

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова праця на
правах рукопису

СІЧКАР ІВАН ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 657.421.1:658.7

**ДИСЕРТАЦІЯ
ОБЛІК І АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ТОВАРНИМИ
ЗАПАСАМИ**

071 – облік і оподаткування
07 – управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ І.О. СІЧКАР

Науковий керівник:

Лазаришина Інна Дмитрівна,

доктор економічних наук, професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Січкарь І. О. Облік і аналіз в управлінні товарними запасами. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування». – Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київ, 2026.

Дослідження присвячене розвитку теоретичних положень та розробці методико-прикладних рекомендацій щодо удосконалення обліку й аналізу товарних запасів у системі управління підприємствами торгівлі в умовах цифровізації, омніканальності та воєнної нестабільності.

У першому розділі роботи розвинуто наукові положення щодо економічної сутності, еволюції та функціонального призначення товарних запасів як об'єкта обліку, аналізу й управління. Узагальнено підходи до трактування понять «товари» і «товарні запаси» у правовій, економічній, обліковій та управлінській площинах. Обґрунтовано, що в сучасних умовах товарні запаси доцільно розглядати не лише як частину оборотних активів підприємства, призначену для подальшої реалізації, а як стратегічний ресурс забезпечення безперервності торговельної діяльності, фінансової стійкості, адаптивності до змін попиту та підтримання операційної стабільності підприємства.

У межах дослідження систематизовано двовекторний генезис поняття «товарні запаси» як результат трансформації економічного поняття «товари» та конкретизації облікового поняття «запаси» у сфері торгівлі. Розвинуто теоретичні засади обліково-аналітичного забезпечення управління товарними запасами завдяки обґрунтуванню необхідності інтеграції фінансового обліку, внутрішнього контролю, управлінської звітності, аналітики та цифрових інформаційних систем у єдиний інформаційний контур управління, що формує базис облікових масивів у системі економічної безпеки та оптимізації оборотного капіталу суб'єктів господарювання. Запропоновано організаційні

положення щодо розподілу функцій між цифровими системами та персоналом, які передбачають раціональний розподіл функціональних завдань між автоматизованими інформаційними системами та професійним судженням управлінського персоналу при здійсненні обліку та аналізу товарних запасів.

Досліджено організаційно-технологічні особливості торговельної діяльності та ідентифіковано вектор їхнього впливу на архітектуру обліку й аналізу товарних запасів. Показано, що конвергенція традиційних та цифрових каналів збуту детермінує ускладнення логістичних маршрутів і підвищує ризики інформаційних відхилень у первинних реєстрах, що зумовлює необхідність адаптації методичного інструментарію контролю до специфіки сучасних каналів збуту та формалізації облікових параметрів ризиків втрати товарних ресурсів.

У другому розділі дисертації розкрито організаційно-методичні засади фінансового обліку товарних запасів у підприємствах торгівлі як базису інформаційного забезпечення управління. Досліджено сучасний стан організації обліку товарних запасів на підприємствах торгівлі та визначено основні проблеми його методичного й організаційного забезпечення, зокрема фрагментарність інформації, недостатню інтеграцію облікових і логістичних даних, обмеженість аналітики рахунків обліку, наявність розбіжностей між фінансовим і управлінським обліком, а також застарілі підходи до документування, контролю й інвентаризації. Обґрунтовано необхідність оптимізації документообігу на всіх етапах товарних потоків та забезпечення повної релевантності облікової інформації при формуванні фінансової звітності.

Удосконалено методичні засади бухгалтерського обліку товарних запасів у мережевій роздрібній торгівлі завдяки поєднанню централізації облікової методики та внутрішнього контролю з делегуванням оперативних функцій структурним підрозділам. Обґрунтовано напрями розширення аналітичної структури рахунку 28 «Товари» з урахуванням каналів збуту, типів складів, центрів відповідальності та форматів торговельної діяльності, а також

модернізації алгоритмів оцінки товарних запасів. Конкретизовано порядок відображення типових та специфічних операцій із застосуванням розширеної аналітики субрахунку 289 «Транспортно-заготівельні витрати» та субрахунку 287 «Резерв уцінки товарних запасів». Розвинено підходи до формування облікової політики підприємств у частині цифрового документообігу, управління нормативно-довідковою інформацією та узгодження фінансового й управлінського обліку.

У роботі обґрунтовано напрями вдосконалення інвентаризації товарних запасів з використанням технологій ідентифікації та цифрового контролю даних. Запропоновано перехід від переважно періодичної моделі інвентаризаційного контролю до ризик-орієнтованого та безперервного моніторингу товароруху із застосуванням журналів операцій інформаційних систем, багаторівневої авторизації, цифрового аудиторського сліду, автоматичного виявлення нетипових операцій та індикаторів ризику, що забезпечує дієвість захисної функції бухгалтерського обліку. Розроблено модель цифрового контуру контролю товарних запасів, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень, від'ємних залишків, пересортиці, дефіциту, надлишкових запасів та інших ризикових ситуацій у системі товароруху.

Окрему увагу приділено розвитку управлінської звітності щодо операцій з товарними запасами, адаптованої до запитів менеджерів різних рівнів управління. Обґрунтовано необхідність формування резильєнтно-орієнтованої управлінської звітності, яка поєднує традиційні фінансово-аналітичні показники з цифровими, ризик-орієнтованими та прогнозними індикаторами. Запропоновано структуру управлінських звітів і цифрових аналітичних панелей щодо оборотності запасів, страхових запасів, рівня сервісу, логістичних ризиків, критичних відхилень і стійкості ланцюгів постачання, що забезпечує керівництво релевантною аналітичною інформацією для оптимізації асортиментної і збутової політики суб'єктів господарювання.

Третій розділ роботи присвячено організації та методиці аналізу товарних запасів у системі управління підприємством. Здійснено оцінку сучасного стану

та тенденцій розвитку організації аналізу товарних запасів підприємств торгівлі в умовах трансформації бізнес-середовища, що дало змогу ідентифікувати системні деструктивні чинники, серед яких недостатня інтеграція облікових і аналітичних систем, фрагментарність даних, переважання ретроспективного аналізу, обмежене використання цифрових інструментів і недостатній рівень аналітичної деталізації управлінської звітності.

Систематизовано методичний інструментарій аналізу товарних запасів та визначено напрями його вдосконалення з урахуванням сучасних концепцій ризик-менеджменту та цифровізації бізнесу. Узагальнено класичні показники аналізу запасів, інструменти ABC/XYZ-аналізу, моделі оцінювання оборотності та рентабельності запасів, підходи до визначення страхових запасів, сценарного порівняння моделей мінімізації та резервування запасів, а також сучасні цифрові інструменти аналітики. Доведено, що традиційні показники рівня, структури й оборотності запасів є необхідними, однак недостатніми для комплексного оцінювання ефективності управління запасами в умовах омніканальної торгівлі, високої мінливості попиту та логістичних ризиків.

Удосконалено систему показників аналізу товарних запасів завдяки доповненню традиційних фінансово-аналітичних індикаторів показниками сервісного рівня, страхових запасів, релевантності прогнозування, якості даних, інвентаризаційної об'єктивності, своєчасності оновлення інформації та резильєнтності системи постачання з урахуванням прогнозного моделювання та оцінювання капіталізації витрат на утримання запасів. Запропонована система показників забезпечує системність методики аналізу товарних запасів, комплексне оцінювання ефективності управління товарними запасами, дає змогу своєчасно виявляти проблемні зони в системі товароруху та формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо поповнення запасів, оптимізації асортименту, зниження ризиків дефіциту й надлишку товарів.

Дисертаційне дослідження виконане в рамках науково-дослідних робіт Національного університету біоресурсів і природокористування України.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення організації обліку, внутрішнього контролю, управлінської звітності та аналітичного забезпечення управління товарними запасами підприємств торгівлі в умовах цифровізації, омніканальності та воєнної нестабільності. Запропоновані у дисертації підходи дозволяють підвищити достовірність облікових даних, оперативність прийняття управлінських рішень, ефективність внутрішнього контролю та адаптивність системи управління товарними запасами до змін зовнішнього середовища.

Практичні розробки дисертації можуть бути використані підприємствами роздрібною торгівлі, торговельними мережами, суб'єктами господарювання з розвиненою системою складського та управлінського обліку, а також у діяльності науково-дослідних установ і закладів вищої освіти при викладанні дисциплін обліково-аналітичного спрямування.

Зокрема, рекомендації щодо удосконалення організації обліку товарних запасів, використання механізмів цифрового контролю товароруку, виявлення аномальних операцій та застосування організаційних положень щодо розподілу функцій між цифровими системами та персоналом впроваджені у практичну діяльність ПП «Патар». Рекомендації щодо формування системи аналітичних показників управління товарними запасами, що включає показники оборотності, сервісного рівня, рентабельності запасів, структури товарних ресурсів та ризик-орієнтованого аналізу, використовуються у діяльності ТОВ «Компанія «Алія». Практичне використання рекомендацій щодо формування адаптивної управлінської звітності, оцінювання логістичних ризиків та управління товарними ресурсами в умовах нестабільності постачання і високої мінливості попиту здійснено у діяльності ТОВ «Комфорт Україна».

Практичні рекомендації щодо удосконалення процедур інвентаризації запасів на основі ризик-орієнтованого підходу, використання цифрового аудиторського сліду та контролю ризикових операцій впроваджені у діяльність ТОВ «Шпаківський авторемонтний завод». Рекомендації щодо формування

цифрового контуру управління запасами шляхом інтеграції облікової, складської та аналітичної інформації в єдине інформаційне середовище підприємства використовуються у діяльності ТОВ «Шпаківський редукторний завод». Результати дослідження в частині удосконалення аналітичного обліку запасів шляхом їх деталізації за місцями зберігання, партіями та центрами відповідальності використовуються у діяльності ТДВ «Степаньагропромсервіс».

Розроблені рекомендації також використовуються у навчальному процесі Національного університету біоресурсів і природокористування України при викладанні дисциплін обліково-аналітичного спрямування, пов'язаних із бухгалтерським обліком, економічним аналізом, внутрішнім контролем та цифровізацією управління товарними запасами.

Результати дисертаційного дослідження оприлюднені на 7 вітчизняних і міжнародних науково-практичних конференціях та опубліковані у 12 наукових працях.

Ключові слова: товарні запаси, контроль, торгівля, автоматизація, аналіз, облік, цифровізація, звітність, фінансова стійкість, воєнний стан, підприємництво, цифрова трансформація, інвентаризація, ризики, невизначеність.

ANNOTATION

Sichkar Ivan. Accounting and Analysis in Inventory Management. – Manuscript.

Dissertation for obtaining the Doctor of Philosophy degree in specialty 071 “Accounting and Taxation”. – National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, 2026.

The research is devoted to the development of theoretical provisions and methodological and applied recommendations for improving accounting and analysis of inventory within the management system of retail enterprises under conditions of digitalization, omnichannel trade, and wartime instability.

The first chapter develops scientific provisions regarding the economic essence, evolution, and functional purpose of inventory as an object of accounting, analysis, and management. Approaches to the interpretation of the concepts of "goods" and "inventory" in legal, economic, accounting, and managerial dimensions are generalized. It is substantiated that under modern conditions inventory should be considered not only as part of current assets intended for further sale, but also as a strategic resource ensuring continuity of trading activities, financial stability, adaptability to demand fluctuations, and operational sustainability of the enterprise.

Within the framework of the study, the dual-vector genesis of the concept of "inventory" as a result of the transformation of the economic concept of "goods" and the specification of the accounting concept of "inventories" in the trade sector has been systematized. The theoretical foundations of accounting and analytical support for inventory management have been developed through substantiating the need to integrate financial accounting, internal control, managerial reporting, analytical procedures, and digital information systems into a unified management information framework, which forms the basis of accounting data arrays within the system of economic security and optimization of working capital of business entities. The study proposes organizational provisions for the allocation of functions between digital systems and personnel, ensuring a rational distribution of functional tasks between

automated information systems and the professional judgment of management personnel in the accounting and analysis of inventory.

The organizational and technological features of trading activities have been investigated, and the vector of their impact on the architecture of inventory accounting and analysis has been identified. It is shown that the convergence of traditional and digital sales channels determines the complication of logistics routes and increases the risks of information deviations in primary registers, which necessitates the adaptation of the methodological toolkit of control to the specifics of modern sales channels and the formalization of accounting parameters of risks of loss of commodity resources.

The second chapter of the dissertation reveals the organizational and methodological foundations of financial accounting for inventory in retail trade as the basis of management information support. The current state of inventory accounting organization at retail enterprises has been studied, and the main problems of its methodological and organizational support have been identified, including information fragmentation, insufficient integration of accounting and logistics data, limited analytical structure of accounts, discrepancies between financial and managerial accounting, as well as outdated approaches to documentation, control, and stocktaking. The necessity of optimizing document flow at all stages of commodity flows and ensuring full relevance of accounting information in the preparation of financial statements has been substantiated.

The methodological foundations of inventory accounting in chain retail trade have been improved through combining centralized accounting methodology and internal control with the delegation of operational functions to structural subdivisions. Directions for expanding the analytical structure of account 28 "Goods" considering sales channels, warehouse types, responsibility centers, and formats of trading activities, as well as modernization of inventory valuation algorithms, have been substantiated. The procedure for recording typical and specific transactions has been specified using the expanded analytics of sub-account 289 "Transportation and Procurement Costs" and sub-account 287 "Inventory Markdown Reserve".

Approaches to the formation of accounting policies regarding digital document flow, management of reference and master data, and integration of financial and managerial accounting have been developed.

The dissertation substantiates directions for improving inventory stocktaking using identification technologies and digital data control. A transition from a predominantly periodic stocktaking model to risk-oriented and continuous monitoring of inventory movement using information system operation logs, multi-level authorization, digital audit trails, automatic detection of atypical transactions, and risk indicators has been proposed, ensuring the effectiveness of the protective function of accounting. A model of a digital inventory control loop has been developed, ensuring timely detection of deviations, negative balances, misgrading, shortages, excess inventory, and other risk situations within inventory movement systems.

Particular attention is paid to the development of managerial reporting regarding inventory operations, adapted to the requests of managers at various management levels. The necessity of forming resilience-oriented managerial reporting, combining traditional financial and analytical indicators with digital, risk-oriented, and predictive indicators, has been substantiated. A structure of managerial reports and digital analytical dashboards related to inventory turnover, safety stock, service levels, logistics risks, critical deviations, and supply chain resilience has been proposed, providing management with relevant analytical information for optimizing the assortment and sales policy of business entities.

The third chapter of the dissertation is devoted to the organization and methodology of inventory analysis within the enterprise management system. An assessment of the current state and development trends of inventory analysis organization at retail enterprises under conditions of business environment transformation has been conducted. Systemic destructive factors have been identified, including insufficient integration of accounting and analytical systems, data fragmentation, predominance of retrospective analysis, limited use of digital tools, and insufficient level of analytical detail of managerial reporting.

The methodological toolkit for inventory analysis has been systematized and

directions for its improvement considering modern concepts of risk management and business digitalization have been identified. Classical indicators of inventory analysis, ABC/XYZ analysis tools, models for assessing inventory turnover and profitability, approaches to determining safety stock, scenario comparison of inventory minimization and reservation models, as well as modern digital analytical tools have been generalized. It has been proven that traditional indicators of inventory level, structure, and turnover are necessary but insufficient for comprehensive assessment of inventory management efficiency under conditions of omnichannel trade, high demand volatility, and logistics risks.

The system of inventory analysis indicators has been improved by supplementing traditional financial and analytical indicators with indicators of service level, safety stock, forecasting accuracy, data quality, stocktaking accuracy, timeliness of information updates, and supply chain resilience, taking into account predictive modeling and evaluation of the capitalization of inventory holding costs. The proposed system of indicators ensures the systematicity of inventory analysis methodology, comprehensive assessment of inventory management efficiency, enables timely identification of problem areas in the inventory movement system, and forms the information basis for managerial decision-making regarding inventory replenishment, assortment optimization, and reduction of shortage and excess inventory risks.

The dissertation research was conducted within the framework of scientific research of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. The practical significance of the dissertation results lies in the development of scientifically substantiated recommendations for improving the organization of accounting, internal control, managerial reporting, and analytical support for inventory management of retail enterprises under conditions of digitalization, omnichannel trade, and wartime instability. The approaches proposed in the dissertation make it possible to increase the reliability of accounting data, the promptness of managerial decision-making, the effectiveness of internal control, and the adaptability of the inventory management system to changes in the external

environment.

The practical developments of the dissertation can be used by retail enterprises, retail chains, business entities with developed warehouse and managerial accounting systems, as well as in the activities of research institutions and higher education institutions in teaching accounting and analytical disciplines.

In particular, recommendations for improving the organization of inventory accounting, the use of digital inventory movement control mechanisms, detection of anomalous transactions, and the application of organizational provisions for the allocation of functions between digital systems and personnel have been implemented in the practical activities of PE "Patar". Recommendations for the formation of a system of analytical indicators of inventory management, including indicators of turnover, service level, inventory profitability, structure of commodity resources, and risk-oriented analysis, are used in the activities of LLC "Company Aliia". Practical use of recommendations for the formation of adaptive managerial reporting, assessment of logistics risks, and management of commodity resources under conditions of supply instability and high demand volatility has been implemented in the activities of LLC "Komfort Ukraina".

Practical recommendations for improving inventory stocktaking procedures based on a risk-oriented approach, the use of digital audit trail, and control of risk transactions have been implemented in the activities of LLC "Shpakivskyi Automotive Repair Plant". Recommendations for the formation of a digital inventory management loop through the integration of accounting, warehouse, and analytical information into a unified information environment of the enterprise are used in the activities of LLC "Shpakivskyi Gear Plant". Research results regarding the improvement of analytical inventory accounting through their detailing by storage locations, batches, and responsibility centers are used in the activities of PrJSC "Stepaniagropromservis".

The developed recommendations are also used in the educational process of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine in teaching accounting and analytical disciplines related to accounting, economic analysis,

internal control, and digitalization of inventory management.

The results of the dissertation research have been presented at 7 national and international scientific and practical conferences and published in 12 scientific papers.

Keywords: inventory, control, trade, automation, analysis, accounting, digitalization, reporting, financial stability, wartime, entrepreneurship, digital transformation, stocktaking, risks, uncertainty.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ (LIST OF ASPIRANT'S PUBLICATIONS FOR THE TOPIC OF THE THESIS)

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації
(Scientific works in which the main scientific results of the thesis were published)*

1. Лазаришина І. Д, **Січкарь І. О.** Методичне забезпечення аналізу товарних запасів на торговельних підприємствах України: сучасний стан та напрями вдосконалення. Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту. 2024. Спеціальний випуск. DOI: 10.31767/nasoa.2024.si07 (*У статті особисто автором досліджено сучасні підходи до аналізу товарних запасів на торговельних підприємствах України. Обґрунтовано необхідність інтеграції обліку, аналізу і контролю в єдиному цифровому середовищі та запропоновано напрями удосконалення системи аналізу з урахуванням цифровізації, логістичних ризиків і потреб стратегічного управління.*)
2. Січкарь І. О. Переваги та виклики організації інвентаризації за допомогою систем відеоспостереження. Проблеми системного підходу в економіці. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-3-7>
3. Січкарь І. О. Особливості організації інвентаризації на деокупованих територіях. Via Economica. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-19>
4. Січкарь І. О. Використання BI- та ERP-систем в управлінні товарними

запасами. Інклюзивна економіка. 2025. № 4 (10). DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-12

5. Січкарь І. О. Генезис понятійної бази товарних запасів у контексті системності та функціональності. Сталий розвиток економіки. 2025. № 6 (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-7>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації (Scientific works, which certify the approbation of the thesis materials)

1. Січкарь І. О. Напрямки удосконалення організаційно-методичних засад інвентаризації товарних запасів підприємств у сфері агробізнесу. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: Міжнародна науково-практична конференція, м. Кременчук, 8 лютого 2023 року: тези доповіді. Кременчук, 2023. С. 39–42.

2. Січкарь І. О. Порядок проведення інвентаризації з використанням систем відеоспостереження. Фінансово-кредитне та обліково-аналітичне забезпечення післявоєнного відновлення економіки України: Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 05-06 жовтня 2023 року: тези доповіді. Київ, 2023. С. 326–329.

3. Січкарь І. О. Інструктаж під час проведення інвентаризації з використанням систем відеоспостереження Scientific research in XXI century: Міжнародна науково-практична конференція, м. Оттава, Канада, 16-18 лютого 2024 року: тези доповіді. Оттава, 2024. С. 58–60.

4. Січкарь І. О. Дії матеріально-відповідальної особи при проведенні інвентаризації з використанням систем відеоспостереження. Підготовчий етап. Recent advances in global science: Міжнародна науково-практична конференція, м. Вільнюс, Литва, 08-08 травня 2024 року: тези доповіді. Вільнюс, 2024. С. 103–105.

5. Січкарь І. О. Сучасні системи віддаленого контролю. Проведення інвентаризації з використанням систем відеоспостереження. Міжнародна

науково-практична конференція «Agricultural and food economics – 2024» Київ, 19-20 вересня 2024. С. 135-138

6. Січкарь І. О. Організаційні підходи до аналізу товарних запасів у контексті повоєнного відновлення економіки України. Майбутнє науки: інновації та перспективи: Міжнародна науково-практична конференція, м. Стокгольм, Швеція, 16-18 червня 2025 року: тези доповіді. Стокгольм, 2025. С. 365-367

7. Січкарь І. О. Методичні аспекти аналізу товарних запасів в умовах обмеженого доступу до облікової інформації. XI Міжнародна науково-практична конференція «Science and technology: challenges, prospects and innovations», м. Осака, Японія, 19-21 червня 2025 року: тези доповіді.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ І АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ.....	16
1.1. Економічна сутність товарних запасів в контексті сучасних концепцій управління.....	16
1.2. Теоретичні основи обліку і аналізу в управлінні товарними запасами.....	34
1.3. Особливості торговельної діяльності та їх вплив на облік і аналіз товарних запасів.....	49
Висновки до розділу 1.....	65
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДИКА ОБЛІКУ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ ЯК БАЗИСУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ	68
2.1. Організація бухгалтерського обліку товарних запасів на підприємствах торгівлі.....	68
2.2. Методичні засади обліку товарних запасів та напрями його вдосконалення.....	87
2.3. Напрями вдосконалення інвентаризації товарних запасів.....	105
2.4. Управлінська звітність щодо операцій з товарними запасами.....	126
Висновки до розділу 2.....	150
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ.....	153
3.1. Сучасний стан і розвиток організації аналізу товарних запасів.....	153
3.2. Методичний інструментарій аналізу товарних запасів та напрями його вдосконалення.....	178
Висновки до розділу 3.....	205
ВИСНОВКИ.....	207
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	213
ДОДАТКИ.....	239

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Підприємства торгівлі функціонують в умовах підвищеної волатильності кон'юнктури ринку, що характеризується асиметрією, мінливістю та підвищеною динамічністю споживчого попиту, високим рівнем міжсуб'єктної конкуренції та диверсифікації, значної номенклатурної складності та постійної необхідності забезпечення безперервності та логістичної збалансованості процесів товароруху. Зазначені чинники обумовлюють необхідність формування адаптивної системи обліково-аналітичного забезпечення, здатної підтримувати безперервність і швидкість товарообороту при мінімізації логістичних та фінансових ризиків.

За таких умов товарні запаси набувають подвійної природи: з одного боку, вони залишаються однією з найбільших статей оборотних активів і джерелом витрат на зберігання та фінансування, а з іншого – перетворюються на стратегічний ресурс забезпечення стійкості підприємства, його здатності підтримувати рівень сервісу, зберігати клієнтів і реагувати на зміни попиту та перебої постачання.

Актуальність дослідження обліку та аналізу товарних запасів зумовлюється також вагомою роллю сфери торгівлі у формуванні фінансової системи держави та забезпеченні наповнення державного бюджету України. Внутрішні операції з товарами та послугами формують одну з найбільших груп податкових надходжень державного бюджету, забезпечуючи близько 18–19 % усіх податкових надходжень країни. Ключовими джерелами таких надходжень виступають податок на додану вартість із вироблених в Україні товарів та внутрішній акцизний податок.

За даними Міністерства фінансів України, у 2025 р. чисті надходження внутрішнього ПДВ склали 306,5 млрд грн, при цьому загальна сума зібраного податку становила 486,1 млрд грн, з яких 179,6 млрд грн було відшкодовано суб'єктам господарювання. У бюджеті на 2026 р. надходження внутрішнього

ПДВ заплановані на рівні 393,4 млрд грн, що становить близько 13,5 % усіх власних доходів державного бюджету. Водночас надходження від внутрішнього акцизного податку у 2026 р. прогножуються на рівні 161,6 млрд грн, що підтверджує вагомість внутрішнього товарообігу та торговельної діяльності для забезпечення фінансової стабільності держави.

За таких умов ефективність системи управління товарними запасами, достовірність їх обліку, оперативність аналітичного забезпечення та швидкість прийняття управлінських рішень набувають не лише мікроекономічного, але й макроекономічного значення. Висока частка товарних запасів у структурі оборотних активів підприємств торгівлі безпосередньо впливає на швидкість обороту капіталу, ліквідність, стабільність товаропостачання та рівень податкових надходжень до бюджету.

На тлі зростання невизначеності актуалізується проблема підвищення ефективності управління товарними запасами, забезпечення достовірності їх обліку та розвитку методичного інструментарію аналізу як ключової ланки перетворення облікових даних на управлінські рішення. Виступаючи центральним елементом операційного циклу торговельного підприємства, система обліку й аналізу товарних запасів повинна забезпечувати не лише нормативно коректне відображення запасів у фінансовій звітності, а й своєчасне формування управлінської інформації щодо рівня запасів, їх оборотності, маржинальної продуктивності, ризиків дефіциту та надлишку, точності облікових записів і стійкості ланцюга постачання. У сучасному ритейлі ці завдання ускладнюються омніканальністю, інтеграцією фізичних магазинів з онлайн-каналами, зростанням ролі облікових, складських, торговельних та аналітичних інформаційних систем, а також потребою управління в режимі, максимально наближеному до реального часу.

Дослідженню проблем обліку, аналізу та управління товарними запасами присвячено значну кількість наукових праць. Окремі аспекти організації обліку й облікової політики, документування та внутрішнього контролю у сфері торгівлі розглядають у своїх роботах: Бардаш С. В., Вареник В. М.,

Воронко Р. М., Гнатюк О. М., Гуцаленко Л. В., Дорошенко О. О., Драпайло В. В., Кавун О. О., Крупельницька І. Г., Кузик Н. П., Ловінська Л. Г., Литвиненко В. С., Мазаракі А. А., Подмешальська Ю. В., Полоз Д. О. та інші. Значний внесок у розвиток досліджень аналізу та управління запасами зробили: Голомб В. В., Дутчак І. Б., Гузь М. М., Колісник О. П., Корман І. І., Мазурок О. Р., Лазаришина І. Д., Лемішківська О. С., Маркуц В. І., Музиченко А. О., Свистун Л. А., Степаненко О. І. та інші.

Однак, незважаючи на наявні наукові здобутки, сучасний стан розвитку торгівлі в Україні, ускладнений омніканальною трансформацією і прискореною цифровізацією бізнес-процесів, потребує оновлення методичних підходів до управління товарними запасами. Практика засвідчує наявність стійких проблем, пов'язаних із невідповідністю традиційних методик обліку й аналізу вимогам високошвидкісного товароруку, недостатньою інтеграцією облікових і логістичних даних, цифровими розривами між каналами збуту, ризиками спотворення нормативно-довідкової інформації, а також необхідністю використання ризик-орієнтованих та адаптивних показників в умовах воєнної турбулентності попиту.

Окремого вирішення потребує комплекс питань щодо інтеграції ERP- та ВІ-систем, впровадження автоматизованих інструментів контролю, стандартизації системи показників аналізу, а також формування організаційних моделей, що поєднують автоматизацію та професійне судження у побудові сучасної обліково-аналітичної системи управління товарними запасами.

Зазначене обумовлює актуальність теми дисертаційного дослідження та визначає необхідність розробки теоретико-методичних і прикладних рішень щодо удосконалення обліку й аналізу в системі управління товарними запасами підприємств торгівлі в умовах цифрової трансформації, омніканальності та воєнних викликів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичних планів науково-дослідних робіт Національного університету біоресурсів і

природокористування України. Результати дослідження використано при виконанні теми «Розробка інформаційно-аналітичної системи управління результативністю діяльності підприємств» (Державний реєстраційний номер 0124U002537). У межах зазначеної наукової теми автором обґрунтовано теоретико-методичні підходи до організації обліку та аналізу товарних запасів у системі управління підприємствами торгівлі, досліджено вплив цифровізації та омніканальної трансформації на обліково-аналітичне забезпечення управління товарними запасами, а також розроблено практичні рекомендації щодо підвищення достовірності обліку, ефективності використання результатів аналізу та внутрішнього контролю товарних запасів в умовах воєнної нестабільності та цифрової трансформації економіки.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розвиток теоретичних положень та обґрунтування методико-прикладних рекомендацій щодо удосконалення обліку й аналізу товарних запасів підприємств торгівлі в умовах цифрової трансформації, омніканальності та зростання ризиків функціонування бізнесу.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення взаємопов'язаних завдань, спрямованих на удосконалення теоретико-методичних і прикладних засад обліку та аналізу товарних запасів, підвищення якості інформаційного забезпечення управління підприємствами торгівлі та адаптацію обліково-аналітичної системи до умов цифровізації, омніканальності та воєнних викликів:

- розвинути наукові положення щодо економічної сутності, еволюції та функціонального призначення товарних запасів як об'єкта обліку, аналізу та управління на підприємствах торгівлі;
- обґрунтувати теоретичні засади обліково-аналітичного забезпечення управління товарними запасами, що сприятиме формуванню єдиного інформаційного контуру управління та контролю товарних запасів, а також оптимізації оборотного капіталу суб'єктів господарювання;
- дослідити організаційно-технологічні особливості торговельної

діяльності та ідентифікувати вектор їхнього впливу на архітектуру обліку й аналізу товарних запасів, що забезпечить адаптацію методичного інструментарію контролю до специфіки сучасних каналів збуту та формалізує облікові параметри ризиків втрати товарних ресурсів;

- оцінити сучасний стан організації обліку товарних запасів на підприємствах торгівлі та обґрунтувати напрями його вдосконалення, що дасть змогу оптимізувати документообіг на всіх етапах товарних потоків, забезпечити повну релевантність облікової інформації при формуванні фінансової звітності;

- критично оцінити методичні засади бухгалтерського обліку товарних запасів та визначити напрями їхнього вдосконалення з урахуванням цифровізації бізнес-процесів, омніканальних форматів збуту та умов воєнного стану, що дасть змогу модернізувати алгоритми їх оцінки та забезпечить достовірність відображення у фінансовій звітності;

- визначити напрями вдосконалення інвентаризації товарних запасів з використанням технологій ідентифікації та цифрового контролю даних, що забезпечить дієвість захисної функції бухгалтерського обліку;

- дослідити особливості формування управлінської звітності щодо операцій з товарними запасами, адаптованої до запитів менеджерів різних рівнів управління, що забезпечить керівництво релевантною аналітичною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації асортиментної і збутової політики суб'єктів господарювання;

- здійснити оцінку сучасного стану та тенденцій розвитку організації аналізу товарних запасів підприємств торгівлі в умовах трансформації бізнес-середовища, що дасть змогу ідентифікувати системні деструктивні чинники та систематизувати методичні підходи до аналізу товарних потоків і визначити особливості модернізації відповідного інструментарію до умов цифрової трансформації й ринкової нестабільності;

- систематизувати методичний інструментарій аналізу товарних запасів та визначити напрями його вдосконалення з урахуванням сучасних концепцій ризик-менеджменту та цифровізації бізнесу, що сприятиме розширенню системи

аналітичних показників, розвитку інструментів прогностного моделювання та підвищенню якості оцінювання оборотності активів і витрат на їх утримання.

Об'єктом дослідження є процес обліково-аналітичного забезпечення системи управління товарними запасами у торговельних підприємствах.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та організаційно-практичних аспектів формування системи обліку, оптимізації методики аналізу та впровадження прогностно-аналітичних інструментів контролю, спрямованих на підвищення ефективності управління товарними запасами торговельних підприємств в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. Методичною основою дисертаційної роботи є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують вивчення економічних явищ і процесів, які дають змогу теоретично-прикладного дослідження системи обліку й аналізу товарних запасів у торговельних підприємствах у їх взаємозв'язку. У процесі дослідження економічної сутності товарних запасів, розвитку підходів до їх обліку та аналізу застосовано методи аналізу, синтезу, наукової абстракції та узагальнення, що забезпечило систематизацію теоретичних підходів та уточнення понятійно-категоріального апарату дослідження. При оцінці сучасного стану організації обліку, аналізу та внутрішнього контролю товарних запасів застосовано методи системного аналізу, порівняння, групування та економіко-статистичні методи. Дослідження вагомості аналізу товарних запасів у системі управління підприємствами торгівлі здійснювалося із застосуванням системного підходу, методів порівняння, групування та економіко-статистичні методи. При формуванні системи показників аналізу товарних запасів і обґрунтуванні напрямів удосконалення методичного інструментарію використано аналітичні, коефіцієнтні та економіко-математичні методи. Для оцінювання впливу цифровізації, омніканальності та воєнних викликів на систему управління товарними запасами застосовано методи динамічного та порівняльного аналізу, а також елементи моделювання. Застосування зазначених методів забезпечило комплексність дослідження, достовірність отриманих результатів та

обґрунтованість висновків щодо удосконалення обліку й аналізу в управлінні товарними запасами підприємств торгівлі.

Інформаційною базою дисертаційної роботи слугували: результати наукових досліджень, зокрема дисертаційні роботи, публікації у періодичних виданнях вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій; законодавчі та нормативно-правові акти України з питань бухгалтерського обліку, фінансової та управлінської звітності; національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку та Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), зокрема нормативні документи, що регламентують оцінку та відображення товарних запасів.

У процесі дослідження використано офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні звіти профільних державних і міжнародних організацій, дані бухгалтерського обліку і фінансової звітності торговельних підприємств, а також відкриті інформаційні ресурси з питань розвитку торгівлі, логістики та ланцюгів постачання.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розвитку теоретико-методичних положень обліку й аналізу товарних запасів підприємств торгівлі та розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення їх організації та методики в умовах цифровізації, омніканальності та воєнної нестабільності. Отримані результати дослідження дозволили сформулювати сучасний підхід до обліково-аналітичного забезпечення управління товарними запасами, орієнтований на інтеграцію фінансового обліку, внутрішнього контролю, аналітики та цифрових інформаційних систем у єдиний інформаційний контур управління. Основні результати дисертаційної роботи, які визначають її наукову новизну, полягають у такому.

Вперше:

- обґрунтовано організаційні положення щодо раціонального розподілу функціональних завдань між цифровими системами та персоналом, а також архітектурну модель цифрового контуру контролю товарних запасів у системі обліково-аналітичного забезпечення підприємств торгівлі, що

базуються на інтеграції безперервного цифрового моніторингу, контролю нетипових операцій і ризик-орієнтованого управлінського реагування. На відміну від традиційних підходів, розроблений комплекс інструментів формує базис облікових масивів у системі економічної безпеки та оптимізації оборотного капіталу суб'єктів господарювання в умовах ринкового середовища.

Удосконалено:

- понятійний апарат дослідження товарних запасів через генезис, уточнення економічного змісту понять «товари» і «товарні запаси», розмежування економічного, облікового, аналітичного та управлінського підходів до їх трактування, а також систематизації наукових підходів до розуміння товарних запасів як об'єкта бухгалтерського обліку, економічного аналізу та управління. Це дозволило поглибити теоретичне розуміння сутності товарних запасів і визначити їх місце у структурі обліково-аналітичної системи підприємства;
- методичні засади бухгалтерського обліку товарних запасів у мережевій роздрібній торгівлі шляхом поєднання централізації облікової методики та внутрішнього контролю з делегуванням оперативних функцій структурним підрозділам, удосконалення рахунку 28 «Товари» в частині деталізації аналітичного обліку, модернізації алгоритмів оцінки запасів. Інтегровано в обліковий контур специфічні детермінанти цифровізації бізнес-процесів, омніканальних форматів збуту та безпекові обмеження воєнного стану, що забезпечує достовірність відображення вартості товарних запасів у фінансовій звітності під впливом екзогенних шоків;
- підходи до внутрішнього контролю та інвентаризації товарних запасів у цифровому середовищі шляхом інтеграції традиційних контрольних процедур із використанням технологій ідентифікації, цифрових облікових і складських систем, журналів операцій, багаторівневої авторизації та ризик-орієнтованого інвентаризаційного контролю, що забезпечує дієвість захисної функції бухгалтерського обліку;

- систему інформаційного забезпечення управління товарними запасами шляхом розробки рекомендацій щодо формування управлінської звітності, адаптованої до запитів менеджерів різних рівнів управління, з урахуванням умов воєнного стану, логістичних ризиків, втрат, пошкоджень і релокації запасів, що забезпечує керівництво релевантною аналітичною інформацією для оптимізації асортиментної і збутової політики торговельного підприємства;
- систему показників аналізу товарних запасів завдяки доповненню традиційних показників оборотності та рентабельності індикаторами сервісного рівня, достовірності облікових даних, ефективності управління запасами, показниками ризик-орієнтованого аналізу з урахуванням сучасних концепцій ризик-менеджменту, прогнозного моделювання та оцінювання капіталізації витрат на утримання запасів;

Набуло подальшого розвитку:

- обґрунтування впливу організаційно-технологічних особливостей торговельної діяльності, цифровізації, омніканальності та високої інтенсивності товароруку на архітектуру обліку й аналізу товарних запасів, що забезпечує адаптацію методичного інструментарію контролю до специфіки сучасних каналів збуту та формалізує облікові параметри ризиків втрати товарних ресурсів;
- прикладні рекомендації щодо розширення положень наказу про облікову політику в частині цифрового контролю, а також оптимізації та графічної стандартизації документообігу на всіх етапах руху товарних потоків, що забезпечує дієвий інструмент превентивного комплаєнс-контролю і гарантує високу інституційну достовірність і повну релевантність облікової інформації при відображенні активів у фінансовій звітності суб'єктів господарювання;
- організаційно-методичні підходи до аналізу товарних запасів завдяки оцінці сучасного стану та тенденцій розвитку організації аналізу, ідентифікації системних деструктивних чинників, систематизації сучасних проблем та

інтеграції аналітики із цифровими інформаційними системами підприємства, що дало змогу визначити особливості модернізації відповідного інструментарію до умов цифрової трансформації й ринкової нестабільності;

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення організації обліку, внутрішнього контролю, управлінської звітності та аналітичного забезпечення управління товарними запасами підприємств торгівлі в умовах цифрової трансформації, омніканальності та воєнної нестабільності. Запропоновані у дисертації підходи спрямовані на підвищення достовірності облікових даних, оперативності прийняття управлінських рішень, модернізацію процедур внутрішнього контролю та адаптивності системи управління товарними запасами до змін зовнішнього середовища.

Наукові напрацювання та одержані результати дисертаційної роботи отримали практичне застосування, зокрема:

- рекомендації щодо удосконалення організації обліку товарних запасів, використання механізмів цифрового контролю товароруху, виявлення аномальних операцій та застосування організаційних положень щодо розподілу функцій між цифровими системами та персоналом впроваджено у практичну діяльність ПП «ПАТАР» (довідка № 42 від 13.04.2026 р.). Використання запропонованих підходів забезпечує підвищення достовірності облікових даних, оперативності виявлення критичних відхилень та ефективності контролю товарних операцій.

- рекомендації щодо формування системи аналітичних показників управління товарними запасами, що включає показники оборотності, сервісного рівня, рентабельності запасів, структури товарних ресурсів та ризик-орієнтованого аналізу, використовуються у діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АЛІЯ» (довідка № 45 від 10.05.2026 р.). Їх застосування забезпечує підвищення аналітичності управлінської інформації та обґрунтованості рішень щодо управління асортиментом і товарними

потоками.

- практичні рекомендації щодо формування адаптивної управлінської звітності, оцінювання логістичних ризиків, визначення страхових запасів та управління товарними ресурсами в умовах нестабільності постачання впроваджено у діяльність ТОВ «КОМФОРТ УКРАЇНА» (довідка № 24 від 17.10.25 р.). Запропоновані підходи сприяють підвищенню стійкості системи товаропостачання та адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

- рекомендації щодо удосконалення процедур інвентаризації запасів на основі ризик-орієнтованого підходу, застосування цифрового аудиторського сліду та контролю ризикових операцій впроваджено у діяльності ТОВ «ШПАКІВСЬКИЙ АВТОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД» (довідка № 21 від 15.05.26 р.). Застосування зазначених рекомендацій дає змогу підвищити достовірність результатів інвентаризації та ефективність внутрішнього контролю запасів.

- рекомендації щодо формування цифрового контуру управління запасами шляхом інтеграції облікової, складської та аналітичної інформації в єдине інформаційне середовище підприємства впроваджено у діяльність ТОВ «ШПАКІВСЬКИЙ РЕДУКТОРНИЙ ЗАВОД» (довідка № 31 від 22.05.2026 р.). Їх використання забезпечує підвищення оперативності управління запасами, покращення взаємодії між структурними підрозділами та якості управлінських рішень.

- результати дослідження в частині удосконалення аналітичного обліку запасів шляхом їх деталізації за місцями зберігання, партіями та центрами відповідальності використовуються у діяльності ТДВ «СТЕПАНЬАГРОПРОМСЕРВІС» (довідка № 12 від 27.04.26 р.). Запропоновані підходи підвищують аналітичність облікової інформації, посилюють контроль за рухом запасів та забезпечують інформаційну підтримку управлінських рішень.

Результати дисертаційного дослідження також використовуються у

навчальному процесі Національного університету біоресурсів і природокористування України при викладанні дисциплін «Проектний аналіз» для студентів ОС «Бакалавр» із спеціальності 076 «Підприємництво та біржова торгівля» та «Історія економіки, обліку та аналізу» для студентів ОС «Бакалавр» із спеціальності 071 «Облік і оподаткування» (акт № б/н від 01.06.2026 р).

Практична цінність і прикладний характер запропонованих у дисертації рекомендацій підтверджуються довідками про впровадження результатів дослідження у діяльність відповідних підприємств та використанням окремих розробок у навчальному процесі.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею. Усі наукові результати, висновки та положення, що виносяться на захист, отримані автором особисто та відображають наукову новизну й особистий внесок здобувача.

У наукових публікаціях, виконаних у співавторстві, використано лише ті положення і результати, що належать автору дисертації. Особистий внесок здобувача в співавторських публікаціях зазначено у переліку основних праць за темою дисертації.

Апробація матеріалів дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження пройшли апробацію в ході обговорення доповідей здобувача на вітчизняних та міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: Міжнародній науково-практичній конференції (м. Кременчук, 2023 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансово-кредитне та обліково-аналітичне забезпечення післявоєнного відновлення економіки України» (м. Київ, 2023 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Scientific research in XXI century» (м. Оттава, 2024 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Recent advances in global science» (м. Вільнюс, 2024 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Agricultural and food economics – 2024» (м. Київ, 2024 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Майбутнє науки: інновації та перспективи» (м. Стокгольм, 2025

p.); XI Міжнародній науково-практичній конференції «Science and technology: challenges, prospects and innovations» (м. Осака, 2025 р.).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи викладено в 12 наукових працях загальним обсягом 5,61 авт. арк. (автору належить 5,12 авт. арк.), у тому числі 5 статей у наукових фахових виданнях, 7 тез доповідей на вітчизняних і міжнародних науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Робота містить наступні елементи: вступ, три розділи, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг дисертації – 302 сторінки. Основний зміст роботи викладено на 212 сторінках. У дисертації наведено 22 таблиці на 25 сторінках, 25 рисунків на 25 сторінках та 23 додатки на 62 сторінках. Список використаних джерел налічує 197 найменувань і розміщений на 16 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ І АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ

1.1. Економічна сутність товарних запасів як об'єкта управлінської системи

Дослідження економічної сутності товарних запасів та їх ролі в системі управління підприємством є одним із вагомих напрямів розвитку сучасної економічної науки, бухгалтерського обліку та економічного аналізу. В умовах розвитку ринкової економіки товарні запаси виступають не лише матеріальною основою торговельної діяльності, але й важливим об'єктом управління, від ефективності якого залежать рівень ліквідності підприємства, швидкість обороту капіталу, стабільність товаропостачання та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Теоретичні засади дослідження торгівлі, товарів і товарних запасів формувалися у працях представників класичної економічної теорії, зокрема А. Сміта, Д. Рікардо та інших науковців, які розглядали торгівлю як важливий елемент системи ринкового обміну. Подальший розвиток наукових підходів до трактування сутності товарних запасів, їх ролі в діяльності підприємств та особливостей управління ними знайшов відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: І. О. Бланк, А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова, Ф. Ф. Бутинець, М. С. Пушкар, В. В. Сопко та інші.

Водночас сучасні умови функціонування підприємств торгівлі характеризуються суттєвими змінами у підходах до організації товароруху, розвитку цифрових технологій, омніканальних форматів продажу та інтеграції інформаційних систем. Крім того, воєнний стан і нестабільність логістичних процесів зумовлюють необхідність переосмислення ролі товарних запасів у забезпеченні безперервності торговельної діяльності та адаптації обліково-аналітичної системи до нових умов господарювання. Це актуалізує потребу в

подальшому дослідженні економічної сутності товарних запасів як об'єкта обліку, аналізу та управління в сучасних умовах.

Торгівля виступає завершальною ланкою у ланцюгу руху товарів, забезпечуючи їх переміщення від виробників до кінцевих споживачів. Цей процес характеризується переходом товарів зі сфери виробництва через сферу обігу до безпосереднього споживання. У сучасних умовах споживчий ринок відіграє ключову роль у економічній системі, оскільки саме через нього здійснюється забезпечення необхідними товарами і послугами різних категорій населення.

Сучасний споживчий ринок характеризується різноманіттям форм торговельної діяльності. До його складу входять численні заклади оптової і роздрібною торгівлі, спеціалізовані ринки, торговельні мережі, підприємства сфери ресторанного господарства та установи, що надають побутові послуги. У цьому комплексі торговельна діяльність займає центральне місце, оскільки вона безпосередньо забезпечує постійну доступність необхідних товарів для споживачів.

Торгівля має важливе значення для економіки країни, оскільки створює умови для підтримки та розвитку національних виробників, дозволяючи їм ефективно реалізовувати свою продукцію. Водночас вона є суттєвим джерелом формування доходів бюджету через податкові надходження та різні збори, що стимулює загальний економічний розвиток.

Крім того, торгівля має велике соціальне значення, оскільки безпосередньо впливає на рівень життя населення, забезпечуючи доступ до різноманітних товарів та послуг. Це створює сприятливі умови для покращення життєвих стандартів, підвищення суспільного добробуту і задоволення базових і розширених потреб населення. Врешті-решт, торгівля є важливим чинником для стимулювання інвестиційних процесів, оскільки її розвиток залучає додаткові фінансові ресурси у сферу виробництва, послуг та інфраструктури.

Традиційно у науковій літературі поняття торгівлі аналізується через призму двох основних підходів. Перший підхід розглядає торгівлю передусім

як процес обміну товарів між економічними суб'єктами, у межах якого акцентується увага на таких характерних ознаках, як добровільність, еквівалентність обміну та участь двох або більше сторін. Такий підхід представлений у працях класиків економічної теорії, зокрема А. Сміта та Д. Рікардо, які трактували торгівлю як форму ринкового обміну, що забезпечує рух товарів і задоволення потреб учасників ринку [71; 78]. Подібні положення щодо обмінної природи торгівлі простежуються і в сучасних дослідженнях економіки торгівлі, де торгівля розглядається як особливий різновид економічних відносин між продавцем і покупцем [150].

Другий підхід наголошує на важливій економічній функції торгівлі – отриманні прибутку. У межах цього підходу торгівля трактується як самостійний вид підприємницької діяльності, спрямований на формування фінансового результату. Так, І. О. Бланк розглядає торговельну діяльність як складову фінансово-операційної діяльності підприємства, у якій прибуток виступає основною цільовою орієнтацією [104]. Аналогічну позицію поділяють А. А. Мазаракі, Н. М. Ушакова та Л. О. Лігоненко, які підкреслюють, що саме орієнтація на прибуток дозволяє чітко відмежувати торговельну діяльність від простого товарообміну [150].

Водночас незалежно від обраного підходу більшість дослідників визнають, що сучасна торгівля не обмежується лише актом купівлі-продажу товарів, а включає надання широкого спектру супутніх послуг, що формують додаткову споживчу вартість. Зокрема, у працях А. А. Мазаракі та Л. О. Лігоненко торгівля розглядається як комплексна діяльність, що поєднує реалізацію товарів із логістичними, складськими, транспортними та інформаційними процесами [150]. Подібну позицію висловлює О. С. Пристемський, наголошуючи, що торговельні підприємства виконують не лише функцію реалізації товарів, а й функцію сервісного обслуговування споживачів, включаючи консультаційні та інформаційні послуги [171].

Отже, сучасне розуміння торгівлі охоплює не лише процес обміну товарів або діяльність, спрямовану на отримання прибутку, а й ширший комплекс

супутніх послуг, які забезпечують ефективне функціонування торговельного підприємства, створюють додану вартість та сприяють повнішому задоволенню потреб покупців.

