

**Оксана КВАСНИЦЯ**

кандидат економічних наук, доцент, Західноукраїнський національний університет,  
Тернопіль, Україна, oksana\_kv@meta.ua  
ORCID ID: 0000-0003-3003-7616

**Андрій КОРЧАГІН**

аспірант, Західноукраїнський національний університет,  
Тернопіль, Україна, a.korchahin@wunu.edu.ua  
ORCID ID: 0009-0007-9013-4334

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

---

**Вступ.** В умовах воєнного стану суб'єкти підприємницької діяльності переживають складнощі з підтримкою свого фінансово-економічного стану на рівні, достатньому для забезпечення беззбиткового функціонування. Одним із показників продажів для торговельного підприємства є рівень оборотності активів, у структурі яких вагома частина належить товарним запасам. Оскільки у воєнний час накопиченню та реалізації запасів перешкоджає низка явищ, зокрема порушення логістичних шляхів, знищення складів через обстріли тощо, то необхідним є дослідження особливостей управління оборотністю запасів з урахуванням умов воєнного періоду.

**Мета** – проаналізувати роль оборотності запасів у підтримці задовільного фінансово-економічного стану підприємства, визначити негативні явища, до яких призводить надлишок запасів, дослідити показники оборотності запасів окремих торговельних підприємств та розробити пропозиції щодо її прискорення.

**Результати.** Проаналізовано переваги та недоліки низького коефіцієнта оборотності запасів, визначено основні небажані явища, спричинені надлишковими запасами, що призводять до зниження рентабельності продажів. Досліджено стан оборотності запасів ТОВ “Нестле Україна” за 2020–2023 рр. та встановлено, що протягом цього періоду коефіцієнт знизився з 94,7% до 23,1%. Визначено основні негативні явища, з якими може стикнутися підприємство у разі неналежного управління запасами: зростання витрат на переміщення запасів; посилення дефіциту товарів; зниження ліквідності товарів.

**Висновки.** З метою підвищення ефективності управління запасами запропоновано використання системи управління запасами ABM Inventory, яка здатна постійно формувати дані про щотижневу динаміку запасів та їх залишки на складі. Визначено фактори, які обов'язково слід враховувати в управлінні запасами, до яких належать: час транспор-

тування, відстань від точки виробництва до точки продажу, період накопичення товарних запасів, різноманітність ланцюжка товароруку, сезонні коливання попиту на товари та інші. Врахування цих факторів дасть змогу прискорити оборотність запасів та підвищити фінансову стійкість торговельного підприємства у складний період воєнного часу.

**Ключові слова:** оборотність активів, надлишок запасів, фінансовий стан, списання товару, собівартість продукції, управління запасами, тривале зберігання.

**Табл.: 1, рис.: 2, бібл.: 9.**

---

### **Oksana KVASNYTSIA**

Ph. D. (Economics), Assoc. Prof., West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine,  
oksana\_kv@meta.ua  
ORCID ID: 0000-0003-3003-7616

### **Andriy KORCHAHIN**

Postgraduate student, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine,  
a.korchahin@wunu.edu.ua  
ORCID ID: 0009-0007-9013-4334

## **WAYS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF STOCK MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISES DURING THE PERIOD OF MARITAL STATE**

**Introduction.** In the conditions of the war period, business entities experience difficulties in maintaining their financial and economic status at a level sufficient to ensure break-even functioning. One of the indicators of sales for a trading company is the level of turnover of assets, in the structure of which a significant part belongs to stocks. Since in wartime, the accumulation and sale of stocks are hindered by a number of phenomena, in particular, the disruption of logistics routes, the destruction of warehouses due to shelling, etc., it is necessary to study the peculiarities of managing the turnover of stocks taking into account the conditions of the wartime period.

**The purpose** of the article is to analyze the role of inventory turnover in maintaining a satisfactory financial and economic state of the enterprise, to determine the negative phenomena that lead to an excess of inventory, to investigate the indicators of inventory turnover of individual trading enterprises and to develop proposals for its acceleration.

**Results.** The advantages and disadvantages of a low inventory turnover ratio were analyzed and the main undesirable phenomena caused by excess inventory and leading to a decrease in sales profitability were determined. The state of inventory turnover of Nestlé Ukraine LLC for the years 2020–2023 was studied and it was established that during this period the ratio decreased from 94.7% to 23.1%. The main negative phenomena that the enterprise may face in the case of improper management of stocks are identified: the increase in costs for the movement of stocks; increasing shortage of goods; decrease in the liquidity of goods.

