,5	5,5	5,4	5,7	6,1	5,5	5,7	6,0	68,7
Тютюнові вироби	6,1	6,4	7,1	5,9	8,0	6,2	5,7	7,7	7,0	8,0	6,7	7,9	82,6
Побутова хімія	38,5	35,7	39,1	48,1	48,7	40,0	35,9	31,8	29,8	31,7	31,9	39,9	451,1
Засоби з догляду та гігієни	18,7	16,7	19,5	18,2	19,3	17,0	16,3	15,7	15,5	16,3	18,5	20,5	212,2
Супутні товари	5,5	5,2	5,4	5,2	5,2	4,6	3,8	4,5	5,3	5,2	6,1	5,2	61,2
Разом	898,5	850,9	837,4	996,8	867,4	805,8	3096,5	701,5	742,4	794,2	856,0	955,2	12402,6

Таблиця І.7

Прибуток за торговельним підприємством «Олимп» за 2014 р.

Товарна група	Прибуток, тис. грн
М'ясо та м'ясопродукти	101,8
Молоко та молочна продукція	145,8
Риба	171,2
М'ясна гастрономія	144,6
Сир	108,7
Бакалія	75,9
Консерви	39,7
Хліб та хлібобулочні вироби	46,0
Заморожені продукти	92,0
Рослинне масло	32,4
Овочі, фрукти	156,8
Лікєро-горілочні вироби	260,0
Слабоалкогольні напої	113,8
Безалкогольні напої	136,8
Чай, кава	82,8
Соуси, спеції	37,7
Чіпси, снеки	25,2
Кондитерські вироби	64,8
Дитяче харчування	19,7
Товари для тварин	22,7
Тютюнові вироби	16,1
Побутова хімія	103,7
Засоби з догляду та гігієни	65,2
Супутні товари	17,9
Разом	2081,3



## Результат ранжирування товарів за показником прибутку

Товарна група	Прибуток за групою, тис. грн.	Частка, %	Кумулятивне число	Питома вага, %	Група
Лікери-горілчані вироби	260,0	12,5	12,5	70	А
Риба	171,2	8,2	20,7		
Овочі, фрукти	156,8	7,5	28,3		
Молоко та молочна продукція	145,8	7,0	35,3		
М'ясна гастрономія	144,6	6,9	42,2		
Безалкогольні напої	136,8	6,6	48,8		
Слабоалкогольні напої	113,8	5,5	54,2		
Сир	108,7	5,2	59,5		
Побутова хімія	103,7	5,0	64,5		
М'ясо та м'ясопродукти	101,8	4,9	73,8		
Заморожені продукти	92,0	4,4	68,9		
Чай, кава	82,8	4,0	77,7		
Бакалія	75,9	3,6	81,4		
Засоби з догляду та гігієни	65,2	3,1	84,5		
Кондитерські вироби	64,8	3,1	87,6		
Хліб та хлібобулочні вироби	46,0	2,2	89,8		
Чай, кава	82,8	4,0	77,7		
Консерви	39,7	1,9	91,8		
Соуси, спеції	37,7	1,8	93,6		
Чіпси, снеки	25,2	1,2	94,8		
Рослинне масло	32,4	1,6	96,3		
Товари для тварин	22,7	1,1	97,4	10	С
Дитяче харчування	19,7	0,9	98,4		
Супутні товари	17,9	0,9	99,2		
Консерви	39,7	1,9	91,8		

Таблиця І.9

Результат розрахунку коефіцієнта варіації за товарними групами за 2014 р.

Товарна група	Коефіцієнт варіації	Межа варіації	Група
М'ясо та м'ясопродукти	2,5	До 10,0%	X
Молоко та молочна продукція	7,4		
Дитяче харчування	6,6		
Товари для тварин	3,9		
Засоби з догляду та гігієни	9,3		
Чіпси, снеки	7,7		
Супутні товари	10,9	До 25,0%	Y
Тютюнові вироби	12,4		
Бакалія	11,0		
Консерви	13,0		
Сир	17,4		
Хліб та хлібобулочні вироби	18,7		
Рослинне масло	12,5		
Побутова хімія	16,3		
Лікєро-горілчані вироби	16,5		
Соуси, спеції	16,6		
Овочі, фрукти	21,8		
М'ясна гастрономія	20,8		
Слабоалкогольні напої	22,9		
Заморожені продукти	24,0		
Безалкогольні напої	24,5		
Риба	26,8	Вище за 25,0%	Z
Кондитерські вироби	37,5		
Чай, кава	60,0		

Таблиця І.10

Розрахунок середньоквадратичного відхилення товарообороту за товарної групою «М'ясо і м'ясопродукти»

Період	Фактичний товарооборот за інтервал поставки, тис. грн	Середній фактичний товарооборот за інтервал поставки, тис. грн	Відхилення
1	5,2	5,1	-0,1
2	4,8	5,1	0,3
3	4,9	5,1	0,2
4	5,1	5,1	0
5	6,2	5,1	-1,1
6	5,3	5,1	-0,2
...			
72	5,4	5,1	-0,3
Разом	367,2		

 $\sigma_{\text{факт.}} = 3,2 \text{ тис. грн.}$

*Монографія*

ОЛІНІЧЕНКО Катерина Сергіївна

**УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ  
ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Коректура авторська

План 2017 р. Позиція 142.

Підписано до друку 05.12.2017. Формат 60×84/16.  
Папір офсетний. Друк офсетний. Гарнітура Ньютон.  
Наклад 100 прим. Друк. арк. 13,2. Зам. № 12-17

Друк

Видавництво Іванченка І. С.

пр. Тракторобудівників, 89а/62, м. Харків, 61135

Тел.: +38-093-40-243-50, +38-050-40-243-50

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників та розповсюджувачів видавничої  
продукції серія ДК № 4388 від 15.08.2012 р.

[www.monograf.com.ua](http://www.monograf.com.ua)