У ринкових умовах господарювання товарні запаси є одним із найважливіших елементів оборотних активів підприємства, які забезпечують безперервність виробничого процесу та торговельної діяльності. Їхня економічна сутність полягає у тому, що вони є частиною ресурсів, яка призначена для подальшого продажу або використання у господарській діяльності з метою отримання прибутку.

У ринкових умовах господарювання товарні запаси виступають одним із найважливіших елементів оборотних активів підприємства, що забезпечують безперервність торговельної діяльності та впливають на фінансові результати. Їх економічна сутність полягає у тому, що вони є частиною ресурсів, призначених для подальшого продажу або використання у господарській діяльності з метою отримання прибутку [104].

Проблематика обліку й аналізу як складових обліково-аналітичного забезпечення управління товарними запасами привертає значну увагу сучасних дослідників. Зокрема, у працях І. О. Бланка акцентовано роль запасів як елемента управління оборотним капіталом і чинника фінансової стійкості підприємства [104]. Підхід до запасів у контексті економіки торговельного підприємства та організації управління товарними ресурсами висвітлено у працях А. А. Мазаракі, Н. М. Ушакової та Л. О. Лігоненко [150]. Водночас сучасні дослідження підкреслюють значення обліково-аналітичного забезпечення, системи показників і методичних інструментів аналізу запасів для прийняття управлінських рішень [134; 173].

Попри вагомі здобутки науковців, розвиток інформаційного суспільства, зростання конкуренції та динамічні зміни ринкової кон'юнктури обумовлюють необхідність вирішення нових завдань у сфері обліку і аналізу товарних запасів. Зокрема, потребують подальшого наукового дослідження питання щодо вдосконалення теоретико-методичного забезпечення обліку і аналізу як

компонентів системи інформаційної підтримки управління реалізацією товарів, інтеграції їх функцій у загальну управлінську інформаційну систему торговельного підприємства. Також актуальними залишаються проблеми організації й методики облікового відображення результатів реалізації товарів у фінансовій та управлінській звітності, а також застосування сучасних методичних інструментів для пошуку резервів підвищення ефективності торговельної діяльності і прогнозування її результатів.

Сучасні дослідження підкреслюють важливість впровадження цифрових технологій у ланцюги постачання для покращення ефективності управління запасами. Зокрема, зазначається, що "інтеграція цифрових технологій у ланцюги постачання сприяє покращенню ефективності управління запасами, забезпечуючи своєчасний доступ до даних та підвищуючи гнучкість операцій" [83].

Крім того, дослідження підкреслюють, що рівень технологічної готовності організації значно впливає на ефективність впровадження сучасних методів управління запасами та загальну ефективність ланцюга постачання [5].

Товарні запаси розглядаються як економічне поняття, що інтегрує економічні, управлінські та облікові аспекти діяльності підприємства. Вони належать до оборотного капіталу і мають здатність до швидкого перетворення в грошові кошти, що робить їх ключовим елементом фінансової стабільності торговельного суб'єкта. Саме ця здатність зумовлює їх активне використання в процесі управління товарообігом і логістичними потоками.

Наукові дослідження вказують на те, що товарні запаси не можна розглядати лише як фізичну масу товарів. Це ідентифіковані активи, що контролюються підприємством і здатні генерувати економічні вигоди в майбутньому. У бухгалтерському аспекті товарні запаси виступають об'єктом спостереження, фіксації, документування та оцінювання. З позиції маркетингу – вони є засобом задоволення споживчого попиту, підвищення лояльності клієнтів і конкурентоспроможності фірми.

Застосування гібридних моделей управління запасами, які поєднують традиційні методи, такі як ABC–XYZ класифікація, з сучасними підходами,

наприклад, теорією обмежень (ТОС), дозволяє ефективніше визначати рівні страхових запасів та знижувати загальні витрати на запаси [18].

Інноваційні підходи, що включають дистанційне керування та спостереження, фіксацію процесів за допомогою відеоспостереження та штучного інтелекту дозволяють автоматизувати процеси управління запасами на складах, підвищуючи точність обліку та зменшуючи людський фактор [89].

Мінімізація впливу людського фактору в процесі управління товарними запасами є ключовим чинником досягнення їх раціонального використання. Автоматизація операцій та впровадження цифрових рішень сприяють підвищенню точності аналітичних розрахунків, забезпечують своєчасне й достовірне відображення відповідної інформації в системі бухгалтерського обліку, що, у свою чергу, формує прозору основу для управлінських рішень.

Зменшення суб'єктивного втручання сприяє не лише підвищенню ефективності внутрішнього контролю, а й покращенню психологічного клімату в колективі. Це особливо важливо в контексті управління матеріально відповідальними особами, зниження ризиків зловживань та конфліктів на місцях.

Крім того, цифровізація процесів обліку й управління запасами забезпечує оперативний доступ до актуальної операційної інформації для керівництва й кінцевих бенефіціарів підприємства – незалежно від їхнього фізичного місця розташування. Така можливість є вкрай актуальною для українських підприємств в умовах воєнного стану, коли функціонування бізнесу потребує гнучкості, надійності та дистанційного управління в режимі реального часу.

У процесі дослідження економічної сутності товарних запасів важливо зосередити увагу на критичному аналізі існуючих підходів до трактування базового поняття «товари». Саме від точного й обґрунтованого розуміння цього терміну залежить ефективність побудови методології обліку, оцінювання, аналізу та управління товарними запасами як складовими обігового капіталу. У науковій, нормативно-правовій та професійній літературі – як вітчизняній, так

і зарубіжній зустрічаються різні підходи до визначення поняття «товари», що зумовлено як еволюцією економічної думки, так і особливостями національних правових систем, галузевою специфікою та розвитком ринкових відносин.

Для досягнення цілісного розуміння цього поняття доцільним є формування узагальненої вибірки трактувань дефініції «товари», охоплюючи наукові й нормативні джерела з різних країн, часових періодів і наукових шкіл. Такий порівняльний аналіз дозволяє не лише систематизувати наявні підходи, але й сформулювати власне, комплексне і сучасне визначення, що найбільш точно відповідатиме сучасним умовам функціонування підприємств торгівлі та потребам управління товарними запасами.

У вітчизняній економічній літературі товари часто визначаються як матеріальна продукція, призначена для купівлі-продажу [191]. Більш широке визначення пропонує Л. Д. Титаренко, яка вважає товаром «все, що може задовольнити потреби людини і пропонується на ринку з метою привернення уваги, придбання, використання або споживання» [190]. Схожу позицію займає Т. Ю. Мельник, наголошуючи, що товар – це продукт праці, здатний задовольнити будь-яку людську потребу і призначений для обміну [152].

У нормативно-правовому полі України, зокрема в митному праві, під товарами розуміють рухомі речі, включаючи об'єкти з особливим цивільно-правовим статусом (морські судна, космічні об'єкти, валютні цінності, електроенергія), які можуть бути предметом митного контролю [127].

У маркетинговій теорії товари розглядаються через призму споживчих цінностей. Так, згідно з класичним визначенням Ф. Котлера, товар – це все, що може задовольнити потребу або побажання і пропонується ринкові з метою привернення уваги, придбання, використання чи споживання [37]. Цю думку доповнює Теодор Левітт, який підкреслює, що товар у маркетинговому розумінні – це не лише його фізичні характеристики, а й уособлення очікуваної користі для споживача [44].

З позиції бухгалтерського обліку, товари трактуються як активи (за винятком грошей), які мають достовірно визначену вартість, призначені для

подальшого обміну з метою отримання економічної вигоди і задоволення споживчого попиту [63]. Таке визначення вказує на функціональну роль товару як джерела майбутніх економічних вигід.

У контексті логістики та управління ланцюгами постачань товари визначаються як об'єкти, що є частиною потоку товарів і послуг – від сировини до кінцевого споживача, включаючи всі види діяльності, пов'язані з їх трансформацією та переміщенням [43].

Проведений аналіз демонструє, що термін «товари» є багатограним економічним поняттям, яке охоплює як юридичні, так і обліково-економічні та маркетингові виміри. Його визначення змінюється залежно від цілей дослідження, галузевої специфіки та типу відносин – обмінних, облікових або споживчих.

Розгляд різноманітних підходів до визначення поняття «товари» дозволив виявити його фундаментальне значення для економічної діяльності, обліку та управління. Однак у контексті функціонування підприємств, особливо у сфері торгівлі, вирішальне значення набуває не стільки загальне уявлення про товари як економічне благо, скільки їхній статус у межах господарського процесу, що фіксується через поняття «товарні запаси».

Саме з моменту набуття товарами функції об'єкта обліку, контролю та управління в складі оборотних активів підприємства постає потреба у чіткому розмежуванні між економічним поняттям «товари» та обліковим поняттям «товарні запаси». У національній обліковій практиці товари трактуються як матеріальні цінності, які придбані (одержані) і утримуються підприємством з метою подальшого продажу [154]. Натомість, поняття «товарні запаси» має більш прикладне значення у сфері торговельного обліку.

У науковій літературі термін «товарні запаси» часто ототожнюється з товарами, що перебувають у розпорядженні підприємства з метою подальшої реалізації. Їх підтримують вітчизняні дослідники: К. С. Олініченко акцентує на економічній меті утримання запасів – отримання доходу (прибутку) та підвищення конкурентоспроможності [158]; О. С. Ромащенко звертає увагу на

забезпечення ритмічності торговельної діяльності [176].

НП(С)БО 9 «Запаси» визначає товарні запаси як активи, які утримуються для подальшого продажу в умовах звичайної господарської діяльності [154]. Це тлумачення є нормативно-правовою основою для бухгалтерського обліку товарів у складі оборотних активів.

З позиції системного підходу, Н. В. Хоменко, О. В. Карпенко, Ю. А. Верига уточнюють, що товарні запаси – це товари, які очікують реалізації, перебувають у процесі реалізації або призначені для продажу, що підкреслює їхній динамічний обіг та роль у забезпеченні безперервності торгівлі [193]. У роботах Р. М. Воронка закріплюється функціональний підхід: товарні запаси забезпечують безперебійність реалізації та виконують функції у торговельному процесі підприємств роздрібною торгівлі [111].

МСБО 2 «Inventories» розглядає запаси як активи, що:

- утримуються для продажу;
- перебувають у виробництві;
- призначені для споживання у виробничому процесі чи наданні послуг [31].

Широке, але цілісне уявлення запропоноване А. А. Мазаракі. Він вказує, що товарні запаси – це маса товарів, призначена для подальшого продажу, що перебуває у сфері обігу в процесі переміщення від виробника до споживача [150]. В уточненні до цього підходу зазначається, що товарні запаси роздрібною торгівлі – це товарна маса, яка перебуває на балансі підприємства і не потребує подальшого дороблення [111].

Отже, поняття «товарні запаси» постає як обліково-управлінська трансформація поняття «товари», що відображає не лише їхню природу, а й функціональне місце у торговельно-економічній системі підприємства.

У процесі дослідження економічної сутності товарних запасів важливо усвідомити, що поняття «товари» та «товарні запаси» хоча й тісно пов'язані, однак не є тотожними. Вони формуються в різних методологічних площинах – економічній, правовій, обліковій та управлінській. Ці поняття виконують різні

функції в господарському механізмі підприємства.

Саме тому виникає потреба у чіткому розмежуванні цих понять з метою коректного їх трактування у науковому дискурсі та практичному застосуванні. Порівняння еволюції змісту понять «товари» та «товарні запаси» дозволяє простежити трансформацію їх економічної та обліково-управлінської сутності в умовах розвитку торговельної діяльності та систем управління підприємством. Узагальнення основних напрямів такої трансформації наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика еволюції сутності понять «товари» і «запаси» від загальноекономічного до обліково-управлінського*

Напрямок еволюції	Початкове поняття	Етапи трансформації	Сучасне трактування
Від поняття «товари»	Товари – об’єкти обміну, що мають споживчу вартість і призначені для продажу	Товари – обліковий об’єкт – товарні запаси як частина активів підприємства	Активи, призначені для реалізації з метою отримання прибутку, що є частиною обігового капіталу
Від поняття «запаси»	Запаси – оборотні активи, що включають сировину, матеріали, НЗВ, готову продукцію	Запаси – класифікація за призначенням – виділення товарів для подальшого продажу	Підвид запасів з комерційною функцією, що забезпечує безперервність реалізаційного процесу

**Джерело: сформовано автором на підставі власних досліджень та узагальнення [191,190,127,37,158,154,193,78,71,52])*

Дані табл. 1.1 свідчать про те, що поняття «товари» та «товарні запаси» мають різне економічне й функціональне призначення та формуються у межах різних теоретичних підходів. Якщо категорія «товари» історично пов’язана передусім із процесами ринкового обміну та реалізації споживчої вартості, то поняття «товарні запаси» сформувалося в результаті інтеграції економічного, бухгалтерського та управлінського підходів до трактування активів підприємства.

Поняття «товарні запаси» сформувалося на перетині двох теоретичних площин – економічної теорії та бухгалтерського обліку, внаслідок чого набула

багатогранної сутності та стала ключовим елементом системи управління товарними потоками підприємства. Воно не є первинним економічним поняттям, а постає як результат трансформації та функціонального зближення понять «товари» і «запаси», кожне з яких має власну еволюцію, змістовну глибину та обґрунтування.

Проведене узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що еволюція понять «товари», «запаси» та «товарні запаси» відображає поступове ускладнення економічних відносин і розширення функціонального призначення цих категорій у системі управління підприємством. Якщо на ранніх етапах розвитку економічної науки основна увага приділялася обмінній природі товарів та їх ролі у процесах ринкового обігу, то подальший розвиток бухгалтерського обліку, менеджменту та логістики зумовив необхідність розгляду запасів як важливого інструменту забезпечення безперервності господарської діяльності. У сучасних умовах товарні запаси набувають ознак багатофункціонального об'єкта, який одночасно виступає активом підприємства, об'єктом бухгалтерського обліку, елементом системи внутрішнього контролю та інструментом реалізації управлінських рішень. Саме тому дослідження генезису відповідних категорій є важливим для формування цілісного уявлення про місце товарних запасів у сучасній обліково-аналітичній системі підприємства.

З одного боку, поняття «товари» виникає у класичній політичній економії як форма втілення продукту праці, що має споживчу вартість і призначена для обміну на ринку. У працях Адама Сміта, Давида Рікардо та Карла Маркса товари розглядаються передусім як об'єкти обміну в умовах розвинених товарно-грошових відносин[52,71,78]. У сучасній маркетинговій і мікроекономічній літературі (зокрема, у працях Ф. Котлера) товари трактується ширше – як сукупність корисностей, що задовольняють потреби споживача, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні складові (послуги, цифрові продукти тощо)[37].

Сучасне трактування товарних запасів формується під впливом

економічних, облікових, управлінських та стратегічних підходів. Логіку генезису поняття «товарні запаси» та формування авторського підходу до його трактування наведено на рис. 1.1.

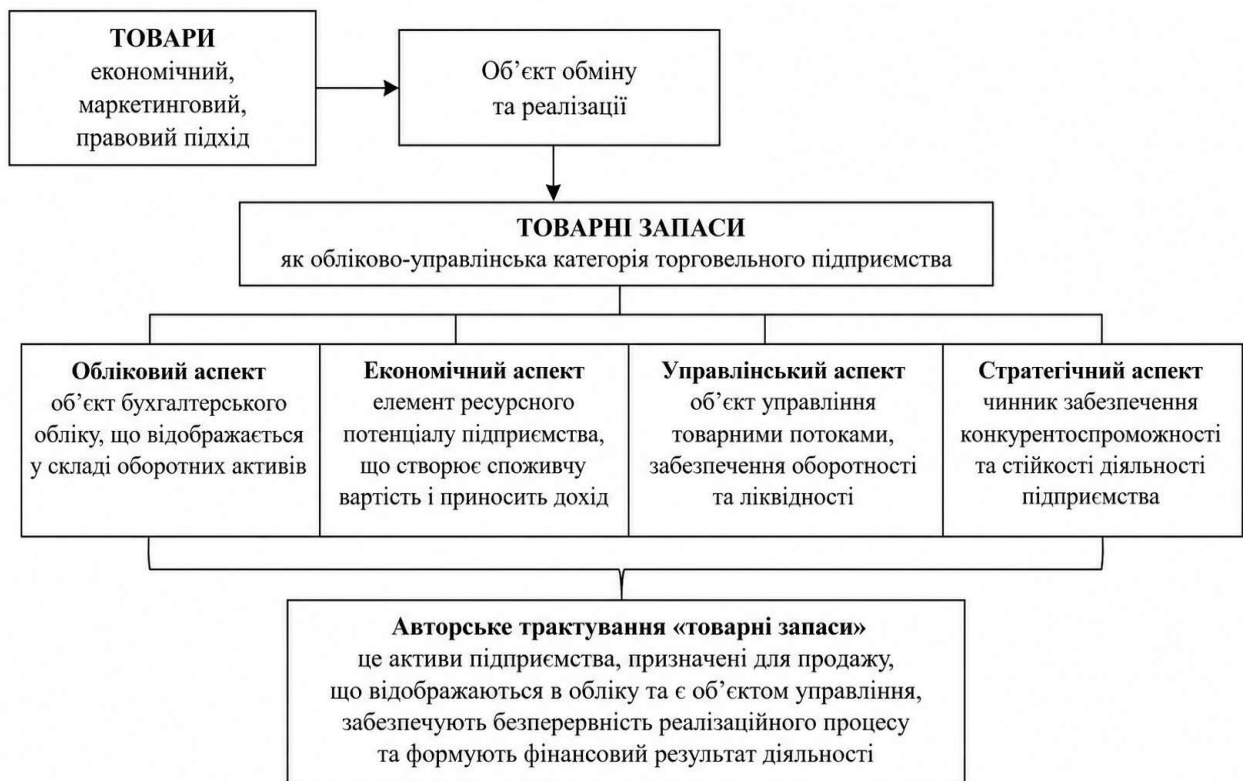


Рис. 1.1. Генезис поняття «товарні запаси» та логіка формування авторського визначення *

** Джерело: сформовано автором*

Дані рис. 1.1 демонструють, що формування поняття «товарні запаси» відбувалося в результаті поєднання економічного підходу до трактування товарів як об'єктів обміну та облікового підходу до розуміння запасів як складової оборотних активів підприємства. У сучасних умовах товарні запаси набувають не лише облікового, але й управлінського та стратегічного значення, оскільки забезпечують безперервність реалізаційного процесу, впливають на ліквідність підприємства та формують основу для прийняття управлінських рішень.

В процесі розвитку економіки та ускладнення комерційної діяльності, товари переходять у площину бухгалтерського обліку як частина активів, що підлягають кількісному вимірюванню, вартісній оцінці, контролю та

управлінню. Цей перехід знаменує початок формування окремого облікового поняття – «товарні запаси», яке фіксує стан наявних у підприємства товарів, призначених для продажу в рамках звичайної господарської діяльності[154].

З іншого боку, в теорії обліку ще з початку XX століття розвивалося поняття «запаси» як частини оборотних активів підприємства. У межах облікової класифікації запаси поділяються на сировину, матеріали, незавершене виробництво, готову продукцію та товари. У цьому контексті «товарні запаси» – це вузький підвид запасів, який має торговельну спрямованість, тобто призначений для реалізації без змін або з мінімальними доробками. Вони відрізняються від інших запасів (наприклад, сировини чи комплектуючих) як за функціональною ознакою, так і за вимогами до зберігання, оцінки, обліку та планування[31].

Отже, генезис поняття «товарні запаси» відбувався у двох векторах:

- як результат облікової конкретизації економічного поняття «товари», що інтегрується в інформаційну систему управління підприємством;
- як деталізація поняття «запаси» через виокремлення в його структурі активів, що виконують суто комерційну функцію, забезпечуючи безперервність реалізаційного циклу.

Цей двосторонній процес формує сучасне розуміння товарних запасів як стратегічного ресурсу, що водночас виступає об'єктом аналітичного моніторингу, засобом досягнення підприємницького прибутку та носієм ринкової гнучкості. Такий процес дозволяє обґрунтовано сформулювати ефективну методологію обліку, аналізу та управління товарними запасами, з урахуванням як нормативних вимог, так і ринкових реалій.

У сучасній економічній літературі, нормативних документах та професійних підходах існує значна кількість варіацій визначення поняття «товари» та похідного від нього терміну «товарні запаси». Однак багато з них характеризуються надмірною узагальненістю, спрощенням або нав'язуванням цільових функцій, які не завжди відповідають реаліям функціонування підприємств, особливо у кризовий або нестабільний період.

Зокрема, визначення, які ототожнюють товар із будь-яким засобом задоволення людських потреб, подають занадто широке, а часом і філософськи неоднозначне трактування. Адже численні потреби – як емоційні, так і соціальні не можуть бути задоволені через купівлю-продаж товару в економічному розумінні. У таких випадках товар втрачає свою основну прикмету – об’єктивне існування у формі активу, що підлягає обліку, оцінці та операційному управлінню.

М. В. Ольшанська та Ю. Ю. Фал у своєму трактуванні наголошують на тому, що метою реалізації товарів є задоволення попиту споживача [63]. Такий підхід видається надто нормативним або маркетингово-ідеалістичним. У практиці ж підприємницької діяльності реалізація товарів – це насамперед інструмент досягнення економічної вигоди, прибутковості та стійкості грошового потоку, тоді як задоволення попиту виступає лише як супутній фактор, що може як сприяти, так і заважати цим цілям. Більше того, в умовах низького попиту, дефіциту або коливань ринку продавець не завжди діє з метою задоволення потреб покупця, а натомість – адаптує асортимент, мінімізує витрати чи акумулює товарні залишки в очікуванні сприятливих умов.

Також важливо враховувати, що не всі товари, які надходять на підприємство, є придбаними – частина товарних запасів може бути сформована в результаті власного виробництва, інвентаризаційних заліків, безоплатного отримання або бартеру, що потребує ширшого формулювання у визначенні.

Зазначені аспекти свідчать про необхідність нової, більш комплексної та функціонально гнучкої дефініції, яка поєднувала б:

- економічну природу товару як ресурсу, що може генерувати дохід;
- облікову сутність як активу, що підлягає оцінці та контролю;
- управлінський аспект – як об’єкту рішень щодо обсягу, часу та способу реалізації;
- стратегічний контекст – як чинника забезпечення операційної стійкості та конкурентоспроможності.

Відповідно, авторське визначення поняття «товарні запаси» сформовано

як баланс між об'єктивно існуючим активом, економічним ресурсом та управлінським інструментом, без надмірного наголошення на нормативно-маркетингових формулюваннях на кшталт «задоволення попиту».

Отже, на нашу думку, *товарні запаси – це частина оборотних активів підприємства, що охоплює цілеспрямовано сформовану сукупність матеріальних або нематеріальних благ, віднесених до категорії товарів, які перебувають у розпорядженні підприємства на певну дату з метою подальшого продажу, реалізації або іншого економічно доцільного відчуження у межах господарської діяльності для забезпечення стабільності операційного циклу, досягнення прибутку і підтримання конкурентної позиції на ринку.*

Логіку генезису поняття «товарні запаси» та взаємопов'язаність економічної, облікової, управлінської і стратегічної складових узагальнено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Підходи до трактування поняття «товарні запаси» *

* Джерело: сформовано автором

Наведені на рис. 1.2 підходи свідчать про багатокомпонентну природу товарних запасів, які одночасно виступають економічним ресурсом підприємства, об'єктом бухгалтерського обліку, інструментом управління товарними потоками та чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме комплексне поєднання зазначених підходів дозволяє сформувати цілісне трактування товарних запасів, адаптоване до сучасних умов функціонування підприємств торгівлі.

Отже, аналіз генезису поняття «товарні запаси» показав, що вона сформувалась на стику економічної, облікової та управлінської площин. Еволюція цього поняття відображає не лише трансформацію ролі товару в господарському процесі, а й ускладнення управлінських завдань, пов'язаних з його обігом, особливо в умовах цифровізації, нестабільності ринків та зовнішніх загроз.

Для більш глибокого розкриття змісту авторського трактування поняття «товарні запаси» доцільно деталізувати функціональне призначення його основних структурних елементів. Такий підхід дозволяє конкретизувати економічний, обліковий, управлінський та стратегічний аспекти товарних запасів у системі діяльності підприємства. Характеристику функціонального призначення основних елементів визначення поняття «товарні запаси» наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика функціонального призначення основних елементів визначення економічного поняття «товарні запаси»*

Ключовий елемент	Сутність / функціональне значення
1	2
Частина оборотних активів	Закріплює місце товарних запасів у бухгалтерському обліку: обліковуються на рахунках класу 2 (зокрема 28), є частиною обігового капіталу підприємства.
Цілеспрямовано сформована сукупність	Підкреслює, що запаси – не випадкові залишки, а результат управлінського рішення щодо закупівлі, формування асортименту та логістики.

1	2
Матеріальні або нематеріальні блага	Враховує сучасну специфіку торгівлі (зокрема, зростання частки цифрових, інформаційних або ліцензійних товарів, які можуть не мати фізичної форми).
Віднесених до категорії товарів	Підтверджує економічну природу запасів: це активи, що мають вартість, можуть бути відчужені, і мають певний ринковий еквівалент.
На певну дату	Вказує на зв'язок з періодичним обліком та інвентаризацією – оцінка і фіксація запасів здійснюється на дату балансу або звітну дату.
Продаж, реалізація або інше економічно доцільне відчуження	Підкреслює, що товарні запаси можуть використовуватись не лише для продажу, але й у межах бартеру, списання, переробки або передачі як актив.
У межах господарської діяльності	Окреслює функціональні межі – запаси повинні використовуватися у рамках основної діяльності підприємства, а не в якості особистих або непрофільних активів.
Стабільність операційного циклу	Вказує на роль запасів у забезпеченні безперервності торгівлі, логістики, виробництва. Забезпечення ритмічності – ключова управлінська мета.
Досягнення фінансових результатів	Мета обігу запасів – не просто облік, а отримання прибутку, що відповідає критеріям економічної доцільності.
Конкурентна позиція на ринку	Підкреслює стратегічну функцію – управління запасами впливає на імідж, швидкість реакції на попит, гнучкість у ціноутворенні, тобто конкурентоспроможність.

** Джерело: ідентифіковані автором на підставі власних досліджень та узагальнення [191,190,152,127,37,44,63,154,193,78,71,52])*

Наведені у табл. 1.2 елементи свідчать про комплексний характер поняття «товарні запаси», яке охоплює не лише облікову характеристику активу, але й економічні, управлінські та стратегічні аспекти його функціонування. При цьому товарні запаси виступають одночасно об'єктом бухгалтерського обліку, інструментом забезпечення безперервності операційного циклу та чинником формування фінансових результатів і конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні наукові джерела засвідчують зміщення акцентів у трактуванні

товарних запасів: від статичного матеріального активу до динамічного об'єкта управління, що вимагає високого рівня інформаційної прозорості, інтеграції з ERP-системами, гнучкого реагування на зміни попиту та технологічної готовності до автоматизації процесів. У зв'язку з цим виникає потреба в уточненні поняття з урахуванням нових викликів і мультидисциплінарного підходу.

У розділі 1.1 удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження товарних запасів шляхом уточнення співвідношення та розмежування економічних, облікових і управлінських підходів до трактування понять «товари» і «товарні запаси». Обґрунтовано, що існуючі в науковій літературі надто широкі, переважно маркетингово-орієнтовані визначення товару як універсального засобу задоволення потреб є методично недостатніми для цілей бухгалтерського обліку, аналізу та управління, оскільки не забезпечують ідентифікації товарів як активів, що підлягають оцінці, контролю та операційному управлінню. У зв'язку з цим набуло подальшого розвитку наукове обґрунтування необхідності обмеження дефініції товару рамками економічно доцільного відчуження в межах господарської діяльності підприємства.

Набуло подальшого розвитку наукове уявлення про генезис поняття «товарні запаси», який систематизовано як результат двовекторної трансформації: з одного боку – економічного поняття «товари», а з іншого – облікового поняття «запаси». На цій основі запропоновано авторське визначення поняття «товарні запаси», сформоване як збалансоване поєднання економічної природи ресурсу, облікової сутності активу, управлінського об'єкта прийняття рішень і стратегічного чинника забезпечення операційної стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Запропоноване визначення уточнено через структурування його ключових елементів і функціонального значення для системи обліку, аналізу та управління, що підвищує його прикладну придатність в умовах цифровізації торгівлі та нестабільності ринкового середовища. Це дозволяє забезпечити більш комплексне розуміння

ролі товарних запасів у сучасній системі управління підприємством та розширює можливості їх ефективного використання як інструменту досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

1.2. Теоретичні основи обліку і аналізу в управлінні товарними запасами

Необхідність фундаментального дослідження теоретичних основ обліку і аналізу в управлінні товарними запасами обумовлена об'єктивною потребою розкриття еволюції теоретичних підходів до класифікації товарних запасів та їх облікового забезпечення, визначення методичних принципів і сучасних напрямів розвитку аналітичного забезпечення управління запасами, систематизовано теоретичні засади та розкрито роль цифрових технологій і інтегрованих ERP–BI систем у формуванні сучасної концепції управління товарними ресурсами.

Теоретичні основи обліку й аналізу товарних запасів мають важливе значення для формування ефективної системи управління підприємством, оскільки саме обліково-аналітичне забезпечення створює інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо формування асортименту, забезпечення безперервності товарообігу, контролю оборотності запасів та оцінки ефективності торговельної діяльності. В умовах зростання інтенсивності товароруку, цифровізації бізнес-процесів, розвитку омніканальних форматів торгівлі та посилення впливу зовнішніх ризиків роль обліку й аналізу товарних запасів суттєво зростає.

Дослідження теоретичних засад обліку й аналізу дозволяє простежити еволюцію підходів до розуміння сутності запасів, методів їх оцінки, контролю та інформаційного забезпечення управління. Крім того, розвиток цифрових технологій та інтегрованих інформаційних систем зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до організації обліку.

Облік зародився разом із цивілізацією як практична потреба фіксації та

контролю господарських ресурсів, насамперед матеріальних запасів. Як наголошує Р. Маттессіч, облік не був наслідком появи писемності – навпаки, саме потреба у фіксації господарських фактів стала передумовою виникнення письма [54]. Археологічні дані свідчать, що примітивні рахункові знаки, глиняні жетони та кулі для підрахунку використовувалися задовго до появи письма й слугували передусім інструментом контролю запасів зерна, худоби та інших продуктів. У цьому контексті Маттессіч підкреслює, що «перша система письма і перше використання абстрактного числового представлення виникли з облікової системи глиняних жетонів стародавньої Месопотамії» [54].

Одними з найдавніших письмових джерел обліку запасів є шумерські глиняні таблички, датовані приблизно 3000 роком до н.е. Як зазначає С. Кизил, ці таблички відображали не лише кількісні показники ресурсів, а й порядок їх руху між храмами, коморами та іншими економічними інституціями [35].

У працях, присвячених історії обліку, підкреслюється, що облікові записи того часу здійснювали спеціальні писарі, які виконували не тільки функцію підрахунку, а й контроль за дотриманням правил торгівлі та фіксацію господарських угод [64].

Отже, уже на ранніх етапах облік запасів виконував як інформаційну, так і контрольну функцію.

У Стародавньому Єгипті, як показують дослідження Н. Мохамеда, облік набув системного характеру та охоплював фіскальні реєстри, таблиці розподілу зерна, відомості надходжень і витрат, списки виплат і описи матеріальних ресурсів [57].

Використання папірусу як носія інформації дозволило вести більш детальні записи та розвинути елементи внутрішнього контролю. Водночас, як зазначається у працях з історії обліку, відсутність уніфікованої міри вартості ускладнювала оцінювання різнорідних запасів [64], що обмежувало розвиток вартісного виміру обліку.

Подальший розвиток облікових практик простежується у класичній Греції, де, як зазначає Д. Харріс Клін, сформувалася прозора система обліку

державних скарбів: інвентарні описи майна фіксувалися на мармурових стелах для публічного ознайомлення [39]. У таких списках зазначали кількість, матеріал і стан цінних предметів, а їх фактична наявність перевірялася уповноваженими особами, що концептуально наближається до сучасної інвентаризації. Дж. Д. Костурос підкреслює, що ці практики виникли як відповідь на потребу контролю державних витрат і забезпечення публічної підзвітності посадових осіб [17]. Важливим чинником розвитку обліку стала також монетизація економіки, яка спростила оцінювання вартості товарів і торговельних операцій [64].

У Стародавньому Римі облік набув рис упорядкованої системи, тісно пов'язаної з правом і державним управлінням. Як зазначається в історичних дослідженнях, на рівні домогосподарств використовувалися *adversaria* та *codex asserti et expensi* – щоденні та узагальнюючі книги надходжень і витрат, що сприяло дисципліні фінансових записів і формуванню традиції документування господарських операцій [45].

Переломним етапом в еволюції бухгалтерського обліку стало виникнення подвійного запису в італійських торгових містах Середньовіччя. Як зазначають дослідники, найдавніший задокументований приклад повноцінної системи подвійного запису датується 1340 роком у Генуї [45]. У подальшому принципи подвійного обліку поширилися в практиці купців Венеції та Флоренції, де сформувався так званий «венеційський метод» (*alla veneziana*), що став прообразом сучасної бухгалтерської практики [41].

Еволюція бухгалтерського обліку товарних запасів відображає поступовий перехід від примітивних форм фіксації ресурсів до системного інформаційного забезпечення управління господарською діяльністю. Основні історичні етапи розвитку обліку товарних запасів та ключові особливості кожного з них узагальнено на рис. 1.3.

Зазначені історичні трансформації свідчать про поступове розширення функціонального призначення обліку товарних запасів. Якщо на початкових етапах його основною метою було забезпечення контролю за наявністю матеріальних

цінностей та запобігання втратам, то в подальшому облік перетворився на важливий інструмент інформаційної підтримки управлінських рішень. Розвиток економічних відносин, ускладнення господарських процесів та впровадження цифрових технологій зумовили необхідність інтеграції облікових процедур із системами аналізу, контролю та управління діяльністю підприємства.

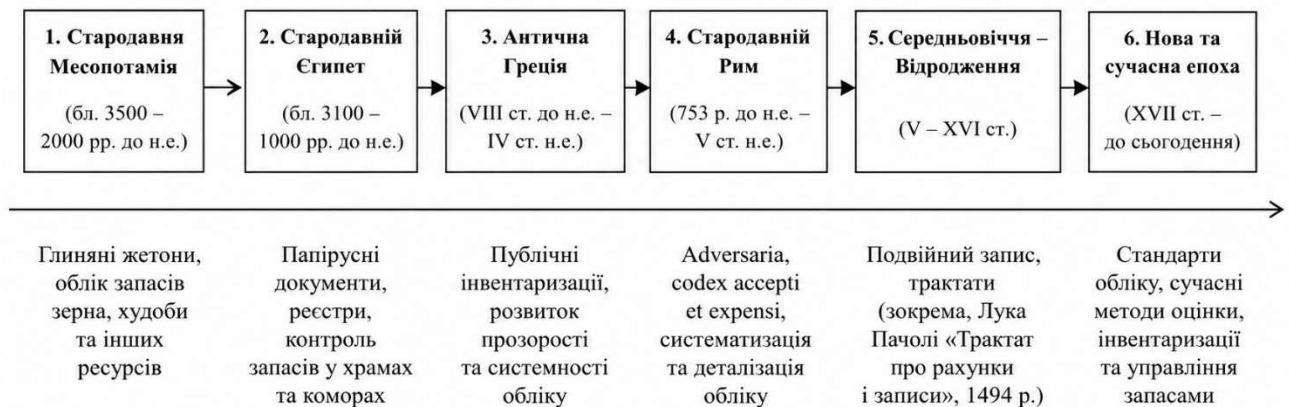


Рис. 1.3. Еволюція обліку товарних запасів *

** Джерело: сформовано автором*

Наведені на рис. 1.3 етапи свідчать про поступове ускладнення облікових процедур та трансформацію ролі обліку товарних запасів у системі управління господарською діяльністю. Якщо на ранніх етапах облік виконував переважно контрольну функцію щодо збереження матеріальних ресурсів, то в подальшому він перетворився на інструмент систематизації господарських операцій, оцінки фінансових результатів та інформаційного забезпечення управління підприємством.

Центральну роль у кодифікації подвійного обліку відіграв Лука Пачолі. Як підкреслює О. С. Адум, Пачолі не створив систему з нуля, але вперше узагальнив і описав правила подвійного запису у друкованому трактаті 1494 року, чим забезпечив їх широке поширення та закріплення як системи знань [31]. Подальші дослідження, зокрема Дж. Стоунер, свідчать, що система обліку товарних запасів, заснована на принципах подвійного запису та періодичної інвентаризації, залишалася домінуючою в торгівлі протягом кількох століть [79]. Отже,

інвентаризація виступала не лише інструментом контролю, а й основою підтвердження достовірності облікових даних і формування балансу торговельного підприємства.

У XX столітті бухгалтерський облік суттєво інтернаціоналізується. Глобалізація торгівлі та фінансів поставила проблему несумісності національних облікових систем, що актуалізувало ідею гармонізації стандартів звітності. Як показує дослідження С. А. Зеффа, важливим кроком стало створення в 1973 році IASC, а у 2001 році – IASB, що посилило роль міжнародних стандартів у забезпеченні порівнюваності та прозорості фінансової звітності [97]. Значний стимул до глобального впровадження IFRS надало рішення ЄС щодо обов'язкового застосування міжнародних стандартів компаніями, що котируються на біржах (із 2005 року), що різко підвищило порівнюваність звітності на міжнародному рівні [97].

Для України перехід до сучасних принципів обліку, узгоджених із міжнародною практикою, розпочався наприкінці 1990-х років. Як зазначає Л. Г. Ловінська, ухвалення Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» у 1999 році заклало основи національної системи обліку і визначило правила ведення бухгалтерського обліку та складання звітності [148].

Надалі було сформовано систему НП(С)БО, гармонізованих з МСФЗ, та створено механізми методологічного забезпечення облікового процесу, включно з функціонуванням Методологічної ради при Міністерстві фінансів України. У підсумку сучасна українська система бухгалтерського обліку сформувалася під впливом історичної еволюції та світових тенденцій стандартизації, з орієнтацією на принципи прозорості й порівнюваності. Водночас, як підкреслюється в наукових працях, нормативна база потребує постійного уточнення відповідно до змін у МСФЗ та практики застосування НП(С)БО [148].

Отже, історичний розвиток обліку – від шумерських табличок і венеційських торговців до цифрових систем і міжнародних стандартів – демонструє закономірність: облік змінювався у відповідь на ускладнення економічних відносин і потреби управління ресурсами.

Поняття «запаси» посідає центральне місце у системі бухгалтерського обліку підприємства, відображаючи не лише економічну сутність оборотних активів, а й управлінський зміст процесів їх формування, руху та використання. Як зауважують окремі автори, запаси є не тільки об'єктом обліку, але й об'єктом управління, що зумовлює потребу в розширеному тлумаченні цього поняття [165].

Розвиток підходів до обліку запасів супроводжувався поступовою трансформацією технологій обробки облікової інформації – від ручного ведення облікових регістрів до інтегрованих цифрових систем управління підприємством. Зміна технологічного середовища суттєво вплинула як на методику обліку товарних запасів, так і на рівень інтеграції фінансового та управлінського обліку. Основні етапи еволюції автоматизації обліку товарних запасів наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи еволюції автоматизації обліку товарних запасів *

Етап розвитку	Характеристика етапу	Основні інструменти	Роль людини	Рівень інтеграції фінансового та управлінського обліку
1. Ручний облік	Облік ведеться у паперовій формі; усі операції здійснюються вручну.	Первинні документи, журнали, відомості	Виконавець операцій, контролер	Відсутня – дані передаються із запізненням.
2. Комп'ютеризований облік	Використання офісних програм для фіксації операцій і звітності.	Ехсел, базові бухгалтерські програми	Введення даних, перевірка розрахунків	Часткова – синхронізація вручну.
3. Автоматизований облік	Впровадження інтегрованих систем для обліку руху запасів і продажів.	ERP-, CRM-, POS-системи	Налаштування процесів, контроль правильності введення	Висока – обмін даними в межах однієї бази.
4. Інтелектуальний облік	Система самостійно формує записи, проводить аналіз і звітування в реальному часі.	ERP-платформи з модулем BI, ІІІ-моделі, чат-асистенти	Архітектор системи, аналітик-інтерпретатор	Повна – фінансовий та управлінський облік діють як єдина інформаційна система.

* Джерело: сформовано автором

Наведені у табл. 1.3 етапи свідчать про поступовий перехід від локального та фрагментарного ведення обліку до інтегрованих цифрових систем управління товарними потоками підприємства. При цьому розвиток автоматизації обліку сприяв посиленню взаємозв'язку між фінансовим і управлінським обліком, підвищенню оперативності формування інформації та розширенню аналітичних можливостей системи управління товарними запасами.

У нормативно-методичній площині базове визначення запасів міститься у НП(С)БО 9 «Запаси» та кореспондує з МСБО 2 «Запаси» [168]. Згідно зі стандартами, запаси – це активи, що утримуються для продажу, перебувають у процесі виробництва або призначені для використання у виробництві чи наданні послуг [168]. Отже, у межах міжнародного і національного підходів запаси розглядаються як ресурси, що забезпечують майбутні економічні вигоди і становлять частину оборотного капіталу підприємства.

У сучасній економічній літературі сформувалися різні теоретичні підходи до осмислення запасів як об'єкта бухгалтерського обліку та економічного аналізу, що зумовлює відмінності у методології їх відображення та управління. Як зазначає О. І. Степаненко, багатовимірний характер запасів потребує інтегрованого підходу до їх обліку й аналізу, особливо в умовах цифрової економіки та ускладнення управлінських рішень [189].

З позицій економічного підходу запаси розглядаються як форма авансованого капіталу, що безпосередньо впливає на швидкість обороту та фінансові результати підприємства, що визначає необхідність аналізу ефективності їх використання. Обліковий підхід, у свою чергу, акцентує увагу на запасах як активах, контрольованих підприємством і таких, що підлягають документальному підтвердженню, оцінці та відображенню у фінансовій звітності, формуючи методичну основу їх облікового відображення.

Управлінський підхід, як підкреслюють дослідники, зосереджується на використанні інформації про запаси у процесах планування, контролю та оцінювання ефективності управлінських рішень, що зумовлює потребу у розвиненій аналітичній підсистемі [161]. Водночас логістичний підхід розглядає

запаси як елемент інтегрованої системи управління потоками ресурсів, у межах якої аналітичні показники запасів використовуються для оптимізації витрат і рівня обслуговування споживачів [138].

Отже, у сфері торгівлі, як зазначає О. І. Степаненко, запаси виконують одночасно економічну, логістичну, управлінську та обліково-майнову функції, що обґрунтовує їх розгляд як об'єкта не лише бухгалтерського обліку, а й системного економічного аналізу в управлінні підприємством [161].

З метою ефективного відображення запасів у бухгалтерському обліку застосовується класифікація за різними ознаками:

- за місцезнаходженням (складські, в дорозі, збутові);
- за термінами (початкові, звітні, кінцеві, середні);
- за призначенням (поточні, сезонні, цільові, страхові);
- за джерелами утворення (власні, позикові);
- за ступенем нормування (нормовані, ненормовані);
- за результатами АВС-аналізу (групи А, В, С) [177].

Таке групування забезпечує аналітичність, коректність оцінок та формує базу для управлінських рішень.

У нормативній площині оцінка запасів регламентується стандартами [153]. Первісна вартість визначається як сума фактичних витрат на придбання чи виробництво, включаючи транспортно-заготівельні витрати та інші витрати доведення до придатного стану [153]. Вибуття запасів оцінюється за методами ідентифікованої собівартості, середньозваженої собівартості, ФІФО, нормативних витрат або ціни продажу [168]. Метод ЛІФО не допускається до застосування в рамках МСБО 2 [153]. На дату балансу запаси відображаються за найменшою з двох оцінок – собівартістю або чистою вартістю реалізації [168].

Згідно з Інструкцією про застосування Плану рахунків (наказ МФУ № 291), облік товарів у торгівлі ведеться на рахунку 28 «Товари» із застосуванням субрахунків 281 «Товари на складі», 282 «Товари в торгівлі», 285 «Торгова націнка» тощо [132]. Така побудова рахунків забезпечує аналітичність інформації про товарні запаси на всіх етапах їх руху – від надходження до реалізації.

Важливою складовою сучасного підходу є документальне забезпечення та автоматизація облікових процесів. Як зазначається у сучасних дослідженнях, документування господарських операцій формує інформаційні потоки облікової системи, що проходять етапи спостереження, фіксації, документування, систематизації та узагальнення даних для звітності [161]. Використання автоматизованих систем документування підвищує своєчасність, достовірність і оперативність облікових даних.

Подальший розвиток теоретичних основ обліку товарних запасів пов'язаний із процесом адаптивної автоматизації облікових функцій. У межах дисертаційного дослідження запропоновано організаційні положення щодо розподілу функцій між цифровими системами та персоналом як теоретичну рамку розподілу функцій між автоматизованими інструментами та управлінською експертизою. Згідно з цими положеннями, у сфері обліку товарних запасів значна частина операційних процедур (первинне відображення руху запасів, інвентаризаційні процедури, формування регулярної аналітичної звітності) може виконуватися автоматизованими аналітичними інструментами, що мінімізує суб'єктивні помилки.

Трансформація цифрової економіки зумовлює розширення традиційного об'єкта бухгалтерського обліку товарних запасів. Поряд із матеріальними товарами дедалі більшого значення набувають цифрові та інформаційні активи, що мають економічну цінність, здатні генерувати доходи та використовуються у процесі управління підприємством. У зв'язку з цим змінюються не лише технології ведення обліку, але й економічна природа об'єктів, які підлягають обліковому відображенню та аналітичному супроводу. Сучасні підприємства дедалі частіше поєднують управління матеріальними товарними ресурсами з використанням цифрових продуктів, інформаційних ресурсів та електронних даних, що формують нові джерела економічної вигоди. Це зумовлює необхідність порівняння традиційних і новітніх підходів до трактування запасів в умовах цифрової трансформації економіки. Порівняльну характеристику основних видів запасів у цифровій економіці наведено у табл. 1.4.

**Порівняння об'єкта бухгалтерського обліку товарних запасів у
цифровій економіці ***

Ознака / характеристика	Матеріальні запаси	Віртуальні запаси (цифрові товари)	Інформаційні запаси (data-запаси)
Форма існування	Фізична (товари, сировина, готова продукція)	Цифрова (файли, ліцензії, ігрові об'єкти, NFT)	Інформаційна (дані, бази даних, алгоритми, аналітичні звіти)
Ознака власності	Право володіння підтверджується матеріальним об'єктом	Право власності визначається електронною угодою або ключем доступу	Право використання визначається доступом до даних і правом їх обробки
Вимірювання / оцінка	Кількісна і вартісна (кілограми, штуки, грн)	Вартісна (ціна ліцензії, цифрової одиниці, транзакції)	Аналітична вартість даних (корисність, точність, унікальність), ринкова вартість у разі продажу
Оборотність	Одноразова (товар продається один раз)	Мультиплікативна (цифровий товар може продаватись необмежено)	Невичерпна (дані зберігаються, оновлюються й повторно використовуються)
Спосіб зберігання	Склади, комори, транспорт	Сервери, хмарні платформи, електронні ринки	Інформаційні системи, аналітичні бази, дата-сховища
Інвентаризація	Перерахунок фізичних одиниць	Перевірка активних ключів або ліцензій	Перевірка актуальності, достовірності та релевантності даних
Ризики втрат	Псування, крадіжка, моральне старіння	Хакерські атаки, втрата доступу, копіювання	Неповнота, викривлення, несанкціонований доступ
Економічна роль	Забезпечення безперервності виробництва і продажів	Забезпечення доходу через цифровий обіг	Забезпечення прийняття рішень і конкурентних переваг, можливий комерційний дохід
Приклад	Продукти харчування, одяг, техніка	Електронна гра, ліцензійний ключ, цифровий скін	База клієнтів, статистика продажів, моделі прогнозування

**Джерело: сформовано автором*

Наведені у табл. 1.4 характеристики свідчать про суттєве розширення меж об'єкта бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. Якщо традиційний облік товарних запасів був орієнтований переважно на матеріальні активи, то сучасні умови господарювання потребують урахування цифрових товарів та інформаційних ресурсів, що формують нові вимоги до їх ідентифікації, оцінки, контролю та інформаційного забезпечення управління.

Водночас участь людини зосереджується на процесах, що потребують професійного судження, інтерпретації даних, оцінки ризиків і прийняття стратегічних рішень. Такий підхід підвищує точність даних, формує більш надійну основу для аналізу й забезпечує можливість управління запасами на основі актуальної інформації з ERP-, CRM- та логістичних систем у режимі реального часу.

Зміна функціонального призначення обліку товарних запасів у цифровій економіці зумовлює його поступову трансформацію від системи реєстрації господарських операцій до інтегрованого інформаційно-аналітичного інструменту управління підприємством. Основні напрями трансформації ролі обліку товарних запасів узагальнено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Трансформація ролі обліку товарних запасів *

** Джерело: сформовано автором*

Наведені на рис. 1.4 етапи свідчать про поступове розширення функцій бухгалтерського обліку товарних запасів у системі управління підприємством. Якщо на початкових етапах облік був орієнтований переважно на реєстрацію та контроль руху запасів, то в сучасних умовах він дедалі більше інтегрується з аналітичними, прогнозними та управлінськими процесами, формуючи інформаційну основу прийняття управлінських рішень.