**Conclusions.** In order to improve the efficiency of inventory management, it is proposed to use the ABM Inventory inventory management system, which is able to constantly generate data on the weekly dynamics of inventory and their balance in the warehouse. Factors that must be taken into account during inventory management have been determined, including: transportation time, distance from the point of production to the point of sale, the period of stock accumulation, the diversity of the chain of goods movement, seasonal fluctuations in the demand for goods, and others. Taking into account these factors will allow to accelerate the

*turnover of stocks and increase of the financial stability of a trading company in the difficult period of wartime.*

**Keywords:** *asset turnover, excess inventory, financial condition, write-off of goods, cost of production, inventory management, long-term storage.*

**JEL Classification:** M11, F17, H65.

---

---

**Постановка проблеми.** Суб'єкти підприємницької діяльності у сучасних умовах працюють в умовах постійного тиску політичних, економічних та фінансових обставин, що виникають під час воєнного стану в країні. Нестабільність економіки та воєнні загрози ставлять перед бізнесом нові виклики та умови, до яких необхідно швидко адаптуватися, щоб продовжувати функціонувати та забезпечувати свою діяльність у разі тривалої відсутності постачання необхідних матеріальних запасів та фінансових ресурсів.

Про фінансовий стан підприємства, його здатність своєчасно погашати борги та бути конкурентоспроможним на ринку свідчить рівень оборотності активів. У структурі оборотних активів торговельного підприємства близько 25% належить запасам. Для підтримки фінансового стану підприємства на достатньому рівні в умовах війни необхідним є ефективне управління товарними запасами: планування оптимального рівня та джерел фінансування; оперативний контроль за їх наявністю, зберіганням і використанням, забезпечення достатньої їх оборотності тощо. Оборотність запасів є однією з найважливіших характеристик ефективності продажів, яка дає змогу значно підвищити прибутковість діяльності. Отже, доцільним є вивчення факторів впливу на оборотність товарних запасів, негативних явищ, що виникають у разі надлишкових запасів, та надання пропозицій щодо методів прискорення оборотності запасів в умовах зміни логістичних шляхів, потреби споживачів тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблематики підвищення ефективності використання оборотних активів, зокрема запасів, багато уваги приділяли науковці, розглядаючи запаси як об'єкт бухгалтерського обліку, а також як інструмент управління підприємством.

Роль оборотних активів у забезпеченні ефективної роботи підприємства вивчали О. Кубецька, Т. Остапенко та Я. Палешко, які надали рекомендації бізнесу для підвищення ефективності використання оборотних активів в умовах війни "за окремими стадіями: 1) формування оборотних активів та їх використання (за стадіями кругообігу); 2) на стадії заготівлі – за допомогою поліпшення організації постачання активів; на стадії виробництва – застосовуючи повторне використання відходів виробництва, зниження витрат паливно-мастильних матеріалів; на стадії реалізації продукції – введення санкцій або позбавленням привілеїв за порушення договірних зобов'язань". Автори зауважують на нових інструментах прискорення оборотності активів, зокрема застосування маркетплейсів [1, с. 163].

Товарні запаси, як складову активів підприємств оптової та роздрібною торгівлі, розглядала О. Степаненко, яка наголосила на тому, що такі запаси у сферах господарської діяльності підприємств торгівлі відіграють економічну, маркетингову, логістичну, облікову та майнову роль. Науковиця деталізувала обліково-економічні ознаки товарних запасів та виокремила "етапи формування інформаційних потоків

про наявність і рух товарів в системі обліку і звітності підприємства” [2, с. 159].

На важливості виробничих запасів для налагодження виробництва та реалізації готової продукції на підприємствах наголошували Т. Куць та І. Кондаревич, стверджуючи, що вони впливають на зниження логістичних витрат і підвищують ефективність управління поставками. Науковці виокремили “ключові інструменти оптимізації виробничих запасів та сучасні тенденції в управлінні запасами, а саме: штучний інтелект, технології блокчейну та інші” [3, с. 24].

Вивченню питання щодо визначення оптимального розміру оборотних активів присвятили свою роботу О. Максимова, С. Максимов та О. Омельченко, в якій проаналізували співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей підприємства та продемонстрували вплив цього фактора на спроможність погашати його поточні зобов'язання. Автори визначили критерії оптимізації використання оборотних активів [4].

Узагальнюючи підходи до технічного забезпечення системи обліку у торгівлі, В. Шевчук та Н. Бабурнич приділили увагу формуванню вимог до автоматизованих робочих місць працівників торговельних підприємств та сформулювали функції автоматизації процесів, які виконують на торговельних підприємствах, зокрема: облікова, контрольна, управлінська, комунікаційна, безпекова та аналітична [5, с. 58].