Розвиток цифрової торгівлі та віртуальних ринків актуалізує питання розширення об'єкта обліку товарних запасів. У сучасних умовах поряд із матеріальними товарами виникають цифрові об'єкти, що мають ринкову вартість і здатні генерувати економічні вигоди (цифрові копії ПЗ, ліцензії, віртуальні предмети тощо). У межах дослідження підкреслено, що такі об'єкти потребують методичного опрацювання щодо їх ідентифікації, оцінки та контролю. У цьому контексті О. А. Полянська звертає увагу на необхідність удосконалення методики управлінського обліку запасів та її адаптації до сучасних форм торгівлі [170].

Отже, розширення меж об'єкта обліку підкреслює адаптивність теорії обліку до викликів цифрової економіки.

Крім того, у сучасних умовах цифрової економіки інформація поступово набуває ознак окремого економічного ресурсу, що використовується у процесах управління запасами. У межах дисертації обґрунтовано доцільність виокремлення «інформаційних запасів» як сукупності облікових, аналітичних та управлінських даних, що накопичуються, обробляються й використовуються для прийняття рішень і мають економічну цінність. На відміну від матеріальних запасів, інформаційні запаси можуть багаторазово використовуватися у процесі управління, можуть зростати у цінності залежно від повноти, точності й релевантності даних. Відтак формування методичного підходу до роботи з такими інформаційними ресурсами передбачає структурування даних, контроль їх достовірності, оцінку корисності та інтеграцію з аналітичними інструментами управління.

Отже, облік запасів у сучасній теорії поступово трансформується із суто реєстраційного механізму в інформаційну основу управління. Як підкреслюють

дослідники обліково-аналітичного забезпечення та управлінської звітності, система обліку товарних запасів повинна виконувати не лише реєстраційну, але й аналітичну, контрольну та прогностичну функції, забезпечуючи прийняття рішень на всіх рівнях менеджменту [137; 173]. Тому облік товарних запасів доцільно розглядати як інтегровану підсистему управління, що поєднує методологію фінансового й управлінського обліку, формує інформаційну базу для аналізу, контролю й стратегічного планування.

Аналіз товарних запасів є логічним продовженням обліку і водночас самостійною складовою системи управління підприємством. Його мета полягає у встановленні ефективності управління запасами, визначенні закономірностей їх руху та оцінці впливу запасів на фінансові результати діяльності [139].

Функціональна роль аналізу – трансформація облікових даних у висновки, що є базою управлінських рішень. У сучасних підходах аналіз охоплює кількісну й якісну оцінку запасів, інтегрується у контрольну підсистему та застосовує методи вертикального, горизонтального, факторного й прогностного аналізу. Вітчизняні автори визначають аналіз запасів як частину обліково-аналітичного забезпечення управління, що підтримує функції планування, контролю та оцінки ефективності використання ресурсів [173]. Завдання аналізу включають оцінку динаміки запасів, структури, оборотності, відхилень від нормативів та прогнозування потреб у запасах [128].

Основними показниками аналітичної оцінки виступають коефіцієнт оборотності запасів, середня тривалість одного обороту, коефіцієнт закріплення оборотних активів, а також показники рентабельності запасів і капіталомісткості.

Для оцінки ефективності використання товарних запасів у сучасній практиці застосовуються різні аналітичні показники та методи. Одним із поширених показників є коефіцієнт оборотності запасів, який характеризує швидкість їх реалізації та оновлення. У наукових дослідженнях також використовується скоригована оборотність запасів, що дозволяє враховувати вплив окремих зовнішніх чинників на ефективність використання запасів [38].

З метою визначення оптимального рівня запасів у практиці управління застосовуються економіко-математичні моделі, зокрема EOQ-модель, Q-модель та Р-модель. Для аналітичної оцінки структури запасів і рівня стабільності попиту використовуються ABC- та XYZ-аналіз, а також комбіновані матриці ABC–XYZ [195]. Застосування зазначених інструментів у поєднанні з логістичними підходами дозволяє підвищити ефективність процесів поповнення запасів і знизити витрати на їх утримання [170].

У сучасних умовах розвиток цифрових технологій суттєво впливає на методику аналізу товарних запасів. Використання інтегрованих інформаційних систем забезпечує можливість оперативного моніторингу залишків, прогнозування потреби в запасах та автоматизації окремих аналітичних процедур [107]. У зв'язку з цим зростає роль управлінського обліку та аналітичного забезпечення у процесі прийняття рішень щодо формування, контролю й оптимізації товарних запасів [68].

Отже, аналіз запасів у сучасній теорії розглядається як інформаційно-аналітична підсистема управління, що поєднує методи обліку, прогнозування, планування і контролю.

Сучасна цифрова економіка радикально змінює підходи до управління товарними запасами, переводячи облік і аналітику з рівня ретроспективного відображення на рівень інформаційно-орієнтованого управління. У таких умовах ключову роль відіграє інтеграція ERP- та BI-систем [3]. ERP-системи інтегрують фінансові, матеріальні та логістичні потоки в єдиній базі даних, забезпечуючи централізований контроль запасів у реальному часі [5].

Результати сучасних досліджень свідчать, що впровадження ERP-систем сприяє підвищенню точності обліку товарних запасів, покращенню контролю за їх рухом та забезпеченню узгодженості інформаційних потоків між структурними підрозділами підприємства [116]. Використання таких систем дозволяє автоматизувати значну частину облікових процедур і підвищити оперативність формування інформації для потреб управління.

Важливу роль у сучасних умовах відіграють також BI-системи, які забезпечують аналітичну обробку облікових даних та формування показників для

оцінки ефективності управління товарними запасами [151]. Їх використання дозволяє здійснювати аналіз оборотності запасів, оцінювати рівень дефіциту чи надлишку товарів, а також підвищувати обґрунтованість управлінських рішень.

Розвиток цифрових технологій і засобів автоматизованої обробки даних сприяє вдосконаленню методики аналізу товарних запасів, зокрема в частині прогнозування потреби в запасах, урахування сезонних коливань попиту та контролю відповідності фактичних і облікових залишків [3]. У результаті інтеграція облікових та аналітичних систем формує інформаційну основу для підвищення ефективності управління товарними запасами підприємства [116].

У розділі узагальнено еволюцію бухгалтерського обліку від первісних форм фіксації господарських операцій до сучасних цифрових моделей управління товарними запасами. Показано, що в процесі історичного розвитку облік поступово трансформувався з інструмента реєстрації фактів господарського життя в складову інформаційної системи управління підприємством, у межах якої товарні запаси розглядаються не лише як об'єкт обліку, а й як важливий управлінський ресурс.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило виявити тенденцію до інтеграції облікових і аналітичних функцій, у результаті чого аналіз товарних запасів сформувався як відносно самостійна підсистема обліково-аналітичного забезпечення управління. У межах дослідження обґрунтовано доцільність використання концептуальних підходів організаційних положень щодо розподілу функцій між цифровими системами та персоналом та інформаційних запасів, які відображають перехід від матеріальної до інформаційної парадигми обліку в умовах цифрової економіки.

Показано, що цифрова трансформація облікових процесів, підтримана інтеграцією ERP– та BI-технологій, створює передумови для формування інтелектуального управлінського контуру, у межах якого облік, аналіз і прогнозування функціонують як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління товарними запасами.

У межах розділу 1.2 набуло подальшого розвитку теоретичні положення щодо еволюції бухгалтерського обліку товарних запасів шляхом системного

узагальнення історичних етапів його розвитку – від первісних форм фіксації матеріальних ресурсів до сучасних цифрових моделей обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. Це дозволило показати закономірну трансформацію обліку з реєстраційного інструмента у складову інтегрованої інформаційної системи управління підприємством.

Удосконалено теоретичний підхід до розуміння ролі товарних запасів у системі управління підприємством шляхом обґрунтування їх багатовимірної природи як об'єкта бухгалтерського обліку, економічного аналізу та управлінських рішень. На відміну від традиційних підходів, у розділі акцентовано увагу на інтеграції облікових і аналітичних функцій, що зумовлює виокремлення аналізу товарних запасів як відносно самостійної підсистеми обліково-аналітичного забезпечення.

Набуло подальшого розвитку теоретичне обґрунтування цифрової трансформації обліку товарних запасів, у межах якого показано роль інтеграції ERP– та BI-систем у формуванні єдиного інформаційного середовища управління. Обґрунтовано, що така інтеграція створює передумови для переходу від фрагментарного обліку до інтелектуального управлінського контуру, у якому облік, аналіз і прогнозування функціонують як взаємопов'язані елементи єдиної системи.

Отже, отримані результати поглиблюють теоретичні основи обліку й аналізу товарних запасів та формують методичне підґрунтя для подальшого розвитку інструментарію управління запасами в умовах цифрової економіки.

1.3. Особливості торговельної діяльності та їх вплив на облік і аналіз товарних запасів

Особливості сучасної торговельної діяльності суттєво впливають на організацію бухгалтерського обліку, економічного аналізу та систему управління товарними запасами підприємства. Висока інтенсивність товароруку, значна номенклатура товарів, залежність від споживчого попиту, розвиток омніканальних

форматів торгівлі та цифровізація бізнес-процесів формують специфічні вимоги до обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. У таких умовах товарні запаси виступають не лише об'єктом обліку, а й ключовим чинником забезпечення безперервності торговельної діяльності, підтримання рівня обслуговування споживачів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження особливостей торговельної діяльності є важливим для розуміння впливу організаційно-економічних змін у сфері торгівлі на методику обліку й аналізу товарних запасів. Сучасна трансформація торгівлі супроводжується розвитком логістичних систем, інтеграцією цифрових платформ, підвищенням ролі сервісної складової та зростанням вимог до оперативності управлінських рішень, що потребує адаптації традиційних підходів до обліково-аналітичного забезпечення управління запасами.

Торгівля посідає центральне місце в системі сучасної економіки, виступаючи механізмом створення, розподілу та реалізації вартості у глобальному ланцюгу створення вартості. Як наголошують С. Мірудо та К. Кадестен, зростання частки послуг у глобальних ланцюгах створення вартості означає, що торгівля, логістика, фінансові та комунікаційні сервіси дедалі частіше формують суттєву частину кінцевої вартості товарів [56].

За оцінками OECD, послуги (включно з послугами, що здійснюються усередині компаній) можуть становити близько двох третин вартості експорту промислової продукції, що свідчить про домінування процесів «сервісифікації» у сучасному господарстві.

У сучасних умовах розвиток омніканальної торгівлі, цифровізація бізнес-процесів, підвищення ролі логістики та зростання нестабільності зовнішнього середовища суттєво змінюють підходи до формування, обліку й аналізу товарних запасів. У зв'язку з цим доцільно узагальнити ключові особливості сучасної торговельної діяльності та визначити їх вплив на систему обліково-аналітичного забезпечення управління товарними запасами (рис. 1.5).

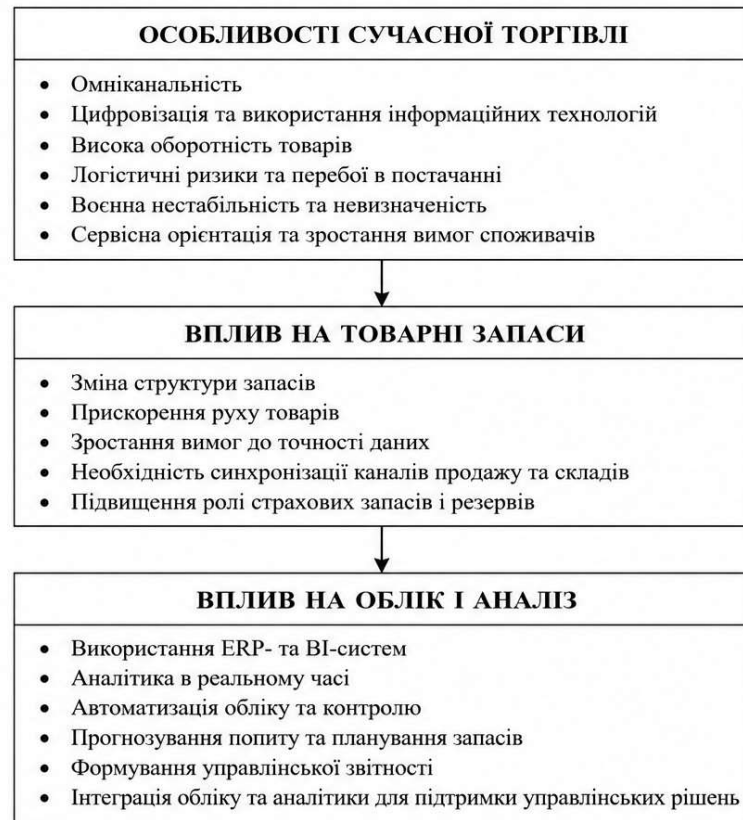


Рис.1.5. Вплив особливостей сучасної торгівлі на облік і аналіз товарів *

** Джерело: сформовано автором*

Як показано на рис. 1.5, сучасна торгівля характеризується посиленням цифровізації, розвитком омніканальних форматів продажу, прискоренням руху товарів та зростанням логістичних і безпекових ризиків. Це зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до обліку й аналізу товарних запасів у напрямі інтеграції ERP- та BI-систем, автоматизації контролю, аналітики в режимі реального часу та розвитку прогнозних інструментів управління запасами. Водночас підвищується роль аналітичної складової системи управління, оскільки саме оперативна та достовірна інформація про стан запасів забезпечує можливість своєчасного прийняття управлінських рішень.

Розширену функціональну модель впливу торговельної діяльності на систему обліку й аналізу товарних запасів, що деталізує функції торговельної діяльності, їх зміст та наслідки для управління запасами, наведено у додатку А.

У цьому контексті, як зазначається у Global Value Chain Development Report 2023, торгівля інтегрується з виробництвом і сервісними секторами, формуючи мережеві взаємозв'язки між виробниками, провайдерами послуг, дистриб'юторами та споживачами [93]. Отже, торгівля постає не лише як сфера обігу товарів, а як компонент створення доданої вартості через логістичні, сервісні та післяпродажні операції.

Як показує аналітика Єврокомісії щодо сектора оптової торгівлі, оптова ланка виконує функції посередництва між виробником і роздрібними мережами (або промисловими/державними споживачами) і, крім продажу партіями, включає комплекс додаткових послуг (зберігання, транспортування, фінансування, маркетинг, технічну підтримку) [22]. Отже, оптова торгівля формує значну частку доданої вартості через сервісну складову.

Роздрібна торгівля, зорієнтована на кінцевого споживача, характеризується персоналізацією попиту, високою динамікою асортименту та прискоренням обороту товарів. Водночас електронна та омніканальна торгівля стирають традиційні межі між оптовою, роздрібною й сервісною діяльністю, поєднуючи фізичні магазини, онлайн-платформи й мобільні канали в єдину систему [93].

Як підкреслюють Ю. Дж. Чай та Ч. К. Ло, омніканальність є еволюційним розвитком мультиканального підходу: якщо мультиканальність передбачає паралельне існування каналів, то омніканальність – їх інтеграцію у безшовний клієнтський досвід [13].

Подібну логіку підтримують П. Тайчон та співавтори, акцентуючи, що технології омніканального ритейлу підвищують вимоги до координації процесів, узгодженості даних та етичного поводження з інформацією [84]. У вітчизняних дослідженнях також наголошується на концептуалізації омніканального обслуговування як нової моделі сервісу у роздрібній торгівлі [133].

У літературі з логістики та ритейлу підкреслюється, що структура та рівень запасів відрізняються залежно від виду торгівлі. Як показує огляд М. Дж. Марцольфа, Дж. В. Міллера та С. Т. Пейнкофера, роздрібні запаси є більш

чутливими до коливань попиту та цін, тоді як оптові – більш залежні від фінансових обмежень і макроекономічних циклів [53].

При цьому підприємства з високою оборотністю запасів частіше коригують обсяги закупівель, тоді як підприємства з низькою оборотністю – адаптують цінову політику [53].

Для оцінки ролі товарних запасів у діяльності сучасних торговельних підприємств доцільно проаналізувати їх частку у структурі активів найбільших представників українського ритейлу. Такий аналіз дозволяє оцінити вагомість запасів у формуванні оборотного капіталу та виявити вплив формату торгівлі на структуру активів підприємства. Результати аналізу наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Частка товарних запасів у структурі активів торговельних підприємств України у 2025 р. *

№ з/п	Підприємство	Формат торгівлі	Активи, млн грн	Товарні запаси, млн грн	Частка запасів в активах, %
1	АТБ-Маркет	FMCG-дискаунтер	62700	14500	23,1
2	Сільпо-Фуд	Супермаркет	43800	5200	11,9
3	Епіцентр К	DIY-гіпермаркет	71200	23800	33,4
4	EVA	Косметика та побутова хімія	18500	5100	27,6
5	Rozetka	Інтернет платформа	12400	2200	17,7
6	Комфі Трейд	Електроніка	14600	6100	41,8

** Джерело: сформовано автором на підставі даних Державної служби статистики України*

Наведені у табл. 1.5 дані свідчать, що товарні запаси формують суттєву частку активів торговельних підприємств України, однак їх питома вага значно залежить від формату торговельної діяльності та специфіки товарного асортименту. Для підприємств FMCG-сегмента характерна висока оборотність запасів, що зумовлює відносно нижчу частку товарів у структурі активів. Водночас у мережах DIY та електроніки частка товарних запасів є суттєво вищою через триваліший цикл реалізації продукції та необхідність підтримання широкого асортименту.

Отримані результати підтверджують, що товарні запаси виступають одним із ключових елементів активів торговельних підприємств, а ефективність їх обліку, аналізу та управління безпосередньо впливає на фінансову стійкість, ліквідність і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Формування товарних запасів безпосередньо залежить від структури роздрібного товарообороту та співвідношення окремих товарних груп у загальному обсязі реалізації. Аналіз структури товарообороту дозволяє визначити найбільш значущі напрями концентрації товарних запасів і оцінити специфіку їх обліку та управління. Узагальнену структуру роздрібного товарообороту за основними товарними групами наведено на рис. 1.6.

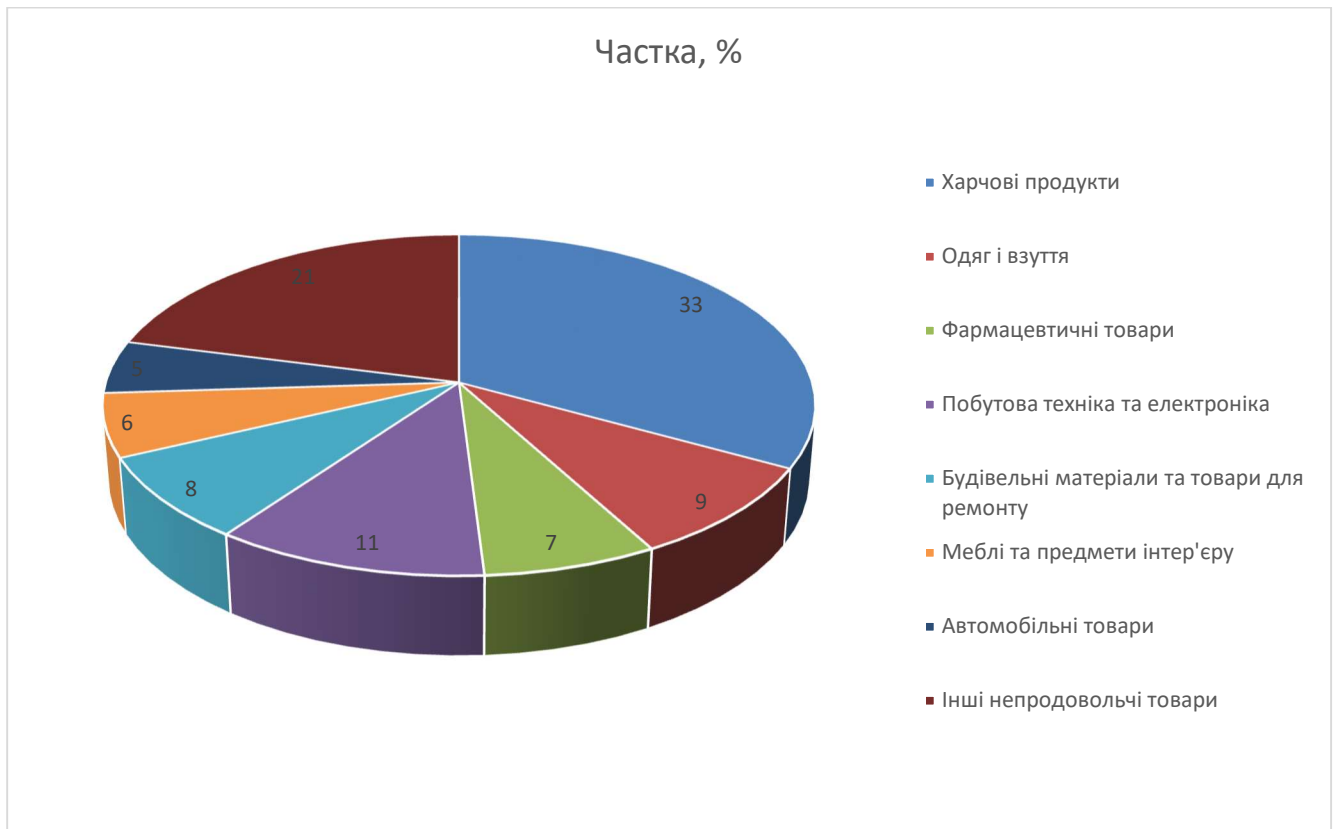


Рис.1.6. Структура роздрібного товарообороту за основними товарними групами *

** Джерело: сформовано автором на основі даних Державної служби статистики України*

Як свідчать дані рис. 1.6, найбільшу частку в структурі роздрібного товарообороту займають харчові продукти (33 %), що обумовлює високу

оборотність відповідної категорії товарних запасів. Серед непродовольчих товарів найбільшу питому вагу мають побутова техніка та електроніка (11 %), одяг і взуття (9 %), а також будівельні матеріали та товари для ремонту (8 %). Значна частка категорії «Інші непродовольчі товари» (21 %) свідчить про суттєву диверсифікацію сучасного роздрібного ринку. Отримані результати підтверджують необхідність диференційованого підходу до організації обліку та аналізу товарних запасів залежно від специфіки окремих товарних груп.

Важливість торговельної діяльності для економіки України підтверджується також її значною роллю у формуванні доходів державного бюджету, особливо в умовах воєнного стану. За даними Державної податкової служби України, підприємства сфери торгівлі та переробної промисловості забезпечують понад третину податкових надходжень до зведеного бюджету держави. Зокрема, у 2025 році частка оптової та роздрібної торгівлі разом із ремонтом автотранспортних засобів становила близько 20,6% усіх податкових надходжень, тоді як переробна промисловість забезпечила ще близько 16%.

Суттєве значення для наповнення бюджету має податок на додану вартість, який формується значною мірою саме за рахунок торговельних операцій. У структурі доходів бюджету ПДВ залишається одним із ключових джерел фінансування державних видатків, забезпечуючи близько 39% усіх бюджетних надходжень у 2025 році.

Важливим індикатором розвитку внутрішньої торгівлі є індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту, який характеризує зміну фактичних обсягів реалізації товарів у порівнянних цінах. Динаміка зазначеного показника дозволяє оцінити вплив економічних і воєнних чинників на функціонування підприємств торгівлі та особливості формування товарних запасів. Аналіз зазначеного показника є важливим з позиції оцінювання змін ділової активності у сфері торгівлі та рівня споживчого попиту. Крім того, динаміка фізичного обсягу товарообороту безпосередньо впливає на потребу підприємств у формуванні та підтриманні оптимального рівня товарних запасів. Динаміку індексу фізичного обсягу роздрібного товарообороту України за 2020–2025 рр. наведено на рис. 1.7.

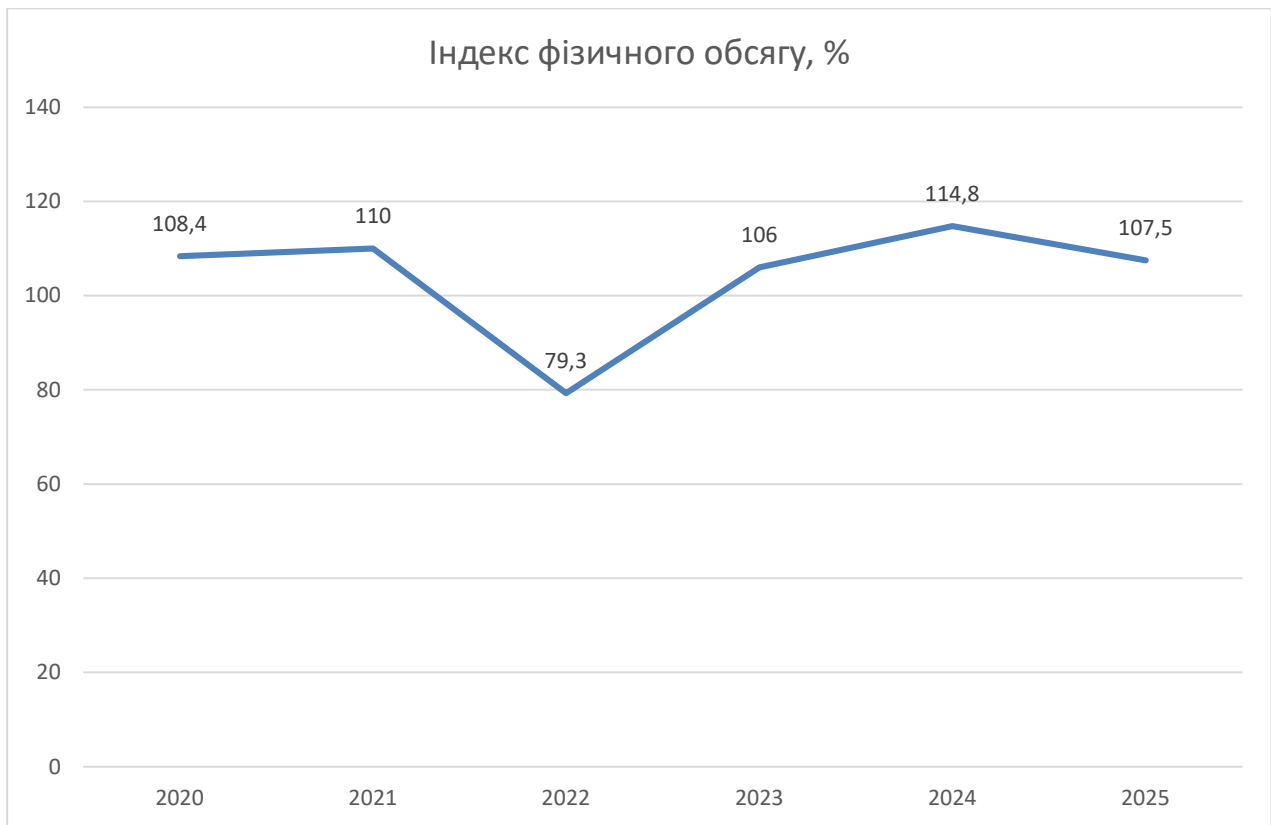


Рис.1.7. Динаміка індексу фізичного обсягу роздрібного товарообороту України у 2020 – 2025 рр., % *

** Джерело: сформовано автором на основі даних Державної служби статистики України*

В умовах повномасштабної війни торговельні підприємства виконують не лише економічну, але й важливу соціально-логістичну функцію, забезпечуючи безперервність постачання товарів, підтримання функціонування внутрішнього ринку та формування фінансової основи держави. Попри руйнування логістичної інфраструктури, енергетичні ризики та зміну структури споживчого попиту, торговельні мережі адаптували логістичні ланцюги, відновили діяльність більшості торговельних об'єктів і забезпечили стабільність товарного забезпечення населення.

Отже, сучасна торгівля виступає не лише сферою реалізації товарів, але й одним із ключових секторів забезпечення економічної стійкості держави. За таких умов ефективне управління товарними запасами, їх облік та економічний аналіз

набувають важливого значення як для окремих підприємств, так і для підтримання стабільності економіки в цілому.

Омніканальність змінює саму модель управління потоками: запаси фізичних магазинів дедалі частіше використовуються для виконання онлайн-замовлень, що створює ефект «пулінгу» (об'єднання попиту) і потенційно знижує загальний рівень запасів та невизначеність [48]. Як показують Ф. Мао та С. Фо, оптимізація розподілу запасів між каналами вимагає більш складних алгоритмічних рішень (зокрема, з використанням методів підкріплювального навчання) через багатоканальний попит, витрати на скасування та обмеження складських потужностей [36].

В умовах повномасштабної війни в Україні торговельний сектор функціонує в середовищі екстремальної невизначеності, різких структурних змін попиту та перерозподілу конкурентних позицій залежно від регіональної безпекової ситуації. Дослідження досвіду українського ритейлу в умовах виживання та адаптації підтверджують, що воєнні ризики, зміни логістики й поведінкові зсуви споживання спричинили суттєве ускладнення управління товарними потоками [11]. Логістичні та післявоєнні умови також розглядаються як чинник зміни ланцюгів постачання та вимог до запасів [130].

Важливою характеристикою функціонування сфери торгівлі є територіальна концентрація товарних запасів. Регіональна структура запасів відображає особливості розміщення торговельної інфраструктури, логістичних центрів, платоспроможного попиту населення та інтенсивності товарообороту.

Водночас оцінювання загальних тенденцій розвитку торгівлі є недостатнім без урахування територіальних особливостей розміщення товарних ресурсів. Просторовий розподіл товарних запасів дозволяє виявити регіональні диспропорції у розвитку торговельної інфраструктури, оцінити концентрацію логістичних потужностей та визначити вплив безпекових і економічних чинників на формування запасів. Особливої актуальності такий аналіз набуває в умовах воєнного стану, коли зміни транспортних маршрутів, міграційні процеси та нерівномірність економічної активності суттєво впливають на регіональну

структуру товарообороту та запасів підприємств торгівлі. Узагальнену структуру товарних запасів підприємств торгівлі за регіонами України наведено на рис. 1.8.

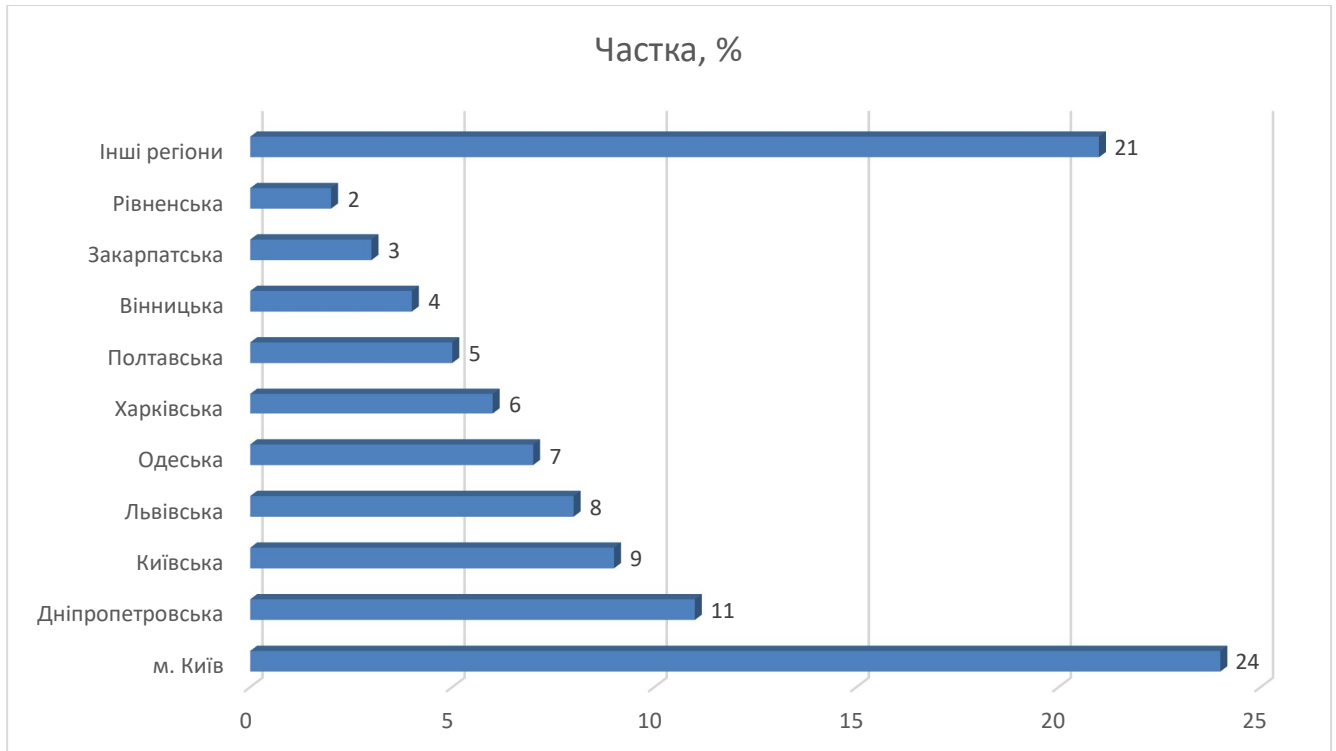


Рис. 1.8. Динаміка індексу фізичного обсягу роздрібного товарообороту України у 2020 – 2025 рр., % *

** Джерело: сформовано автором на основі даних Державної служби статистики України*

Як свідчать дані рис. 1.8, найбільша концентрація товарних запасів спостерігається у місті Києві, на яке припадає близько 24 % загального обсягу запасів підприємств торгівлі. Значними є також частки Дніпропетровської, Київської, Львівської та Одеської областей, що пояснюється високим рівнем економічної активності, розвиненою логістичною інфраструктурою та значними обсягами роздрібного товарообороту. Водночас частка більшості регіонів залишається відносно незначною, що свідчить про нерівномірність територіального розподілу товарних запасів. Така концентрація обумовлює необхідність урахування регіональних особливостей під час організації обліку, контролю та аналізу товарних запасів підприємств торгівлі.

У межах дисертаційного дослідження обґрунтовується доцільність використання поняття «адаптивність торговельних мереж» як узагальнюючої характеристики адаптації торговельних мереж до воєнних шоків. Його сутність полягає в тому, що торговельні підприємства вимушені одночасно забезпечувати життєво важливі поставки та підтримувати операційну безперервність на тлі релокацій складів, регіонального перерозподілу попиту й зміни каналів збуту. Така логіка узгоджується з підходами резильєнтності у ланцюгах постачання, де запаси розглядаються не лише як джерело витрат, а як стратегічний ресурс компенсації шоків.

Окремо доцільно відзначити формування «просторову трансформацію торговельної інфраструктури»: релокацію складів і логістичних центрів у західні регіони та концентрацію капіталу у зонах з нижчими воєнними ризиками. Це відповідає емпіричним спостереженням щодо змін географії бізнес-активності та логістичних коридорів у воєнний період [11].

Формування та управління товарними запасами визначається сукупністю організаційно-економічних чинників: форматом підприємства, масштабом діяльності, асортиментною політикою, частотою поповнення, логістичними можливостями та зовнішнім інституційним середовищем. Як показують Р. Сетураман, Дж. К. Гаскес-Абад та Ф. Дж Мартінез-Лопез, зв'язок між розміром асортименту та результативністю є нелінійним: приріст асортименту не гарантує пропорційного зростання вигоди, а надмірне розширення може спричиняти когнітивне перевантаження й зниження ефективності [74].

Отже, формат (гіпермаркет, дискаунтер, «магазин біля дому» тощо) безпосередньо формує структуру запасів та вимоги до їх оборотності.

Для товарів із коротким життєвим циклом (зокрема, високотехнологічних) важливою стає частота поповнення та потреба в щоденних рішеннях в умовах обмеженої історії продажів. У цьому контексті Т. Демізу зазначає потенціал алгоритмічних підходів (зокрема, моделей на основі глибинного підкріплювального навчання) для управління запасами нових продуктів у роздрібній мережі [19].

Сучасні умови функціонування торговельних підприємств характеризуються високою залежністю від зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає на процеси формування, руху та управління товарними запасами. Воєнні ризики, логістичні шоки, імпорتنі обмеження та зміни поведінки споживачів зумовлюють необхідність адаптації системи обліку й аналізу до умов підвищеної невизначеності. У зв'язку з цим виникає потреба у визначенні взаємозв'язку між зовнішніми чинниками, особливостями торговельної діяльності та трансформацією обліково-аналітичного забезпечення управління товарними запасами (рис. 1.9).



*Рис. 1.9. Вплив зовнішніх факторів на облік і аналіз товарних запасів у торгівлі **

** Джерело: сформовано автором*

Наведена на рис. 1.9 схема демонструє, що зовнішні фактори впливають насамперед на організацію торговельної діяльності, визначаючи особливості логістичних рішень, структуру асортименту, імпортних операцій та каналів реалізації товарів. У свою чергу це безпосередньо позначається на параметрах

товарних запасів – їх рівні, структурі, оборотності та необхідності формування страхових запасів в умовах нестабільності постачання.

Відповідно, зміна характеристик товарних запасів зумовлює трансформацію системи обліку й аналізу, що проявляється у необхідності адаптації облікової політики, вдосконалення документообігу, посилення інвентаризаційних процедур та розвитку системи аналітичних показників. Таким чином, облік і аналіз товарних запасів у сучасній торгівлі набувають адаптивного та ризик-орієнтованого характеру, що забезпечує підтримку управлінських рішень.

Зовнішні шоки – пандемія, війна, торговельні конфлікти та технічні бар'єри в торгівлі змінюють політики управління запасами. Як показують Х. Жанг та Т. Доан, у період пандемії відбувалося зміщення управлінської логіки від just-in-time до just-in-case, коли компанії вимушено нарощували запаси проміжної продукції попри зростання витрат зберігання [99]. Технічні бар'єри у торгівлі також впливають на структуру запасів через необхідність інвестицій у якість, R&D і модернізацію ланцюгів постачання [98].

У контексті резильєнтності підкреслюється зростання ролі страхових запасів і гнучких потужностей (диверсифікація джерел постачання, резервні сценарії та використання альтернативних каналів товарного забезпечення) як механізмів стійкості [25].

Таблиця 1.6

Порівняння систем Just-in-time та Just-in- case *

Критерій	Just-in-Time (JIT)	Just-in-Case (JIC)
1	2	3
Суть підходу	Мінімізація запасів, постачання «точно вчасно»	Формування страхових запасів «про всяк випадок»
Цільова логіка	Зниження витрат на зберігання та збільшення оборотності	Забезпечення безперервності постачання у разі ризиків
Рівень запасів	Мінімальний, близький до нуля	Підвищений, із страховими запасами
Ризики	Висока вразливість до збоїв постачання	Вищі складські витрати, можливі надлишки
Залежність від постачальників	Дуже висока (потрібна точність, надійність, ритмічність)	Менша, бо запаси покривають затримки
Вимоги до прогнозування попиту	Дуже точне прогнозування	Можна працювати з менш точними прогнозами

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Швидкість реагування на ринок	Висока, але за умови стабільності ланцюга	Середня, але більш стійка до шоків
Вартість логістики	Низька, але чутлива до перебоїв	Вища через більший обсяг запасів
Ситуації, для яких підходить	Стабільне середовище, прогнозований попит, надійні постачальники	Невизначеність, геополітичні ризики, пандемії, перебої у поставках
Типові галузі	Автомобілебудування, електроніка	Рітейл, фармацевтика, оборонні поставки, критичні компоненти
Результат для запасів	Мінімізація складських площ і витрат	Підвищення стійкості, але зростання вартості утримання

** Джерело: сформовано автором*

Емпіричні дослідження також доводять, що оборотність запасів у ритейлі має значущі взаємозв'язки з валовою маржею, капіталомісткістю та ефектом «несподіваних змін попиту», що означає необхідність обережної інтерпретації високих значень оборотності без урахування маржинальності та ризиків дефіциту [95]. Саме тому в сучасних моделях використовується АІТ як скоригована метрика продуктивності запасів [23].

Облік товарних запасів у торгівлі формується під впливом високої інтенсивності товароруху, багатоканальності збуту, широкої номенклатури та потреби в оперативному інформаційному забезпеченні управління. На відміну від виробництва, де запаси охоплюють сировину, НЗВ і готову продукцію, у торгівлі домінують товари для перепродажу, що зміщує обліковий акцент від калькулювання виробничої собівартості до контролю первісної вартості придбання, логістичних витрат та торгової націнки.

Як підкреслюють Н. Гресь і К. Недоступ, застосування терміну «собівартість реалізованих товарів» у торгівлі є дискусійним, оскільки у сфері купівлі-продажу відсутній процес виготовлення предмета торгівлі, а коректніше фокусуватися на первісній вартості товарів [117]. У нормативно-методичній площині правила формування первісної вартості та включення ТЗВ визначаються стандартами, однак відсутність деталізованого трактування окремих компонентів витрат зумовлює методичні прогалини [168].

Водночас, як наголошує І. Волошан, інтенсивність товарних операцій у торгівлі формує найбільший масив первинних документів, а удосконалення документообігу є ключовим завданням організації обліку [110]. Документальні потоки охоплюють закупівлі, складські переміщення, переоцінку та інвентаризацію, а також реалізацію товарів із використанням розрахункових документів [171]. Для впорядкування документообігу доцільним є використання графіків та регламентів руху документів [110].

Як зазначають І. Назарова та Ю. Пастернак, інвентаризація є необхідною умовою функціонування підприємства, а цифровізація змінює її організацію: дані можуть формуватися у вигляді накопичувальних відомостей і інтегруватися у єдину базу з використанням електронних підписів [157].

У поєднанні з вимогами внутрішнього контролю (включно з матеріальною відповідальністю) це посилює значення точності облікових даних як бази аналізу.

Цифрова трансформація торгівлі посилює вимоги до організації обліку й аналізу. Як показують сучасні дослідження автоматизації бізнес-процесів у торгівлі, проблеми проявляються у технічній, управлінсько-обліковій та соціальній площинах, що зумовлює потребу комплексної автоматизації. Інтегровані рішення на базі POS, ERP, WMS, CRM та хмарних платформ формують єдиний інформаційний контур, у якому транзакції синхронізуються в реальному часі [137]. Застосування IoT та інтелектуальних інструментів підвищує точність контролю запасів і сприяє переходу до управління в режимі реального часу.

Для узагальнення взаємозв'язку між особливостями сучасної торговельної діяльності, організацією обліку та аналітичним забезпеченням управління товарними запасами доцільно систематизувати основні елементи інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління запасами. Така система формується під впливом цифровізації, омніканальності, логістичних ризиків, імпортової залежності та зростання вимог до оперативності управлінських рішень. Взаємозв'язок зазначених чинників та їх вплив на процеси обліку, аналізу й прийняття управлінських рішень узагальнено на рис. 1.10.

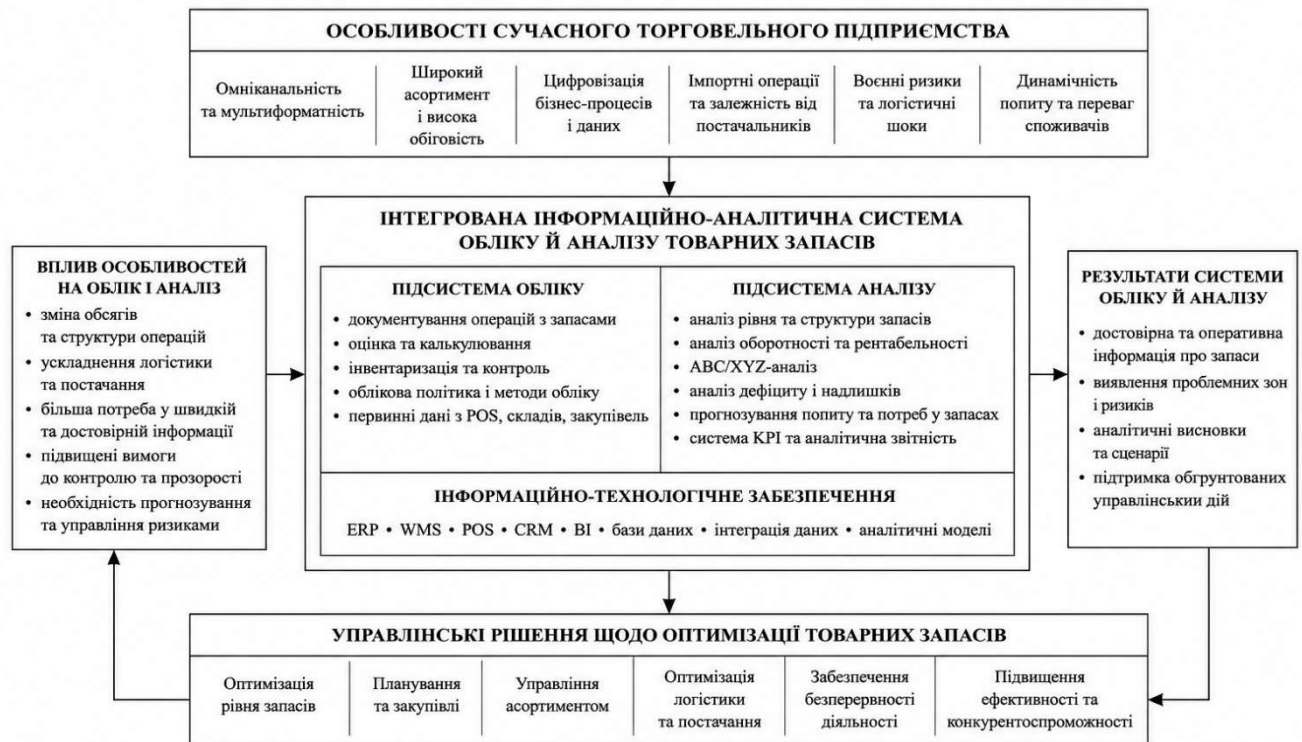


Рис. 1.10. Інтегрована інформаційно-аналітична система управління товарними запасами *

** Джерело: сформовано автором*

Наведена на рис. 1.10 система демонструє, що сучасний облік товарних запасів у торгівлі функціонує не ізольовано, а як складова інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління підприємством. Особливості торговельної діяльності безпосередньо впливають на структуру інформаційних потоків, організацію документообігу, методику аналізу та зміст управлінських рішень щодо формування, поповнення й оптимізації товарних запасів.

При цьому цифровізація торговельних процесів забезпечує інтеграцію облікових, логістичних та аналітичних функцій у межах єдиного інформаційного середовища на базі ERP-, WMS-, POS-, CRM- та BI-систем. Це створює передумови для переходу від традиційного реєстраційного підходу до управління запасами в режимі реального часу, орієнтованого на прогнозування, контроль ризиків і підтримку управлінських рішень.

Крім того, в умовах воєнних ризиків, імпортої залежності та високої динамічності попиту зростає значення аналітичної складової системи управління

запасами, оскільки саме аналіз дозволяє своєчасно виявляти дисбаланс, оцінювати ризики дефіциту або надлишків та формувати обґрунтовані сценарії реагування на зміни зовнішнього середовища.

Отже, особливості торговельної діяльності – участь у глобальних ланцюгах створення вартості, сервісний характер, омніканальні формати збуту, висока динамічність попиту, інституційні та воєнні шоки, а також цифровізація бізнес-процесів формують специфічні вимоги до організації обліку й аналізу товарних запасів. Це зумовлює:

- диференціацію підходів до формування запасів залежно від виду торгівлі, формату й масштабу підприємства;
- потребу в гнучкому асортиментному та логістичному менеджменті, здатному реагувати на зовнішні шоки;
- переорієнтацію обліку на контроль первісної вартості та торгової націнки;
- посилення ролі документообігу, інвентаризації та внутрішнього контролю;
- зростання значення облікової політики як інструмента управління запасами;
- необхідність інтеграції обліку й аналізу з цифровими технологіями (POS, ERP, WMS, CRM, IoT, Cloud, BI).

У підсумку облік та аналіз товарних запасів у торгівлі трансформуються в інтегровану інформаційно-аналітичну систему, що забезпечує базу для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації рівня запасів, підвищення оборотності, рентабельності й стійкості торговельних підприємств у змінному зовнішньому середовищі. Саме ці положення є підґрунтям для подальшого розкриття питань організації обліку (розділ 2) та методики аналізу товарних запасів (розділ 3).

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що в сучасних умовах товарні запаси виступають не лише

основним елементом оборотного капіталу, а й стратегічним ресурсом забезпечення фінансової стійкості, логістичної надійності та адаптивності підприємств торгівлі. Удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження завдяки розмежуванню понять «товари» і «товарні запаси» у чотирьох площинах – економічній, правовій, обліковій та управлінській, а також систематизовано двовекторний генезис поняття «товарні запаси». Запропоновано авторське визначення, яке поєднує економічну природу ресурсу, облікову сутність активу та управлінську функцію забезпечення операційної стійкості підприємства.

2. Обґрунтовано теоретичні засади обліково-аналітичного забезпечення управління товарними запасами шляхом інтеграції фінансового обліку, управлінської звітності, аналітичних процедур та цифрових інформаційних систем у єдиний інформаційний контур управління. Розроблено організаційні положення щодо розподілу функцій між цифровими системами та персоналом, що забезпечує баланс між автоматизацією облікових процедур і гнучкістю професійного судження управлінського персоналу. Показано, що такий підхід формує базис облікових масивів у системі економічної безпеки та сприяє оптимізації оборотного капіталу суб'єктів господарювання.

3. Досліджено організаційно-технологічні особливості торговельної діяльності та ідентифіковано вектор їхнього впливу на архітектуру обліку й аналізу товарних запасів. Обґрунтовано, що зарубіжні моделі управління запасами базуються на інформаційній прозорості, безперервному моніторингу та синхронізації каналів збуту, тоді як вітчизняні підходи залишаються переважно орієнтованими на ретроспективний контроль. Запропоновано концептуальний підхід до адаптації зарубіжних моделей до умов функціонування українських підприємств торгівлі з урахуванням ризиків воєнного стану, омніканальної трансформації та обмеженості логістичної інфраструктури.

4. Розвинуто теоретичні положення щодо еволюції обліку товарних запасів – від реєстраційного механізму до складової інтегрованої інформаційної системи управління. Узагальнено етапи автоматизації обліку (ручний, комп'ютеризований, автоматизований, інтелектуальний), що дозволило обґрунтувати зростання

аналітичної, контрольної та прогнозної функцій сучасного обліку запасів. Систематизовано методичний інструментарій аналізу товарних запасів – від традиційних показників оборотності до моделей ABC/XYZ-аналізу та попит-орієнтованого поповнення, що створює передумови для розробки прикладних рекомендацій у наступних розділах дисертації.

Наукові результати першого розділу опубліковані в працях [158, 182, 183].

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДИКА ОБЛІКУ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ ЯК БАЗИСУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ

2.1. Організація бухгалтерського обліку товарних запасів на підприємствах торгівлі

Організація фінансового обліку товарних запасів на підприємствах торгівлі є важливою складовою системи інформаційного забезпечення управління підприємством. В умовах високої інтенсивності руху товарів, омніканальності, цифровізації бізнес-процесів та зростання логістичних ризиків ефективність управління товарними запасами значною мірою залежить від якості організації облікової системи, здатної забезпечити своєчасне формування достовірної інформації про рух, залишки та оцінку товарів.

Актуальність дослідження організації фінансового обліку товарних запасів посилюється також необхідністю адаптації облікових процесів до умов воєнної нестабільності, залежності торговельних операцій від імпорту, прискорення документообігу та зростання ролі цифрових інформаційних систем у діяльності торговельних підприємств. За таких умов фінансовий облік виступає не лише засобом реєстрації господарських операцій, а й елементом інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління товарними запасами.

Організація фінансового обліку товарних запасів охоплює сукупність організаційних, технічних, кадрових та інформаційних елементів, що забезпечують функціонування облікової системи підприємства. До таких елементів належать:

- формування облікової політики щодо товарних запасів;
- організація документообігу та внутрішнього контролю;
- визначення системи аналітичних рахунків;
- матеріальна відповідальність працівників;

- використання ERP-, POS- та WMS-систем;
- технічне та інформаційне забезпечення облікових процесів;
- кадрове забезпечення системи обліку та розподіл функціональних обов'язків.

Нормативною основою організації обліку товарних запасів виступають Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», НП(С)БО 9 «Запаси», МСБО 2 «Inventories», План рахунків бухгалтерського обліку, а також внутрішні регламенти підприємства – наказ про облікову політику, посадові інструкції, договори про матеріальну відповідальність, графіки документообігу та внутрішні положення щодо організації товарного обліку.

Фінансовий облік товарних запасів у торгівлі забезпечує інформаційну основу для формування фінансових результатів і досягнення безперервності торговельних процесів. Оскільки товарні операції, на думку О. С. Пристемського, є «основою фінансово-операційної діяльності підприємств торгівлі» [67], якість облікових процедур визначає можливість реального контролю за рухом товарів та ефективність управлінських рішень. Сучасні дослідження підкреслюють, що управління запасами неможливе без їх обліку, контролю та аналізу. О. С. Рєва зазначає, що «єдиним надійним джерелом інформації про запаси є система бухгалтерського обліку підприємства» [72].

Головною метою фінансового обліку товарних запасів є формування повної, достовірної та релевантної інформації щодо наявності, руху, оцінки та використання товарів. О. С. Рєва пише: «досягнення ефективного управління запасами можливе завдяки своєчасній, релевантній, чіткій та достовірній інформації про їх наявність, рух і використання» [72]. У практичному аспекті фінансовий облік покликаний забезпечити:

- достовірні дані про залишки товарів;
- контроль розрахунків із постачальниками та покупцями;
- оцінку оборотності й рентабельності запасів;
- інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючи, фінансовий облік формує нормативно обґрунтовану модель

оцінки товарів, що відображає їх економічну сутність у фінансовій звітності.

Відповідно до НП(С)БО 9 та МСБО 2 ключові завдання фінансового обліку включають:

- формування первісної вартості товарів; первісна вартість охоплює купівельну ціну, ввізне мито, непрямі податки, транспортно-заготівельні та інші витрати, пов'язані з придбанням запасів;
- оцінку товарів на дату балансу; запаси відображаються за найменшою з двох величин – собівартістю або чистою вартістю реалізації;
- визнання витрат при реалізації товарів; вартість реалізованих товарів визнається в періоді виникнення доходу;
- формування інформаційної основи для управління запасами – контроль оприбуткування, документообігу, відповідальності та оцінки запасів;
- дотримання нормативних вимог – забезпечення відповідності облікової політики нормам законодавства й стандартів [72].

Організація фінансового обліку ґрунтується на загальних принципах бухгалтерського обліку та положеннях норм, що регулюють товарні операції:

- достовірність та повнота: забезпечення повної інформації про наявність і рух товарів;
- обачність: оцінка за найменшою з двох величин (собівартість або чиста вартість реалізації);
- системність і нормативність: відповідність законодавству, НП(С)БО та МСФЗ;
- безперервність контролю – формування та накопичення достовірної інформації впродовж усього операційного циклу;
- відповідальність – персональна відповідальність керівництва за організацію обліку;
- документальна обґрунтованість – первинні документи як основа інформаційного забезпечення.

На думку автора, в сучасних умовах функції фінансового обліку товарних запасів виходять за межі традиційного документального відображення

господарських операцій та набувають характеру комплексного інформаційного забезпечення процесів управління. Ефективність системи обліку визначається не лише дотриманням вимог нормативно-правового регулювання, а й її здатністю забезпечувати своєчасне формування релевантної інформації для контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень. Особливого значення це набуває в умовах цифровізації торговельної діяльності, коли якість облікових даних безпосередньо впливає на результативність функціонування ERP-, WMS- та BI-систем. Саме тому організацію фінансового обліку товарних запасів доцільно розглядати як складову єдиного обліково-аналітичного середовища управління підприємством.

Нормативно-правове забезпечення визначає правила формування фінансової інформації про товарні запаси, встановлює вимоги до організації облікового процесу, документування та внутрішнього контролю. Правове регулювання ґрунтується на поєднанні зовнішніх норм (закони, стандарти, підзаконні акти) та внутрішніх регламентів підприємства. У дослідженні Д. О. Полоза підкреслюється, що нормативні засади формуються у двох площинах – зовнішній і внутрішній, які забезпечують цілісність системи обліку [169].

Основними джерелами зовнішнього регулювання виступають:

- Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність»;
- Податковий кодекс України;
- НП(С)БО 1 та НП(С)БО 9 «Запаси»;
- МСФЗ, зокрема МСБО 2 «Inventories»;
- нормативні документи Міністерства фінансів України [169].

Н. В. Хоменко, О. В. Карпенко та Ю. А. Верига наголошують, що Закон надає підприємствам право самостійно обирати форму обліку, затверджувати документообіг, технологію обробки інформації та облікову політику, водночас зобов'язуючи керівництво забезпечити достовірність і своєчасність фінансових даних [192]. НП(С)БО 9 визначає товар як актив, придбаний з метою продажу, та встановлює необхідність розкриття методів оцінки й розподілу витрат [169]. О. В. Шаповал підкреслює, що МСБО 2 регламентує оцінку запасів за собівартістю

або чистою вартістю реалізації та наголошує на ролі точності облікових записів як передумови достовірної звітності [193].

Нормативні документи також визначають обов'язкові організаційні елементи:

- робочий план рахунків;
- регламентований документообіг;
- правила інвентаризації;
- методи оцінки вибуття;
- процедури внутрішнього контролю.

Узагальнюючи наведені підходи, слід зазначити, що нормативно-правова база формує лише загальні рамки облікової роботи. Водночас реальна ефективність організації обліку визначається тим, як саме підприємство наповнює ці рамки власними регламентами та процедурами.

Внутрішні документи забезпечують адаптацію зовнішніх норм до специфіки торговельної діяльності підприємства. Як зазначає Д. О. Полоз, «внутрішня нормативна база є безпосередньою основою організації обліку товарних запасів» [169]. До ключових документів належать:

- наказ про облікову політику;
- положення про товарний облік;
- положення та графік документообігу;
- робочий план рахунків;
- регламенти внутрішнього контролю.

Облікова політика визначає методи, процедури й принципи, що застосовуються для ведення обліку товарних запасів. Її зміст, зокрема, включає:

- методи первинної оцінки;
- порядок розподілу транспортно-заготівельних витрат;
- методи оцінки вибуття (FIFO, середньозважена, ідентифікована собівартість, ціни продажу тощо);
- правила проведення уцінки, переоцінки, списання та визначення нестач;
- порядок проведення інвентаризації й склад комісії.

Для підприємств торгівлі доцільно передбачати окремий розділ облікової політики, присвячений організації фінансового обліку товарів і торговельної націнки.

На думку автора, значення нормативно-правового забезпечення організації обліку товарних запасів полягає не лише у встановленні єдиних вимог до облікового процесу, а й у створенні передумов для формування якісного інформаційного забезпечення управління. Водночас нормативні документи визначають лише загальні правила ведення обліку, тоді як практична результативність системи значною мірою залежить від рівня деталізації внутрішніх регламентів підприємства та їх адаптації до особливостей торговельної діяльності. В умовах цифровізації торгівлі особливої актуальності набуває включення до внутрішніх нормативних документів положень щодо використання ERP-, WMS- та інших інформаційних систем, які забезпечують інтеграцію облікових, контрольних та аналітичних процесів. Саме тому облікова політика повинна розглядатися не лише як інструмент дотримання нормативних вимог, а й як важливий елемент системи управління товарними запасами підприємства.

У дослідженнях С. Марсуса та співавторів підкреслюється, що застосування міжнародних стандартів оцінки запасів супроводжується такими труднощами, як недостатнє розуміння вимог МСБО 2, помилки в оцінці, непослідовність у застосуванні методів, низький рівень інтеграції інформаційних систем [88]. У державному секторі впровадження IPSAS 12 ускладнено фрагментарністю нормативного середовища та домінуванням ручних практик [50]. Це підтверджує думку, що адаптація стандартів до практики потребує ґрунтовної облікової політики та розвиненої внутрішньої нормативної бази.

Ефективність обліку товарних запасів значною мірою визначається тим, наскільки раціонально вибудована організаційна структура облікової служби та наскільки якісно функціонує внутрішній контроль. У роздрібній торгівлі, де облікові дані надходять із різних джерел – магазинів, складів, логістичних центрів, інтернет-каналів, важливо забезпечити узгодженість інформаційних потоків і мінімізувати ризики спотворення даних.

О. В. Усатенко та М. С. Пашкевич підкреслюють, що «якість управлінських рішень безпосередньо залежить від своєчасності та достовірності даних, які формує бухгалтерська служба» [191]. А. П. Шот та К. П. Підручняк зазначають, що в умовах цифровізації, багатоканальності та високої швидкості товарообігу облікова служба фактично виконує роль координаційного центру фінансової інформації підприємства [197].

На думку автора, в сучасних умовах організація обліку товарних запасів повинна розглядатися не лише як сукупність облікових процедур, а як інтегрована система управління інформаційними потоками підприємства. Зростання обсягів даних, багатоканальність продажів та цифровізація бізнес-процесів зумовлюють необхідність посилення координаційної ролі облікової служби та розвитку механізмів внутрішнього контролю. За таких умов особливого значення набуває інтеграція облікових процесів із сучасними інформаційними системами, що забезпечують оперативність отримання даних, підвищення їх достовірності та формування якісного інформаційного забезпечення управління товарними запасами.

У роздрібному бізнесі облікова служба поєднує функції:

- фінансового обліку;
- податкові розрахунки;
- управлінського обліку;
- внутрішнього контролю;
- аналітичної підтримки.

Організація фінансового обліку товарних запасів у роздрібній торгівлі формується як система взаємодії облікової служби, торговельних підрозділів, матеріально відповідальних осіб та інформаційно-технічного забезпечення. В умовах цифровізації торгівлі ефективність облікових процесів значною мірою залежить від узгодженості документообігу, синхронізації інформаційних потоків та інтеграції автоматизованих систем управління. Узагальнену модель організаційно-інформаційної взаємодії учасників фінансового обліку товарних запасів наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційно-інформаційна взаємодія учасників фінансового обліку товарних запасів у роздрібній торгівлі *

** Джерело: сформовано автором*

Наведена на рис. 2.1 модель демонструє, що організація фінансового обліку товарних запасів ґрунтується на поєднанні кадрового, нормативного, інформаційного та технічного забезпечення. Облікова служба здійснює координацію облікових процесів, контроль достовірності даних і формування звітності, тоді як підрозділи торгівлі забезпечують первинне документування та відображення руху товарів. Водночас інформаційно-технічне забезпечення створює основу для автоматизації операцій, синхронізації даних та підвищення оперативності обліку.

З огляду на масштаб діяльності підприємства структура може бути централізованою (для мереж із багатьма магазинами) або частково децентралізованою (для менших форматів), однак принципи організації залишаються незмінними: чіткий розподіл відповідальності, узгодженість документообігу, підзвітність та контроль.

У дослідженнях В. Агуераббіріа та Ф. Гутон підкреслюється, що повна

централізація обліку забезпечує підприємству уніфіковані стандарти ведення облікових процедур, єдину методику оцінки товарів, однакові правила документообігу та контроль з боку головної бухгалтерії. Така модель зменшує кількість помилок, забезпечує високий рівень достовірності даних і спрощує проведення аудиту. Її слабким місцем є втрата оперативності: коли всі рішення щодо оформлення операцій, переоцінок, коригувань чи внутрішніх переміщень мають проходити через центральний апарат, швидкість реагування магазинів на щоденну динаміку попиту знижується [4].

Повна децентралізація, навпаки, дозволяє наділити окремі магазини значним обсягом автономії: менеджери швидко приймають рішення про переміщення товарів, локальні акції, переоцінку залишків, оформлення повернень чи списань. Такий підхід забезпечує високу адаптивність до локального попиту та конкурентного середовища, але підвищує ризики нерівномірності облікових практик, спотворення даних, помилок у документах, зловживань персоналу та ускладнює консолідацію фінансової звітності.

Саме тому в сучасній практиці роздрібної торгівлі найпоширенішою є гібридна модель, яка поєднує переваги централізації та децентралізації. Центральний офіс формує стандарти, методики, облікову політику, контролює критичні операції, встановлює процедури внутрішнього контролю та відповідає за консолідовану фінансову інформацію. Окремим магазинам або регіональним підрозділам делегуються оперативні функції: облік щоденних продажів, проведення повернень, оформлення внутрішніх переміщень, часткове формування первинної документації. Завдяки цьому забезпечується баланс між швидкістю локальних рішень і стандартизованим контролем з боку центральної бухгалтерії.

С. Табанков та А. Жолі звертають увагу на те, що особливо поширеною формою організації великих торговельних мереж є дивізійна модель, у межах якої країна або регіон поділяється на «цінові зони». У кожній зоні можуть діяти окремі правила ціноутворення, асортиментної політики та логістичного забезпечення, що відповідають специфіці локального ринку. Водночас бухгалтерський облік ведеться за єдиною корпоративною методикою з деталізованою аналітикою, яка

дозволяє формувати центри фінансової відповідальності та оцінювати ефективність окремих груп магазинів [81].

Організація фінансового обліку товарних запасів у торгівлі передбачає чіткий розподіл функціональних обов'язків між учасниками облікового процесу. Ефективність системи обліку значною мірою залежить від узгодженості дій бухгалтерської служби, матеріально відповідальних осіб, працівників торговельних підрозділів та інформаційно-технічного персоналу. Узагальнення функцій та зон відповідальності основних учасників облікового процесу товарних запасів наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад учасників облікового процесу товарних запасів та їх функції *

Учасник облікового процесу	Основні функції та зони відповідальності
Головний бухгалтер	- розробляє та затверджує облікову політику підприємства; - затверджує графік документообігу та робочий план рахунків - організовує систему внутрішнього контролю за рухом товарних запасів - несе відповідальність за достовірність фінансових даних, їх відповідність нормативам і стандартам.
Бухгалтер(и) з обліку товарів	- оприбутковують товари на підставі документів постачальників; - відображають внутрішні переміщення між магазинами, складами, логістичними точками - здійснюють контроль залишків і показників оборотності - ведуть облік реалізації, повернень, списань і переоцінок - формують синтетичний і аналітичний облік за рахунком 28 та відповідними субрахунками.
Матеріально-відповідальні особи (МВО)	- приймають товар з перевіркою кількості та якості; - забезпечують щоденний контроль фактичних залишків, особливо груп ризику; - відповідають за збереження товарів на складі чи в торговельному залі - беруть участь в інвентаризаціях і підтверджують результати фактичного огляду; - передають первинні документи до бухгалтерії відповідно до графіка документообігу.
ІТ-адміністратор / менеджер по довідниках	- веде та актуалізує довідники номенклатури (SKU), контрагентів, категорій товарів; - налаштовує ціни, промо-акції, правила роздрібного ціноутворення; - забезпечує технічну підтримку ERP-, POS- та WMS-систем; - відповідає за коректність завантаження та синхронізації даних між магазинами і центральною системою; - формує якість нормативно-довідкової інформації, що є основою достовірного обліку.

* Джерело: [96, 169, 191, 160] узагальнено автором

Наведені в табл. 2.1 функції учасників облікового процесу свідчать, що організація фінансового обліку товарних запасів у роздрібній торгівлі має комплексний характер і поєднує облікові, контрольні, логістичні та інформаційно-технічні складові. Важливою особливістю сучасної системи обліку є посилення ролі інформаційних систем та управління довідковими даними, що забезпечує синхронізацію операцій між магазинами, складами та центральною бухгалтерією. Водночас чіткий розподіл відповідальності між учасниками облікового процесу створює основу для підвищення достовірності облікових даних, ефективності внутрішнього контролю та оперативності управління товарними запасами.

Отже, вибір між централізацією та децентралізацією не є категоричним: сучасні мережі шукають оптимальну комбінацію підходів, яка забезпечує одночасно оперативність, контроль, аналітичну прозорість та мінімізацію ризиків.

З метою практичного узагальнення організаційних та методичних аспектів обліку товарних запасів у межах дисертаційного дослідження розроблено проект наказу про облікову політику та Положення щодо товарних запасів для торговельного підприємства. Запропоновані документи враховують сучасні вимоги до організації фінансового та управлінського обліку, автоматизації облікових процесів, формування аналітичної звітності та внутрішнього контролю за рухом товарів. Проект документів наведено у додатку І.

Розроблений проект облікової політики дозволяє систематизувати організаційні, методичні та інформаційні аспекти управління товарними запасами на торговельному підприємстві. Його використання сприяє підвищенню достовірності облікових даних, удосконаленню внутрішнього контролю, оперативності формування аналітичної інформації та підвищенню ефективності управлінських рішень щодо товарних запасів.

Особливості організаційної структури безпосередньо впливають на модель контролю за рухом товарів. Система внутрішнього контролю в роздрібній торгівлі має багаторівневий характер, оскільки товарні запаси є найбільш ризиковою категорією активів підприємства. В умовах високої інтенсивності товарообігу, значної номенклатури й залучення великої кількості працівників саме внутрішній

контроль забезпечує достовірність облікових даних і мінімізує можливості для маніпуляцій чи помилок.

Базовим елементом контролю є щоденний моніторинг ризикових груп товарів, зокрема продукції з високою оборотністю або підвищеною ймовірністю втрат. Такі групи контролюються адміністраторами магазинів і матеріально відповідальними особами шляхом регулярних звірок фактичних залишків із даними системи. Це дозволяє швидко виявляти відхилення й запобігати накопиченню помилок.

Другим важливим компонентом є багаторівнева авторизація операцій, пов'язаних із закупівлями, переміщеннями та списаннями. Критичні операції повинні підтверджуватися відповідальними працівниками різних рівнів – від менеджера магазину до бухгалтерії або центрального офісу. Така модель знижує ризик несанкціонованого руху товарів і забезпечує можливість простежити кожну операцію.

Значну роль відіграють планові та позапланові інвентаризації, що проводяться як за рішенням керівництва, так і у відповідь на виявлені відхилення. Зіставлення фактичних залишків із обліковими даними дозволяє точніше оцінювати втрати, коригувати облікові записи та виявляти системні проблеми в документообігу або збереженні товарів [169].

У сучасній роздрібній торгівлі дедалі важливішу роль відіграє цифровий контроль, зокрема аналіз логів POS- і WMS-систем. Цифрові «сліди» операцій дають змогу відстежувати кожну дію працівника: сканування товару, відміну чека, внесення знижки, переміщення товару між зонами. Н. Джахан зазначає, що технічні засоби контролю – системи відеоспостереження, сканування штрих-кодів, RFID та автоматизовані механізми аудиту суттєво знижують вплив людського фактору та ймовірність навмисних спотворень інформації [32].

У підсумку система внутрішнього контролю в роздрібній торгівлі функціонує як інтегрована багаторівнева конструкція, що поєднує операційний, документальний і технологічний контроль. Саме така модель забезпечує достовірність облікових даних, безпеку товарних запасів і стабільність фінансових

результатів підприємства.

Документування операцій із товарними запасами є центральним елементом організації фінансового обліку. Первинні документи забезпечують юридичне підтвердження руху товарів, є підставою для облікових записів, формують інформаційні потоки між складами, магазинами та офісом. Подмешальська Ю. В. і Парнюк О. В. наголошують, що первинна документація є «основою створення інформаційного забезпечення підприємства» [166], а її якість визначає достовірність облікових даних.

Документування товарних операцій у роздрібній торгівлі охоплює три основні етапи: надходження товарів, їх внутрішній рух та операції реалізації й вибуття. Кожен із цих етапів формує окремий інформаційний потік, який підлягає обробці у системі бухгалтерського обліку.

Документування надходження товарів передбачає оформлення пакета первинних документів, що підтверджують факт передачі товарів від постачальника торговельному підприємству: товарно-транспортні накладні, рахунки-фактури, видаткові накладні, акти приймання, внутрішні звіти про прийняття товарів. Згідно з НП(С)БО 9 запаси зараховуються на баланс за первісною вартістю, яка включає ціну придбання, транспортно-заготівельні витрати та інші витрати, пов'язані з доведенням товару до стану, придатного для реалізації.

Коректність заповнення первинних документів має визначальне значення, оскільки помилки в реквізитах призводять до втрати документом юридичної сили та викривлень у звітності. О. В. Усатенко та М. С. Пашкевич підкреслюють, що правильність реквізитів первинних документів є ключовою умовою достовірності облікової інформації [191]. У сучасних роздрібних мережах процес надходження товарів фіксується одночасно у паперових документах і у вигляді цифрових записів у ERP або POS, що забезпечує миттєве оновлення залишків та мінімізує часовий розрив між фактичним прийманням товарів і їх відображенням у бухгалтерському обліку.

Документування внутрішніх переміщень та складських операцій передбачає оформлення накладних і реєстраційних форм при переміщенні товарів між

магазинами чи складами. На рівні складу використовуються картки складського обліку, акти переоцінки, внутрішні реєстри та інвентаризаційні описи. Книга складського обліку акумулює дані про всі операції з товарами та забезпечує цілісне відображення їх надходження, вибуття та залишків [166]. Н. М. Бондаренко та О. А. Фелонюк наголошують, що впровадження системи номенклатурних номерів та адресного зберігання є обов'язковою умовою уникнення пересортиці й підвищення точності складського обліку [106].

На думку автора, розвиток цифрових технологій суттєво трансформує процес документування товарних операцій, поєднуючи традиційні первинні документи з автоматизованими механізмами реєстрації та контролю даних. Водночас навіть за умов використання сучасних ERP- і POS-систем ключовою передумовою достовірності облікової інформації залишається належна організація документообігу та забезпечення контролю за правильністю оформлення первинних документів. Саме поєднання цифрових інструментів і внутрішнього контролю створює основу для підвищення точності обліку товарних запасів та мінімізації ризиків виникнення облікових помилок.

Організація документообігу є важливою складовою системи фінансового обліку товарних запасів, оскільки забезпечує своєчасне відображення господарських операцій, контроль руху товарів та узгодженість інформаційних потоків між структурними підрозділами підприємства. В умовах автоматизації торгівлі документообіг поєднує первинні документи, складські операції, електронні облікові системи та процес формування фінансової й управлінської звітності. Ефективність документообігу безпосередньо впливає на швидкість отримання облікової інформації, можливості її подальшого аналізу та якість управлінських рішень щодо товарних запасів. Чітка регламентація руху документів дозволяє мінімізувати ризики дублювання інформації, втрати документів і виникнення розбіжностей між фактичними та обліковими даними. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування раціональної схеми документообігу, яка забезпечує безперервний інформаційний зв'язок між етапами надходження, зберігання, переміщення та реалізації товарів. Узагальнену схему документообігу

в системі обліку товарних запасів торговельного підприємства наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Схема документообігу в системі обліку товарних запасів торговельного підприємства *

** Джерело: сформовано автором*

Наведена на рис. 2.2 схема демонструє, що документообіг у системі обліку товарних запасів охоплює всі етапи руху товарів – від їх надходження від постачальника до формування фінансової та управлінської звітності. Центральне місце у цій системі займає облікова інформаційна система, яка забезпечує синхронізацію даних між складом, магазинами та бухгалтерією, оперативне оновлення залишків і контроль правильності оформлення операцій. Така організація документообігу сприяє підвищенню достовірності облікової інформації, ефективності внутрішнього контролю та оперативності прийняття управлінських рішень щодо товарних запасів.

Документування операцій реалізації товарів охоплює як традиційні форми підтвердження продажу, так і електронні інструменти. Продажі у торговельних точках фіксуються через фіскальні чеки, денні касові звіти та касові ордери, що

забезпечують відображення доходів і руху товарів відповідно до вимог законодавства. У разі онлайн-продажів використовуються електронні чеки, повідомлення про оплату та цифрові записи про передачу товару покупцю. Усі ці документи утворюють єдину інформаційну систему, що забезпечує коректне відображення реалізації у фінансовому обліку.

Документування повернень, списань та інвентаризаційних процедур є важливою складовою організації фінансового обліку товарних запасів, оскільки безпосередньо впливає на формування фінансових результатів і достовірність даних про залишки. Повернення товарів від покупців або постачальникам оформлюються актом повернення чи видатковою накладною. Списання – актом списання, що містить перелік товарів, підстави для їх вибуття й інформацію про відповідальних осіб [191]. Інвентаризація проводиться на підставі інвентаризаційних описів, порівняльних відомостей та актів про виявлені нестачі або надлишків. У торговельних підприємствах із великою номенклатурою інвентаризації можуть проводитися частіше, зокрема для груп підвищеного ризику (косметика, алкоголь, дрібна техніка) [96].

Структурне відображення руху товарів у бухгалтерському обліку забезпечується системою рахунків. Рахунок 28 «Товари» використовується для узагальнення інформації про товарні запаси та включає кілька субрахунків, що деталізують місця зберігання й характер операцій: товари на складах, товари у роздрібних магазинах, товари на комісії, торговельна націнка тощо. Аналітичний облік ведеться в розрізі місць зберігання, окремих магазинів, груп товарів, партій або каналів збуту (офлайн та онлайн), що дає змогу формувати деталізовану інформацію для управлінських потреб. У разі застосування методу оцінки товарів за цінами продажу важливим є коректне ведення обліку торговельної націнки через субрахунок 285, який забезпечує правильність визначення собівартості реалізованих товарів.

Автоматизація облікових процесів істотно трансформує підходи до організації фінансового обліку товарних запасів у роздрібній торгівлі. Стрімкий розвиток цифрових технологій зумовив перехід від традиційних методів фіксації

операцій до інтегрованих інформаційних систем, які забезпечують обробку даних у режимі реального часу та зменшують вплив людського фактору. А. П. Шот та К. П. Підручняк підкреслюють, що автоматизація підсилює такі якісні характеристики облікової інформації, як своєчасність, прозорість та достовірність, одночасно знижуючи ймовірність операційних помилок [197].

Е. Судармі та В. Сунаріо наголошують, що ERP-системи є технологічним ядром сучасного фінансового обліку, оскільки інтегрують ключові підрозділи торговельного підприємства – закупівлі, склад, продажі, логістику та бухгалтерію у єдине інформаційне середовище [80]. Первинні документи постачальника (рахунки, накладні, акти) можуть імпортуватися в систему без повторного введення, після чого ERP автоматично формує бухгалтерські проведення [96]. Інтеграція POS-звітів з ERP-модулем забезпечує автоматичне відображення реалізації й списання товарів, формування доходів і аналітики оборотності та рентабельності окремих товарних груп [32]. Системи WMS (Warehouse Management System - Система Управління Складом) реалізують принципи адресного зберігання, контролю виконання складських операцій і відстеження руху товарів у режимі реального часу. Поєднання WMS з RFID та IoT (Інтернет Речей) формує «розумні склади», де процеси приймання, інвентаризації та комплектації суттєво автоматизуються [58].

Автоматизація змінює й характер контролю: завдяки цифровим аудит-трекам бухгалтер отримує доступ до повної історії операцій, включаючи час, місце та виконавця, що знижує ризики шахрайства й підвищує прозорість внутрішнього контролю. Особливої уваги потребує якість майстер-даних: правильність номенклатури, ставок ПДВ, цін та інших параметрів є критичною для достовірності фінансової звітності. Саме тому сучасні торговельні мережі формують окрему функцію менеджера майстер-даних, відповідального за ведення довідників, кодифікацію SKU (номенклатури), актуалізацію цін та контроль синхронізації даних між магазинами й центральними серверами [160].

Отже, сучасна організація фінансового обліку товарних запасів поступово трансформується від системи фіксації господарських операцій до комплексного

цифрового середовища управління товарними потоками. Інтеграція ERP-, POS- та WMS-систем забезпечує не лише автоматизацію облікових процедур, але й створює передумови для підвищення якості внутрішнього контролю, оперативності прийняття рішень та ефективного управління запасами. Водночас результативність цифровізації значною мірою залежить від якості нормативно-довідкової інформації, належної організації документообігу та узгодженості інформаційних потоків між усіма учасниками торговельного процесу.

У межах дослідження обґрунтовано доцільність формування нової системи організації фінансового обліку товарних запасів, що ґрунтується на поєднанні автоматизованих технологій та професійного судження персоналу. Запропоновано адаптувати наказ про облікову політику до умов цифровізації, автоматизації та ризик-орієнтованого контролю товарних операцій. Окремим розділом облікової політики доцільно визначити розподіл облікових функцій між інформаційними системами (ERP, WMS, POS) та персоналом із виокремленням зон Система (повна автоматизація), Людина (професійне судження) та Баланс (змішані процедури). Така формалізація забезпечує чіткість повноважень, зменшує ризики викривлення облікових даних і створює основу для превентивної системи внутрішнього контролю.

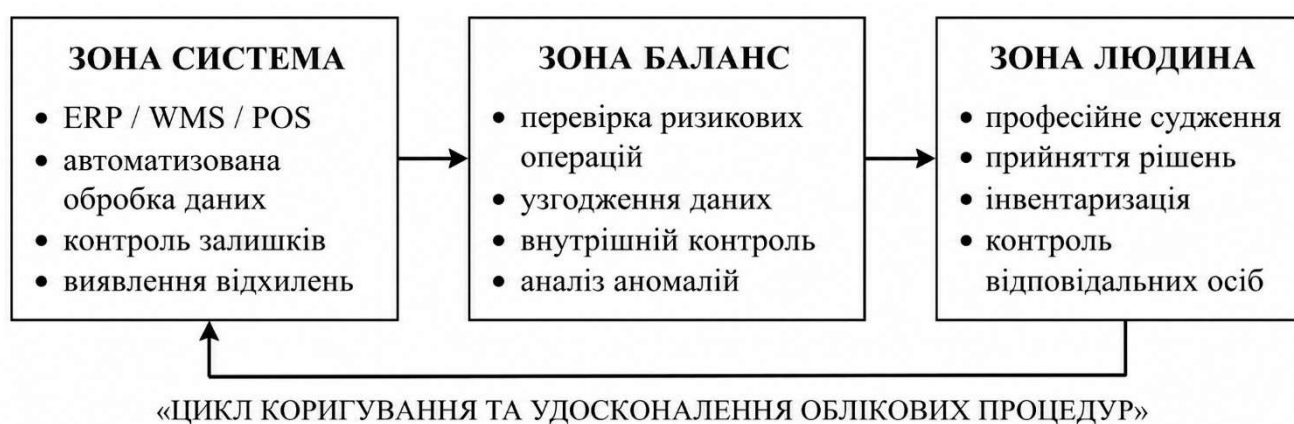


Рис. 2.3. Організаційні положення щодо розподілу функцій між цифровими системами та персоналом *

** Джерело: розроблена автором*

Організаційні положення щодо розподілу функцій між цифровими системами та персоналом сфері обліку товарних запасів передбачають раціональний розподіл облікових функцій між автоматизованими інформаційними системами та працівниками підприємства залежно від рівня стандартизації, ризиковості та необхідності професійного судження. У межах цифрової зони автоматизуються типові облікові процедури: оприбуткування товарів, реєстрація руху запасів, оновлення залишків, формування стандартних звітів, контроль мінусових залишків та фіксація відхилень. Це дозволяє підвищити оперативність обробки інформації та мінімізувати вплив людського фактору на рутинні операції.

Водночас зона «Персонал» охоплює процеси, що потребують професійного судження, контролю ризикових операцій, оцінки причин відхилень, проведення інвентаризацій, прийняття управлінських рішень щодо переоцінки, списання чи коригування товарних запасів. У зоні «Баланс» відбувається взаємодія автоматизованих систем та персоналу, що забезпечує перевірку достовірності облікових даних, узгодження результатів контролю та формування аналітичної інформації для управління запасами. Таким чином, організаційні положення формують інтегровану модель організації обліку товарних запасів, у межах якої автоматизація не замінює професійне судження, а підсилює ефективність, контрольованість і достовірність облікових процесів.

У межах положень запропоновано оновити договори про повну матеріальну відповідальність, доповнивши їх вимогами щодо роботи з цифровими системами (обов'язкове використання сканерів, PDA та RFID-міток, заборона на несанкціоновані «ручні» операції, персональна відповідальність за некоректні дії в ERP/WMS/POS, реагування на індикатори нетипових операцій). Це забезпечує узгодженість юридичного, організаційного та технологічного аспектів контролю й формує цілісну структуру відповідальності за збереження товарних запасів.

Отже, сформований підхід до організації фінансового обліку товарних запасів у роздрібній торгівлі поєднує нормативно-правові вимоги, внутрішні регламенти, сучасні моделі побудови облікової служби, документальне оформлення операцій, автоматизацію та концепцію організаційні положення щодо

розподілу функцій між цифровими системами та персоналом, створюючи методичне підґрунтя для підвищення достовірності облікових даних і ефективності управління запасами.

2.2. Методичні засади обліку товарних запасів та напрями його вдосконалення в умовах повоєнного відновлення

Сучасний розвиток торговельної діяльності, цифровізація бізнес-процесів, поширення омніканальних моделей збуту та трансформація логістичних систем суттєво змінюють вимоги до методики фінансового обліку товарних запасів. В умовах високої динаміки товарообігу, зростання обсягів інформаційних потоків та необхідності оперативного прийняття управлінських рішень традиційні підходи до обліку запасів дедалі частіше виявляють обмежену адаптивність до потреб сучасних торговельних підприємств.

Особливої актуальності проблема вдосконалення методики обліку товарних запасів набуває в умовах повоєнного відновлення економіки України, коли торговельні підприємства функціонують у середовищі підвищених логістичних ризиків, нестабільності постачання, регіональної нерівномірності попиту та необхідності швидкого відновлення товарних ланцюгів. За таких умов система обліку повинна забезпечувати не лише достовірне відображення товарних операцій, а й створювати інформаційну основу для оперативного контролю, аналізу та управління запасами.

У сучасній практиці торгівлі методика обліку товарних запасів поступово трансформується від переважно реєстраційної моделі до інтегрованої інформаційно-аналітичної системи, що поєднує фінансовий облік, внутрішній контроль, аналітичні процедури та автоматизовану обробку даних. Це зумовлює необхідність критичного переосмислення чинних методичних підходів, виявлення їх недоліків та обґрунтування напрямів удосконалення відповідно до сучасних умов функціонування торговельних підприємств.

Методика фінансового обліку товарних запасів торговельних підприємств

формується під впливом національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, Інструкції про застосування Плану рахунків, норм Податкового кодексу України та усталених практик управління товарними потоками. Водночас її ефективність істотно обмежується низкою системних недоліків, що призводять до викривлення інформації про наявність, рух і вартість запасів, а отже – до помилкових управлінських рішень.

По-перше, проблемним є нормативно-методичний базис обліку товарних запасів. НП(С)БО 9 «Запаси» оперує категорією «первісна вартість», яка повністю відсутня у МСФЗ (МСБО) 2 «Запаси». Як підкреслює С. І. Дроб'язко, у МСБО 2 термін «первісна вартість» не використовується, хоча деталізуються витрати на придбання, переробку та інші витрати, пов'язані з доведенням запасів до стану, придатного для використання [128].

При цьому ані в НП(С)БО 9, ані в підзаконних актах чітко не визначено склад транспортно-заготівельних витрат (ТЗВ) і порядок їх включення до собівартості залежно від умов поставки, що породжує неоднозначність у практиці торговельних підприємств [169]. Національна нормативна база зберігає концептуальні розбіжності з МСФЗ та не містить вичерпних алгоритмів розподілу ТЗВ, що ускладнює уніфікацію обліку в межах однієї торговельної мережі й галузі загалом.

По-друге, наукові підходи до оцінки та обліку товарних запасів підтверджують наявність розриву між нормативними вимогами та реальними потребами омніканальної торгівлі. Н. В. Хоменко, Ю. А. Верига, О. В. Карпенко, Д. О. Полоз, О. С. Роева та інші дослідники акцентують, що традиційні методи оцінки вибуття (FIFO, середньозважена собівартість), передбачені НП(С)БО 9, орієнтовані на періодичну модель обліку й не забезпечують оперативної інформації про маржинальність окремих товарних груп у режимі реального часу [193; 72].

Третій проблемний блок пов'язаний із документуванням та інвентаризацією. В. М. Орлова, А. Р. Мазіашвілі та К. К. Шепель зазначають, що типові форми первинних документів, затверджені у 1990–2000-х роках, не відповідають сучасним логістичним моделям (дропшипінг, крос-докінг, фулфілмент), а паперовий документообіг з матеріально відповідальними особами створює істотні

інформаційні розриви між складом, магазинами та бухгалтерією [161].

Дослідження С. В. Бардаша та Н. П. Кузик доводять необґрунтованість трактування інвентаризації як методу бухгалтерського обліку: вона має статус контрольної процедури, а не інструменту «коригування обліку» [103]. Попри це, в практиці українських підприємств інвентаризацію часто використовують саме для виправлення накопичених помилок.

Четвертий аспект стосується міжнародного досвіду. У працях А. Моршеда та А. Рамадана звертається увага на суб'єктивність визначення чистої вартості реалізації, нечіткість критеріїв віднесення втрат до нормальних і ненормальних та відсутність однозначних правил щодо витрат на зберігання в межах МСБО 2 [59]. М. Луччезе та Ф. Ді Карло наголошують, що паралельне існування різних підходів до оцінки запасів за IFRS і US GAAP (зокрема використання LIFO, забороненого МСФЗ, але дозволеного в США) ускладнює можливість порівняти фінансову звітність компаній [45].

Нарешті, п'ятою групою проблем є вплив цифровізації. Орлов І. підкреслює, що запровадження ERP, WMS та BI-систем зробило очевидними обмеження традиційної періодичної методики обліку: ручне закриття періодів, дублювання введення даних, неможливість оперативного обліку руху товарів у режимі реального часу [160]. При оборотності запасів 20–40 разів на рік ці недоліки набувають системного характеру та безпосередньо впливають на якість управлінських рішень.

Узагальнення результатів аналізу наукових джерел, нормативної бази та практики функціонування торговельних підприємств дозволило виявити низку взаємопов'язаних проблем методики фінансового обліку товарних запасів. Їх виникнення зумовлене одночасним впливом нормативних, організаційних, технологічних і цифрових факторів, що особливо проявляється в умовах омніканальної торгівлі та високої інтенсивності товарообігу. З огляду на зазначене доцільним є узагальнення основних проблемних аспектів методики фінансового обліку товарних запасів, що створює підґрунтя для розробки пропозицій щодо їх усунення та підвищення ефективності обліково-аналітичного забезпечення

управління. Систематизацію основних проблем методики обліку товарних запасів у торгівлі наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Системні проблеми методики фінансового обліку товарних запасів у торгівлі *

** Джерело: сформовано автором*

Наведена на рис. 2.4 схема демонструє, що проблеми методики фінансового обліку товарних запасів мають комплексний характер та охоплюють нормативно-методичні, організаційні й технологічні аспекти. Взаємне посилення виявлених недоліків призводить до викривлення облікової інформації, ускладнення контролю за рухом товарів та зниження ефективності управлінських рішень. Особливо критичними ці проблеми є для сучасних торговельних підприємств, які функціонують в умовах цифровізації, омніканальності та післявоєнної трансформації логістичних систем. Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення методики фінансового обліку товарних запасів із урахуванням сучасних інформаційних технологій, міжнародних підходів та галузевої специфіки торгівлі.

Узагальнення виявлених причинно-наслідкових зв'язків підтверджує системний характер викривлень у методиці фінансового обліку товарних запасів. Наявні проблеми не є поодинокими технічними недоліками, а формують стійку

сукупність нормативних, організаційних та технологічних дисфункцій, що взаємно підсилюють одна одну.

Методичні помилки у трактуванні собівартості, застарілість підходів до первинного документування та інвентаризації, а також невідповідність традиційної періодичної моделі обліку потребам цифрового ритейлу призводять до накопичення помилок, зниження прозорості процедур і спотворення фінансових результатів. Це створює інституційне середовище, у якому управлінські рішення ухвалюються на основі неповної або недостовірної інформації, що особливо небезпечно в умовах високої оборотності запасів, омніканальності та післявоєнної реконфігурації торговельного сектору.

Діагностика сучасного стану методики обліку товарних запасів виявила п'ять груп системних проблем:

- 1) неузгодженість національних стандартів з МСФЗ;
- 2) моральна застарілість методу оцінки за цінами продажу;
- 3) розрив між первинним документообігом та реальними логістичними схемами;
- 4) складність забезпечення порівнянності облікових підходів у міжнародній практиці;
- 5) невідповідність традиційної періодичної моделі обліку потребам цифрового ритейлу.

Виявлені недоліки створюють об'єктивну необхідність кардинального вдосконалення методики обліку товарних запасів із урахуванням вимог омніканальної торгівлі, повоєнного відновлення та глибокої цифровізації бізнес-процесів.

Діагностика, проведена вище, показала, що методика фінансового обліку товарних запасів в Україні сформувалася як компроміс між вимогами НП(С)БО 9, МСБО 2, податкового законодавства та практики торговельних мереж, але містить низку системних вад, які посилюються в умовах воєнного стану, інфляції, цифровізації та омніканальної торгівлі [128; 117]. Це зумовлює необхідність її концептуального оновлення з урахуванням як міжнародних підходів, так і галузевої

специфіки ритейлу. Нижче узагальнено пропозиції за основними проблемними блоками методики.

Удосконалення формування первісної вартості товарних запасів та порядку розподілу транспортно-заготівельних витрат. У МСБО 2 відсутній термін «первісна вартість», натомість деталізуються складові витрат на придбання, переробку та інші витрати, пов'язані з доставкою й доведенням запасів до стану, придатного для використання [128].

Уточнення порядку застосування методів оцінки вибуття запасів в умовах омніканальної торгівлі. І. Б. Дутчак, М. І. Гордієнко та В. С. Коверза показують, що вибір методу оцінки запасів істотно впливає на фінансові результати та податкові зобов'язання підприємства [129]. У періоди інфляції метод FIFO забезпечує ближче до ринкової оцінювання кінцевих запасів, але може завищувати прибуток і податкове навантаження.

Метод середньозваженої собівартості згладжує цінові коливання та зручний для комп'ютеризованих систем, однак за різких цінових стрибків не завжди адекватно відображає реальну собівартість реалізації. В умовах омніканальної торгівлі, коли одна й та сама SKU реалізується через офлайн-магазини, електронну комерцію, маркетплейси й сервіси доставки, використання різних методів оцінки в межах однієї мережі додатково спотворює порівнянність маржинальності та оборотності.

З огляду на це пропонується уніфікувати методи оцінки вибуття в межах мережі. Для масових асортиментів з високою оборотністю (FMCG, DIY, мас-маркети одягу) доцільно застосовувати середньозважену собівартість, яка добре підтримується ERP та мінімізує можливість маніпуляцій.

FIFO доцільно залишити для груп із суттєвими ціновими градаціями й обмеженим строком придатності, де фізичний рух дійсно відповідає принципу «перший прийшов – перший пішов». Обраний метод має бути єдиним для всіх каналів збуту в межах однієї мережі, а в ERP-системах слід використовувати моделі динамічної середньозваженої собівартості, коли кожне надходження автоматично коригує середнє значення.

Уніфікація методів оцінки вибуття з урахуванням інфляційного середовища та омніканальних форматів продажу підвищує порівнянність фінансових і управлінських показників, знижує ризики довільного трактування «політики» оцінки та відповідає принципу обачності.

Удосконалення первинного документообігу та процедур інвентаризації. Ю. В. Подмешальська та О. В. Парнюк наголошують, що чинна система первинної документації переважно зорієнтована на фіскальний контроль, а не на управлінські потреби; типові форми нерідко не відображають специфіку товарів як об'єкта торгівлі, а організація документообігу є фрагментарною [166].

Частина операцій (внутрішні переміщення, уцінка, омніканальні продажі, логістика «останньої милі») взагалі не забезпечена адекватними типовими формами. Бардаш С. В. та Кузик Н. П. обґрунтовують, що інвентаризація має виключно контрольну функцію й не може розглядатися як метод бухгалтерського обліку [103].

У зв'язку з цим пропонується оновити наказ про облікову політику в частині документального забезпечення товарних операцій: визначити перелік операцій, які мають обов'язково документуватися; затвердити власні форми документів для внутрішніх переміщень та складського обліку, адаптовані до специфіки мережі; установити єдиний графік документообігу з чітким визначенням відповідальних осіб, строків подання та маршруту документів.

Статус інвентаризації доцільно закріпити як процедури внутрішнього контролю, завданням якої є підтвердження повноти документування й достовірності оцінки активів, а не «вирівнювання» обліку.

Рекомендовано впровадити ризик-орієнтований підхід: суцільні інвентаризації – для груп підвищеного ризику (техніка, алкоголь, ювелірні вироби), вибіркові та безперервні – для масових товарів із використанням сканерів і мобільних терміналів. Перехід до електронного документообігу з використанням ЕЦП та інтеграцією з ERP/CRM зменшує трудомісткість і підвищує оперативність інформації.

Актуалізація форм первинних документів, побудова єдиного графіка

документообігу, трактування інвентаризації як контрольної процедури й цифровізація документообігу створюють основу для достовірного, менш трудомісткого й управлінсько-орієнтованого обліку товарних запасів.

Інтеграція обліку товарних запасів з ERP-системами та автоматизація розрахунків. І. Орлов та інші дослідники підкреслюють, що цифровізація економіки докорінно змінює підходи до організації бухгалтерського обліку: традиційні методи обробки інформації стають неефективними в умовах зростання обсягів даних [160].

Узагальнення наведених пропозицій свідчить, що подальше вдосконалення організації обліку товарних запасів неможливе без комплексного використання сучасних цифрових технологій. Уніфікація методів оцінки, удосконалення документообігу та впровадження ризик-орієнтованих процедур контролю створюють методичне підґрунтя для автоматизації облікових процесів. Водночас досягнення належного рівня оперативності, достовірності та аналітичності інформації потребує інтеграції облікових процедур із корпоративними інформаційними системами, які забезпечують безперервне відображення руху товарних запасів та підтримку управлінських рішень у режимі реального часу.

ERP-системи, інтегровані з модулями WMS, POS, CRM та IoT, забезпечують єдине джерело правдивої інформації щодо запасів, зменшують ручні помилки, підвищують прозорість і керованість ланцюга постачання. Для роздрібно́ї торгівлі, яка в умовах війни виконує функцію елемента продовольчої безпеки, інвестиції в ERP та цифрову інфраструктуру стали однією з ключових тенденцій.