Основні напрями автоматизації обліку товарів в умовах інформатизації більшості процесів в економіці досліджувала І. Ковова, наголошуючи на недостатності їх вивчення з позицій цифровізації. Крім цього, науковиця виявила, що основними тенденціями в автоматизації обліку товарів “в напрямку розвитку Індустрії 4.0 є: перехід на самообслуговування клієнтів та автоматизація ланцюгів товарообігу” [6, с. 127].

Отже, в умовах воєнного стану потребує більш поглибленого вивчення питання щодо оптимізації запасів, які є суттєвою частиною оборотних активів, з метою підвищення ефективності управління торговельним підприємством.

**Мета** статті полягає в обґрунтуванні ролі оборотності запасів у підтримці задовільного фінансово-економічного стану підприємства, виявленні негативних явищ, до яких призводить надлишок запасів, дослідженні показників оборотності запасів окремих торговельних підприємств та наданні пропозицій щодо її прискорення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бойові дії призвели до зупинення діяльності підприємств у деяких регіонах країни, обмеження відвантаження та продажу продукції або перенесення їх у більш безпечні місця. Це спричинило труднощі для логістичних шляхів, якими здійснювали постачання запасів для виробництва, продаж товарів, затримання виробничого процесу тощо.

Одним із способів оцінки ефективності роботи бізнесу є аналіз оборотності запасів, яка показує, як часто підприємство замінює свої запаси у співвідношенні до собівартості реалізованої продукції. Високий показник означає кращий результат, а низький означає, що продажі відбуваються повільно, наприклад, з причини завищення ціни або низького попиту саме на цей товар. Проте високий коефіцієнт оборотності також може означати, що рівень запасів недостатній, адже в такому разі підприємство могло би реалізувати більше продукції за умови наявних у достатній кількості запасів.

Переваги низького коефіцієнта оборотності можуть проявлятися тоді, коли спостерігається висока інфляція або перебої у постачанні, що характерно для воєнного періоду. Однак тривале зберігання товару на складі означає підвищення витрат на нього та ризик того, що він не буде реалізованим.

Для ефективного управління запасами торговельного підприємства важливим є оцінка та контроль надлишків запасів. Прискорення оборотності запасів можна досягти шляхом: збільшення продажів та оптимізації середньомісячного рівня запасів. Низький рівень запасів є небажаним, оскільки ослаблює здатність підприємства працювати у звичайному режимі. Водночас високий рівень запасів (англ. *overstock*) також має негативний вплив на діяльність підприємства та призводить до множинних небажаних явищ (рис. 1).

Надлишкові запаси призводять як до явних, так і прихованих проблем для торговельного підприємства. В кінцевому результаті відбувається зниження продажу товарів, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

Іншим небажаним явищем, протилежним виникненню надлишкових запасів, є нестача (дефіцит) запасів (англ. *out-of-stock*), результатом чого можуть бути не повністю реалізовані продажі та втрачений прибуток, а також постійні клієнти.

У період воєнного стану у тих регіонах країни, які майже постійно перебувають під обстрілами ворога, для торговельних підприємств більшою проблемою є дефіцит залишків, причиною яких виступають порушення логістичних шляхів, знищення складів із запасами тощо. Водночас в регіонах, які менше потерпають від бойових дій, для торговельних підприємств є проблематичним надлишок запасів, що можна помітити, якщо падає прибутковість при зростанні продажів товарів. Тому керівники таких підприємств змушені шукати шляхи прискорення обігу товарних запасів.

Аналіз коефіцієнта оборотності запасів підприємства показує, наскільки ефективно воно використовує свої активи та може допомогти керівнику переглянути ціноутворення, процес виробництва, напрями розвитку маркетингу та здійснення закупівель.

Аналіз оборотності запасів можна здійснити на прикладі показників фінансової звітності Товариства з обмеженою відповідальністю “Нестле Україна” (далі – ТОВ



Рис. 1. Небажані явища, спричинені надлишковими запасами\*

\*Побудовано авторами.

“Нестле Україна”), яке є представником найбільшої компанії світу у сфері виробництва продуктів харчування – Nestlé. Основним сегментом, на якому зосереджена діяльність компанії ТОВ “Нестле Україна”, є “кулінарія, кава, напої, кондитерські вироби та продукти швидкого приготування” [7], зокрема оптова торгівля у цих сферах.

Для здійснення аналізу оборотності запасів варто проаналізувати окремі дані балансу (звіту про фінансовий стан) та звіту про фінансові результати (табл. 1).

Як свідчать дані табл. 1, протягом 2020–2023 рр. вартість оборотних активів ТОВ “Нестле Україна” зросла майже на 50%. При цьому у їх складі суттєва частина належить виробничим запасам, яка протягом аналізованого періоду зросла на 15 відсоткових пунктів (далі – в. п.), особливо це помітно у 2023 р., коли відсоток запасів в оборотних активах досягнув майже 28%.

Слід зазначити, що собівартість реалізованої продукції також зросла протягом 2020–2023 рр. на 30%. Такі показники спричинили зниження коефіцієнта оборотності на 51,6 в. п., що свідчить про зниження ефективності використання підприємством своїх запасів.

Якщо підприємство не має можливості вести управління запасами, то воно може стикнутися з певними проблемами, які негативно вплинуть на його фінансовий стан. До таких негативних явищ можуть призвести:

1) занадто великі витрати на переміщення запасів між місцем зберігання та продажу;

2) складність визначення втрачених продажів та пошук слабких місць (точок), у яких бізнес зазнає втрат;

3) постійний дефіцит товару, який найбільше продається, що призводить до втрати вигоди від продажів. Це призводить до того, що постійні покупці поступово переходять до конкурентів, в яких наявність потрібного товару більш постійна;

4) відсутність інструментів для визначення причин надлишку товарів на складах та в торгових точках, що змушує підприємство застосовувати великі знижки та бонуси, щоб реалізувати товар;

5) накопичення на складах товару з низькою ліквідністю та/або простроченого товару, який потрібно або продати за низькими (невигідними) цінами, або взагалі списати;

6) великі надлишки товару та значне уповільнення оборотності коштів, зростання потреби у кредитах та збільшення витрат на обслуговування кредитів.

При здійсненні управління запасами, які перебувають на складі та в обороті, необхідно враховувати деякі фактори, що пов'язані з часом зберігання та умовами транспортування продукції (рис. 2).

Варто наголосити, що чим більш специфічні умови зберігання запасів та чим менший його термін, то тим більш актуальним буде здійснення аналізу запасів з метою недопущення їх надлишку на складі.

Таблиця 1

**Аналіз оборотності запасів ТОВ “Нестле Україна” за 2020–2023 рр.\***

Найменування показника	2020	2021	2022	2023
Оборотні активи, зокрема:	704 325,00	735 810,00	1 054 349,00	1 403 165,00
– виробничі запаси, тис. грн	89 119,00	77 600,00	97 270,00	388 847,00
Питома вага запасів в оборотних активах, %	12,7	10,5	9,2	27,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6 644 145,00	8 059 036,00	8 524 263,00	9 451 073,00
Коефіцієнт оборотності запасів, %	74,7	94,7	85,2	23,1

\*Складено основи [8].





**Рис. 2. Фактори, важливі для управління запасами\***

\*Побудовано авторами.

Ефективність управління запасами залежить від інструментів аналізу, які використовує підприємство. Аналіз швидкості обігу товарів допомагає з'ясувати, чому формуються надлишки запасів, оцінити ситуацію та ухвалити правильне рішення щодо їх накопичення.

Існує багато способів прискорення оборотності запасів. Одним із найефективніших є оптимізація процесів управління запасами та автоматизація, наприклад, за допомогою системи управління запасами ABM Inventory, яка дає змогу оперативно відстежувати наявність запасів на підприємстві та утримувати їх на потрібному рівні [9]. Найбільшими перевагами застосування ABM Inventory є: підвищення рівня обслуговування орієнтовно на 90%; скорочення списань на 20%; зменшення

надлишків до 30%; збільшення оборотності товарів на 20%.

ABM Inventory дає можливість формувати такі звіти:

- 1) про щотижневу динаміку запасів. Цей звіт відображає оборотність для кожного найменування товару там, де він зберігається;
- 2) про надлишки товарних запасів. Інформація, що відображена у звіті, враховує щотижневі показники надлишку по кожному товару, звіт відображає інформацію у грошових одиницях;
- 3) звіт про товари, що виводяться з асортименту. Дає змогу отримати інформацію про товари, які більше не будуть у майбутньому продаватися.

Система ABM Inventory в оперативному режимі відображає зміну показника над-

лишку для товарних запасів, що утворюються у різні проміжки часу.