Пропонується:

1. Інтегрувати дані складів, магазинів, електронної комерції та маркетплейсів у єдину ERP-платформу, де всі рухи товарів автоматично супроводжуються бухгалтерськими проводками.
2. У великих мережах інтегрувати IoT-рішення (RFID, датчики, «розумні» полиці), які забезпечують автоматичний збір первинних даних про залишки та рух товарів, а ERP виступає ядром аналітики та контролю.

Побудова єдиного цифрового контуру обліку запасів на базі ERP–BI–IoT-

платформи перетворює фінансовий облік товарів із реєстраційного механізму на інтелектуальну систему підтримки управлінських рішень.

Зміни до робочого плану рахунків та облікової політики підприємства. Д. О. Полоз та І. Годнюк відзначають, що облікова політика є одним із ключових інструментів управління, який забезпечує цілісність облікового процесу та безпосередньо впливає на фінансовий результат і податкові зобов'язання [155; 110].

Водночас у практиці часто домінує формальний підхід до її формування, без реальної прив'язки до структури бізнесу, інформаційних потреб менеджменту та можливостей програмного забезпечення.

У цьому контексті доцільно доповнити аналітичну структуру рахунку 28 «Товари» з урахуванням каналів збуту (офлайн, онлайн, власна доставка, маркетплейси), типів складів (центральный, регіональний, транзитний, магазин-склад) та відповідальних осіб. Також варто розширити аналітичну структуру субрахунку 289 «Транспортно-заготівельні витрати» шляхом введення в робочому плані рахунків підприємства субрахунків другого порядку (289/1–289/4) за видами ТЗВ та багаторівневої аналітики за партіями постачання, постачальниками та маршрутами доставки, та ввести субрахунок 287 «Резерв уцінки товарних запасів» для реалізації підходу МСФЗ щодо резерву уцінки.

Практичне застосування запропонованих напрямів удосконалення фінансового обліку товарних запасів потребує конкретизації порядку відображення типових та специфічних господарських операцій у системі бухгалтерського обліку.

Кореспонденцію рахунків систематизовано за основними групами операцій: надходження товарів, внутрішнє переміщення, реалізація через різні канали збуту, уцінка та резервування, облік ТЗВ, інвентаризаційні різниці та списання товарних запасів. Для кожної групи операцій зазначено рекомендовані аналітичні розрізи обліку, зокрема за партіями, умовами зберігання та каналами збуту.

Відображення операцій із надходження товарних запасів ґрунтується на нормах НП(С)БО 9 «Запаси» щодо формування первісної вартості. Застосування розширеної аналітики субрахунку 289 дозволяє акумулювати транспортно-

заготівельні витрати окремо від купівельної вартості товарів, що забезпечує прозорість калькулювання собівартості та спрощує процедуру розподілу ТЗВ між реалізованими та нереалізованими товарами. Аналітичний облік надходжень рекомендовано вести в розрізі партій постачання, що забезпечує ідентифікацію кожної поставки за датою, постачальником, номером договору та умовами доставки.

Розподіл ТЗВ здійснюється щомісячно за методом середнього відсотка відповідно до П(С)БО 9. Залишок на субрахунку 289 на кінець звітного періоду відображає суму ТЗВ, що припадає на нереалізовані товарні запаси. У контексті партійного обліку суми ТЗВ доцільно прив'язувати до конкретних партій постачання, що дозволяє точніше визначати повну собівартість товарів, отриманих від різних постачальників та різними маршрутами доставки.

В умовах функціонування мережевої роздрібно́ї торгівлі суттєвого значення набувають операції внутрішнього переміщення товарних запасів між складами, магазинами та іншими структурними підрозділами підприємства, у тому числі між зонами з різними умовами зберігання. Порядок відображення таких операцій наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Кореспонденція рахунків з обліку внутрішнього переміщення товарних запасів *

№	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит
1	2	3	4
1	Переміщено товари з центрального складу до роздрібного магазину	282	281
2	Нараховано торговельну націнку на товари, передані в роздрібну торгівлю	282	285
3	Переміщено товари між магазинами (внутрішня логістика)	282/маг. Б	282/маг. А
4	Переміщено товари з магазину на центральний склад (повернення)	281	282
5	Сторновано торговельну націнку при поверненні товарів на склад	282	285 (сторно)
6	Переміщено товари на транзитний склад для онлайн-замовлень	281/транзит.	281/центр.

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
7	Передано товари з основного складу на склад маркетплейсу (FBO-модель)	281/маркетпл.	281/центр.
8	Переміщено товари із загальної зони зберігання до зони температурного контролю (холодильне/морозильне обладнання)	281/темп.зона	281/загальна
9	Переміщено товари із зони карантину після перевірки якості до основної зони зберігання	281/основна	281/карантин

Джерело: складено автором.

Облік внутрішніх переміщень товарних запасів здійснюється в аналітичному розрізі за місцями зберігання, умовами зберігання (зона сухого зберігання, зона температурного контролю, морозильна камера, зона карантину), центрами відповідальності та каналами збуту. Деталізація обліку за умовами зберігання є особливо актуальною для підприємств торгівлі, асортимент яких включає товари з різними вимогами до температурного режиму, вологості та терміну придатності, оскільки порушення умов зберігання є одним із ключових факторів виникнення втрат і знецінення товарних запасів.

Реалізація товарних запасів у сучасних умовах здійснюється через різні канали збуту, що потребує диференційованого підходу до відображення операцій продажу в обліку.

Диференціація обліку реалізації за каналами збуту є одним із ключових елементів запропонованого удосконалення аналітичної структури рахунку 28. Відокремлення доходів та витрат за каналами (офлайн, інтернет-магазин, маркетплейс) дозволяє формувати управлінську звітність щодо рентабельності кожного каналу збуту. При списанні реалізованих товарів за методом FIFO партійний облік забезпечує точне визначення собівартості, оскільки дозволяє ідентифікувати конкретну партію, з якої здійснюється відпуск товару покупцю.

Особливого значення в умовах нестабільності попиту та високої конкуренції набувають операції з уцінки товарних запасів. Відповідно до НП(С)БО 9 та МСБО 2, товарні запаси відображаються за найменшою з двох величин – собівартістю або чистою вартістю реалізації. Запропоноване використання субрахунку 287 «Резерв

уцінки товарних запасів» дозволяє формувати резерв уцінки як контрактивний регулятор, не змінюючи первісну вартість товарів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Кореспонденція рахунків з обліку уцінки товарних запасів та
формування резерву уцінки ***

№	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит
1	Сформовано резерв уцінки товарних запасів до чистої вартості реалізації (МСФЗ-підхід)	946	287
2	Сторновано резерв уцінки у разі відновлення ринкової вартості товарів	946 (сторно)	287 (сторно)
3	Проведено пряму уцінку товарів (зменшення облікової вартості)	946	282
4	Списано торговельну націнку при уцінці товарів (облік за цінами продажу)	285	282
5	Списано товари, визнані неліквідними, за рахунок раніше створеного резерву	287	281
6	Списано товари із закінченим терміном придатності (партійний облік)	947	281/партія
7	Списано неліквідні товари при відсутності резерву уцінки	947	281
8	Оприбутковано відходи від списаних товарів за чистою вартістю реалізації	209	719

* Джерело: складено автором

Застосування субрахунку 287 реалізує підхід МСФЗ до відображення знецінення запасів і забезпечує збереження інформації про первісну вартість товарів, можливість відновлення вартості при зміні ринкових умов та узгодженість фінансового обліку з управлінською аналітикою. Партійний облік у поєднанні з обліком за умовами зберігання дозволяє оперативно ідентифікувати товари з наближенням терміну придатності (за принципом FEFO – First Expired, First Out) та своєчасно формувати резерв уцінки для таких позицій.

Операції з повернення товарних запасів є невід'ємним елементом товарообігу, частота яких зростає в умовах омніканальної торгівлі, зокрема через онлайн-канали продажу.

Облік повернень потребує чіткої регламентації в обліковій політиці, зокрема щодо визначення моменту визнання повернення, процедур оцінки стану

повернених товарів та порядку їх подальшого обліку. Повернені товари рекомендовано попередньо оприбутковувати до зони карантину, де здійснюється перевірка їхньої якості та комплектності, після чого приймається рішення про переміщення до основної зони зберігання, уцінку або списання. Такий підхід запобігає потраплянню некондиційних товарів у загальний товарообіг.

Результати інвентаризації товарних запасів потребують відповідного відображення в системі бухгалтерського обліку. Порядок обліку інвентаризаційних різниць – нестач, надлишків та пересортиці наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Кореспонденція рахунків з обліку результатів інвентаризації товарних запасів *

№	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит
1	Виявлено надлишок товарів при інвентаризації	281, 282	719
2	Нараховано торговельну націнку на виявлений надлишок	282	285
3	Виявлено нестачу товарів у межах норм природного убутку	947	281, 282
4	Виявлено нестачу товарів понад норми природного убутку	947	281, 282
5	Віднесено суму нестачі понад норми на винну матеріально відповідальну особу	375	716
6	Списано торговельну націнку при виявленні нестачі (облік за цінами продажу)	285	282
7	Відображено пересортицю: взаємний залік надлишків і нестач однорідних товарів	281/А	281/Б
8	Списано різницю від пересортиці (нестача перевищує надлишок)	947	281
9	Списано товари з простроченим терміном придатності, виявлені при інвентаризації	947	281/партія

** Джерело: складено автором*

Партійний облік суттєво підвищує ефективність інвентаризаційних процедур, оскільки дозволяє ідентифікувати конкретні партії товарів з розбіжностями, встановити дату їх надходження та відповідальну особу. Для товарів із регламентованими умовами зберігання інвентаризація повинна включати не лише перевірку кількості та номенклатури, а й контроль дотримання

температурного режиму, що фіксується за допомогою даних IoT-датчиків або журналів моніторингу обладнання.

Специфічною особливістю обліку товарних запасів у сучасних умовах є необхідність відображення операцій, пов'язаних із втратами внаслідок бойових дій, руйнування складських приміщень, вимушеної релокації та інших наслідків воєнного стану. Порядок відображення таких операцій наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Кореспонденція рахунків з обліку втрат товарних запасів в умовах
воєнного стану ***

№	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит
1	Списано товари, знищені внаслідок бойових дій (на підставі акта)	977	281, 282
2	Списано торговельну націнку на знищені товари	285	282
3	Списано ТЗВ, що припадають на знищені товари	977	289
4	Списано товари, зіпсовані через аварійне відключення холодильного обладнання	947	281/темп.зона
5	Створено резерв уцінки товарів, що зазнали часткового пошкодження	946	287
6	Оприбутковано придатні залишки від пошкоджених товарів	209	719
7	Відображено витрати на екстрену релокацію товарних запасів	949	631, 685
8	Визнано дохід від страхового відшкодування за знищені товари	377	746

* Джерело: складено автором

Відображення втрат товарних запасів в умовах воєнного стану потребує належного документального обґрунтування. Для товарів, що зберігались у зонах температурного контролю, додатковим документальним підтвердженням псування є дані систем моніторингу температурного режиму (логи IoT-датчиків, журнали WMS), які фіксують момент і тривалість порушення умов зберігання. Партійний облік дозволяє точно ідентифікувати обсяг та вартість втрачених товарів за кожною партією постачання.

Узагальнення запропонованих змін до аналітичної структури рахунку 28

«Товари» наведено у табл. 2.6. Розширена структура субрахунків передбачає багаторівневу аналітику: за каналами збуту, типами та зонами зберігання, партіями постачання, центрами відповідальності та матеріально відповідальними особами.

Таблиця 2.6

**Запропонована розширена структура субрахунків рахунку 28 «Товари»
та рівні аналітичного обліку ***

Субрахунок	Назва	Призначення та рівні аналітичного обліку
281	Товари на складі	Облік товарів за купівельною вартістю на складах. Аналітика: 1) тип складу (центральный, регіональний, транзитний); 2) зона зберігання (загальна, температурний контроль, морозильна камера, карантинна зона); 3) партія постачання (дата, постачальник, № договору, термін придатності); 4) товарна група / SKU; 5) матеріально відповідальна особа
282	Товари в торгівлі	Облік товарів у роздрібних точках. Аналітика: 1) магазин / торговельна точка; 2) канал збуту (офлайн, онлайн, маркетплейс); 3) зона зберігання (торговий зал, підсобне приміщення, вітрина-холодильник); 4) партія; 5) матеріально відповідальна особа
283	Товари на комісії	Облік товарів, переданих на комісію. Аналітика: комісіонер, договір, партія
284	Тара під товарами	Облік зворотної та незворотної тари. Аналітика: вид тари, контрагент
285	Торгова націнка	Контрактивний субрахунок для обліку різниці між продажною та купівельною вартістю. Аналітика: товарна група, магазин
289	ТЗВ	Акумуляування та розподіл ТЗВ. Аналітика: 1) вид ТЗВ (транспортування, страхування, вантажні роботи, підтримання температурного режиму); 2) партія постачання; 3) постачальник; 4) маршрут доставки
287	Резерв уцінки товарних запасів	Контрактивний субрахунок для резерву знецінення запасів до чистої вартості реалізації. Аналітика: 1) товарна група; 2) причина уцінки (зниження ринкової ціни, наближення терміну придатності, часткове пошкодження, моральне старіння); 3) партія

** Джерело: розроблено автором на основі Інструкції про застосування Плану рахунків [132].*

Організація аналітичного обліку за партіями постачання. Партійний облік товарних запасів передбачає ідентифікацію кожної поставки як окремої облікової одиниці з присвоєнням унікального номера партії. Картка (запис) партії містить:

дату надходження, найменування та код постачальника, номер договору та видаткової накладної, обсяг та вартість поставки, термін придатності (за наявності), умови зберігання. Партійний облік забезпечує: точне визначення собівартості реалізованих товарів за методом FIFO або ідентифікованої собівартості; оперативний контроль термінів придатності та реалізацію принципу FEFO (First Expired – First Out); ідентифікацію партій при виникненні претензій щодо якості; аналіз рентабельності закупівель у розрізі постачальників та умов поставки.

Організація аналітичного обліку за умовами зберігання. Диференціація обліку товарних запасів за умовами (зонами) зберігання є необхідною для підприємств торгівлі, асортимент яких включає товари з різними вимогами до температурного режиму, вологості та інших параметрів середовища. Запропоновано виокремити такі типові зони зберігання в аналітичному обліку: зона сухого зберігання (стандартні умови, кімнатна температура); зона температурного контролю (холодильне обладнання, $+2...+8^{\circ}\text{C}$); морозильна зона (-18°C і нижче); зона карантину (товари, що очікують перевірки якості або повернені покупцями); зона небезпечних товарів (хімічна продукція, товари з особливими умовами зберігання).

Аналітичний облік за зонами зберігання інтегрується з системою WMS та IoT-моніторингу, що дозволяє: автоматично фіксувати переміщення товарів між зонами; контролювати дотримання температурного режиму в режимі реального часу; оперативно виявляти факти порушення умов зберігання та формувати відповідні облікові записи (акти псування, уцінки); забезпечувати документальне підтвердження дотримання вимог щодо зберігання для цілей контролю якості та страхування. Поєднання партійного обліку з обліком за умовами зберігання створює багатовимірну аналітичну систему, що забезпечує повний контроль за товарними запасами від моменту надходження до моменту реалізації або вибуття.

В обліковій політиці слід чітко задокументувати метод оцінки вибуття запасів, методи обліку уцінки (пряме списання чи через резерв), підходи до проведення інвентаризації та документування втрат в умовах воєнного стану.

Важливо узгодити методичні положення з можливостями ERP-системи, щоб

уникнути розриву між «паперовою» політикою і реальною практикою. Оновлення робочого плану рахунків і змісту облікової політики в частині товарних операцій забезпечує методичну підтримку цифровізації обліку, підвищує керованість запасів і знижує ризики викривлення інформації через невідповідність обліку реальним бізнес-процесам.

Рекомендації щодо розкриття інформації про товарні запаси у примітках до фінансової звітності в умовах воєнного стану. Воєнний стан змінив характер ризиків і операцій, пов'язаних із товарними запасами: руйнування складів, вимушена релокація, зміна логістичних маршрутів, різкі коливання попиту, збої в енергопостачанні.

Воєнний стан суттєво змінив характер ризиків і операцій, пов'язаних із товарними запасами: руйнування складів, вимушена релокація, зміна логістичних маршрутів, різкі коливання попиту та перебої в енергопостачанні. У таких умовах, як підкреслюють О. В. Кучанський та інші автори, система обліку товарних запасів повинна адаптуватися до нових ризиків через оновлення внутрішніх регламентів, робочого плану рахунків, наказу про облікову політику та процедур внутрішнього контролю [142].

У межах удосконалення наказу про облікову політику та внутрішніх регламентів торговельного підприємства пропонується передбачити:

1. Порядок документального оформлення втрат, знищення чи пошкодження товарних запасів унаслідок бойових дій із визначенням підходів до оцінки знецінених активів та формування резервів.
2. Регламентацію процедур релокації складів, зміни логістичних маршрутів, використання автономних джерел енергії та їх відображення в системі обліку товарних запасів.
3. Визначення методів оцінки вибуття товарних запасів, підходів до оцінки та особливостей обліку запасів в умовах інфляційних процесів і нестабільності постачання.
4. Порядок здійснення професійного судження щодо оцінки запасів у регіонах підвищеного воєнного ризику та процедур внутрішнього

контролю за ризиковими товарними операціями.

Рекомендовані зміни до наказу про облікову політику та внутрішніх регламентів дозволяють адаптувати систему обліку товарних запасів до умов воєнного стану, підвищити достовірність облікової інформації та забезпечити відповідність облікових процедур реальному ризиковому середовищу функціонування торговельних підприємств. Проект відповідних змін до наказу про облікову політику наведено у додатку И.

Розширене розкриття інформації про товарні запаси в умовах воєнного стану підвищує прозорість фінансової звітності, сприяє адекватній оцінці стійкості роздрібних мереж інвесторами й кредиторами та забезпечує відповідність звітності реальному ризиковому профілю підприємства.

Поглиблення процесів цифровізації, трансформація логістичних моделей та функціонування торговельних підприємств в умовах воєнного стану обумовлюють необхідність комплексного перегляду підходів до організації та методики фінансового обліку товарних запасів. У сучасних умовах удосконалення обліку повинно охоплювати не лише окремі методичні процедури, а й систему внутрішніх регламентів, документообігу, контролю та інформаційного забезпечення управління запасами. Узагальнення запропонованих напрямів модернізації системи обліку товарних запасів наведено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Основні напрями модернізації системи обліку товарних запасів у торгівлі

** Джерело: сформовано автором*

Наведена на рис. 2.5 модель демонструє взаємозв'язок між основними напрямками модернізації системи обліку товарних запасів у торгівлі. Запропоновані зміни охоплюють оновлення облікової політики, цифровізацію документообігу, удосконалення процедур інвентаризації та внутрішнього контролю, а також інтеграцію інформаційних систем у процес управління товарними запасами. Реалізація зазначених підходів дозволяє підвищити достовірність облікової інформації, забезпечити оперативність управлінських рішень і адаптувати систему обліку до умов омніканальної торгівлі, цифрової трансформації та воєнних ризиків.

Запропонований комплекс заходів щодо вдосконалення методики фінансового обліку товарних запасів у роздрібній торгівлі – від уточнення первісної вартості до модернізації документообігу, інвентаризації, ERP-інтеграції та облікової політики – дає змогу адаптувати облік до викликів воєнного часу, інфляційних коливань, цифрової трансформації й омніканальної торгівлі.

Реалізація цих пропозицій створює методичну базу для формування інтегрованої фінансово-управлінської системи обліку запасів, здатної забезпечити стійкість і конкурентоспроможність українських роздрібних підприємств у нестабільному зовнішньому середовищі.

2.3. Напрями вдосконалення інвентаризації товарних запасів

Сучасні умови функціонування торговельних підприємств характеризуються високою інтенсивністю товарообігу, розширенням омніканальних форматів продажу, цифровізацією логістичних процесів та зростанням ризиків втрат товарних запасів. За таких умов інвентаризація перестає бути виключно формальною процедурою підтвердження достовірності облікових даних і набуває значення важливого елемента системи внутрішнього контролю та управління товарними потоками.

Особливої актуальності питання вдосконалення інвентаризації товарних запасів набувають в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України. Релокація складів, перебої логістичних ланцюгів, зростання

кількості внутрішніх переміщень товарів, нестабільність попиту та кадрові ризики суттєво підвищують ймовірність виникнення пересортиці, нестач, втрат і викривлення облікової інформації. У таких умовах традиційна періодична інвентаризація вже не забезпечує необхідного рівня оперативності та контрольованості товарних операцій.

Крім того, поширення ERP-, WMS- та POS-систем, технологій штрихкодування, мобільних терміналів збору даних і цифрового моніторингу залишків створює передумови для переходу від епізодичних інвентаризацій до безперервного ризик-орієнтованого контролю товарних запасів. Це обумовлює необхідність переосмислення ролі інвентаризації в системі обліку та визначення напрямів її вдосконалення відповідно до сучасних умов функціонування торгівлі.

Інвентаризація товарних запасів, на думку групи авторів на чолі з Н. В. Хоменко розглядається як ключовий елемент системи контролю в торгівлі, що забезпечує зіставлення даних бухгалтерського обліку з фактичною наявністю товарів та дає змогу виявляти пересортицю, нестачі й надлишки [88]. В умовах цифровізації та переходу роздрібної торгівлі до омніканальних форматів значення інвентаризації зростає, оскільки товарні потоки ускладнюються, а обсяг операцій різко збільшується [13].

Водночас, І. Назарова та Ю. Пастернак, а також С. В. Бардаш та Н. П. Кузик зазначають, що на практиці інвентаризація вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі часто залишається формальною процедурою, зорієнтованою насамперед на «підтягування обліку» до фактичних залишків, а не на попередження втрат і підвищення прозорості товарного руху [103; 157].

Саме тому автором запропоновано поняття «інвентаризація» залишити для формально-документального значення. А постійні операційні процедури спостереження, нагляду, цифрового співставлення ототожнювати лише з процедурами контролю

Організація інвентаризаційного процесу в більшості торговельних підприємств базується на періодичній інвентаризації – як правило, наприкінці року, перед складанням річної фінансової звітності, а також за окремими наказами

керівника (при зміні матеріально відповідальних осіб, виявленні фактів крадіжок, передачі об'єктів в оренду тощо).

В. В. Песцов та І. Крупельницька у своїх дослідженнях прийшли до висновку, що безперервна (циклічна) інвентаризація товарів, за якої різні групи номенклатури перевіряються за ротаційним графіком протягом року, поширена переважно у великих мережових ритейлерів, що мають WMS/ERP-системи та сканерні технології [139; 164]. Для малого й середнього роздрібу, особливо поза столицею та обласними центрами, домінує несистемний підхід до інвентаризації.

В роботах І. В. Гужавіної та Ю. В. Подмешальської зазначається, що типовою є ситуація, коли інвентаризація проводиться вручну: шляхом суцільного або вибіркового перерахунку товарів інвентаризаційною комісією з заповнення паперових інвентаризаційних описів, на підставі яких пізніше формується зведена інформація в бухгалтерській системі [118; 192]. Використання терміналів збору даних та ідентифікації за допомогою штрих-кодів поки що не є стандартом для більшості вітчизняних торговельних підприємств. Це ускладнює оперативність і точність контролю та підвищує ризик помилок і маніпуляцій.

Суттєвою проблемою залишаються пересортиця та приховані втрати. С. А. Бурлан та І. М. Панченко вважають що такі явища формуються внаслідок помилок при прийманні та внутрішньому переміщенні товарів, некоректного оформлення повернень, переоцінок, акційних продажів, списання псування, а також дрібних крадіжок персоналу й покупців [107; 157].

За даних умов інвентаризація відіграє роль інструмента постфактум-виправлення розбіжностей: різниці між обліковими й фактичними залишками списуються за рахунок фінансових результатів чи матеріально відповідальних осіб, але глибинні причини втрат і пересортиці залишаються неідентифікованими. Як справедливо підкреслюють С. В. Бардаш та Н. П. Кузик, ототожнення інвентаризації з методом бухгалтерського обліку є безпідставним: інвентаризація має виконувати насамперед превентивну й контрольну функції, а не бути технічним інструментом коригування облікових помилок [103].

Окремий блок проблем пов'язаний із нормативно-правовим регулюванням

інвентаризації. В. М. Орлова, А. Р. Мазіашвілі та А. К. Шепель зазначають, що практиці підприємства змушені орієнтуватися на Положення про інвентаризацію активів і зобов'язань 1995 р. (зі змінами) та оновлене Положення 2021 р., які містять розбіжності щодо термінології, процедур, документального оформлення та відповідальності членів інвентаризаційних комісій. Регламентація розроблялася для умов «паперового» документообігу й не повною мірою відображає реалії електронного обліку, застосування ERP-систем, сканерних технологій, а також специфіку роздрібної торгівлі з високою оборотністю та широким асортиментом [161].

У результаті підприємства часто формально дотримуються мінімальних вимог Положення, не закріплюючи в обліковій політиці власну, ризик-орієнтовану модель інвентаризаційного контролю.

Наведені проблеми свідчать про необхідність переходу від епізодичного до системного підходу в організації інвентаризаційного контролю товарних запасів. За сучасних умов інвентаризація повинна розглядатися як складова безперервного процесу внутрішнього контролю, інтегрованого з інформаційними системами підприємства та орієнтованого на своєчасне виявлення причин виникнення розбіжностей. Використання ризик-орієнтованих підходів, засобів автоматичної ідентифікації товарів та цифрових технологій моніторингу дозволяє змістити акцент із фіксації наслідків помилок на їх попередження. Саме такий підхід створює передумови для підвищення достовірності облікових даних і ефективності управління товарними запасами в умовах високої інтенсивності торговельних операцій.

Воєнний стан та пов'язані з ним шоки зовнішнього середовища кардинально загострили виявлені проблеми.

По-перше, значна кількість торговельних підприємств зіткнулася з прямими втратами товарних запасів унаслідок бойових дій – руйнування торговельних залів і складів, мародерство, знищення товару при пожежах чи потраплянні снарядів. За таких умов проведення фізичної інвентаризації часто стає неможливим, а документальне підтвердження втрат потребує спеціальних актів, фото- та відеофіксації, висновків компетентних органів. На думку О. І. Степаненко це

суттєво ускладнює ідентифікацію причин та віднесення втрат на відповідні рахунки [189]. За оцінками Київської школи економіки, станом на листопад 2024 року прямі збитки інфраструктури від війни перевищили 169,8 млрд дол. США, а втрати в торгівлі (включаючи запаси через пошкодження складів і торговельних площ) оцінюються у 2,8 млрд дол. США [40].

По-друге, релокація складів і торговельних об'єктів із зон активних бойових дій до відносно безпечних регіонів супроводжується переміщенням значних масивів товару, зміною матеріально відповідальних осіб, тимчасовим зберіганням у непридатних для обліку приміщеннях, змішуванням партій та порушенням маркування. За таких обставин, пишуть І. Бобильов та Н. Чуприна, інвентаризація виконується фрагментарно, на основі неповної інформації, що підвищує ризики як пересортиці, так і невинуватених списань [11].

По-третє, блекаути та перебої енергопостачання у 2022–2024 рр. періодично призводили до зупинки POS-систем, розриву зв'язку між касовими апаратами, складськими терміналами та центральними базами даних. В. В. Голомб, Є. К. Мержинський та О. В. Петухова наголошують, що робота у «офлайн-режимі» з подальшою відкладеною синхронізацією неминуче формує тимчасові розбіжності між фактом та обліком операцій, особливо за умов високої інтенсивності продажів, повернень і переоцінок. Якщо інвентаризація при цьому залишається рідкісною та ручною, підприємство об'єктивно втрачає контроль над точністю обліку товарних запасів [47].

Воєнний стан також загострив ризики крадіжок і зловживань. О. Усатенко та М. Пашкевич вважають: часті зміни персоналу, дефіцит кваліфікованих кадрів, розмитість зон відповідальності при евакуації, гуманітарних відвантаженнях або роботі в умовах обмеженого контролю створюють сприятливе середовище для привласнення товарів, маніпулювання первинними документами або навмисного викривлення результатів інвентаризації [157]. За відсутності безперервного контролю та сучасних інструментів внутрішнього аудиту роздрібні підприємства фактично не мають інструментів своєчасного виявлення таких випадків.

Ще одна проблема – якість та точність інвентаризаційних різниць. О.

Шаповал наголошує на необхідності статистичної оцінки надійності результатів інвентаризації, застосування вибіркового контролю, розрахунку допустимих меж похибки та урахування людського фактору (втома, упередженість комісії, помилки перерахунку) [193]. На практиці ж інвентаризаційні різниці здебільшого приймаються як «об'єктивний факт», без аналізу точності вимірювання та можливих методичних помилок.

Інституційний аспект полягає в тому, що інвентаризація товарних запасів на значній частині роздрібних підприємств організована без належної інтеграції з управлінським обліком і системою внутрішнього контролю. Велика кількість науковців, в тому числі І. В. Пушкар, А. П. Шишкіна, О. В. Кудирко, Г. В. Даценко притримуються думки, що результати інвентаризації частіше використовуються лише для формального коригування облікових даних, а не для побудови карти ризиків, перегляду схем руху товарів, оптимізації складських і логістичних процесів [173]. Це суперечить сучасним підходам, за яких інвентаризаційний контроль розглядається як постійна управлінська функція, інтегрована до ERP- та ВІ-систем і орієнтована на зниження загальних затрат від прихованих втрат [80].

Узагальнюючи, сучасний стан організації інвентаризації товарних запасів на підприємствах торгівлі України характеризується такими ключовими проблемами:

- домінування періодичної, а не безперервної інвентаризації, особливо в малому та середньому бізнесі;
- переважання ручних технологій обліку й підрахунку товарів, низький рівень використання сканерних та WMS-рішень;
- високий рівень пересортиці та непрозорих втрат, що фіксуються постфактум через інвентаризаційні різниці;
- недосконалість нормативної бази та формальний характер виконання Положення про інвентаризацію активів і зобов'язань;
- посилення воєнних ризиків: фізичне знищення запасів, релокація складів, блекаут, підвищення ризиків крадіжок і зловживань;
- використання інвентаризації здебільшого як інструмента коригування обліку, а не превентивного управлінського контролю.

Таблиця 2.7

**Системні проблеми організації інвентаризації товарних запасів у
роздрібній торгівлі України ***

Проблема	Основні прояви та причини	Наслідки
Домінування періодичної інвентаризації	Річна або за окремими наказами, зупинка торгівлі	Втрата контролю протягом року, накопичення пересортиці
Ручні технології підрахунку	Паперові описи, відсутність сканерів у 70 % малих/середніх підприємств	Помилки до 3–7 %, високі трудовитрати
Високий рівень прихованих втрат та пересортиці	Крадіжки, помилки приймання, псування	Втрати 1,5–4 % обороту (за оцінками 2024)
Недосконалість нормативної бази	Положення 1995/2021 рр., не враховують цифрові технології та воєнні ризики	Формальне виконання, юридичні ризики
Воєнні ризики (руйнування, релокація, блекаути)	Втрати запасів > 2,8 млрд \$, розрив ланцюгів постачань	Неможливість фізичної перевірки, списання без документів
Використання інвентаризації як «методу коригування» замість превентивного контролю	Відсутність ризик-орієнтованого підходу та інтеграції з ERP	Накопичення системних помилок, зниження довіри до облікових даних

* Джерело: [157; 103; 142; 40; 39]

Ці диспропорції обумовлюють необхідність концептуального перегляду ролі інвентаризації в системі управління товарними запасами роздрібних підприємств, переходу до ризик-орієнтованої моделі безперервного інвентаризаційного контролю, інтегрованого з ERP- та BI-системами.

Чинне Положення про інвентаризацію визначає інвентаризацію як перевірку та документальне підтвердження наявності, стану та оцінки активів і зобов'язань, що проводиться з метою забезпечення достовірності бухгалтерського обліку і фінансової звітності [172]. Обов'язковою залишається річна інвентаризація перед складанням фінансової звітності, інвентаризація при зміні матеріально відповідальних осіб, виявленні крадіжок, псування тощо. Разом з тим, така модель виходить із логіки епізодичного контролю, сформованої для «паперової» економіки з низькою частотою операцій. У ритейлі з високою оборотністю та широкою номенклатурою цей підхід виявляється недостатнім.

Як обґрунтовують С. В. Бардаш і Н. П. Кузик, інвентаризації притаманна виключно контрольна функція: вона не є методом бухгалтерського обліку, не забезпечує формування записів, а лише дозволяє їх уточнювати [103]. В Україні інвентаризація й досі часто має формальний характер, не відображає реального стану активів і не завжди забезпечує виявлення нестач, пересортиці та зловживань. Недосконалість нормативної бази, відсутність типових форм у цифровому форматі, громіздкий документообіг і прив'язка до річного циклу сприяють збереженню «ручної» та затратної моделі інвентаризації.

У такій ситуації на рівні методики доцільно:

- формалізувати поняття безперервних (циклічних) процедур контролю як допустимої та рекомендованої форми контролю, яка може замінювати суцільну річну інвентаризацію за умови досягнення визначеного рівня точності облікових даних (наприклад, 95–98%);
- закріпити можливість цифрового документування результатів процедур контролю (електронні описи, протоколи, журнали подій сканування), у тому числі на підставі автоматизованих процедур з використанням штрихкодів, RFID і комп'ютерного зору;
- адаптувати вимоги НП(С)БО 9 щодо оцінки запасів до задач управління й контролю; врахувати, що трудомісткі процедури розподілу транспортно-заготівельних витрат та метод «цін продажу» викривлюють аналітику собівартості й маржинальності окремих груп товарів і унеможливають оперативний контроль рентабельності;
- уточнити вимоги до процедур контролю в умовах воєнного стану, коли доступ до складів може бути обмеженим, а ризики фізичного знищення активів суттєво зростають; процедури контролю повинні виконувати не лише обліково-контрольну, а й доказову (страхову, юридичну) функцію щодо реальності активів.

Отже, методичне вдосконалення інвентаризації передбачає перехід від разової річної інвентаризації до регламентованої системи безперервних процедур контролю, в якій річна інвентаризація стає лише підсумковим елементом.

Е. Судармі, В. Сунаріо своєму дослідженні зазначають, що сучасні дослідження

показують, що точність облікових даних про запаси є критично важливою для ефективного використання ERP-систем і планування ресурсів [73]. ERP інтегрує закупівлі, склад, продажі й фінанси, забезпечуючи єдине джерело правдивої інформації, зменшує залежність від ручного введення даних і підвищує точність інвентаризації за умови наявності надійних процесів автоматичної ідентифікації та звірки.

У процесі проведення інвентаризації товарних запасів підприємства торгівлі часто стикаються з розбіжностями між фактичними залишками та даними бухгалтерського чи управлінського обліку. Такі розбіжності можуть виникати внаслідок помилок персоналу, несвоєчасного оформлення первинних документів, пересортиці, нестач, крадіжок або інших організаційних причин. Структуру причин виникнення інвентаризаційних розбіжностей наведено на рис. 2.6.

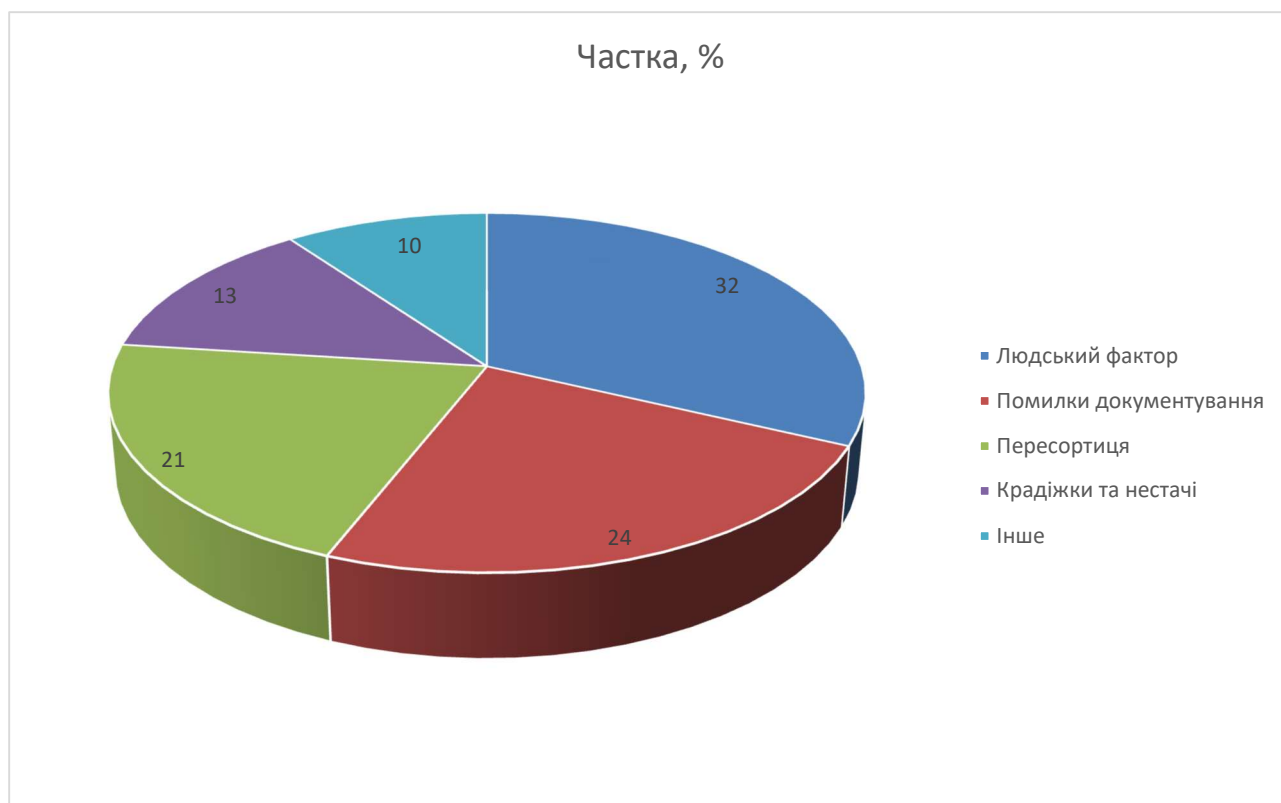


Рис. 2.6. Причини виникнення розбіжностей при інвентаризації товарних запасів *

** Джерело: сформовано автором на основі узагальнення даних проведення інвентаризацій товарних запасів на підприємствах торгівлі*

Як свідчать дані рис. 2.6, найбільшу частку серед причин інвентаризаційних

розбіжностей займає людський фактор (32 %), що проявляється у помилках під час приймання, переміщення, відпуску та списання товарів. Значною є також частка помилок документування (24 %), пов'язаних із несвоєчасним або некоректним оформленням первинних документів. Пересортиця становить 21 % і є характерною для підприємств із широкою номенклатурою товарів. Крадіжки та нестачі формують 13 % розбіжностей, тоді як інші причини становлять 10 %. Отримані результати підтверджують необхідність посилення внутрішнього контролю, автоматизації облікових процедур та впровадження ризик-орієнтованого підходу до інвентаризації товарних запасів.

Цифровізація торговельної діяльності та зростання інтенсивності товарообігу зумовлюють необхідність переходу від періодичних інвентаризацій до системи безперервного контролю товарних запасів. У сучасній практиці роздрібної торгівлі для цього дедалі активніше використовуються технології автоматичної ідентифікації товарів, інтегровані ERP- та WMS-системи, комп'ютерний зір, RFID-рішення та інструменти аналітики даних. Застосування зазначених технологій суттєво розширює можливості внутрішнього контролю та підвищує оперативність виявлення відхилень у системі товароруху. На відміну від традиційних інвентаризаційних процедур, цифрові інструменти забезпечують безперервний моніторинг руху товарів, автоматичну фіксацію господарських операцій та формування аналітичної інформації в режимі, наближеному до реального часу. Це дозволяє своєчасно виявляти ризикові операції, мінімізувати вплив людського фактора та підвищувати достовірність облікових даних. У сучасних умовах ефективність інвентаризаційного контролю значною мірою залежить від рівня інтеграції цифрових технологій у систему управління товарними запасами підприємства. Крім того, цифрові рішення створюють передумови для переходу від вибіркового контролю окремих операцій до комплексного управління ризиками у сфері товарних запасів. Використання інтегрованих інформаційних систем забезпечує накопичення значних масивів даних про рух товарів, що розширює можливості прогнозування, виявлення аномалій та підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо формування й використання запасів. Узагальнення

сучасних технологій безперервного контролю товарних запасів та оцінка їх ефективності наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Порівняльна характеристика технологій безперервного контролю
товарних запасів (2023–2025 р.) ***

Технологія	Приклади впровадження	Точність даних, %	Скорочення часу процедур, %	Скорочення прихованих втрат, %	Орієнтовна вартість впровадження на 1 об'єкт (склад/магазин), млн грн
RFID	Zara, Decathlon, Amazon, Rozetka	99,5–99,9	70–90	30–67	1,2–3,5
Комп'ютерний зір	Amazon Go, Tesco, Carrefour, Rozetka	99,0–99,9	85–100	40–70	1,8–5,0
Дрони + RFID	Walmart, Епіцентр К, DHL	98,5–99,5	80–95	25–45	0,9–2,2
Розумні полиці (IoT-вага)	Kroger EDGE, Amazon Fresh, Сільпо (пілот)	99,0–99,8	80–95	35–60	1,5–4,0
Циклічний перерахунок + машинне навчання	Target, Metro Cash&Carry	97–99	60–85	20–40	0,3–1,0

* Джерело: [89; 12; 80; 94; 67]

Наведені в табл. 2.8 дані свідчать, що сучасні технології автоматизації контролю товарних запасів забезпечують суттєве підвищення точності облікових даних, скорочення часу проведення контрольних процедур і зниження рівня прихованих втрат. Найвищий рівень точності демонструють RFID-технології та системи комп'ютерного зору, однак їх впровадження потребує значних фінансових інвестицій. Водночас технології циклічного перерахунку та інтеграції ERP–WMS–POS-систем є більш доступними для більшості торговельних підприємств і дозволяють поступово перейти до ризик-орієнтованої моделі безперервного контролю товарних запасів. Це підтверджує доцільність трансформації

інвентаризації з епізодичної процедури перевірки залишків у складову інтегрованої системи управління та контролю товарних потоків.

До ключових напрямів автоматизації контрольних процедур в роздрібній торгівлі належать:

Штрихкодів та RFID-технології. Штрихкодів системи забезпечують відносно дешевий та адаптивний інструмент ідентифікації товарів. Ч. Тонг наголошує: у поєднанні з мобільними терміналами й WMS вони підтримують напівавтоматизований складський облік і контроль в режимі, наближеному до реального часу [94].

RFID, на думку В. Квіна, Р. Жонга та ін., дозволяє здійснювати інвентаризацію без зупинки торговельного процесу, підвищує видимість запасів і суттєво зменшує приховані втрати. Дослідження показують, що RFID здатна знизити втрати від крадіжок і псування на 47–67% та ліквідувати розрив між фактичними й обліковими запасами завдяки режиму реального часу [69].

Водночас висока вартість тегів та чутливість до металу й рідин обмежують доцільність повного переходу на RFID у масовому ритейлі [86];

Інтеграція ERP–WMS–POS. Автоматизація процесів руху запасів (приймання, внутрішнє переміщення, списання, продаж) і побудова наскрізного документообігу в ERP зменшує обсяги ручної роботи й помилки введення даних, скорочує лаг між фактом операції та її відображенням у системі.

ERP, доповнена модулем бізнес-аналітики, забезпечує прогнозу аналітику для планування закупівель і оптимізації рівня запасів, а також формує інформаційну основу для ризик-орієнтованого планування інвентаризації (вибір зон із підвищеним ризиком, асортиментів з високою вартістю чи швидкістю обігу).

Досвід експериментальних систем показує скорочення часу інвентаризації на 45–50% і зменшення частки ручних перевірок більш як на 70%, при цьому загальні витрати на впровадження становлять близько 15–20% вартості повноцінних RFID-рішень [89].

Отже, методичне вдосконалення інвентаризації на другому рівні полягає у перенесенні центру тяжіння з паперових описів і ручного підрахунку на інтегровані

цифрові процедури, де:

- дані про рух запасів фіксуються в режимі, наближеному до реального часу;
- інвентаризація оформлюється електронно, а результати автоматично відображаються в обліку;
- роль людини зміщується від суцільного підрахунку до контролю нетипових операцій і аналізу причин відхилень.

Л. Віффелс, Л. Джаннікас та П. Вуделл в своїй роботі висувують на перший план проблему неточності обліку товарних запасів – системної розбіжності між фізичними запасами та логічними даними в WMS/ERP [60].

Поширення цифрових технологій у сфері торгівлі зумовлює трансформацію підходів до організації інвентаризації товарних запасів. Традиційна модель, побудована на періодичних ручних перевірках, дедалі більше втрачає ефективність в умовах високої інтенсивності товарообігу, омніканальності та необхідності оперативного контролю залишків. Натомість сучасна цифрова модель інвентаризації орієнтована на безперервний моніторинг руху товарів, автоматичну синхронізацію даних та ризик-орієнтований контроль. Водночас ефективність цифрової моделі інвентаризації визначається не лише наявністю сучасних технологічних рішень, а й рівнем їх інтеграції в обліково-аналітичну систему підприємства. Використання автоматизованих інструментів дозволяє забезпечити безперервне накопичення інформації про рух товарів, підвищити оперативність виявлення розбіжностей та скоротити часові витрати на проведення контрольних процедур. Особливого значення набуває поєднання технологій автоматичної ідентифікації, аналітичних модулів і систем управління ризиками, що створює умови для переходу від ретроспективного контролю до превентивного виявлення потенційних проблем у системі товароруху. У результаті інвентаризація поступово трансформується з окремої контрольної процедури у складову безперервного цифрового моніторингу товарних запасів. Це забезпечує більш високий рівень достовірності облікової інформації, підвищує ефективність внутрішнього контролю та сприяє формуванню якісної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації запасів. Порівняльна характеристика

традиційної та сучасної цифрової моделі інвентаризації наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Порівняння традиційної та сучасної (цифрової) моделі інвентаризації
товарних запасів у роздрібній торгівлі ***

Критерій	Традиційна інвентаризація	Сучасна цифрова інвентаризація
Періодичність	1 раз на рік або за потребою	Безперервна (циклічний перерахунок), регулярні вибіркові перевірки
Інструменти	Паперові описи, ручний підрахунок	ERP/WMS, штрихкоди, RFID, IoT, комп'ютерний зір
Трудомісткість	Висока, потребує зупинки операцій	Низька, мінімальна зупинка або її відсутність
Точність даних	Низька через людський фактор та інтервали	95–99,9 % точності
Затримка у відображенні результатів	Дні або тижні	Секунди / хвилини (автоматична синхронізація)
Ризики неточності обліку товарних запасів	Накопичуються між інвентаризаціями	Виявляються й усуваються в реальному часі
Крадіжки та приховані втрати	Виявляються постфактум	Виявляються оперативно завдяки RFID/аналітиці нетипових операцій
Надійність обліку	Залежить від персоналу	Залежить від інтегрованої системи контролю
Аналітичні можливості	Обмежені	Дейтамайнинг, машинне навчання, прогнозування, виявлення ризиків
Придатність у воєнних/кризових умовах	Низька (зупинки, обмежений доступ)	Висока – дистанційна перевірка, частковий контроль
Функція	Переважно обліково-контрольна	Контрольно-аналітична, ризик-орієнтована, превентивна

* Джерело: [157; 103; 20; 73; 92; 86; 69]

Наведені в табл. 2.9 результати свідчать про суттєву відмінність між традиційною та сучасною цифровою моделлю інвентаризації товарних запасів. Якщо традиційна інвентаризація орієнтована переважно на періодичне підтвердження фактичних залишків, то сучасна цифрова модель забезпечує безперервний контроль товарного руху та оперативне виявлення відхилень. Використання ERP-, WMS-, RFID- та аналітичних систем дозволяє істотно підвищити точність даних, скоротити трудомісткість процедур і мінімізувати ризики неточності обліку товарних запасів. За таких умов інвентаризація

трансформується з епізодичної контрольної процедури у складову інтегрованої системи управління товарними запасами, що забезпечує превентивний контроль, аналітичну підтримку управлінських рішень і підвищення стійкості торговельних підприємств в умовах цифровізації та воєнних ризиків.

Дослідження фіксують, що понад 65% SKU у магазинах мають неточності, а середня різниця становить до 35% цільового рівня запасів. У дистрибуційних компаніях IRI сягає 1,6% вартості запасів.

IRI виникає через операційні помилки, крадіжки, псування, неправильне розміщення товарів, несвоєчасне списання, великі інтервали між інвентаризаціями.

Поширення цифрових технологій та інтегрованих систем управління запасами зумовлює поступову трансформацію підходів до організації інвентаризаційного процесу. Традиційна модель, побудована на періодичних суцільних перевірках, дедалі більше поступається системам безперервного контролю товарних запасів, які забезпечують оперативне виявлення відхилень і мінімізацію імовірності неточності обліку товарних запасів. Порівняльну характеристику традиційного та сучасного підходів до організації контролю товарних запасів наведено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Порівняння традиційної інвентаризації та процедур безперервного контролю товарних запасів *

** Джерело: сформовано автором*

Наведена на рис. 2.7 схема демонструє принципову відмінність між традиційною інвентаризацією та сучасною моделлю безперервного контролю

товарних запасів. Якщо традиційний підхід орієнтований переважно на періодичне підтвердження фактичних залишків, то сучасна система контролю базується на циклічному перерахунку, автоматичній синхронізації даних та ризик-орієнтованому моніторингу товарних операцій. Використання ERP-, WMS-, RFID- та аналітичних систем дозволяє знизити рівень неточності обліку товарних запасів, підвищити точність облікових даних та забезпечити оперативне реагування на нетипові й ризикові операції. Це створює передумови для переходу від постфактум-коригування помилок до превентивного контролю товарних запасів у системі управління роздрібним підприємством.

У методичному плані доцільним є впровадження концепції безперервного, ризик-орієнтованого інвентаризаційного контролю, побудованого на поєднанні:

- регулярного циклічного перерахунку вибірки позицій;
- дейтамайнінгу та моделей класифікації – для визначення позицій із найвищою імовірністю помилок;
- комп'ютерного зору та напіваавтоматизованих систем – для швидкого збору первинних даних;
- аналітики великих даних (Big Data) і машинного навчання – для оцінки ризиків і прогнозування нетипових операцій.

Циклічний перерахунок дозволяє замінити суцільний перерахунок усіх позицій вибірковою, але регулярною перевіркою, підтримуючи точність записів на рівні 95–99% [73]. Згідно з емпіричними даними М. Розетті, М. Коллінз та Р. Кургунд:

- близько 36% компаній використовують лише циклічний перерахунок, ще 50% комбінують його з повним перерахунком;
- 20% підприємств, які впровадили циклічний перерахунок, досягають точності 98% і вище, понад 60% – у діапазоні 90–97%;
- компанії з точністю понад 99% системно інвестують у підсилення циклічного контролю й усунення джерел помилок.

Подальший розвиток цифрових технологій та інтегрованих систем управління запасами обумовлює необхідність переходу від періодичних

інвентаризацій до моделі безперервного ризик-орієнтованого контролю. За таких умов ключового значення набуває поєднання автоматизованих процедур обробки даних із професійним судженням персоналу, що дозволяє не лише виявляти розбіжності, а й оперативно встановлювати причини їх виникнення та запобігати повторенню помилок. З урахуванням цього запропоновано механізм безперервного контролю товарних запасів на основі організаційних положень щодо розподілу функцій між цифровими системами та персоналом, який наведено на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Механізм безперервного циклічного контролю на основі організаційних положень щодо розподілу функцій між цифровими системами та персоналом*

** Джерело: сформовано автором*

Наведений на рис. 2.8 механізм демонструє інтеграцію автоматизованих процедур контролю товарних запасів із професійним судженням персоналу. У межах зони системи забезпечується автоматичне формування вибірок, циклічний перерахунок, зіставлення фактичних та облікових залишків, а також виявлення нетипових операцій у потоках даних ERP/WMS. Зона балансу передбачає спільний контроль ризикових операцій та аналіз причин відхилень за участю бухгалтерії, складу й аналітичного персоналу. У зоні людини здійснюється професійне судження, оцінка ризиків і прийняття управлінських рішень щодо усунення причин

розбіжностей та вдосконалення процедур контролю.

Запропонований підхід дозволяє трансформувати інвентаризацію з періодичної процедури перевірки залишків у безперервну систему превентивного контролю товарних запасів, що забезпечує підвищення достовірності облікових даних, оперативності управлінських рішень та стійкості торговельних підприємств в умовах цифровізації, омніканальної торгівлі та воєнних ризиків.

Методично циклічний перерахунок вимагає:

- класифікації номенклатури (ABC/XYZ) з вищою частотою перерахунку для критично важливих, дорогих і швидкообертових позицій;
 - вибору політик відбору позицій (випадковий, ABC, ходовий, за місцем зберігання, за нагодою) та встановлення допусків на розбіжності;
 - побудови процедур розслідування та усунення причин помилок (контроль циклічного перерахунку, контрольні групи, аналіз бракованих операцій) [73].
- Для українських підприємств роздрібної торгівлі запровадження циклічного перерахунку доцільно оформити як елемент внутрішніх регламентів процедур контролю, який:
- частково або повністю заміщує суцільну інвентаризацію на рівні складів і магазинів;
 - орієнтується на зони й групи товарів із найвищими ризиками IRI;
 - інтегрується з ERP/WMS (автоматичне формування вибірки, завдань для лічильників, обробка результатів).

Сучасні підходи до інвентаризації переходять від «суцільного підрахунку» до аналітики ризиків. Зокрема, класифікаційні моделі (логістична регресія, нейронні мережі) дозволяють сортувати позиції за імовірністю неточностей, а алгоритми виявлення нетипових операцій у потоках даних ERP–WMS – виявляти підозрілі відхилення (нетипові списання, повторні повернення, нестандартні переміщення) і ініціювати позапланові перевірки.

Комп'ютерний зір та глибоке навчання відкривають можливість автоматизованої візуальної інвентаризації: системи на базі нейромереж розпізнають товари на зображеннях, оцінюють кількість та наявність, скорочуючи

час інвентаризації на 40–50% і підвищуючи точність до 90–91%.

Воєнний стан, руйнування логістичних ланцюгів, переміщення складів, ризик втрати активів від обстрілів і мародерства істотно підвищують роль контролю як інструменту підтвердження реальності активів і побудови резильєнтних ланцюгів постачання. У таких умовах контроль має:

- фокусуватися на критичних групах товарів (соціально значущі, дефіцитні, високовартісні імпорتنі позиції);
- забезпечувати видимість запасів у реальному часі по всьому ланцюгу (центральный склад – регіональні склади – магазини);
- спиратися на поєднання запасів безпеки, диверсифікації джерел та цифрових технологій контролю.

Розвиток цифрових технологій, розширення електронної комерції та високі ризики, пов'язані з воєнним станом, зумовлюють потребу у формуванні нового підходу до процедур контролю товарних запасів. У сучасних умовах інвентаризація перестає бути разовою процедурою й трансформується у систему безперервного контролю достовірності облікових даних, інтегровану в щоденну операційну діяльність підприємства.

У підрозділі вище встановлено, що традиційна інвентаризація не забезпечує своєчасного виявлення помилок, IRI, маніпуляцій із даними та викривлень, що виникають у процесі руху товарів. Водночас сучасні цифрові інструменти дозволяють формувати ризик-орієнтовану модель контролю, у якій пріоритетом є не суцільний перерахунок усіх запасів, а оперативне виявлення відхилень і причин, що до них призводять.

У цьому контексті доцільно виділити такі організаційно-методичні рекомендації щодо ризик-орієнтованої моделі безперервного контролю:

1. Інвентаризація має починатися з «інвентаризації системи»: аналізу цілісності бази даних, несанкціонованих змін у номенклатурі, мінусових залишків, журналів подій, узгодженості зв'язків між складами, зонами зберігання та маршрутами руху товарів, виявлення ознак шахрайства.

2. Повинна відбутися інтеграція сукупності організаційних положень щодо розподілу функцій між цифровими системами та персоналом, де:
 - у зоні Система автоматизується формування вибірок для циклічного перерахунку, порівняння залишків, виявлення нетипових операцій, використання сканерів, RFID, комп'ютерного зору;
 - у зоні Людина зосереджується професійне судження щодо причин розбіжностей, рішень про коригування, оцінки ризиків;
 - у зоні Баланс відбувається підтвердження автоматично згенерованих операцій і взаємодія між складом, бухгалтерією та аналітичною службою.
3. Необхідно сформулювати пакет внутрішніх регламентів (наказ про облікову політику, договори МВО з цифровими положеннями, регламенти безперервних процедур контролю, управління базами даних, індикатори ризиків, електронного контролю, ризик-менеджменту у сфері товарних запасів).
4. Має відбутися організаційна побудова безперервних процедур контролю через створення контуру управління, що включає координатора, аналітика ERP/BI, групу циклічного перерахунку, бухгалтерський контроль і службу безпеки.
5. В результаті має відбутися оцінка економічного та управлінського ефекту від впровадження цифрових технологій (підвищення точності, скорочення часу на проведення контрольних процедур, зменшення прихованих втрат, прискорення оборотності, підвищення стійкості ланцюга постачання).

Запропонована модель вдосконалення процедур контролю товарних запасів поєднує технологічні інструменти, ризик-орієнтований підхід та сукупність організаційних положень щодо розподілу функцій між цифровими системами та персоналом й забезпечує перехід від традиційної, епізодичної інвентаризації до цифрової системи безперервного контролю достовірності облікових даних про товарні запаси. Вона мінімізує час між виникненням помилки та її виявленням, підвищує прозорість операцій і фінансову стійкість підприємства в умовах високої турбулентності та воєнних ризиків.

У ході дослідження встановлено, що традиційна модель інвентаризації, яка історично сформувалася на засадах періодичності, паперового документообігу та ручного підрахунку, не відповідає сучасним умовам функціонування роздрібної торгівлі. Як підкреслюють С. В. Бардаш, Н. П. Кузик, Ю. В. Подмешальська, О. В. Парнюк та інші науковці, інвентаризація на більшості торговельних підприємств має формальний характер і фактично використовується як інструмент коригування облікових помилок, а не як елемент превентивного контролю та управління ризиками.

Ключові проблеми організації інвентаризації – домінування разових річних перевірок, низький рівень автоматизації, висока ймовірність пересортиці та прихованих втрат, недосконалість нормативної бази та суттєві виклики, спричинені воєнним станом зумовлюють потребу у переході до нової методики контролю активів. Дослідження О. Шаповала, І. Крупельницької, І. Пушкаря, а також міжнародних авторів (Вайфеллс, Розетті, Тонг та ін.) свідчать, що ефективною альтернативою традиційному підходу є безперервний, ризик-орієнтований інвентаризаційний контроль, інтегрований у цифрове середовище підприємства.

Сучасний розвиток штрихкодів технологій, RFID, ERP–WMS–POS-систем, засобів комп'ютерного зору та машинного навчання формує нову парадигму інвентаризації – від «періодичного підрахунку» до постійного цифрового моніторингу точності облікових даних (IRI). У таких умовах інвентаризація дедалі більше перетворюється на інструмент оперативного управління товарними потоками, виявлення нетипових операцій, мінімізації втрат та забезпечення резильєнтності ланцюгів постачання.

Отже, удосконалення інвентаризації товарних запасів у роздрібній торгівлі має ґрунтуватися на:

- нормативній переорієнтації до моделі безперервного контролю;
- глибокій автоматизації процедур шляхом інтеграції ERP, WMS, POS, RFID і CV-технологій;
- впровадженні циклічного, ризик-орієнтованого перерахунку;

- організаційних положеннях щодо розподілу функцій між цифровими системами та персоналом, що оптимально поєднує автоматизацію та професійне судження.

Застосування цих підходів забезпечує підвищення точності обліку, зменшення операційних ризиків, зниження рівня втрат і створює методичне підґрунтя для формування стійкої, цифрово-орієнтованої системи контролю товарних запасів у торговельних підприємствах.

2.4. Управлінська звітність щодо операцій з товарними запасами

Сучасна торгівля функціонує в умовах високої динамічності попиту, омніканальності продажів, цифровізації бізнес-процесів та постійного зростання обсягів інформації про рух товарних запасів. За таких умов ефективність управління товарними запасами значною мірою залежить не лише від якості бухгалтерського обліку, а й від здатності підприємства оперативно формувати релевантну управлінську інформацію для прийняття управлінських рішень.

Особливої актуальності проблема розвитку управлінської звітності набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України. Порушення логістичних ланцюгів, нестабільність постачання, різкі коливання попиту, інфляційні процеси та зростання ризиків втрат товарних запасів обумовлюють необхідність постійного моніторингу залишків, оборотності, структури та ефективності використання товарних ресурсів. У таких умовах традиційна фінансова звітність уже не забезпечує достатнього рівня оперативності та аналітичності для потреб менеджменту.

Крім того, поширення ERP-, BI-, WMS- та POS-систем створює передумови для переходу від періодичної управлінської звітності до інтегрованих систем аналітики товарних запасів у режимі, наближеному до реального часу. Це обумовлює необхідність удосконалення підходів до формування управлінської звітності щодо операцій з товарними запасами та її адаптації до сучасних умов функціонування торговельних підприємств.

Як зазначають О. Т. Поліщук і Н. О. Шимко, управлінська звітність розглядається в сучасній літературі як носій ключових фінансових, виробничих та інших важливих даних, покликаний забезпечити апарат управління релевантною інформацією для прийняття рішень [167]. На їхню думку, вона є центральною ланкою обліково-аналітичної системи підприємства і виступає головним джерелом даних для менеджменту, доповнюючи та розширюючи можливості фінансової звітності, яка сама по собі є надто обмеженим інформаційним забезпеченням адміністрації [169].

С. В. Пушкарь та А. П. Шишкіна підкреслюють, що дієвість керівництва підприємством безпосередньо залежить від своєчасності, доцільності та ефективності ухвалених рішень, а отже – від якості інформації, на якій ґрунтуються ці рішення. Ефективне управління неможливе без точної та оперативної інформації та її належної аналітичної обробки [173].

При цьому, як уточнюють Н. В. Кудлаєва та В. І. Андрицька, потреби внутрішніх користувачів значно ширші, ніж у зовнішніх: менеджери потребують не просто набір фактичних даних, а й аналітичних відомостей, що дозволяють порівнювати ключові показники, відстежувати динаміку й визначати тенденції розвитку [140].

Саме тому управлінська звітність розглядається як головне джерело обліково-аналітичних даних для керівництва та одна з найважливіших підсистем загальної системи управління запасами й діяльністю підприємства в цілому.

У сфері товарних запасів управлінська звітність тісно пов'язана з управлінським обліком. О. Шаповал і Д. О. Полоз відзначають, що управлінський облік забезпечує методичну основу, інформаційну базу, аналітичні інструменти та механізм зворотного зв'язку для безперервного вдосконалення інвентарного циклу [169].

На всіх етапах управління запасами він виконує ключові ролі: на етапі планування – через бюджетування, ABC/XYZ-аналіз та прогнозування попиту. На етапі виконання – через системи безперервного обліку запасів. На етапі аналізу – через розрахунок відхилень та оцінювання їх фінансових наслідків; на етапі

коригування – через розроблення рекомендацій щодо оптимізації та систему KPI.

Як підкреслює І. Крупельницька, процедури управління запасами, показники їх ефективності й система внутрішнього контролю будуються саме на даних управлінського обліку й відповідної звітності [137].

Особлива роль управлінської звітності зумовлена тим, що запаси є основними ресурсами торговельної компанії, займають значну частину оборотного капіталу й визначають ритмічність господарської діяльності, прибутковість та фінансову стійкість. На це звертають увагу І. Крупельницька, О. Хоменко та інші автори [140].

Надлишкові запаси призводять до зростання витрат на зберігання, заморожування фінансових ресурсів і ризику морального старіння, тоді як дефіцит запасів зумовлює втрату продажів, клієнтів та ринкової частки.

О. Шаповал зазначає, що помилки в обліку запасів породжують серйозні ризики: фінансові втрати через надлишки або списання, викривлення фінансової звітності та збої у закупівлях і виробництві [75].

Тому точність даних про запаси є критично важливою для операційної ефективності компанії і стає базовою вимогою до управлінської звітності в цій сфері.

Згідно з позицією О. Поліщук і Н. Шимко, зміст і структура управлінської звітності мають відповідати потребам різних рівнів менеджменту [167].

У загальному вигляді доцільно виділяти три її складові: звітність про фінансовий стан та результати діяльності (у внутрішньому форматі), звітність за ключовими показниками діяльності (KPI) та звітність про виконання бюджетів].

У контексті товарних запасів це, насамперед, звіти про рівень запасів і дні покриття, оборотність, маржинальність асортименту, втрати й уцінки, логістичні витрати, точність обліку, виконання замовлень (OTIF), а також звіти про виконання закупівельних і товарних бюджетів.

О. С. Лемішовська підкреслює, що управлінська звітність у сфері логістики та запасів є ефективним інструментом управління логістичними витратами та центрами відповідальності, оскільки її формат дає змогу контролювати діяльність

центрів логістичних витрат та оцінювати роботу підрозділів за критерієм економічної ефективності [145].

Важливою вимогою до управлінської звітності є одночасна компактність і повнота інформаційного масиву. Поліщук і Шимко застерігають, що надмірна деталізація й інформаційне перенасичення звітів знижують релевантність даних для менеджменту та ускладнюють виокремлення ключових сигналів щодо запасів, ризиків та можливостей [167].

З іншого боку, за Кудлаєвою та Крупельницькою, звітність має забезпечувати багатовимірний розріз інформації: за центрами відповідальності, місцями виникнення і статтями витрат, об'єктами управління (товарні групи, SKU, канали збуту, формати магазинів), логістичними ланками та видами діяльності [140].

Інформація внутрішньої звітності про логістичні й товарні витрати має групуватися за об'єктами управління і місцями їх виникнення, що дозволяє оцінювати раціональність витрат у розрізі центрів відповідальності й приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Як зазначають І. Крупельницька, Н. Кудлаєва та інші дослідники, функціонування управлінської звітності щодо товарних запасів спирається на систему обліково-аналітичного забезпечення, яку можна описати як впорядковану сукупність процедур, інструментів і методів спостереження, збору, ідентифікації, реєстрації, узагальнення, обробки, контролю та аналізу інформації.

Методичною основою цієї системи є бухгалтерський і управлінський облік, що формують первинну та звітну інформацію; аналітична підсистема забезпечує кількісну та якісну оцінку змін у запасах, своєчасне виявлення позитивних і негативних тенденцій і внутрішніх резервів [140].

Від якості організації складського господарства, чіткої класифікації запасів, інструкцій з їх обліку й автоматизації складського обліку залежить повнота й достовірність даних, які потрапляють до управлінської звітності.

Л. Марущак та Н. Зотовіс підкреслюють, що сучасні вимоги до управлінської звітності щодо запасів неможливо задовольнити без використання інформаційних систем та цифрових технологій [51].

Облікове програмне забезпечення, інтегроване з модулями управління запасами, складським обліком, замовленнями, CRM, ERP, плануванням виробництва та логістики, формує обліково-інформаційну систему підприємства. ERP-системи інтегрують бізнес-процеси й інформацію з усіх функціональних сфер, забезпечують збереження даних у єдиній базі, генерування інформації в режимі реального часу, прозорість фінансової й нефінансової звітності та створюють основу для високоякісної управлінської інформації.

Як зазначають М. Ачаїба та Л. Омарі, поєднання ERP із системами бізнес-аналітики (BI) та інструментами візуалізації дозволяє автоматизувати розрахунок KPI, прискорити формування звітності, покращити якість даних, забезпечити інтерактивні панелі, що відображають рівні запасів, їх рух, оборотність, точність прогнозування та виконання замовлень [1].

І. Орлов та А. Шот наголошують, що цифровізація бухгалтерського та управлінського обліку, поширення хмарного обліку, Інтернету речей, великих даних і аналітичних платформ кардинально змінюють як вимоги до управлінської звітності, так і її потенціал [197].

Хмарні рішення забезпечують доступ до оновленої фінансової й операційної інформації в режимі реального часу, мінімізують ручні оновлення та зменшують кількість помилок.

Інтеграція ERP-систем з IoT-платформами й RFID створює потоки даних у реальному часі про фактичний рух товарів, їх місцезнаходження та стан, що підвищує точність інвентаризації, дозволяє оперативно виявляти відхилення, дефіцити чи надлишки й одразу відображати їх у звітності.

Засоби візуалізації та BI-панелі, як зазначає С. Йерра, перетворюють звітність із набору таблиць на аналітичні дашборди, які підтримують проактивне управління запасами й швидке ухвалення рішень [94].

Паралельно зростає значення прогнозної аналітики та технологій великих даних. В. Танг та С. Аграваль показують, що комбіновані моделі прогнозування попиту (зокрема на базі ML – LightGBM-PSO-LSTM та ін.) у поєднанні з BI-аналітикою дозволяють підвищити точність прогнозів, оптимізувати точки

замовлення й розміри партій, зменшити загальну вартість інвентаризації й підвищити ефективність бізнес-процесів [3; 83].

Дослідження А. Алі, М. Наір та С. Мондо підтверджують, що цифрові ланцюги постачання, електронні системи контролю запасів (EICS) та інтегровані ERP/BI-рішення забезпечують високий рівень видимості інформації щодо запасів, попиту та поставок, що є ключовою передумовою ефективної управлінської звітності [5].

Окремим блоком вимог є надійність і контрольованість даних. О. Шаповал, І. Крупельницька, Н. Зайн та інші автори підкреслюють, що внутрішній контроль, інвентаризація, аудиторські процедури, цифрові системи контролю на рівні торговельної зали (CCTV, POS-аналітика) виступають критичними механізмами підтвердження відповідності облікових даних фактичному стану запасів та поведінці персоналу [75; 137; 32].

Ефективна система внутрішнього контролю й внутрішньої звітності щодо запасів знижує ризики зловживань, пересортиці, недостач, підвищує довіру менеджменту до даних і створює основу для надійної управлінської звітності.

Узагальнюючи позиції вчених, можна дійти висновку, що управлінська звітність щодо товарних запасів у сучасних умовах постає як інтегрована, цифрово-орієнтована система внутрішньої інформації, яка:

- відображає взаємозв'язок запасів із фінансовими результатами та логістичними витратами;
- забезпечує багаторівневий аналіз за центрами відповідальності, логістичними ланками та об'єктами управління;
- спирається на управлінський облік, ERP/BI-рішення, цифрові технології й прогнозу аналітику;
- відповідає вимогам точності, релевантності, своєчасності, компактності та візуальної чіткості;
- інтегрована з системою внутрішнього контролю та інвентаризації.

Як підкреслюють Поліщук, Шимко, Крупельницька та інші, ефективне управління товарними запасами залежить від наявності структурованої,

релевантної та своєчасної управлінської звітності, яка забезпечує різні рівні менеджменту інформацією для планування, контролю, аналізу та прийняття рішень [173;140].

Д. Істро та Ф. Штадт наголошують, що управлінська звітність повинна одночасно відображати поточний стан запасів, виявляти ризики та підтримувати довгострокове планування [20; 60]



Рис. 2.9. Модель управлінської звітності щодо товарних запасів *

** Джерело: сформовано автором на основі [137], [169],[145]*

Запропонована модель управлінської звітності передбачає диференціацію інформаційних потоків залежно від рівня управління, горизонту планування та функціонального призначення звітів. Кожен рівень управлінської звітності виконує окрему роль у системі управління товарними запасами: від оперативного контролю поточних товарних операцій до стратегічної оцінки стійкості ланцюгів постачання та ефективності використання запасів. У зв'язку з цим доцільно детальніше охарактеризувати склад і функціональне призначення основних груп управлінських звітів щодо товарних запасів.

В узагальненому вигляді доцільно виділити три основні групи управлінських звітів щодо товарних запасів: операційні (щоденні), тактичні (періодичні) та

стратегічні (агреговані).

1. Операційні звіти (щоденний/поточний рівень)

На думку І. Крупельницької та І. Євась, операційна звітність формується на рівні складів, магазинів і логістичних підрозділів та забезпечує щоденний контроль за рухом товарів [137]. До ключових форм належать:

- звіт про залишки та дні покриття – показує наявність запасів у натуральному й вартісному вимірі та розраховує дні покриття на основі середньоденного продажу;
- звіт про точність обліку запасів – відображає результати інвентаризацій і циклічних підрахунків, рівень розбіжностей та їх вплив на фінансові результати;
- операційні звіти WMS/POS – швидкість обробки замовлень, випадки відмов, незавершені операції.

Як показують дослідження В. Танг та С. Наїм, використання даних у режимі реального часу суттєво підвищує точність контролю запасів і дозволяє своєчасно реагувати на дефіцити чи надлишки [83].

Приклад операційного звіту про залишки та дні покриття товарних запасів наведено у додатку М. Запропонована форма дозволяє здійснювати щоденний контроль критичних і надлишкових залишків, оцінювати достатність запасів за показником днів покриття та оперативно формувати рекомендації щодо дозамовлення або оптимізації запасів. Зокрема, апробація форми на прикладі ТОВ «Комфорт Україна» дозволила виявити позиції з критично низьким рівнем запасів та товари з ознаками повільної оборотності, що потребують коригування параметрів закупівель і страхового запасу.

Приклад форми звіту про точність обліку товарних запасів наведено у додатку Н. Запропонована форма дозволяє здійснювати контроль відповідності між обліковими та фактичними залишками товарів, виявляти причини розбіжностей, документувати результати перевірок та посилювати внутрішній контроль товарних операцій. Апробацію форми здійснено на прикладі ПП «Патар», діяльність якого пов'язана з реалізацією гідрантів, засувов, чавунних виробів та іншої інженерно-

технічної продукції. Використання звіту дозволило виявити випадки невідображених переміщень, помилок під час відвантаження та розбіжностей між фактичними й обліковими залишками, що потребували коригування облікових даних і посилення контрольних процедур.

2. Аналітичні звіти (тактичний рівень)

Аналітичні звіти призначені для менеджерів середньої ланки, категорійних менеджерів і логістичних планувальників. О. Шаповал та Д. Полоз відзначають, що такі звіти концентруються на оцінюванні ефективності використання запасів і виявленні резервів оптимізації [75; 169]. До цієї групи належать:

- ABC/XYZ-звіт – класифікація позицій за вартісною значущістю та стабільністю попиту;
- звіт аналізу оборотності запасів – оборотність у тактах і днях, виявлення неходових та надлишкових позицій;
- звіт відхилень план/факт – зіставлення фактичних закупівель, продажів, залишків і логістичних витрат із бюджетними та плановими показниками.

Такі звіти забезпечують інформаційну базу для коригування асортиментної політики, рівня страхових запасів та політики ціноутворення.

Приклад форми ABC/XYZ-звіту товарних запасів наведено у додатку П. Запропонована форма дозволяє здійснювати аналітичне групування товарних позицій за рівнем їх впливу на обсяг реалізації та стабільністю попиту, що створює інформаційну основу для оптимізації асортиментної політики, рівня страхових запасів і параметрів закупівель. Використання ABC/XYZ-аналізу дозволяє виділяти критично важливі позиції з високою часткою продажів, оцінювати ризики дефіциту або надлишкового накопичення запасів, а також визначати товари з нестабільним попитом, що потребують посиленого контролю.

Апробацію запропонованої форми здійснено на прикладі ТОВ «Алія», діяльність якого пов'язана з гуртовою торгівлею вантажами та організацією вагонних поставок продукції. Застосування форми дозволило виявити товарні позиції з високим рівнем ризику та нестабільною оборотністю, що потребували коригування обсягів закупівель, перегляду графіків постачання та уточнення

параметрів страхового запасу. Крім того, використання аналітичного групування сприяло підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо формування товарного асортименту та пріоритетності логістичного забезпечення окремих груп продукції.

Приклад форми звіту аналізу оборотності товарних запасів наведено у додатку Р. Запропонована форма дозволяє оцінювати швидкість реалізації окремих товарних груп, визначати рівень оборотності запасів у днях і тактах, виявляти повільно оборотні та надлишкові запаси, а також аналізувати тенденції зміни ефективності використання оборотного капіталу. Використання такого звіту створює інформаційну основу для оптимізації обсягів закупівель, коригування асортиментної політики та зниження ризику затоварення складів.

Апробацію запропонованої форми здійснено на прикладі ТОВ «Комфорт Україна», діяльність якого пов'язана з роздрібною торгівлею шпалерами, декоративними матеріалами та супутніми товарами. Використання звіту дозволило виявити товарні групи з критично низькою оборотністю, надлишковими залишками та ознаками уповільнення реалізації, що потребували перегляду параметрів закупівель, страхових запасів і підходів до управління асортиментом.

3. Стратегічні звіти (рівень топ-менеджменту)

Для стратегічного рівня управління, як зазначає О. С. Лемішовська, потрібні агреговані звіти, що відображають вплив запасів на фінансові результати та стійкість ланцюга постачання [145]. До них належать:

- звіт про ефективність товарних запасів – вплив запасів на прибуток, рентабельність, оборотність, капіталізацію ресурсів;
- звіт про логістичну ефективність – показники OTIF (On-Time In-Full), логістичні витрати, точність виконання замовлень;
- звіт про втрати та невідповідності – узагальнення результатів внутрішніх аудитів, інвентаризаційних розбіжностей, прихованих втрат;
- звіт про втрати активів унаслідок форс-мажорних обставин – інформація про запаси, знищені чи пошкоджені внаслідок бойових дій, аварій, блекаутів, із зазначенням методики оцінки та впливу на діяльність.

Приклад форми стратегічного звіту про ефективність товарних запасів наведено у додатку С. Запропонована форма дозволяє комплексно оцінювати ефективність використання товарних запасів, рівень сервісу, стан логістичного забезпечення, рівень втрат та стійкість системи постачання. Використання стратегічних показників забезпечує можливість оцінювання впливу товарних запасів на фінансові результати підприємства, ефективність використання оборотного капіталу та рівень ризиків у сфері постачання й логістики.

Апробацію запропонованої форми здійснено на прикладі ТОВ «Комфорт Україна», діяльність якого пов'язана з роздрібною торгівлею шпалерами, декоративними матеріалами та супутніми товарами. Застосування стратегічного звіту дозволило виявити перевищення нормативного рівня логістичних витрат, наявність повільно оборотних запасів і ризики затоварення окремих товарних груп, що потребували коригування параметрів закупівель, оптимізації структури запасів та посилення контролю ефективності логістичних процесів.

Розрахунок показників стратегічного звіту здійснюється на основі даних фінансового та управлінського обліку, внутрішньої звітності підприємства, облікових реєстрів щодо руху товарних запасів, результатів інвентаризації, даних логістичного обліку та інформації про виконання замовлень. Частина показників має прямий розрахунковий характер, тоді як індикатори стійкості системи постачання та цифрової інтеграції можуть визначатися на основі узагальнення часткових показників або експертної оцінки відповідальних працівників підприємства.

Нормативні значення показників у стратегічному звіті мають орієнтовний характер та можуть коригуватися залежно від специфіки підприємства, галузі, структури асортименту та особливостей логістичної системи.

С. Йерра та інші автори наголошують, що найбільш динамічним форматом таких звітів є інтерактивні цифрові панелі (дашборди) в ERP/BI-системах, які забезпечують дані в режимі реального часу, автоматичні сповіщення та прогнозні моделі [94].

Саме дашборди дозволяють поєднати показники рівня запасів, оборотності,

сервісного рівня, точності обліку та ризиків у єдиному візуальному просторі.

Узагальнену схему цифрової системи управлінської звітності щодо товарних запасів наведено на рис. 2.10.

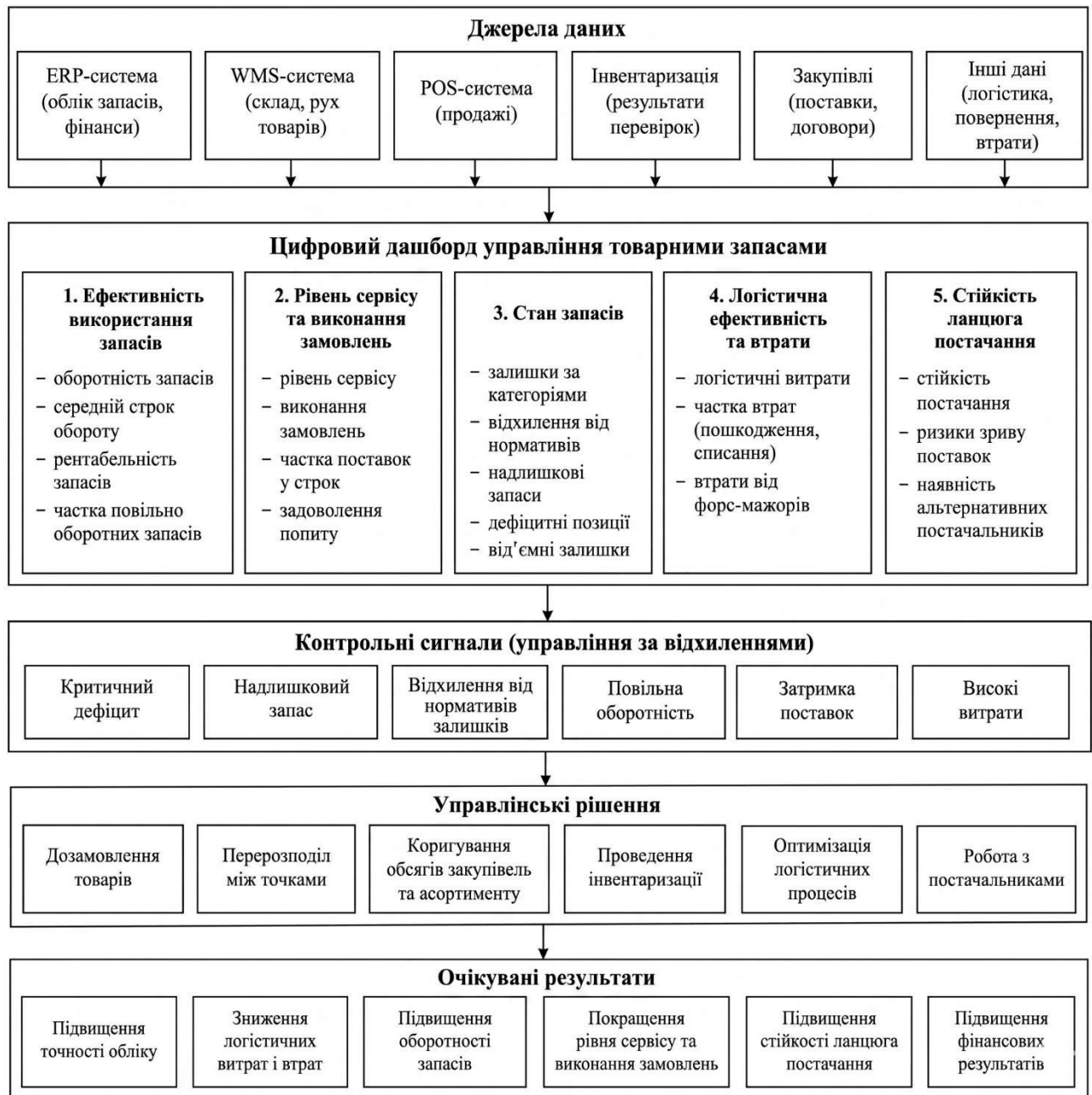


Рис. 2.10. Схема цифрової звітності щодо товарних запасів *

* Джерело: сформовано автором

Можна констатувати, що структура управлінських звітів щодо товарних запасів має відповідати логіці управління: оперативні звіти забезпечують щоденний контроль, аналітичні – підтримують тактичні рішення, стратегічні –

формують інформаційну основу для довгострокового планування та оцінки стійкості ланцюга постачання. Такий підхід узгоджується з рекомендаціями як вітчизняних дослідників, так і міжнародних експертів у сфері управління ланцюгами постачання.

Як зазначають І. Орлов та А. Шот, традиційні системи управлінської звітності, орієнтовані на ручне формування звітів та розрізнені інформаційні бази, вже не відповідають вимогам цифрової економіки [160; 197]. На думку О. Шаповал та інших дослідників, основними недоліками сучасної практики є дублювання даних, відсутність інтеграції між ERP, WMS і POS, низька точність показників і запізнелість аналітики [46]. Це зумовлює необхідність системного удосконалення управлінської звітності щодо товарних запасів за кількома ключовими напрямками.

1. Підвищення точності та узгодженості даних. Шаповал О. та В. Квін. наголошують, що невідповідності між обліковими записами та фактичними залишками призводять до дефіцитів, надлишків, помилкових замовлень та втрат продукції [174; 165].

Для мінімізації таких розривів, на думку Е. Судармі та Е. Сунаріо, доцільно інтегрувати ERP, WMS, POS та фінансові модулі в єдиний інформаційний контур, включаючи автоматизовані механізми відстеження руху товарів (RFID, IoT) та регулярні циклічні контрольні процедури [80].

Результати цих процедур мають відображатися у спеціальних звітах про точність обліку та якість інвентаризаційних даних, що стає обов'язковим елементом управлінської звітності.

2. Цифровізація форм управлінської звітності. Як підкреслюють С. Йерра, М. Ачаїба та Л. Омарі, перехід від статичних таблиць до інтерактивних дашбордів суттєво підвищує оперативність і зрозумілість управлінської інформації [94; 1].

Інтеграція BI-платформ із ERP дозволяє відображати в одному інформаційному просторі ключові показники: рівні запасів і дні покриття, оборотність, виконання замовлень (OTIF, тривалість постачання), приховані втрати, прогнози попиту та точки дозамовлення [80; 82].

За їхніми оцінками, використання інтерактивних панелей зменшує затримки

звітності та прискорює ухвалення управлінських рішень.

3. Формування системи KPI (Key Performance Indicators) для управління запасами. Ю. Тан, Ю. Джо та інші дослідники зазначають, що без чітко визначених KPI управлінська звітність перетворюється на «просту статистику», яка не дозволяє оцінити ефективність роботи ланцюга постачання [82; 25].

На основі узагальнення наукових підходів можна виділити групи показників, які мають бути обов'язково відображені в управлінській звітності щодо товарних запасів: оборотність запасів, рівень сервісу, точність обліку, виконання замовлень, точність прогнозування попиту, тривалість циклу постачання, обсяг прихованих втрат, а також KPI цифрової зрілості (рівень автоматизації, інтеграції систем, швидкість обміну даними).

У межах дослідження також запропоновано використовувати показник SKUF (Stock Keeping Unit Flexibility), який характеризує рівень гнучкості товарної позиції в умовах нестабільності ланцюгів постачання. Показник відображає здатність SKU адаптуватися до змін попиту та логістичних умов і може враховувати швидкість заміни товару, наявність альтернативних постачальників, стійкість до дефіциту та адаптивність постачання. Використання показника SKUF у системі управлінської звітності дозволяє ідентифікувати позиції з підвищеним ризиком порушення постачання та підвищує якість управлінських рішень щодо формування страхових запасів і диверсифікації товарного асортименту.

SKU з низьким рівнем SKUF характеризуються слабкою адаптивністю, повільною реакцією на зміни ринку, високою залежністю від окремих каналів постачання та підвищеним ризиком накопичення неліквідних залишків.

Високий рівень SKUF притаманний гнучким товарним позиціям із диверсифікованими каналами постачання та стабільною швидкістю обігу, тоді як низький рівень SKUF свідчить про ризик «інерційності» SKU в умовах нестабільного ринку.

Стандартизація такого набору KPI для всіх центрів відповідальності усуває «числовий хаос» і дозволяє зіставляти результати між магазинами, складами та регіонами.

4. Посилення внутрішнього контролю як основи достовірної звітності. Слабкі процедури контролю, низька частота інвентаризацій, стандартизованих операційних процедур та KPI точності суттєво знижують довіру до будь-якої управлінської інформації.

Тому удосконалення звітності неможливе без формального закріплення процедур контролю, підвищення частоти циклічних перерахунків, аналізу історичних даних для виявлення зон ризику, інтеграції контрольних дашбордів і зміцнення фізичного контролю (відеоспостереження, журнали доступу, система простежуваності операцій).

Робимо висновок, що напрями удосконалення управлінської звітності щодо товарних запасів охоплюють: забезпечення точності й повноти даних, цифровізацію форм звітності, формування системи KPI, розвиток ризико- та резильєнтно-орієнтованих звітів і посилення внутрішнього контролю. Реалізація цих напрямів забезпечує перехід від фрагментарної, запізнілої та переважно ретроспективної звітності до інтегрованої цифрової системи, що підтримує оперативне, проактивне й стійке управління запасами.

Як зазначають С. Мірудо та С. Кадестен, сучасні ланцюги постачання функціонують у середовищі підвищених ризиків, де здатність підприємства адаптуватися до шоків стає не менш важливою, ніж ефективність операційних процесів [56]. На думку Ю. Джио та Н. Наір, резильєнтність формується через комбінацію запасів, резервних потужностей, диверсифікації постачальників та інформаційної прозорості, а саме звітність забезпечує можливість оцінювання цих параметрів [25].

Для українських торговельних підприємств, які працюють в умовах воєнних ризиків, релокацій, руйнування логістичної інфраструктури та блекаутів, розвиток резильєнтно-орієнтованої звітності є стратегічно необхідним. Така звітність покликана не лише фіксувати стан запасів, а й оцінювати стійкість мережі до зовнішніх потрясінь.

1. Звіт про критичні SKU та зони ризику забезпечення. Як зазначають А. Карім та А. Хусейн, окремі товарні позиції формують непропорційно великий

вплив на виручку та стійкість бізнесу, тому повинні виділятися в системі управлінської звітності як критичні [53]. Такий звіт має включати:

- перелік критичних SKU у розрізі форматів і регіонів;
- рівень їх забезпеченості (дні покриття, альтернативні постачальники);
- частку критичних позицій у зонах підвищеного воєнного ризику;
- частоту дефіцитів і час відновлення запасів.

Це дозволяє менеджменту спрямовувати контроль і ресурси на найбільш вразливі точки ланцюга постачання.

2. Звіт про геопросторову концентрацію запасів та логістичних потужностей. На думку Е. Ібрахіма та дослідників KSE Institute, концентрація складів і товарів у кількох регіонах істотно підвищує ризик втрат у разі ракетних ударів або окупації [11]. Резильєнтно-орієнтована звітність повинна показувати:

- регіональну структуру запасів;
- віддаленість складів від лінії фронту;
- частку запасів, розміщених у кластерах підвищеної небезпеки;
- доступність альтернативних складів і маршрутів;
- можливі сценарії перерозподілу товарних потоків.

Такі звіти використовують дані ERP/WMS, доповнені геолокаційною аналітикою.

3. Звіт про втрати та відновлення запасів. Дослідники наголошують, що під час масштабних криз відновлення є таким же важливим, як і фіксація втрат. Тому управлінська звітність має відображати повний життєвий цикл втрат:

- класифікацію втрат (бойові дії, мародерство, блекаути, аварії);
- вартісну оцінку знищених/пошкоджених запасів;
- частку втрат, що можуть бути компенсовані;
- строки відновлення запасів і логістичних потужностей;
- вплив на маржу, ліквідність і оборотність.

Такий звіт одночасно виконує інструментальну, юридичну та управлінську функцію.

4. Звіт про стійкість та адаптивність ланцюга постачання (резильєнтний

дашборд). Як зазначає С. Кадестен, інтегральна оцінка резильєнтності має формуватися на основі набору KPI, що вимірюють здатність ланцюга витримувати та долати шоки [25]. Резильєнтний дашборд включає:

- час відновлення запасів після збою;
- рівень просідання сервісу
- частку замовлень, виконаних в умовах форс-мажору;
- рівень диверсифікації джерел і маршрутів;
- співвідношення страхового запасу й ризик-профілю;
- інтегральний індекс резильєнтності ланцюга постачання.

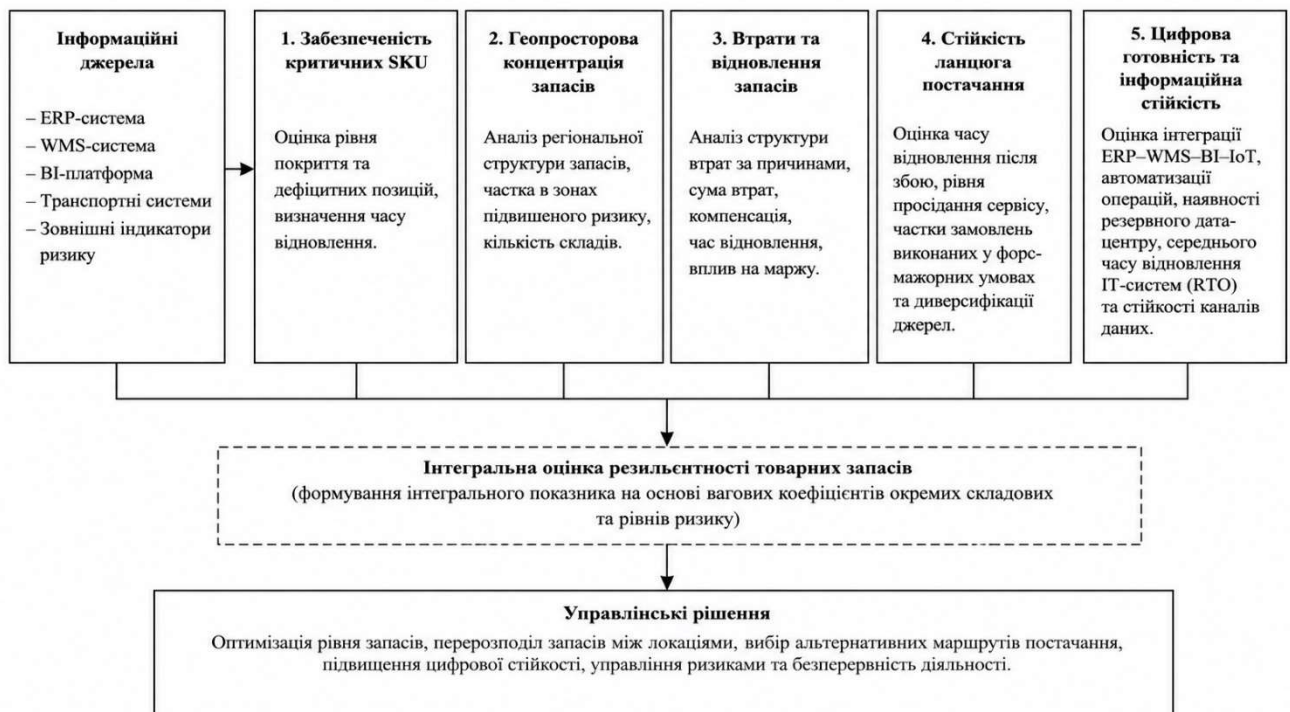


Рис. 2.11. Резильєнтний дашборд ланцюга постачання *

** Джерело: сформовано автором*

Запропонований резильєнтний дашборд відображає інтегровану систему контролю стійкості ланцюга постачання підприємства в умовах підвищених ризиків і невизначеності. На відміну від традиційної управлінської звітності, яка переважно фіксує результати вже здійснених операцій, запропонований підхід орієнтований на безперервний моніторинг критичних параметрів функціонування системи постачання та своєчасне виявлення ризикових зон.

Структура дашборду об'єднує п'ять ключових аналітичних блоків: забезпеченість критичних товарних позицій, геопросторову концентрацію запасів, втрати та відновлення запасів, показники стійкості й адаптивності ланцюга постачання, а також цифрову готовність інформаційної системи підприємства. Це дозволяє комплексно оцінювати не лише поточний стан товарних запасів, а й здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності в умовах зовнішніх потрясінь.

Використання такого підходу забезпечує підвищення прозорості логістичних процесів, покращення якості управлінських рішень щодо страхових запасів, маршрутів постачання та резервування ресурсів, а також сприяє зміцненню стійкості торговельного підприємства до воєнних, логістичних та технологічних ризиків.

Апробацію підходу до формування резильєнтно-орієнтованої управлінської звітності здійснено на прикладі ТОВ «Алія», діяльність якого пов'язана з організацією гуртових вагонних поставок продукції та залежить від стабільності логістичних маршрутів і ритмічності постачання. Для оцінювання стійкості системи постачання запропоновано форму звіту оцінки стійкості ланцюга постачання, яку наведено у додатку Т.

Запропонована форма дозволяє оцінювати рівень забезпечення страхових запасів, частку поставок із затримкою, рівень диверсифікації постачальників, наявність альтернативних маршрутів постачання, концентрацію запасів у зонах підвищеного ризику та швидкість відновлення логістичних процесів після перебоїв.

Використання звіту дозволило виявити підвищену залежність окремих товарних груп від обмеженої кількості маршрутів постачання, а також визначити необхідність посилення резервування критичних товарних позицій і диверсифікації логістичних каналів. Це створило інформаційну основу для підвищення стійкості системи постачання підприємства в умовах зовнішніх ризиків та нестабільності логістичної інфраструктури.

5. Звіт про цифрову готовність та інформаційну стійкість. На думку І. Орлова,

цифрова зрілість систем управління запасами є прямим фактором стійкості підприємства, оскільки визначає швидкість відновлення операцій у кризових умовах [160]. Тому звітність має включати:

- рівень інтеграції ERP–WMS–BI–IoT;
- частку операцій, що фіксуються автоматично;
- наявність резервного дата-центру;
- середній час відновлення інформаційних систем;
- стійкість каналів даних із ключовими контрагентами.

Ця інформація дозволяє оцінити залежність бізнес-процесів від технологічних ризиків.

Як підкреслюють Ю. Джио, С. Мірудо S. та інші дослідники, резильєнтно-орієнтована управлінська звітність дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління запасами [25]. Для українських підприємств вона має вирішальне значення, оскільки дозволяє:

- завчасно ідентифікувати вузли ризику у ланцюгу постачання;
- адаптувати політику страхових запасів до реальних загроз;
- підтримувати безперервність діяльності у воєнних умовах;
- забезпечувати прозорість і доказовість фінансової інформації щодо втрат;
- інтегрувати ризик-менеджмент і аналітику запасів у єдину систему управління.