**Висновки.** На основі вищезазначеного можемо зробити висновки, що для підтримання фінансово-економічного стану торговельного підприємства на достатньому рівні важливим є управління оборотними активами, зокрема товарними запасами. Проблемним питанням є недопущення надлишку запасів на складі, адже це може призводити до низки небажаних явищ, кінцевим наслідком яких є зниження продажів та уповільнення оборотності запасів. Визначення негативних наслідків, до яких може призвести зростання надлишку запасів на складі, дало змогу визначити фактори, що необхідно врахувати в управлінні запасами, а саме: час транспортування, відстань від точки виробництва до точки продажу, період накопичення товарних запасів, різноманітність ланцюжку товарору-ху, сезонні коливання попиту на товари та інші. Своєчасне розпізнання факторів, які негативно впливають на оборотність запасів та ухвалення рішення про застосування системи управління запасами, дасть можливість зменшити кількість випадків утворення надлишкових запасів та підвищити швидкість їх реалізації і дохідність підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Палешко Я. С. Управління оборотними активами підприємства в особливих умовах. *Бізнесінформ*. 2022. № 8. С. 159–165.
2. Степаненко О. Товарні запаси як об'єкт обліку та управління: науково-практичний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2. С. 157–163.
3. Куць Т., Кондаревич І. Стратегії оптимізації виробничих запасів як інструмент ефективного управління. *Молодий вчений*. 2023. № 9. С. 22–25.
4. Максимова О., Максимов С., Омельченко О. Обґрунтування шляхів підвищення ефективності використання оборотних активів гірничорудних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-64>.
5. Шевчук В., Бабурнич Н. Інформаційне та технічне забезпечення системи обліку торговельної діяльності. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 10. С. 56–60.
6. Ковова І. Облік товарів в умовах діджиталізації. *Збірник наукових праць ДУІТ. Економіка і управління*. 2021. Вип. 50. С. 122–129.
7. Про компанію Nestlé в Україні. URL : <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine>
8. Фінансова звітність Товариства з обмеженою відповідальністю “Нестле Україна”. 2024. URL : <https://clarity-project.info/edr/32531437/finances>.
9. Система для управління запасами. URL : <https://abmcloud.com/uk/abm-soft/abm-inventory/>.

#### References

1. Kubetska, O. M., Ostapenko, T. M., Paleshko, Ya. S. (2022). *Upravlinnia oborotnyhу aktyvnyhу pidpryemstva v osoblyvykh umovakh [Management of current assets of the enterprise in special conditions]*. *Biznesinform – Businessinform*, 8, 159–165 [in Ukrainian].
2. Stepanenko, O. (2024). *Tovarni zapasy yak ob'iekt obliku ta upravlinnia: naukovo-praktychny pidkhid [Stocks as an object of accounting and management: a scientific and practical approach]*. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, 2, 157–163 [in Ukrainian].
3. Kuts, T., Kondarevich, I. (2023). *Stratehii opytmizatsii vyrobnychych zapasiv yak instrument efektyvnoho upravlinnia [Strategies for optimizing production stocks as a tool of effective management]*. *Molodyi vchenyi – A Young Scientist*, 9, 22–25 [in Ukrainian].
4. Maksymova, O., Maksymov, S., Omelchenko, O. (2024). *Obgruntuvannia shliakhiv pidvysh-*



chennia efektyvnosti vykorystannia oborotnykh aktyviv hirmychorudnykh pidpriemstv [Justification of ways to improve the efficiency of the use of current assets of mining enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-64>.

5. Shevchuk, V., Babumych, N. (2024). Informatsiine ta tekhnichne zabezpechennia systemy obliku torhovelnoi diialnosti [Information and technical support of the trading activity accounting system]. *Upravlinnia zminy ta innovatsii – Change Management and Innovation*, 10, 56–60 [in Ukrainian].

6. Kovova, I. (2021). Oblik tovariv v umovakh didzhytalizatsii [Accounting of goods in conditions of digitalization]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Ekonomika i upravlinnia – Collection of Scientific paper of DUIT. Economics and Management*, 50, 122–129 [in Ukrainian].

7. Pro kompaniiu Nestlé v Ukraini [About Nestlé in Ukraine]. Available at: <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine>.

8. Finansova zvitnist Tovarystva z obmezhe-noiu vidpovidalnistiu “Nestle Ukraine” [Financial statements of Nestlé Ukraine Limited Liability Company]. 2024. Available at: <https://clarity-project.info/edr/32531437/finances>.

9. Systema dlia upravlinnia zapasamy [Inventory management system]. Available at: <https://abmcloud.com/uk/abm-soft/abm-inventory/>.