Отже, резильєнтно-орієнтована звітність є новим етапом розвитку обліково-аналітичних систем торговельних підприємств і ключовим інструментом формування стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

Як зазначають С. Йерра та М. Ачаїба, традиційна управлінська звітність має ретроспективний характер: вона фіксує проблеми постфактум, коли коригувати втрати вже запізно [94; 1]. На думку О. Шаповала, подібний підхід є недостатнім у сучасних умовах, оскільки ланцюги постачання стають більш мінливими, а обсяг операцій – значно більшим.

Виходячи з цього, у дослідженні сформовано авторську концепцію «Цифровий контур контролю товарних запасів», яка базується на принципах

організаційних положень щодо розподілу функцій між цифровими системами та персоналом і спрямована на перетворення управлінської звітності з пасивного засобу інформування у динамічний інструмент попереджувального управління.

Необхідність формування такої концепції обумовлена тим, що традиційні підходи до управлінської звітності у сфері товарних запасів переважно мають ретроспективний характер і орієнтовані на фіксацію вже здійснених операцій та наслідків відхилень. В умовах високої динаміки товарних потоків, омніканальності торгівлі, зростання обсягів інформації та ускладнення логістичних процесів подібний підхід не забезпечує достатньої швидкості реагування на критичні зміни у системі товароруху.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах воєнної нестабільності, порушення логістичних маршрутів, перебоїв постачання, зміни структури попиту та підвищення ризику втрат товарних запасів.

Використання концепції «Цифрового контуру контролю товарних запасів» дозволяє інтегрувати облікові, аналітичні та контрольні процедури в єдиний інформаційний цикл, що забезпечує підвищення точності даних, скорочення часу реагування на ризикові події та посилення стійкості системи управління товарними запасами.

Разом з тим цифровізація інвентаризаційних процедур не усуває необхідності дотримання базових принципів бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю. Автоматизація забезпечує швидкість обробки інформації та розширює можливості моніторингу товарних потоків, проте достовірність результатів значною мірою залежить від якості первинних даних, коректності налаштування інформаційних систем та належної організації контрольного середовища на підприємстві. Помилки кодування товарів, дублювання номенклатурних позицій, несвоєчасне відображення господарських операцій або порушення регламентів роботи із системою можуть призводити до викривлення облікової інформації навіть за високого рівня автоматизації.

У зв'язку з цим особливого значення набуває формування комплексного підходу до організації інвентаризації, який передбачає поєднання технологічних,

організаційних та аналітичних інструментів контролю. Сучасна практика управління товарними запасами свідчить про доцільність використання інтегрованих рішень, що забезпечують взаємодію облікових, складських та аналітичних підсистем у межах єдиного інформаційного середовища. Такий підхід дозволяє не лише своєчасно виявляти відхилення між фактичними та обліковими даними, а й аналізувати причини їх виникнення, оцінювати ризики та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення системи контролю товарних запасів. З метою узагальнення відмінностей між традиційним і цифровим підходами до організації інвентаризації доцільно здійснити їх порівняльну характеристику.

Таблиця 2.10

Порівняння традиційної звітності та моделі «Цифровий контур контролю» *

Характеристика	Традиційна управлінська звітність	Цифровий контур контролю
Принцип дії	Періодична фіксація стану	Безперервний моніторинг потоку
Ініціатор аналізу	Людина (запит на формування звіту)	Система (автоматичне повідомлення про проблему)
Час реакції	Дні / Тижні (після закриття періоду)	Хвилини / Години (режим реального часу)
Фокус уваги	Аналіз середніх показників та загальних обсягів	Аналіз відхилень
Роль персоналу	Збір та обробка даних	Прийняття рішень щодо виявлених нетипових операцій
Вплив на втрати	Фіксація збитків	Попередження збитків

** Джерело: сформовано автором*

Цифровий контур контролю – це замкнений цикл автоматичного збору даних, виявлення відхилень, управлінського реагування та корекції довідників і облікових записів, який функціонує в безперервному режимі.

У межах запропонованої концепції управлінська звітність виступає центральним елементом інформаційного обміну між етапами моніторингу, виявлення відхилень, управлінського реагування та коригування облікових даних. Таким чином, цифровий контур контролю розглядається не як окрема технологічна

система, а як розвиток сучасної моделі управлінської звітності щодо товарних запасів.

Організаційні положення передбачають інтеграцію трьох зон відповідальності, як було зазначено вище. Цей підхід дозволяє поєднати переваги цифрової точності та людської аналітичної здатності.

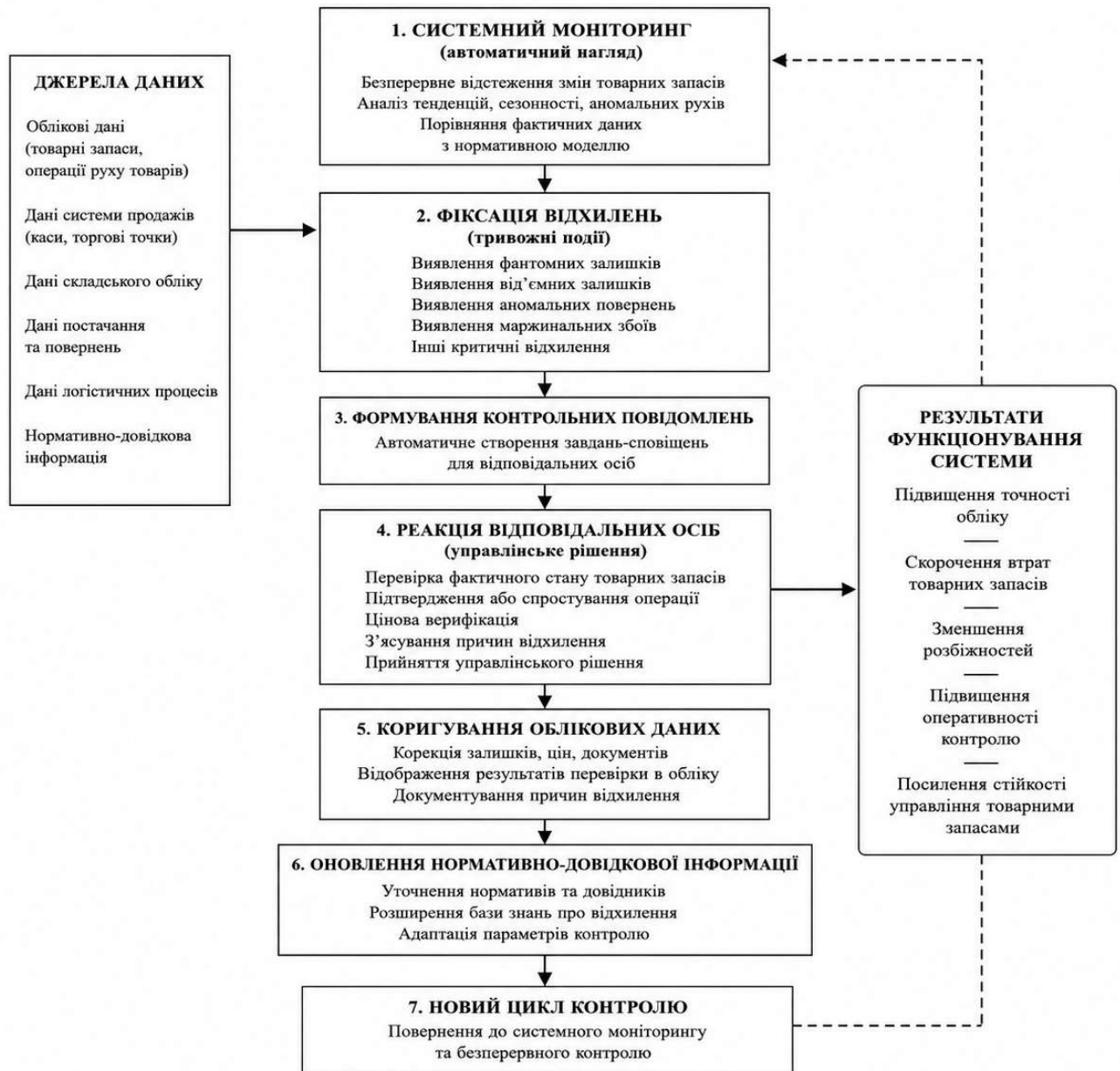


Рис. 2.12. Схема цифрового контуру контролю товарних запасів *

* Джерело: сформовано автором

Механізм функціонування цифрового контуру

1. Системний моніторинг (автоматичний нагляд). На цьому етапі система:

- відстежує усі зміни запасів у режимі близькому до реального;
- аналізує тренди, сезонність, нетипові переміщення;
- зіставляє фактичні операції з нормативною моделлю.

2. Фіксація нетипових операцій (тривожні події). У межах авторської моделі визначено ключові тривожні події для ритейлу:

- фантомні залишки – товар є у системі, але не продається та не знаходиться фізично;
- від'ємні залишки – сигнал про пересортицю або некоректні операції приймання;
- аномальні повернення – перевищення нормативної частоти повернень;
- маржинальні збої – продаж нижче собівартості або нижче індикативних цін.

Аномалії автоматично формують завдання-сповіщення для відповідальних осіб.

3. Реакція користувача (професійне управлінське рішення). Менеджер або ревізор отримує не таблицю, а конкретне завдання, наприклад:

- перевірити полицю;
- підтвердити або спростувати товарний рух;
- провести цінову верифікацію;
- з'ясувати причину розбіжності.

Це скорочує час реагування та посилює адресність управлінського впливу.

4. Корекція даних і навчання системи

Після перевірки здійснюється:

- коригування залишків або цін;
- уточнення нормативно-довідкових даних;
- документування причин відхилення;
- насичення алгоритмів машинного навчання свіжими даними.

Отже формується замкнений цифрово-аналітичний цикл, який з кожною ітерацією зменшує кількість помилок і підвищує точність облікової інформації.

Практичну апробацію авторської концепції «Цифрового контуру контролю товарних запасів» здійснено на ПП «Патар», діяльність якого пов'язана з реалізацією

гідрантів, засувок, чавунних виробів та іншої продукції інженерно-технічного призначення. У межах апробації розроблено та впроваджено Положення про цифровий контроль товарних запасів, яке наведено у додатку У.

Запропоноване Положення визначає порядок здійснення безперервного контролю руху товарних запасів, процедури виявлення розбіжностей між фактичними та обліковими залишками, порядок реагування на контрольні події та відповідальність працівників підприємства у сфері товарного обліку.

У межах практичного застосування концепції особливу увагу приділено контролю від'ємних залишків, пересортиці, критичному зниженню рівня запасів, а також своєчасному виявленню помилкових товарних операцій. Використання запропонованого підходу дозволило посилити внутрішній контроль товароруху, підвищити оперативність реагування на відхилення та покращити достовірність облікової інформації щодо товарних запасів.

Практична апробація підтвердила доцільність використання концепції «Цифрового контуру контролю товарних запасів» як інструмента вдосконалення управлінської звітності, внутрішнього контролю та інформаційного забезпечення управління товарними запасами підприємства.

Для практичної реалізації елементів цифрового контуру контролю на підприємстві розроблено форму повідомлення про виявлені аномалії товароруху, яка використовується для оперативного реагування на критичні відхилення у системі управління товарними запасами (додаток Ц).

На основі узагальнення робіт С. Йерра, О. Шаповал, а також проведеного дослідження, можна визначити ключові ефекти цифрового контуру:

- зменшення інформаційних розривів між фактом та обліком;
- перехід до управління за винятками – менеджер бачить тільки те, що потребує реакції;
- скорочення часу ухвалення рішень у критичних ситуаціях;
- зменшення операційних втрат, викликаних пересортицею та обліковими помилками;

- підвищення точності даних у ERP/WMS/POS за рахунок циклічного навчання системи;
- формування передумов проактивної інвентаризації та безперервного контролю.

Запропонована концепція «Цифровий контур контролю товарних запасів» є авторським методичним рішенням, що поєднує автоматизовану аналітику та професійне судження персоналу в єдиному циклі. Вона трансформує управлінську звітність з інструмента фіксації результатів у динамічний механізм попередження порушень, підвищення точності обліку та зміцнення стійкості підприємства.

У межах підрозділу обґрунтовано, що управлінська звітність щодо товарних запасів є центральним елементом обліково-аналітичної системи торговельного підприємства та визначає якість рішень у сфері закупівель, логістики, ціноутворення й забезпечення безперервності діяльності. Як зазначають О. Поліщук, Н. Шимко та І. Крупельницька, саме точність, своєчасність і структурованість внутрішньої звітності формують інформаційні підвалини ефективного управління запасами.

Доведено, що сучасні умови функціонування роздрібної торгівлі – цифровізація бізнес-процесів, омніканальність, висока динаміка попиту, а також ризики воєнного часу потребують переходу від фрагментарної та ретроспективної звітності до інтегрованої, цифрової та резильєнтно-орієнтованої моделі.

Отримані результати створюють методичну основу для формування сучасної системи управлінської звітності щодо товарних запасів, здатної підтримувати високу якість управлінських рішень, забезпечувати прозорість товароруху й підвищувати стійкість торговельних підприємств до зовнішніх шоків.

Висновки до розділу 2

1. Досліджено сучасний стан організації фінансового обліку товарних запасів на підприємствах торгівлі та виявлено комплекс проблем: фрагментарність інформації, розрив між обліковими та фактичними показниками товароруху, недостатня інтеграція цифрових систем, обмеженість аналітичної структури рахунків і застарілі підходи до документування. Обґрунтовано, що для мережових торговельних підприємств найбільш

ефективною є гібридна організаційна модель, яка централізує методику та контроль при одночасному делегуванні оперативних функцій структурним підрозділам. Розроблено пропозиції щодо оптимізації документообігу, формування уніфікованих регламентів та оперограм маршрутизації первинних документів на всіх етапах товарних потоків.

2. Удосконалено методичні засади бухгалтерського обліку товарних запасів шляхом розширення аналітичної структури рахунку 28 «Товари» за каналами збуту, типами складів і центрами відповідальності. Конкретизовано порядок відображення типових та специфічних операцій через розробку кореспонденції рахунків із застосуванням розширеної аналітики субрахунку 289 «Транспортно-заготівельні витрати» та субрахунку 287 «Резерв уцінки товарних запасів», а також з урахуванням багаторівневої аналітики за партіями постачання, умовами зберігання та центрами відповідальності. Розвинено підходи до формування облікової політики в частині цифрового контролю, нормативно-довідкової інформації та інтеграції фінансового й управлінського обліку.

3. Визначено напрями вдосконалення інвентаризації товарних запасів шляхом переходу від періодичної моделі контролю до безперервного ризик-орієнтованого інвентаризаційного моніторингу з використанням технологій ідентифікації та цифрового контролю даних. Запропоновано використання журналів операцій інформаційних систем, багаторівневої авторизації, цифрового аудиторського сліду та автоматичного контролю нетипових операцій як елементів превентивної системи внутрішнього контролю, що забезпечує дієвість захисної функції бухгалтерського обліку.

4. Запропоновано концептуальні засади резильєнтно-орієнтованої управлінської звітності щодо товарних запасів, адаптованої до запитів менеджерів різних рівнів управління. Розроблено структуру управлінських звітів і цифрових аналітичних панелей, що інтегрують класичні фінансово-аналітичні показники з ризик-орієнтованими та прогнозними індикаторами. Розроблено модель цифрового контуру контролю товарних запасів, яка забезпечує безперервний моніторинг руху товарів та своєчасне управлінське реагування.

Наукові результати другого розділу опубліковані в працях [179, 180, 184, 185, 186].

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ

3.1. Сучасний стан і розвиток організації аналізу товарних запасів

Сучасні умови функціонування торговельних підприємств характеризуються високою динамікою попиту, нестабільністю логістичних процесів, зростанням інформаційних потоків та посиленням конкуренції, що зумовлює необхідність підвищення якості управління товарними запасами. В умовах цифровізації економіки, омніканальності торгівлі та воєнної нестабільності товарні запаси перетворюються не лише на об'єкт бухгалтерського обліку, а й на один із ключових факторів забезпечення безперервності діяльності, фінансової стійкості та адаптивності підприємства до зовнішніх ризиків.

За таких умов особливого значення набуває організація аналізу товарних запасів, оскільки саме аналітична підсистема забезпечує своєчасне виявлення тенденцій зміни обсягів, структури та оборотності запасів, оцінювання ефективності їх використання, визначення ризиків дефіциту або затоварення та формування інформаційної основи для прийняття управлінських рішень.

Актуальність розвитку сучасних підходів до аналізу товарних запасів також обумовлена переходом від періодичного аналізу ретроспективних показників до безперервного моніторингу стану товарних ресурсів із використанням цифрових технологій, інтегрованих інформаційних систем та аналітичних інструментів управління. Це потребує переосмислення організації аналізу товарних запасів як складової єдиної обліково-аналітичної системи підприємства.

У зв'язку з цим дослідження сучасного стану та напрямів розвитку організації аналізу товарних запасів є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє сформулювати методичні підходи до підвищення ефективності управління товарними ресурсами в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Управління товарними запасами в торгівлі неможливе без розвиненої аналітичної підсистеми, яка забезпечує перехід від простого фіксування фактів господарського життя до усвідомленого впливу на обсяги, структуру та оборотність запасів.

У попередніх розділах було показано, що облік, контроль та управлінська звітність формують інформаційний каркас системи управління товарними операціями. У цьому підрозділі визначається місце аналізу як «робочого ядра» обліково-аналітичного забезпечення, через яке дані трансформуються в управлінські рішення.

Як підкреслюють І. В. Пушкарь та А. П. Шишкіна, а також Н. В. Кудлаєва і В. І. Андрицька, система управління підприємством не може функціонувати без точної, оперативної інформації та її аналітичної обробки. У цьому контексті обліково-аналітична система розглядається як упорядкована сукупність облікових, контрольних та аналітичних процедур, що забезпечує користувачів інформацією для прийняття оперативних і стратегічних рішень [173; 140].

При цьому бухгалтерський облік формує інформаційну базу, а аналітична підсистема забезпечує кількісну й якісну оцінку змін у керованому об'єкті, дозволяючи своєчасно виявляти позитивні та негативні тенденції. Саме аналіз «зшиває» первинну, облікову та звітну інформацію в цілісну картину стану товарних запасів і перетворює її на підґрунтя для рішень менеджменту [139].

Економічна значущість товарних запасів зумовлює особливу увагу до їх аналізу. Так, В. М. Вареник та М. І. Резцова, а також Н. В. Хоменко та співавтори акцентують, що запаси формують вагомую частку оборотних активів і впливають на структуру майна, витрат та ліквідність підприємства [108]. У роздрібній торгівлі частка запасів може становити понад третину всіх активів і більше половини оборотних активів, що підтверджується емпіричними дослідженнями з аналізу інвентарної ефективності й оборотності у роздрібних сервісах [23].

Від рівня, структури та оборотності запасів прямо залежать фінансові результати, платоспроможність і довгострокова стійкість підприємства [38].

Схема, наведена у додатку Ф, відображає організацію аналізу товарних

запасів як складової обліково-аналітичної системи підприємства. В її основі лежить інтеграція інформаційних потоків із бухгалтерського, управлінського та складського обліку, первинної документації, даних про продажі та управлінської звітності.

Центральним елементом схеми виступає аналіз товарних запасів, який забезпечує перетворення масиву облікових і звітних даних у систему показників, необхідних для прийняття управлінських рішень. При цьому аналіз виконує не лише контрольну, а й діагностичну, прогностичну та регулятивну функції.

У межах схеми виділено три рівні аналізу товарних запасів: оперативний, тактичний та стратегічний. Оперативний аналіз спрямований на щоденний моніторинг залишків, контроль відхилень, оцінювання ризику дефіциту та швидке реагування на критичні зміни у системі товароруху. Тактичний аналіз орієнтований на оцінювання структури й асортименту запасів, аналіз оборотності, виявлення надлишкових залишків та оцінювання ефективності використання товарних ресурсів. Стратегічний аналіз забезпечує оцінювання довгострокових тенденцій зміни запасів, прогнозування потреби у товарних ресурсах та визначення впливу запасів на фінансові результати й конкурентоспроможність підприємства.

Результатом функціонування аналітичної підсистеми є комплексна оцінка стану товарних запасів, яка включає оцінювання забезпеченості товарними ресурсами, рівня оборотності, структури та якості запасів, ризику дефіциту й надлишкових залишків, а також ефективності використання товарних ресурсів.

Практичне значення запропонованої схеми полягає у тому, що вона дозволяє систематизувати інформаційні потоки та визначити місце аналізу товарних запасів у загальній системі управління підприємством. Використання такого підходу сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо закупівель, поповнення запасів, оптимізації асортименту, контролю витрат та забезпечення безперервності товаропостачання.

Доведено, що надмірні запаси призводять до зростання витрат на зберігання, «заморожування» оборотного капіталу та ризику псування й знецінення товарів, тоді як дефіцит запасів обумовлює втрату клієнтів, недоотримання виручки й

зниження рентабельності [12]. У такій ситуації якісний аналіз запасів виступає інструментом забезпечення економічної стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

На думку О. П. Колісник та О. Р. Мазурок, а також В. М. Вареник і М. І. Різцової, роль аналізу у системі управління запасами проявляється через виконання комплексу завдань, спрямованих на оцінку забезпеченості підприємства запасами, ефективності їх використання, обґрунтованості потреби та виявлення резервів економії [134; 108].

У практичній площині це означає аналіз динаміки, структури й асортименту запасів, зіставлення темпів їх зростання з динамікою доходу та витрат (у т. ч. собівартості реалізованих товарів), що дозволяє встановити, чи не відбувається накопичення надлишкових залишків і «заморожування» капіталу.

Особливе місце у системі показників аналізу займає оборотність запасів у циклах і днях. Як засвідчують емпіричні дослідження (зокрема роботи щодо вимірювання ефективності оборотності та продуктивності запасів), оборотність виступає ключовим індикатором операційної ефективності підприємства [12].

Водночас результати сучасних досліджень у сфері управління запасами свідчать про доцільність використання скоригованих показників оборотності, які враховують вплив валової маржі, капіталомісткості та фактор відхилення фактичних продажів від прогнозних значень, що підвищує коректність порівнянь між суб'єктами та оцінок у динаміці.

Разом із діагностичною функцією аналіз виконує прогностичну та регулятивну. Використання часових рядів, кореляційно-регресійних моделей та інших економетричних підходів дозволяє уточнювати очікувану потребу в запасах, оцінювати вплив ключових факторів (обсягів продажу, сезонності, цінової політики тощо) та коригувати стратегію планування.

Оперативний аналіз забезпечує повсякденне відстеження стану товарних ресурсів, своєчасне виявлення відхилень і прийняття коригувальних заходів, тоді як тактичний і стратегічний аналіз підтримує рішення щодо критичних параметрів асортименту, рівня сервісу та конкурентних переваг.

Як зазначають І. В. Пушкарь і А. П. Шишкіна та інші дослідники, аналітична підсистема спирається на широкий масив інформації: дані фінансової звітності, реєстри бухгалтерського та управлінського обліку, первинні документи, інформацію складського, логістичного й продажного обліку [173].

Без системного аналітичного опрацювання навіть повний комплекс облікових даних залишається «сирим матеріалом», що не забезпечує управлінців розумінням причинно-наслідкових зв'язків і можливих сценаріїв. У працях, присвячених аналітичній обробці облікової інформації та її трансформації у звітність, підкреслюється значення процедур верифікації, очищення, трансформації, завантаження та візуалізації даних, які перетворюють необроблену інформацію на керовані результати [6].

Узгоджуючи позиції дослідників, доцільно підкреслити тісний зв'язок аналізу з управлінським обліком і управлінською звітністю. Так, О. Т. Поліщук і Н. О. Шимко наголошують, що управлінська звітність є ключовим носієм обліково-аналітичних даних для менеджменту. Її якість визначає здатність керівництва своєчасно виявляти проблеми, оцінювати динаміку показників і формувати превентивні рішення [189].

Отже, аналіз виступає сполучною ланкою між бухгалтерським обліком, управлінським обліком і управлінською звітністю.

Результати аналізу безпосередньо впливають на формування політики управління товарними запасами. Зокрема, аналітичні висновки використовуються для визначення оптимальних рівнів запасів, параметрів страхового запасу, вибору стратегії формування запасів та диференціації управління за групами товарів на основі ABC/XYZ-аналізу.

Як підкреслює О. А. Полянська з колективом авторів, системна диференціація підходів до управління запасами є передумовою зменшення сумарних витрат і підвищення операційної ефективності [170]. Коректно організований аналіз забезпечує баланс між ризиком дефіциту та витратами на утримання запасів, підтримуючи належний рівень сервісу за мінімально можливих сумарних витрат.

Значущою є також контрольна функція аналізу. На основі системи показників (оборотність, рентабельність запасів, частка запасів у структурі активів, логістичні витрати на одиницю товарообороту тощо) здійснюється оцінка діяльності центрів відповідальності та логістичних ланок.

Аналіз відхилень між плановими і фактичними показниками, встановлення причин відхилень та оцінка факторного впливу дозволяють не лише констатувати факт неефективності, а й сформулювати комплекс коригувальних заходів.

У цьому контексті аналіз виступає інструментом контролю збереження запасів, виявлення недостатч, надлишків, псування та інших втрат.

Сучасні умови функціонування торговельних підприємств істотно ускладнюють аналітичну роботу: збільшується номенклатура, ускладнюються канали збуту, прискорюється оборот інформації, зростають вимоги до швидкості рішень. Як зазначають автори, досліджуючи інформаційно-аналітичне забезпечення в цифровій економіці, ручний аналіз за великої кількості SKU втрачає ефективність і потребує автоматизації [178].

Це зумовлює трансформацію методів аналізу: від традиційних таблиць і розрахунків до використання ERP, BI, RFID/IoT та інструментів машинного навчання.

Так, Л. Пуспітаваті та співавтори, а також Е. Судармі та В. Сунаріо доводять, що інтегровані інформаційні контури (ERP + управлінський облік) зменшують ручні помилки, скорочують інформаційні розриви та забезпечують підґрунтя для аналізу в режимі, максимально наближеному до реального часу [68; 80].

Водночас інструменти data-аналітики та бізнес-аналітики підсилюють можливості візуалізації та поглиблений аналіз з поетапною деталізацією до рівня SKU, що забезпечує оперативне виявлення нетипових операцій і трендів.

Застосування машинного навчання та прогнозної аналітики підтримує прогнозування попиту, оцінку ризику дефіцитів, оптимізацію страхових запасів і сценарний аналіз.

У результаті аналіз запасів виходить за межі ретроспективних розрахунків і перетворюється на безперервний процес, що забезпечує гнучкість, стійкість і

адаптивність ланцюгів постачання.

Паралельно розширюється системний контекст аналізу: він дедалі частіше виходить за межі окремого підприємства й інтегрується в аналіз ланцюга постачання – взаємодії з постачальниками, логістичними провайдерами, маркетплейсами та споживачами.

У систематичних оглядах з Big Data Analytics в SCM підкреслюється, що аналітика великих даних підвищує прозорість, видимість та здатність ланцюга постачання реагувати на перебої та шоки.

Використання RFID, IoT, хмарних рішень та інших технологій відстеження потоків зменшує втрати, підвищує точність інвентаризації й розширює можливості глибокого та своєчасного аналізу запасів.

Зростають і вимоги до компетентностей фахівців. Як зазначають дослідники у сфері управлінського обліку та data-аналітики, управлінські бухгалтери й аналітики мають володіти не лише класичними методами економічного аналізу, а й інструментами візуалізації, прикладною аналітикою та підходами до роботи з даними.

Це означає трансформацію ролі фахівця: від виконавця облікових процедур до партнера менеджменту, який забезпечує аналітичне підґрунтя управлінських рішень.

Отже, аналіз товарних запасів у системі управління виконує багатовимірну роль:

- як функція управління забезпечує діагностику, прогнозування та контроль стану запасів;
- як ключова складова обліково-аналітичного забезпечення інтегрує бухгалтерські дані, управлінський облік і управлінську звітність у єдиний інформаційний контур;
- як інструмент підвищення ефективності та стійкості дозволяє балансувати сервіс і витрати, прискорювати оборотність капіталу та знижувати ризики;
- як платформа цифрової трансформації спирається на ERP, BI, IoT, AI та Big Data Analytics.

Нижче буде деталізовано теоретичні підходи до організації аналізу товарних запасів і розкрито сучасний методичний інструментарій, який забезпечує реалізацію окресленої ролі аналізу в практиці підприємств торгівлі.

Розвиток системи управління товарними запасами зумовив формування різних теоретичних підходів до їх аналізу, кожен з яких підкреслює окремі аспекти функціонування запасів як об'єкта обліку, контролю та управління. Незважаючи на відмінність предметних полів, усі підходи спрямовані на підвищення якості управлінських рішень шляхом системного опрацювання інформації про запаси.

Економічний підхід ґрунтується на розумінні товарних запасів як вагомого елемента оборотного капіталу, що визначає ліквідність, рентабельність і фінансову стійкість підприємства. Як зазначають В. М. Вареник і М. І. Резцова, а також Н. В. Хоменко та співавтори, запаси становлять одну з найбільших статей активів, суттєво впливаючи на структуру витрат і оборотність коштів [108; 192].

Економічний підхід акцентує увагу на витратах, пов'язаних із надлишковими запасами, та ризиках, пов'язаних із дефіцитом, розглядаючи аналіз як інструмент пошуку оптимального балансу між потребами ринку та витратами на утримання запасів.

Ключовими методичними елементами цього підходу є аналіз динаміки запасів, виявлення факторів зміни, оцінка оборотності та рентабельності запасів. Оборотність виступає центральним індикатором оцінки ефективності запасів та продуктивності ресурсів.

Логістичний підхід сформувався в межах логістичного менеджменту та SCM-концепцій і виходить із потреби мінімізувати час виконання замовлень, забезпечити ритмічність постачання та підтримувати високий рівень обслуговування. Логістика розглядає запаси як інструмент урівноваження попиту й пропозиції та запобігання невизначеності у поставках.

У цьому контексті аналіз спрямований на визначення оптимальних розмірів замовлень, нормованих рівнів запасів, місць та режимів їх зберігання, а також на диференціацію підходів до управління товарними групами за логікою ABC/XYZ [170].

Додатково логістичний підхід посилює значення аналізу в межах ланцюга постачання, де коливання попиту і зовнішні обмеження впливають на потрібний рівень страхових запасів і логістичні рішення.

Управлінський підхід концентрується на ролі управлінського обліку як інформаційної основи аналітичного процесу. Як підкреслюють І. В. Пушкарь та А. П. Шишкіна, Н. В. Кудлаєва і В. І. Андрицька, обліково-аналітичне забезпечення є системою облікових, контрольних і аналітичних процедур, інтегрованих у загальну систему управління підприємством [140; 173].

Управлінський облік формує інформацію про запаси в розрізі центрів відповідальності, логістичних витрат і показників результативності, що дозволяє здійснювати аналіз за напрямками діяльності та оцінювати ефективність використання ресурсів.

У межах цього підходу аналіз підтримує планування, бюджетування, контроль відхилень та формування управлінських рішень. Важливою складовою є управлінська звітність: О. Т. Поліщук і Н. О. Шимко та О. С. Лемішовська відзначають її роль як інструмента забезпечення менеджменту релевантними аналітичними даними [167; 145].

Ризик-орієнтований підхід виникає як відповідь на зростання невизначеності у ринковому середовищі, перебої в ланцюгах постачання та коливання попиту. У цьому контексті аналіз спрямовується на оцінку ризиків дефіциту і надлишку, визначення критичних меж запасів, контролювання страхових запасів і факторний аналіз відхилень.

Аналітика даних у сучасній управлінській практиці забезпечує виявлення закономірностей, нетипових операцій та факторів ризику, що дає змогу запобігати збоям і втратам.

Особливе значення мають інструменти прогнозування та сценарного аналізу, орієнтовані на мінімізацію невизначеності.

Цифровий підхід формує нову аналітичну парадигму, у якій традиційні методи аналізу доповнюються ERP-рішеннями, ВІ-платформами, інструментами машинного навчання, технологіями IoT та аналітикою великих даних.

Автоматизація аналізу підвищує точність даних, пришвидшує їх обробку та забезпечує глибшу деталізацію запасів у режимі реального часу. Big Data Analytics у ланцюгах постачання забезпечує прогнозування попиту, виявлення трендів та нетипових операцій, оптимізацію рівнів запасів і підвищення стійкості операцій.

ВІ-інструменти підтримують візуалізацію показників і поглиблений аналіз, що дозволяє оперативно реагувати на зміни. Сукупно цифровий підхід перетворює аналіз товарних запасів на динамічний, інтегрований і високоточний інструмент управління.

Отже, теоретичні підходи до аналізу товарних запасів формують багатовимірну концептуальну основу, у межах якої запаси розглядаються не лише як елемент обліку або витрат, а як складна керована система:

- економічний підхід зосереджується на впливі запасів на фінансові результати;
- логістичний – на оптимізації матеріальних потоків;
- управлінський – на забезпеченні релевантною інформацією для рішень;
- ризик-орієнтований – на зниженні невизначеності та запобіганні збоям;
- цифровий – на трансформації аналізу у високоточний інструмент на основі великих масивів даних та інтелектуальних алгоритмів.

Сукупність цих підходів визначає сучасні методичні рамки аналізу товарних запасів, що буде поглиблено в подальшому дослідженні через розкриття інструментарію та методів аналітики.

Організація аналізу товарних запасів у системі управління підприємством суттєво відрізняється залежно від наукової традиції та зрілості інструментів управління. Вітчизняна школа аналізу, сформована в межах бухгалтерського обліку та економічного аналізу, зосереджується переважно на оцінюванні рівня, структури й руху запасів, тоді як зарубіжна школа (логістика та SCM) розглядає запаси як елемент інтегрованої системи потоків, що потребує скоординованого управління на міжорганізаційному рівні.

Вітчизняні підходи ґрунтуються на положенні про те, що товарні запаси є ваговою складовою оборотних активів підприємства та визначають його ліквідність,

структуру витрат і ритмічність операцій. Як підкреслюють І. В. Пушкарь і А. П. Шишкіна, а також Н. В. Кудласєва і В. І. Андрицька, аналіз запасів виконується в межах обліково-аналітичної підсистеми, яка включає збирання, групування та оцінку інформації про обсяг, структуру, рух і стан запасів [173; 140]. Основними завданнями є оцінка динаміки запасів, відповідності їх обсягу потребам підприємства, розрахунок оборотності та виявлення резервів зниження витрат.

Водночас у вітчизняній практиці аналіз часто має ретроспективний характер і недостатньо інтегрований із логістичними даними, що знижує оперативність управлінських рішень та обмежує можливості прогнозування. Крім того, традиційна аналітика нерідко залишається в межах підприємства, що не повною мірою відповідає реаліям сучасних ланцюгів постачання, де запаси формуються в результаті взаємодії багатьох учасників ринку [139].

Зарубіжні підходи до організації аналізу товарних запасів розвивалися в межах логістики, операційного менеджменту та теорії ланцюгів постачання. Як зазначає М. Крістофер, запаси є наслідком невизначеності та неузгодженості потоків, а ключовою цінністю є здатність ланцюга постачання забезпечувати потрібний рівень сервісу при мінімальних витратах шляхом скорочення циклів та підвищення прозорості інформаційних потоків[16]. У межах західної школи аналіз концентрується на синхронізації процесів, підвищенні видимості попиту та зменшенні варіабельності, оскільки саме вона визначає потребу у страховому запасі.

Системний методичний базис зарубіжної практики формують класичні моделі управління запасами, представлені у працях Е. А. Сільвера, Д. Ф. Пайка та Р. Петерсона, які описують компроміс між витратами на зберігання, витратами на замовлення та ризиком дефіциту [76].

Відмінності між вітчизняними та зарубіжними підходами до організації аналізу товарних запасів проявляються не лише у використанні окремих методів і показників, а й у загальній логіці управління запасами, рівні інтеграції інформаційних потоків та ролі аналітичної підсистеми у процесі прийняття рішень. Для узагальнення ключових характеристик обох підходів доцільно здійснити їх порівняння за основними критеріями організації аналізу товарних запасів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Критерії організації аналізу товарних запасів за вітчизняними та зарубіжними підходами *

Критерій	Вітчизняні підходи	Зарубіжні підходи
Концептуальна база	Орієнтація на бухгалтерський облік, економічний аналіз, контроль відхилень	SCM, інтегрована логістика, оптимізація потоків
Мета аналізу	Оцінка стану запасів, виявлення відхилень, забезпечення нормативів	Мінімізація загальних витрат ланцюга, підвищення гнучкості й сервісу
Об'єкт аналізу	Запаси як елемент активів підприємства	Запаси як частина міжорганізаційного матеріального й інформаційного потоку
Роль аналізу	Ретроспективний контроль, визначення ефективності	Прогнозування, моделювання, оптимізація системної поведінки
Інструменти	ABC/XYZ, оборотність, вертикальний/горизонтальний аналіз, нормативи	EOQ, моделі повторного замовлення, аналіз факторів впливу, прогнозування попиту, цифрова аналітика даних
Джерела даних	Бухгалтерські реєстри, первинні документи	ERP, WMS, RFID/IoT, аналітичні платформи
Інтеграція	Низька, переважно внутрішня	Висока: постачальник-виробник-продавець-споживач
Швидкість реагування	Низька/середня, через затримку облікових даних	Висока, аналіз у режимі реального часу
Підхід до невизначеності	Страхові запаси, нормативи	Підвищення видимості попиту, скорочення циклів, цифрова аналітика
Рівень сервісу	Оцінюється після факту	Вбудований як ключовий KPI SCM
Гнучкість	Низька, орієнтація на планові показники	Висока: гнучкий, оперативно-реагуючий ланцюг постачання
Аналітична парадигма	«Контроль»	«Оптимізація + синхронізація + передбачення»
Причини надлишкових запасів	Помилки обліку, неточні нормативи	Ефект батога, низька прозорість, неправильний алгоритм прогнозу
Стратегія зменшення запасів	Нормування, інвентаризація	ІІТ, інформаційна інтеграція
Роль технологій	Допоміжна	Визначальна (AI, ML, Big Data, IoT)

* Джерело: сформовано автором на основі [139, 122, 16, 73]

Порівняння вітчизняних і зарубіжних підходів свідчить: відмінності полягають не лише в методах, а й у філософії. Вітчизняні підходи переважно орієнтовані на контроль та оцінку ефективності, тоді як зарубіжні – на оптимізацію потоків, зменшення невизначеності, інтеграцію та синхронізацію. Для української торгівлі це означає необхідність переходу від аналізу «після факту» до аналітики в режимі реального часу, інтеграції облікових, логістичних та продажних даних і впровадження моделей, що забезпечують прогнозування та стійкість системи управління запасами.

Отже, організація аналізу товарних запасів в умовах сучасної економіки повинна синтезувати найкращі елементи обох шкіл: системність і контрольованість вітчизняної методології – з потоковою логікою, інтеграцією та цифровими інструментами західної школи. Саме такий інтегрований підхід забезпечує точність аналітичної інформації, мінімізацію витрат та стійкість торговельних підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Ефективний аналіз товарних запасів у роздрібній торгівлі можливий лише за умови наявності точної, повної та своєчасної інформації й належної організації обліково-аналітичних процесів. Як зазначають І. В. Пушкарь та А. П. Шишкіна, Н. В. Кудлаєва і В. І. Андрицька, функціонування системи управління неможливе без якісного інформаційного забезпечення та аналітичної обробки. Водночас реальний стан організації аналізу запасів на багатьох українських підприємствах характеризується низкою системних проблем, які знижують результативність управлінських рішень та провокують неефективне використання оборотного капіталу.

Огляд сучасного стану організації аналізу товарних запасів у торгівлі України дозволяє виокремити низку системних проблем, які негативно впливають на якість аналітичної інформації, ефективність управлінських рішень та рівень адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. Ці проблеми охоплюють інформаційні, організаційні, технологічні та кадрові аспекти функціонування обліково-аналітичної системи й потребують комплексного вирішення в умовах цифровізації та зростання вимог до оперативності управління товарними запасами.

Узагальнення результатів наукових досліджень і практики функціонування торговельних підприємств дозволяє виділити такі ключові проблеми організації аналізу товарних запасів.

1. Недоліки обліково-аналітичного забезпечення та якості інформації. У наукових працях наголошується, що товарні запаси займають значну частку оборотного капіталу, а відсутність належної уваги до їх обліку й аналізу призводить до зростання витрат на зберігання та контроль. На багатьох підприємствах потреби у запасах або недооцінюються, або переоцінюються, що формує хибну основу для аналітичних висновків.

Серйозним вузлом проблем є якість первинної та облікової інформації: дані часто є неповними, несвоєчасними або недостатньо деталізованими для аналізу. У результаті аналіз спирається на фрагментарні або недостовірні дані, що знижує об'єктивність висновків.

Особливо ризикованою є ситуація, коли слабкі процедури документування та внутрішнього контролю формують розбіжності між фактичними залишками й обліковими даними, провокуючи накопичення залежалих позицій і втрати від крадіжок та псування.

2. Неефективна практика управління запасами та слабка аналітична підтримка рішень. Дослідники підкреслюють, що значна частина українських компаній обмежується контролем залишків і простими показниками оборотності без системного оцінювання впливу запасів на фінансовий результат.

Типовими є помилки у замовленні партій, що призводить або до дефіциту та втрати продажів, або до надлишків і зростання витрат утримання запасів. Відсутність глибокого факторного аналізу попиту та асортиментної структури посилює ризик накопичення неліквідних запасів і вимушених уцінок.

3. Інформаційний розрив між фінансовою та управлінською аналітикою. Як наголошують О. Т. Поліщук і Н. О. Шимко та О. С. Лемішовська, орієнтація менеджменту виключно на фінансову звітність не забезпечує релевантної інформації для управлінських рішень у сфері запасів [167]. Управлінська звітність або не формується як підсистема, або має «збірний» характер – без

стандартизованих форм і ключових KPI. Додатково ускладнює ситуацію проблема ідентифікації логістичних витрат, які часто не виділяються належним чином, що знижує якість KPI-системи та управлінської аналітики.

4. Цифровий розрив: слабка автоматизація, інтеграція ERP/BI та якість даних. Багато проблем поглиблюються низьким рівнем цифровізації: використання застарілих інструментів, «ручних» Excel-моделей, відсутність інтеграції систем призводять до помилок, затримок і дублювання інформації. Водночас міжнародні та сучасні дослідження показують, що ERP, BI, інтегровані інформаційні системи та AI/ML-аналітика стають стандартом ефективного управління запасами, але їх впровадження в Україні стримується витратами, браком компетенцій та проблемами якості даних. У результаті формується «мозаїка» розрізнених систем, що породжує неузгодженість облікових записів.

5. Дефіцит аналітичних компетенцій та повільна адаптація до підходів, що засновані на аналітичних даних. Окрему групу проблем формує кадровий фактор. У працях, присвячених data-аналітиці в управлінському обліку та технологічній прийнятності, підкреслюється, що нестача навичок роботи з BI, інструментами візуалізації, мовами запитів і методами роботи з даними знижує конкурентоспроможність підприємств. Це породжує ситуацію, коли навіть за наявності цифрових інструментів компанії не використовують їхній потенціал повною мірою.

6. Специфіка проблем у роздрібній торгівлі України. Для роздрібною торгівлі зазначені проблеми концентруються у низькій інтеграції ERP/BI, розривах між обліком і фактичним товарорухом, слабкій системі KPI щодо запасів та неузгодженості аналітики між каналами онлайн–офлайн. Це ускладнює прийняття консолідованих рішень щодо закупівель, асортименту і логістики.

Сучасний стан організації аналізу товарних запасів в Україні характеризується наявністю комплексних проблем, пов'язаних із недостатньою якістю інформаційного забезпечення, слабкою інтеграцією інформаційних систем, недостатнім рівнем цифровізації та дефіцитом аналітичних компетенцій персоналу.

В умовах омніканальної торгівлі, цифрової трансформації та нестабільності

зовнішнього середовища це зумовлює необхідність переходу до інтегрованих моделей аналізу товарних запасів, заснованих на поєднанні облікової, логістичної та управлінської аналітики, використанні сучасних цифрових інструментів та забезпеченні безперервного моніторингу товарних потоків.

Отже, проблеми організації аналізу товарних запасів у роздрібній торгівлі України мають комплексний характер: від слабого обліково-аналітичного фундаменту й недосконалої управлінської звітності до цифрового розриву та дефіциту компетенцій. Подальший розвиток системи аналізу потребує не лише впровадження технологій, а й перебудови інформаційних потоків, облікової політики, управлінської звітності та кадрової підготовки, що стане предметом деталізації у наступних підрозділах.

Розвиток роздрібної торгівлі у XXI столітті відбувається на перетині трьох взаємопов'язаних трендів: цифрової трансформації бізнес-процесів, переходу до омніканальних моделей обслуговування та дії екзогенних шоків високої інтенсивності (пандемії, воєнні ризики, енергетичні та логістичні кризи). Кожен із цих факторів змінює умови функціонування систем управління запасами, а отже – і вимоги до організації їх аналізу.

Як підкреслюють Л. Пуспітавалі та співавтори, а також Е. Судармі і В. Сунаріо, цифрові технології змінюють не лише інструментарій, а й саму логіку аналітики запасів: дані про рух товарів і запаси мають збиратися в інтегрованому контурі та бути доступними в режимі, наближеному до реального часу [68; 80].

ERP-системи у цьому контексті виступають ядром інформаційної інфраструктури: вони інтегрують закупівлі, склад, продажі та фінансові модулі, забезпечуючи централізоване накопичення даних і мінімізацію ручних помилок.

Відповідно організація аналізу запасів переходить від періодичних звірок і ретроспективних розрахунків до потокової аналітики, орієнтованої на оперативне виявлення відхилень, точність відображення залишків і швидку реакцію на зміни попиту.

Узагальнення результатів наукових досліджень та аналіз сучасної практики функціонування торговельних підприємств свідчать про наявність значної

кількості системних проблем в організації аналізу товарних запасів.

Для систематизації ключових проблем організації аналізу товарних запасів у торгівлі України та визначення їх впливу на якість аналітичної інформації доцільно узагальнити їх за основними групами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Систематизація проблем організації аналізу товарних запасів у торгівлі України *

Група проблем	Сутність та прояви	Наслідки для аналізу запасів
1	2	3
1. Недоліки обліково-аналітичного забезпечення та якості даних	- неповні, несвоєчасні, недеталізовані первинні дані; - децентралізовані джерела інформації; - розриви між обліком, складом і логістикою; - розбіжності між фактичними та обліковими залишками; - слабкий документальний контроль, помилки МВО	- спотворення показників оборотності, структури та динаміки запасів; - низька достовірність аналітичних висновків; - неможливість факторного аналізу; - переоцінка або недооцінка потреби в запасах.
2. Неефективна практика управління запасами	- відсутність системних методів планування й нормування; - замовлення «за інерцією», без аналізу попиту; - накопичення залежалих і неліквідних товарів; - відсутність аналізу асортиментної структури; - реактивне, а не проактивне поповнення.	- зниження оборотності; - зростання витрат на зберігання; - збитки від уцінки та списання; - втрата маржі та ринкової частки.
3. Інформаційний розрив між фінансовою та управлінською аналітикою	- менеджмент орієнтується на фінансову звітність, яка не відображає логістичні процеси; - відсутність окремої системи управлінської звітності; - логістичні витрати не виділяються; - КРІ обмежені залишками та оборотністю.	- недостатня глибина аналізу; - неможливість оцінити ефективність логістики та управління запасами; - розрив між стратегічними планами та фактичними операціями.
4. Цифровий розрив та слабка автоматизація аналітики	- застарілі облікові програми, відсутність інтеграції ERP–WMS–POS; - аналіз у форматі Excel-таблиць; - фрагментоване ІТ-середовище; - проблеми з якістю даних; - відсутність BI, ML, автоматизованої аналітики.	- аналіз виконується постфактум, із запізненням; - неможливо формувати прогнози, моделі оптимізації й ризик-оцінювання; - низька швидкість прийняття рішень; - неможливість аналізу в реальному часі.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
5. Дефіцит аналітичних компетенцій персоналу	- персонал не володіє сучасними інструментами: BI, ML, SQL, data visualization; - відсутність культури роботи з даними; - опір цифровим змінам; - брак спеціалістів з аналітики товарних запасів.	- неправильна інтерпретація аналітичних даних; - помилки у прогнозуванні та плануванні запасів; - низька ефективність навіть при наявності ERP/BI-систем; - неприйняття даних як основи рішень.
6. Специфічні проблеми української торгівлі	- розрив даних між онлайн–офлайн каналами; - різні системи обліку для магазинів, маркетплейсів і складів; - нестабільна логістика, релокації складів; - вплив війни на попит, сезонність і ризики; - проблеми з точністю інвентаризацій.	- неможливість сформувати консолідовану аналітичну картину; - збільшення страхових запасів «наосліп»; - помилки у розподілі запасів між каналами; - провали або надлишки в окремих регіонах.

* Джерело: [173; 140; 108; 139; 169; 192]

Дані табл. 3.2 свідчать, що проблеми організації аналізу товарних запасів мають комплексний характер і охоплюють інформаційні, організаційні, технологічні та кадрові аспекти функціонування підприємств торгівлі.

Найбільш критичними є проблеми низької якості обліково-аналітичної інформації, розриву між фінансовою та управлінською аналітикою, а також недостатнього рівня інтеграції інформаційних систем. Це призводить до спотворення результатів аналізу, затримки формування управлінської інформації та ускладнює оперативне реагування на зміни попиту й логістичні ризики.

Водночас результати систематизації підтверджують, що сучасна організація аналізу товарних запасів уже не може базуватися виключно на традиційних облікових процедурах і ретроспективному аналізі. Умови цифровізації, омніканальності торгівлі та нестабільності зовнішнього середовища потребують інтеграції облікових, логістичних і продажних даних, розвитку цифрової аналітики та формування безперервного інформаційного моніторингу товарних потоків.

Особливого значення набуває розвиток аналітичних компетенцій персоналу, оскільки навіть за наявності сучасних інформаційних систем низький рівень

підготовки працівників знижує ефективність використання аналітичних інструментів і якість управлінських рішень щодо товарних запасів.

Отже, вдосконалення організації аналізу товарних запасів у торгівлі повинно здійснюватися комплексно та передбачати підвищення якості інформаційного забезпечення, інтеграцію інформаційних систем, розвиток цифрових аналітичних інструментів і формування сучасної аналітичної культури управління товарними ресурсами.

Паралельно з ERP зростає роль BI-платформ, інтегрованих систем управлінського обліку та управлінської аналітики. Як показують дослідження з аналітики даних в управлінському обліку, такі інструменти переводять аналіз із рівня «обчислення показників» на рівень формування аналітичних висновків, сценарного моделювання та підтримки прийняття рішень на основі аналітичних.

Розвиток аналітики великих масивів даних у ланцюгах постачання, за результатами систематичних оглядів, забезпечує глибше розуміння поведінки попиту, підвищує прозорість та видимість потоків і дозволяє оперативно реагувати на перебої постачання.

Відтак аналітична підсистема повинна враховувати не тільки бухгалтерські й складські дані, а й позаоблікову інформацію (поведінку клієнтів, промо-активність, зовнішні фактори), що змінює вимоги до якості даних, процедур їх верифікації та узгодженості між системами.

Окремим організаційним викликом цифровізації виступає кадровий аспект. Як підкреслюють дослідники в сфері управлінського обліку та технологічної прийнятності, нестача компетенцій у роботі з даними, BI-інструментами, методами візуалізації та прикладної аналітики стає системним бар'єром для якісного аналізу запасів.

Це зумовлює необхідність перегляду ролі управлінського бухгалтера/аналітика: від виконавця облікових процедур – до партнера менеджменту, відповідального за аналітичне підґрунтя рішень.

Омніканальність і трансформація об'єкта аналізу запасів. Як зазначають Ю. Чай та Ч. К. Ло, а також П. Тайкон і співавтори, омніканальний

ритейл означає інтеграцію фізичних магазинів, онлайн-каналів, мобільних застосунків і маркетплейсів у «безшовний» клієнтський досвід.

У такій моделі товарні запаси перестають бути локальним ресурсом конкретної торгової точки чи складу і стають спільним ресурсом мережі, який використовується для виконання замовлень різних каналів (BOPIS, click-and-collect, ship-from-store тощо).

Це змінює предмет аналізу: необхідно одночасно оцінювати міжканальні переміщення, політику резервування, обмеження потужностей, витрати останньої милі та ризики дефіциту в одному каналі через виконання замовлень в іншому [48; 36].

Дослідження у сфері омніканального виконання попиту показують, що зростає значущість моделей прийняття рішень щодо розподілу запасів і допуску замовлень, оскільки помилки в політиці розподілу можуть одночасно підвищувати витрати та знижувати рівень сервісу.

У таких умовах класичні показники (середній запас, оборотність, коефіцієнт закріплення) потребують уточнення й деталізації за каналами, а аналітична підсистема має забезпечити повну видимість запасів (єдине «джерело правди» щодо залишків) як передумову коректних висновків. Сучасні дослідження підтверджують, що в омніканальному середовищі зростає роль прогностичної й рекомендаційної аналітики; зокрема застосування методів глибинного навчання для пошуку ефективних політик поповнення і виконання замовлень в умовах складних обмежень та високої варіабельності попиту [36].

Війна, турбулентність попиту та резильєнтність аналітичних систем. Повномасштабна агресія РФ проти України створила для національних ланцюгів постачання безпрецедентні шоки: руйнування інфраструктури, зміна логістичних коридорів, енергетичні обмеження, релокація бізнесу та міграція населення.

Звіти Київської школи економіки фіксують масштабні прямі збитки інфраструктурі та суттєві втрати в торгівлі, що додатково ускладнило забезпечення фізичної доступності товарів і стабільності поставок [40].

За таких умов традиційні підходи аналізу, які спираються на стабільні ряди динаміки, втрачають пояснювальну силу, а попит набуває різкої волатильності та структурних зсувів.

У теорії стійкості ланцюгів постачання наголошується, що в умовах високої невизначеності запас перестає бути лише «джерелом витрат» і набуває ознак страхувального та стратегічного ресурсу, здатного пом'якшувати розриви між попитом і пропозицією та забезпечувати відновлення після збоїв.

Це означає, що організація аналізу товарних запасів повинна включати не лише показники економічної ефективності (оборотність, маржа, витрати на зберігання), а й ризик-орієнтовані та резильєнтні метрики: оцінку критичних SKU, диверсифікацію постачальників і маршрутів, час відновлення після збою, чутливість сервісного рівня до обмежень логістики тощо.

В умовах воєнного стану зростає значення сценарного аналізу та стрес-тестів, оскільки шоки мають повторюваний характер (ракетні атаки, перебої електропостачання, блокування кордонів), а затримки даних і неповнота інформації стають типовою реальністю.

Крім того, війна прискорила розвиток омніканальних рішень та електронної комерції як механізмів адаптації, що підтверджується дослідженнями щодо досвіду українського ритейлу в умовах виживання та планування.

Це підвищило вимоги до інтеграції даних між каналами і до оперативності аналітики, яка повинна працювати в умовах одночасно «цифрової складності» й «воєнної турбулентності». Отже, аналіз запасів набуває резильєнтно-орієнтованого характеру: він має оцінювати компроміс між фінансовою ефективністю та стійкістю, працювати з даними в умовах затримок і втрат, і підтримувати управлінські рішення, спрямовані на збереження безперервності продажу та сервісу [130].

Отже, цифровізація, омніканальність і війна спільно формують нову парадигму організації аналізу товарних запасів, що передбачає:

- перехід від періодичної до безперервної аналітики на основі ERP/BI/Великі масиви даних;
- інтеграцію каналів продажу, складів і інформаційних підсистем у єдину систему аналітичного моніторингу товарних потоків;

-доповнення класичних показників ефективності ризик-орієнтованими та резильєнтними метриками;

переорієнтацію компетентностей управлінських бухгалтерів і аналітиків у бік роботи з даними, моделями та цифровими інструментами.

Далі ми сформулюємо організаційні вимоги до сучасної аналітичної підсистеми управління запасами, здатної функціонувати в описаному цифровому, омніканальному та воєнно-турбулентному середовищі.

Ефективна організація аналітичної підсистеми управління товарними запасами є ключовою передумовою формування релевантної, достовірної й своєчасної інформації для прийняття управлінських рішень у торгівлі. Узагальнення підходів, викладених у працях щодо обліково-аналітичного забезпечення та цифрової трансформації, дозволяє визначити, що аналітична підсистема має бути побудована як керований, формалізований та технологічно підтриманий контур, який забезпечує повний цикл роботи з даними – від збору до інтерпретації та контролю.

Виявлені проблеми організації аналізу товарних запасів свідчать про необхідність переходу від фрагментарної та переважно ретроспективної аналітики до інтегрованої системи безперервного інформаційного моніторингу й підтримки управлінських рішень. В умовах цифровізації торгівлі, омніканальності, високої динаміки попиту та зростання логістичних ризиків аналітична підсистема повинна забезпечувати не лише накопичення та обробку інформації, а й оперативне виявлення відхилень, прогнозування ризиків та формування управлінських рекомендацій.

Це зумовлює необхідність побудови сучасної аналітичної підсистеми управління товарними запасами як цілісної багаторівневої системи, що поєднує інформаційні технології, стандартизовані аналітичні процедури та управлінський контроль.

1. Структура сучасної аналітичної підсистеми. Організаційна модель аналітичної підсистеми доцільно вибудовується як взаємодія трьох рівнів: інфраструктурного (дані та системи), процесного (аналітичні процедури) та

управлінського (регламенти й відповідальність).

1.1. Інфраструктурний рівень.

Впровадження ERP-систем формує технологічне ядро управління запасами і забезпечує інтеграцію закупівель, складу, продажів і фінансів у єдиному інформаційному середовищі.

Для забезпечення повної видимості запасів і мінімізації інформаційних розривів доцільно інтегрувати: ERP як «ядро», WMS та POS для деталізованих даних складських операцій і продажів, електронну комерцію/маркетплейс-модулі для мультиканального попиту, RFID/IoT-рішення для фактичного контролю стану запасів, BI-платформи для обробки та візуалізації показників.

Таке поєднання систем забезпечує єдине джерело даних, мінімізує дублювання інформації та підвищує точність аналітики.

1.2. Процесний рівень.

Сучасна аналітична підсистема повинна включати стандартизований набір процедур, які є повторюваними та відтворюваними. На основі узагальнення підходів аналітики даних в управлінському обліку виділяються такі базові блоки: верифікація даних (повнота, своєчасність, логічна узгодженість), очищення та трансформація, побудова аналітичних моделей (описових, діагностичних, прогнозних і рекомендаційних), регулярне формування KPI-панелей, механізми раннього сповіщення для виявлення дефіцитів, надлишків та аномалій попиту.

Саме процесна стандартизація забезпечує методологічну узгодженість аналізу і робить результати порівнюваними у часі та між підрозділами.

1.3. Управлінський рівень.

Організація аналітичної підсистеми неможлива без розподілу відповідальності, формування регламентів і контролю якості даних. Як підкреслюють автори, що досліджують управлінську звітність та її критерії якості, ключовими вимогами є своєчасність, достовірність, релевантність і зрозумілість інформації для різних рівнів менеджменту.

Тому управлінський рівень має передбачати: визначення ролей (аналітики, бухгалтери, категорійні менеджери, логісти), затвердження переліку ключових

показників і осіб що за них відповідають, стандарти оновлення та архівування даних, політики доступу, контроль нормативно-довідкової інформації як базису достовірності аналітики.

Аналітична підсистема повинна функціонувати як формалізована частина системи управління підприємством, інтегрована з обліковою політикою, внутрішнім контролем та управлінською звітністю.

2. Розподіл функцій між зона Система – зона Людина – зона Баланс. З урахуванням тенденцій цифровізації обліку та аналітики доцільно організаційно розмежувати аналітичні функції на три зони: автоматизовану (Система), інтерпретаційну (Людина) та узгоджувально-контрольну (Баланс). Такий підхід відповідає логіці сучасного управління, де частина операційних процедур виконується системами, а критичні рішення приймаються людиною з урахуванням контексту.

2.1. Зона Система (автоматизована зона).

У Зоні Система зосереджуються процеси, що підлягають автоматизації: збір даних з ERP/WMS/POS та онлайн-каналів, синхронізація між каналами, автоматична верифікація, виявлення нетипових операцій, оновлення дашбордів, побудова прогнозів попиту та ризик-сигналів на основі ML/AI-моделей. Це зона «високочастотної аналітики», яка мінімізує людський фактор та підвищує швидкість реакції системи.

2.2. Зона Людина (зона інтерпретації та рішень).

Зона Людина відповідає за те, що не може бути коректно «закодовано» в алгоритмах: інтерпретацію результатів аналізу, урахування контексту (логістичні обмеження, регіональні ризики, воєнні чинники, специфіка категорій), ухвалення рішень у нестандартних ситуаціях, формування управлінських рекомендацій, коригування політик поповнення, асортименту та сервісних рівнів. Саме тут відбувається поєднання машинних висновків з управлінським досвідом.

Узагальнену структуру сучасної аналітичної підсистеми управління товарними запасами наведено у Додатку X.

Схема відображає взаємозв'язок між автоматизованими інформаційними

системами, аналітичними процедурами, управлінськими рішеннями та контрольними механізмами, що забезпечують цілісність обліково-аналітичного процесу.

2.3. Зона Баланс (зона узгодження та контролю).

Зона Баланс виступає «контуром управлінської легітимації» аналітики: встановлює коридори автономії системних рішень, повноваження Зона Людина, узгоджує аналітичні результати з бюджетами, логістичними обмеженнями та стратегією підприємства, формує регламенти взаємодії між обліком, логістикою, продажами та категорійним менеджментом, оцінює якість даних і ефективність моделей.

У цій зоні фіксуються KPI-стандарти, політики даних та механізми контролю, які забезпечують цілісність аналітичної підсистеми.

3. Інтеграція аналітичної підсистеми з управлінською звітністю та інвентаризаційним контуром.

3.1. Інтеграція з управлінською звітністю.

Як зазначають О. Т. Поліщук і Н. О. Шимко та О. С. Лемішовська, управлінська звітність є інструментом моніторингу та управління, а її ефективність залежить від структурованої системи показників і їх актуальності [167; 145].

Аналітична підсистема має бути джерелом базових і розширених показників: оборотність, GMROI, покриття запасами, точність прогнозів, рівень сервісу, логістичні KPI, ризик-метрики й індикатори турбулентності попиту. Звітність у цьому контексті виконує функцію зворотного зв'язку: її результати стають підставою для коригування нормативів, бюджетів та алгоритмів планування запасів.

3.2. Інтеграція з інвентаризаційним контуром.

Аналітика та інвентаризація повинні утворювати замкнений цикл контролю точності облікових даних. Аналітика визначає ризикові позиції, зони прихованих втрат, аномалії руху й невідповідності між каналами; результати інвентаризації коригують бази даних, «підживлюють» моделі прогнозування та підвищують достовірність показників. Такий підхід узгоджується з сучасними дослідженнями

щодо точності обліку запасів та цифрового внутрішнього контролю, де інвентаризація розглядається як елемент контрольного контуру, а не як разова формальна процедура.

Перехід до ризик-орієнтовного циклічного перерахунку та використання цифрових інструментів підвищують точність записів і, відповідно, якість аналітичних висновків.

Отже, сучасна аналітична підсистема управління товарними запасами – це не набір розрізнених інструментів, а цілісна багаторівнева система, що поєднує технології, стандартизовані процедури та управлінську відповідальність. Її ефективність визначається якістю даних, рівнем автоматизації, інтеграцією каналів, формалізованими регламентами та узгодженою взаємодією зон Система, Людина та Баланс.

Така організація формує основу аналітики в режимі реального часу, підвищує гнучкість і резильєнтність підприємства та забезпечує перехід до цифрової парадигми управління запасами.

Отже, результати підрозділу 3.1 формують концептуальну та організаційну основу для подальшого розкриття методичного інструментарію аналізу товарних запасів у підрозділі 3.2, який забезпечує перехід від традиційного аналізу до цифрової, ризик-орієнтованої та резильєнтної аналітики, здатної підтримувати українські торговельні підприємства в умовах турбулентності та структурних трансформацій ринкового середовища.

3.2. Методичний інструментарій аналізу товарних запасів та напрями його вдосконалення

В умовах цифровізації торгівлі, омніканальності, нестабільності логістичних процесів та зростання ризиків зовнішнього середовища особливого значення набуває вдосконалення методичного інструментарію аналізу товарних запасів. Сучасна система управління потребує не лише оперативного отримання інформації про стан запасів, а й формування комплексної системи аналітичних показників,

здатних забезпечити оцінювання ефективності використання товарних ресурсів, рівня ризиків, якості обслуговування та стійкості ланцюгів постачання.

Традиційні підходи до аналізу запасів переважно орієнтовані на оцінювання обсягів і оборотності, однак в умовах високої динаміки попиту, цифрової трансформації та воєнної нестабільності цього вже недостатньо для прийняття ефективних управлінських рішень. Це зумовлює необхідність розширення системи аналітичних показників шляхом включення сервісних, ризик-орієнтованих, логістичних та цифрових індикаторів, які дозволяють оцінювати не лише економічну результативність, а й адаптивність системи управління товарними запасами.

У зв'язку з цим важливого значення набуває формування сучасного методичного інструментарію аналізу товарних запасів, який забезпечує інтеграцію класичних методів економічного аналізу з цифровими технологіями, управлінською аналітикою та системою підтримки прийняття рішень.

Ефективність управління товарними запасами в торгівлі значною мірою визначається коректністю вибору та застосування системи кількісних і якісних показників, які забезпечують оцінку обсягу, структури, оборотності, рентабельності та результативності використання запасів. Як свідчать результати емпіричних досліджень у сфері оцінювання оборотності та продуктивності запасів, саме запаси виступають одним із ключових драйверів операційної ефективності й фінансової стійкості торговельних мереж, а тому система показників повинна бути методично збалансованою. Відповідно сучасний підхід до формування системи показників аналізу має включати не лише класичні параметри (рівень, оборотність, рентабельність), але й цифрові та ризик-орієнтовані індикатори, що набули особливої актуальності в умовах війни, омніканальності та цифрової трансформації.

Узагальнену систему показників аналізу ефективності управління товарними запасами наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Система показників аналізу ефективності управління товарними запасами *

** Джерело: сформовано автором*

Наведена на рис. 3.1 система показників відображає комплексний підхід до оцінювання ефективності управління товарними запасами та поєднує показники рівня, оборотності, рентабельності, структури попиту, сервісу та параметрів поповнення запасів.

Значення запропонованої системи полягає у забезпеченні багатовимірної оцінки ефективності управління товарними запасами, що дозволяє аналізувати не лише обсяг і швидкість обороту товарних ресурсів, а й рівень прибутковості, відповідність структури запасів попиту, якість обслуговування та ступінь ризику виникнення дефіциту або надлишкових залишків.

Практичне значення системи показників полягає у можливості формування інформаційної основи для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації рівня запасів, асортиментної політики, параметрів поповнення, страхових запасів та підвищення ефективності використання оборотного капіталу.

Використання комплексної системи показників також забезпечує підвищення об'єктивності аналітичних висновків, своєчасне виявлення проблемних зон у системі товароруку та посилення адаптивності підприємства до змін ринкового

середовища, логістичних ризиків і коливань попиту.

Таким чином, запропонована система показників формує методичну основу сучасного аналізу товарних запасів та забезпечує перехід від фрагментарної оцінки окремих параметрів до комплексного управління ефективністю товарних ресурсів підприємства.

1. Показники рівня товарних запасів. Для оцінки обсягів запасів застосовуються абсолютні та відносні показники, які відображають загальний стан інвентарю та його відповідність потребам підприємства. Так, І. В. Пушкар і А. П. Шишкіна наголошують, що первинна оцінка запасів передбачає їх групування та визначення динаміки з метою встановлення достатності для забезпечення товарообороту [173]. Подібну логіку підтримує і колективна монографія з обліково-аналітичного забезпечення товарних операцій, де підкреслюється потреба систематизації показників запасів як базису подальших управлінських висновків. У межах цього блоку доцільно використовувати:

- середній товарний залишок. Використовується для оцінки забезпеченості запасами і є базою для обчислення оборотності;
- частка запасів у структурі активів. Вертикальний аналіз дозволяє оцінити вплив запасів на структуру майна підприємства та рівень ліквідності, а також масштаби «заморожування» оборотного капіталу;
- структура запасів за окремими товарними групами. Дозволяє оцінити співвідношення окремих категорій товарів у загальному обсязі запасів та визначити рівень концентрації ресурсів у конкретних асортиментних групах.

2. Показники оборотності запасів. Оборотність традиційно є базовим індикатором ефективності управління запасами і одним із найбільш поширених показників у світовій практиці аналізу. Зокрема, емпіричний аналіз оборотності в ритейлі, проведений В. Гауром, М. Л. Фішером та А. Раман, підкреслює значущість оборотності як ядра вимірювання продуктивності запасів, але з уточненням щодо впливу маржі та інших факторів [23]. У межах цього блоку використовуються:

- коефіцієнт оборотності запасів (рази). Показує, скільки разів протягом року запаси перетворюються на продажі; висока оборотність свідчить про

ефективніше використання капіталу та нижчі логістичні витрати [12];

- оборотність у днях. Дозволяє оцінити тривалість перетворення запасів на виручку, зменшення кількості днів зберігання підвищує прибутковість і скорочує витрати;

- коефіцієнт закріплення коштів у запасах. Відображає частку оборотних активів, пов'язаних з утриманням запасів, і використовується для оцінки капіталомісткості [23].

3. Показники рентабельності запасів. Показники рентабельності дозволяють оцінити економічний ефект від використання запасів і визначити, наскільки інвестований у запаси капітал генерує прибуток. У вітчизняних дослідженнях з обліково-аналітичного забезпечення товарних операцій підкреслюється необхідність поєднання показників оборотності з результативністю та прибутковістю. До цього блоку належать:

- рентабельність товарних запасів. Оцінює ефективність вкладеного капіталу та вплив запасів на прибутковість підприємства;

- GMROI (Gross Margin Return on Inventory Investment). Характеризує обсяг валової маржі, отриманої в розрахунку на одиницю вкладених у запаси ресурсів, та використовується для оцінки ефективності асортиментної політики.

4. Показники ефективності асортименту та структури попиту. Для аналізу асортиментної структури та узгодженості запасів з попитом застосовуються показники, що дозволяють зіставити структуру запасів і структуру продажів. Н. В. Хоменко та співавтори підкреслюють важливість структурної відповідності запасів і товарообороту як умови ефективного управління [192]. З цією метою використовують:

- питома вага асортиментних груп у запасах та товарообороті. Відображає відповідність структури запасів структурі продажів;

- ABC- та XYZ-показники. Відображають значущість товарів (ABC) та сталість попиту (XYZ), що дозволяє класифікувати запаси за рівнем управлінської уваги.

5. Показники рівня сервісу та доступності товарів. У сучасних умовах вимірювання рівня сервісу стає обов'язковим елементом аналітики, оскільки саме він характеризує здатність підприємства задовольнити попит без дефіциту. У класичному підході до управління запасами Е. А. Сілвер, Д. Ф. Пайк та Р. Петерсон підкреслюють, що сервісний рівень безпосередньо пов'язаний із параметрами страхових запасів [76]. До цього блоку належать:

- рівень сервісу. Частка замовлень, виконаних без відмови, використовується у моделях управління запасами для визначення страхових запасів;
- рівень покриття попиту наявними запасами. Відсоток попиту, який може бути покритий наявними запасами, критичний індикатор для омніканальної логістики.

6. Показники страхових запасів і точок замовлення. До ключових індикаторів планування запасів належать:

- рівень страхового запасу;
- точка повторного замовлення;
- варіація попиту та тривалість постачання;
- обсяг замовлення у системах (Q,R) та (s,S).

Комплексне використання таких показників забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, дозволяє своєчасно виявляти проблемні тенденції у системі товароруху та формує інформаційну основу для адаптивного управління товарними запасами в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для забезпечення практичного застосування системи показників аналізу товарних запасів доцільно узагальнити основні загальні та часткові показники, що використовуються в сучасній аналітичній практиці, а також методику їх розрахунку.

Систематизація показників дозволяє забезпечити методичну єдність аналізу, підвищити порівнюваність результатів та сформулювати інформаційну основу для оцінки ефективності управління товарними запасами в умовах цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища.

Узагальнену характеристику показників аналізу товарних запасів та

методику їх розрахунку наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Загальні та специфічні показники аналізу товарних запасів і
методика їх розрахунку ***

Показник	Економічний зміст	Формула розрахунку	Одиниця виміру
Середній залишок запасів	Середня вартість запасів за період	$(\text{Запаси на початок} + \text{Запаси на кінець}) / 2$	грн
Коефіцієнт оборотності запасів	Показує, скільки разів запаси оновилися протягом періоду	$\text{Собівартість реалізованих товарів} / \text{Середній залишок}$	разів
Оборотність у днях	Кількість днів, протягом яких запаси знаходяться у підприємства	$365 / \text{Коефіцієнт оборотності}$	дні
Коефіцієнт закріплення запасів	Характеризує обсяг запасів на 1 грн товарообороту	$\text{Середній залишок} / \text{Чистий дохід}$	грн/грн
GMROI (рентабельність інвестицій у запаси)	Показує, скільки валового прибутку приносить 1 грн запасів	$\text{Валовий прибуток} / \text{Середній залишок}$	разів
Запас покриття	Відображає, на скільки днів вистачить поточного запасу	$\text{Поточні запаси} / \text{Середньоденний продаж}$	дні
Середньоденний продаж	Середній обсяг реалізації на день	$\text{Чистий дохід} / 365$	грн
Рівень сервісу	Ймовірність уникнути дефіциту	$1 - \text{Ймовірність дефіциту} (\%)$	%
Коефіцієнт оборотності окремої товарної позиції	Оцінює оборотність конкретної номенклатурної позиції	$\text{Продаж SKU} / \text{Середній запас SKU}$	разів
Рівень задоволення попиту	Частка попиту, що була задоволена без дефіциту	$(\text{Задоволений попит} / \text{Загальний попит}) \times 100\%$	%
Страховий запас	Запас для покриття непередбачуваних коливань	$Z \times \sigma_{\text{попиту}} \times \sqrt{LT}$	одиниці / грн
Точка повторного замовлення	Рівень запасу для запуску поповнення	$(\text{Середній попит} \times LT) + \text{Страховий запас}$	одиниці
Скоригована оборотність запасів	Оборотність, скоригована на маржу й ризику	Модифікована модель	---
Показник продуктивності запасів	Поєднує маржу та оборотність у мультиплікативну модель	$\text{Маржа} \times \text{Оборотність}$	---
Індекс відхилення фактичних продажів від прогнозних значень	Вимірює неочікувані коливання продажу	$\text{Фактичний продаж} - \text{Прогнозований}$	%/грн

* Джерело: [108; 139; 23; 16]

Дані табл. 3.3 свідчать, що сучасна система показників аналізу товарних

запасів охоплює не лише класичні показники рівня, оборотності та рентабельності, а й показники сервісу, точності даних, прогнозування та ризик-орієнтованого управління запасами.

Значення запропонованої системи полягає у формуванні комплексного методичного підходу до оцінювання ефективності використання товарних запасів, який дозволяє враховувати взаємозв'язок між швидкістю обороту товарів, прибутковістю, якістю облікових даних, рівнем задоволення попиту та стійкістю системи постачання.

Практичне використання наведених показників забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо формування страхових запасів, оптимізації параметрів поповнення, управління асортиментом, мінімізації дефіциту та підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Крім того, інтеграція цифрових і прогнозних показників у систему аналізу створює передумови для переходу від ретроспективного аналізу до проактивного управління товарними запасами на основі безперервного моніторингу, прогнозування та раннього виявлення ризикових відхилень.

Поряд із класичними показниками аналізу товарних запасів у сучасних умовах зростає значення цифрових, прогнозних та ризик-орієнтованих індикаторів, які доповнюють традиційну систему оцінювання ефективності управління запасами.

7. Показники точності даних та достовірності інвентаризації. У цифровій економіці критично важливо оцінювати якість даних, на яких ґрунтується аналітика. Як наголошують Е. Судармі і В. Сунаріо, ERP-системи знижують невідповідності між фактичними та обліковими даними, формуючи передумови для точнішої аналітики [80]. До цього блоку належать:

- показники точності обліку запасів. Характеризують розбіжності фактичних і облікових даних; цифрові системи зменшують ці розриви;
- інвентаризаційна точність. Співвідношення правильних SKU/кількостей до загальної кількості SKU;
- використання RFID та IoT-технологій сприяє підвищенню точності

інвентаризації та достовірності облікових даних.

8. Показники прогнозної точності. Точність прогнозування відіграє ключову роль у мінімізації запасів і запобіганні дефіциту. У дослідженнях щодо використання аналітики даних в управлінському обліку підкреслюється, що алгоритмічні моделі підвищують якість прогнозу та стабілізують рівні запасів.

До цього блоку належать:

- точність прогнозування попиту. Характеризує рівень відповідності прогнозних і фактичних обсягів продажу;
- відхилення прогнозу від фактичного попиту. Використовується для оцінки стабільності попиту та коригування параметрів поповнення запасів.

9. Цифрові KPI (ключові показники ефективності) аналітичної підсистеми. У сучасних аналітичних системах зростає роль показників, пов'язаних із якістю даних та цифровими сигналами. Так А. Висоцька та М. Прокоф'єва підкреслюють важливість контролю якості даних як передумови стратегічної аналітики [91]. До цього блоку належать:

- індекс якості даних (повнота, точність, своєчасність);
- рівень виявлення нетипових операцій;
- видимість запасів у реальному часі;
- показник швидкості оновлення даних між каналами.

В умовах омніканальності ці показники стають критичними для синхронізації інформації.

10. Показники резильєнтності товарних запасів. Новим напрямом є оцінка здатності системи запасів протистояти турбулентності. Огляди з резильєнтності ланцюгів постачання підкреслюють, що запаси є не лише витратним елементом, а й інструментом компенсації шоків. До цього блоку належать:

- індекс варіабельності попиту;
- показники асиметрії попиту та шоків;
- показники гнучкості системи поповнення запасів;

Запропонована система KPI та аналітичних показників товарних запасів була апробована у практичній діяльності ТОВ «Алія» під час формування внутрішньої

управлінської аналітики щодо оцінки ефективності використання товарних ресурсів.

На підприємстві використано окремі елементи системи показників аналізу товарних запасів, зокрема показники оборотності, рентабельності запасів (GMROI), рівня сервісу, структури запасів, ABC/XYZ-класифікації, покриття запасами та прогнозної точності попиту.

Для диференціації підходів до управління товарними запасами проведено ABC-аналіз асортименту ТОВ «Алія» за критерієм частки кожної товарної позиції у загальному обсязі виручки від реалізації (рис. 3.2.).

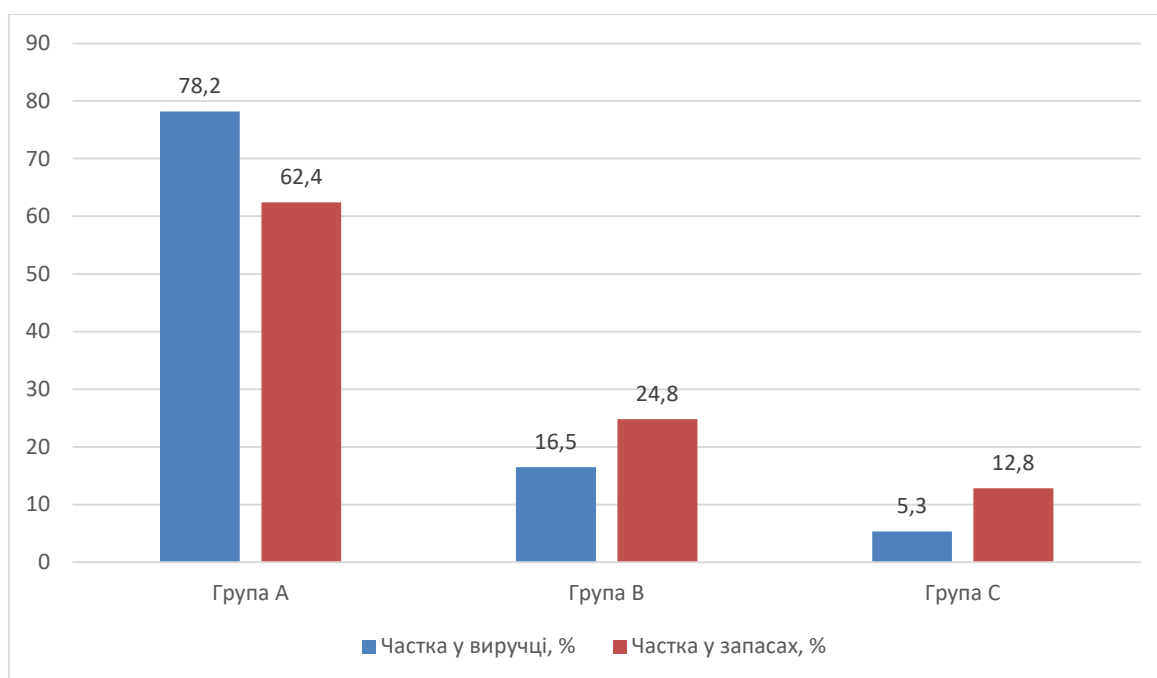


Рис. 3.2. Результати ABC аналізу товарних запасів ТОВ «Алія» *

** Джерело: розраховано автором за даними управлінського обліку ТОВ «Алія»*

Результати ABC-аналізу засвідчують типову для підприємств роздрібної торгівлі структуру: група А (15,6 % SKU) формує 78,2 % виручки, при цьому акумулює 62,4 % вартості запасів. Група С, навпаки, охоплює 57,3 % асортименту, але генерує лише 5,3 % доходу. Отримані результати обґрунтовують необхідність диференційованого підходу до управління запасами: посиленого контролю та

точного прогнозування для групи А, помірного контролю для групи В та спрощених процедур для групи С.

Для оцінки стабільності попиту на товарні позиції ТОВ «Алія» та визначення точності прогнозування проведено XYZ-аналіз на основі коефіцієнта варіації обсягів продажу за 12 місяців (рис. 3.3.).

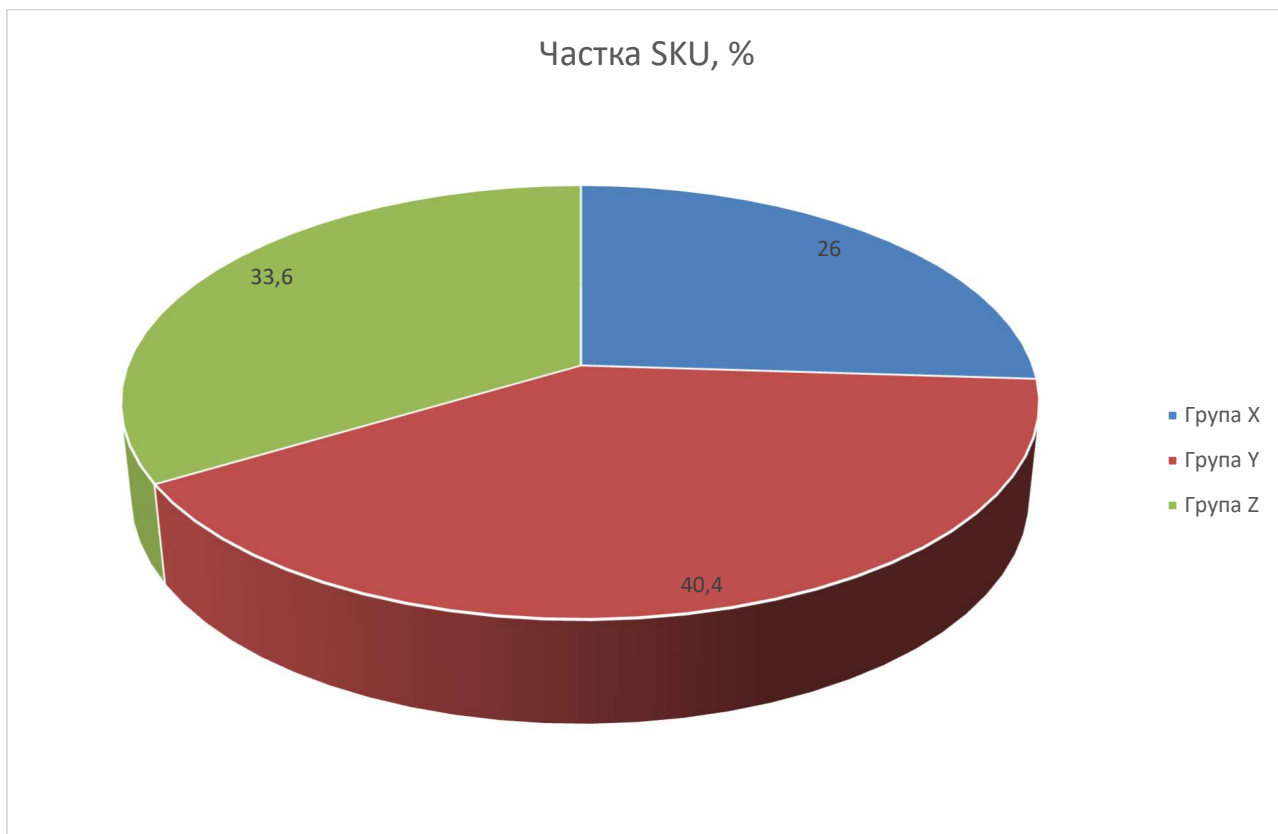


Рис. 3.3. Результати XYZ аналізу товарних запасів ТОВ «Алія» *

** Джерело: розраховано автором за даними управлінського обліку ТОВ «Алія»*

Результати XYZ-аналізу свідчать, що лише 26,0 % товарних позицій характеризуються стабільним попитом (група X), тоді як третина асортименту (33,6 %) належить до групи Z з нерегулярним попитом та низькою прогнозованістю. Це зумовлює необхідність формування диференційованих страхових запасів та застосування різних моделей поповнення для різних груп товарів.

Поєднання результатів ABC- та XYZ-аналізу дозволяє сформувати матрицю ABC-XYZ, яка забезпечує комплексну класифікацію товарних позицій за двома

критеріями – значущістю для виручки та стабільністю попиту. Така класифікація є основою для формування диференційованих стратегій управління запасами.

Для практичного використання системи КРІ та аналітичних показників товарних запасів у діяльності ТОВ «Алія» розроблено форму внутрішнього КРІ-звіту управління товарними запасами, що використовується для оцінки оборотності, рентабельності запасів, рівня сервісу, структури асортименту та виявлення неліквідних товарних позицій (додаток Ш).

З метою підвищення оперативності аналітичного моніторингу товарних запасів та підтримки управлінських рішень у ТОВ «Алія» також апробовано приклад аналітичного дашборду управління товарними запасами, який забезпечує узагальнення ключових КРІ, контроль критичних відхилень та оперативне виявлення проблемних зон у системі товароруху (додаток Ш).

Запропонований дашборд поєднує показники оборотності, рентабельності запасів, рівня сервісу, покриття запасами, точності прогнозування та якості даних, що дозволяє формувати комплексну управлінську оцінку ефективності використання товарних ресурсів підприємства.

За результатами аналітичного моніторингу встановлено уповільнення оборотності товарних запасів, зростання частки неліквідних позицій та перевищення нормативного рівня покриття запасами. Виявлено недостатню точність прогнозування попиту та окремі проблеми синхронізації даних між каналами обліку.

Рекомендовано:

- оптимізувати параметри поповнення запасів;
- скоротити частку товарів групи С;
- посилити контроль прогнозованої точності;
- провести ревізію неліквідних позицій;
- підвищити оперативність оновлення аналітичних даних.

Практичне застосування зазначених показників дозволило підвищити якість внутрішньої аналітики, посилити обґрунтованість управлінських рішень щодо

формування асортименту та параметрів поповнення запасів, а також покращити контроль ефективності використання оборотного капіталу підприємства.

Також для практичної апробації запропонованої системи показників аналізу товарних запасів та оцінки результативності удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління запасами проведено розрахунок інтегрального показника ефективності управління товарними запасами (ІЕУТЗ) на прикладі ПП «ПАТАР».

Запропонована модель ґрунтується на поєднанні ключових фінансово-аналітичних, операційних і контрольних індикаторів, які характеризують ефективність використання товарних запасів, якість облікових даних, рівень забезпечення потреб покупців та результативність внутрішнього контролю. Для побудови інтегрального показника обрано адитивну зважену модель, що забезпечує прозорість інтерпретації результатів, лінійну залежність інтегральної оцінки від окремих індикаторів та стійкість до екстремальних значень окремих складових, що є важливим для практичного застосування в умовах нестабільного ринкового середовища.

Інтегральний показник ефективності управління товарними запасами визначається за формулою:

$$\text{ІЕУТЗ} = w_1 \times \text{Коб}_н + w_2 \times \text{ТО}_н + w_3 \times \text{СР}_н + w_4 \times \text{ІТ}_н + w_5 \times \text{РК}_н, \quad (3.2.1)$$

де ІЕУТЗ – інтегральний показник ефективності управління товарними запасами;

w_1 – w_5 – вагові коефіцієнти відповідних показників;

Коб_н – нормований показник оборотності товарних запасів;

ТО_н – нормований показник точності облікових даних;

СР_н – нормований показник сервісного рівня;

ІТ_н – нормований показник інвентаризаційної точності;

РК_н – нормований показник ризик-контролю товарних операцій.

Методика нормування показників. Для забезпечення порівнянності різнорідних індикаторів застосовано лінійну нормалізацію за шкалою від 0 до 1, де 1 відповідає найкращому (еталонному) значенню показника. Для відсоткових показників (точність облікових даних, сервісний рівень, інвентаризаційна точність)

нормоване значення визначається як частка від максимуму (100 %), тобто $X_n = X_{\text{факт}} / 100$. Для показника ризик-контролю, який вимірюється за експертною шкалою від 0 до 1, нормоване значення збігається з фактичним. Для коефіцієнта оборотності запасів нормування здійснено за формулою $K_{обн} = K_{обфакт} / K_{обетал}$, де еталонне значення ($K_{обетал} = 5,0$ разів) визначено на основі середньогалузових показників підприємств роздрібної торгівлі непродовольчими товарами за даними Державної служби статистики України та управлінського обліку досліджуваних підприємств.

Обґрунтування вагових коефіцієнтів. Визначення вагових коефіцієнтів здійснено на основі методу експертних оцінок із залученням фахівців підприємства ($n = 7$). Експертам запропоновано оцінити відносну значущість кожного показника для ефективності управління товарними запасами торговельного підприємства за методом попарних порівнянь. За результатами узагальнення експертних оцінок встановлено такі вагові коефіцієнти (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

**Вагові коефіцієнти інтегрального показника ефективності управління
товарними запасами ***

Показник	Вага (w_i)	Обґрунтування
Оборотність запасів ($K_{обн}$)	0,30	Безпосередньо визначає ефективність використання оборотних активів та фінансовий результат діяльності підприємства
Точність облікових даних ($ТОН$)	0,25	Забезпечує достовірність інформаційної бази для прийняття управлінських рішень; помилки в обліку спричиняють каскадний ефект на всі інші показники
Сервісний рівень ($СРн$)	0,20	Характеризує здатність підприємства задовольняти попит покупців, безпосередньо впливає на дохід та лояльність клієнтів
Інвентаризаційна точність ($ІТн$)	0,15	Відображає відповідність фактичних залишків обліковим даним, є індикатором якості внутрішнього контролю
Ризик-контроль операцій ($РКн$)	0,10	Характеризує рівень захищеності від нетипових та ризикових операцій; має превентивний характер
Разом	1,00	—

* Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання.

Коефіцієнт конкордації Кендалла ($W = 0,78$) підтверджує достатню узгодженість експертних оцінок, що дає підстави використовувати отримані вагові коефіцієнти як науково обґрунтовані.

Підставляючи значення вагових коефіцієнтів у формулу, отримуємо розрахункову модель:

$$IEUT3 = 0,30 \times K_{обн} + 0,25 \times TO_n + 0,20 \times CP_n + 0,15 \times IT_n + 0,10 \times PK_n \quad (3.2.2)$$

Для апробації запропонованої моделі використано дані управлінського обліку ПП «ПАТАР» за період до та після впровадження розроблених рекомендацій щодо удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління товарними запасами (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Оцінювання ефективності управління товарними запасами ПП
«Патар» ***

Показник	До впровадження	Після впровадження	Нормоване значення (до)	Нормоване значення (після)
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	4,1	4,9	0,820	0,980
Точність облікових даних, %	94,0	98,0	0,940	0,980
Сервісний рівень, %	91,5	96,0	0,915	0,960
Інвентаризаційна точність, %	93,0	97,5	0,930	0,975
Рівень ризик-контролю операцій	0,70	0,90	0,700	0,900

* Джерело: розраховано автором за узагальненими даними управлінського обліку ПП «Патар».

Розрахунок інтегрального показника до впровадження запропонованих рекомендацій:

$$IEUT3_0 = 0,30 \times 0,820 + 0,25 \times 0,940 + 0,20 \times 0,915 + 0,15 \times 0,930 + 0,10 \times 0,700 \\ = 0,2460 + 0,2350 + 0,1830 + 0,1395 + 0,0700 = 0,8735.$$

Розрахунок інтегрального показника після впровадження запропонованих рекомендацій:

$$\begin{aligned} \text{ІЕУТЗ}_1 &= 0,30 \times 0,980 + 0,25 \times 0,980 + 0,20 \times 0,960 + 0,15 \times 0,975 + 0,10 \times 0,900 \\ &= 0,2940 + 0,2450 + 0,1920 + 0,1463 + 0,0900 = 0,9673. \end{aligned}$$

Абсолютна зміна інтегрального показника:

$$\Delta \text{ІЕУТЗ} = 0,9673 - 0,8735 = +0,0938 \text{ пункту.}$$

Відносна зміна інтегрального показника:

$$\Delta \text{ІЕУТЗ} (\%) = (0,0938 / 0,8735) \times 100 = +10,7 \, \%.$$

Отже, інтегральний показник ефективності управління товарними запасами ПП «ПАТАР» зріс з 0,8735 до 0,9673, тобто на 0,0938 пункту, або на 10,7 %. Для інтерпретації отриманих результатів запропоновано шкалу оцінювання інтегрального показника (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Шкала інтерпретації інтегрального показника ефективності
управління товарними запасами ***

Діапазон ІЕУТЗ	Рівень ефективності	Характеристика
0,90–1,00	Високий	Система управління запасами функціонує ефективно, потребує підтримки досягнутого рівня
0,75–0,89	Достатній	Наявні резерви підвищення ефективності за окремими напрямками
0,60–0,74	Задовільний	Потребує суттєвого удосконалення обліково-аналітичного забезпечення
< 0,60	Критичний	Система управління запасами потребує кардинальної реорганізації

* Джерело: розроблено автором.

Відповідно до запропонованої шкали, до впровадження рекомендацій інтегральний показник ПП «ПАТАР» знаходився на рівні 0,8735, що відповідає достатньому рівню ефективності з наявними резервами покращення. Після впровадження запропонованих рекомендацій показник зріс до 0,9673, що відповідає високому рівню ефективності управління товарними запасами. Таким чином, впровадження рекомендацій забезпечило перехід підприємства на якісно вищий рівень управління товарними запасами.

Аналіз структури приросту інтегрального показника свідчить, що найбільший внесок у підвищення ефективності управління товарними запасами

забезпечили: прискорення оборотності запасів ($\Delta \text{ІЕУТЗ} = +0,0480$ пункту, або 51,2 % загального приросту), що є наслідком оптимізації параметрів поповнення та скорочення надлишкових залишків; підвищення рівня ризик-контролю операцій ($\Delta \text{ІЕУТЗ} = +0,0200$ пункту, або 21,3 %), досягнуте завдяки впровадженню цифрового контуру контролю товарних запасів; зростання точності облікових даних ($\Delta \text{ІЕУТЗ} = +0,0100$ пункту, або 10,7 %), забезпечене інтеграцією обліково-аналітичних систем.

Практичне значення запропонованої моделі полягає в тому, що вона дозволяє: комплексно оцінити результативність управління товарними запасами на основі єдиного інтегрального показника; здійснювати моніторинг динаміки ефективності управління запасами в часі; ідентифікувати проблемні зони та визначати пріоритетні напрями удосконалення; оцінювати результативність впровадження організаційно-методичних змін в обліково-аналітичній системі підприємства.

Разом з тим, слід зазначити, що запропонована модель має певні обмеження, пов'язані з адитивністю конструкції, яка передбачає лінійну незалежність складових. У подальших дослідженнях доцільно апробувати мультиплікативні та нелінійні моделі інтегральної оцінки, а також розширити базу апробації за рахунок підприємств різних форматів торгівлі.

Елементи резильєнтно-орієнтованої управлінської звітності були апробовані у практиці управління товарними запасами ТОВ «Комфорт Україна» з метою підвищення адаптивності підприємства до логістичних ризиків, коливань попиту та нестабільності зовнішнього середовища (Додаток Ю).

У системі внутрішньої управлінської аналітики підприємства використано окремі елементи цифрової управлінської звітності, що включають показники страхових запасів, рівня покриття запасами, логістичних ризиків, сценарного аналізу та індикатори адаптивності товарних ресурсів.

Практичне використання зазначених елементів дозволило підвищити оперативність управлінських рішень щодо формування резервних запасів, коригування параметрів поповнення та реагування на зміни логістичних умов і

попиту, а також посилити стійкість системи управління товарними запасами підприємства.

Дані дашборду свідчать про підвищений рівень логістичних ризиків для окремих імпорتنих колекцій шпалер, що характеризуються тривалими строками постачання, високою залежністю від зовнішніх логістичних каналів та нестабільністю попиту.

Найбільш критичними є дизайнерські та преміум-колекції, для яких рекомендовано збільшення страхових запасів, формування резервних сценаріїв постачання та посилення моніторингу прогнозової точності попиту.

Використання резильєнтного дашборду забезпечує підвищення адаптивності системи управління товарними запасами та підтримує прийняття управлінських рішень в умовах логістичної нестабільності та ринкової турбулентності.

Для забезпечення формалізації процедур моніторингу логістичних ризиків та формування резильєнтно-орієнтованої управлінської звітності у ТОВ «Комфорт Україна» розроблено внутрішній регламент формування резильєнтної управлінської звітності, який визначає порядок формування KPI, дашборд, процедури контролю критичних SKU, параметри страхових запасів та механізми реагування на ризикові відхилення у системі товароруху (додаток Я).

Використання зазначеного регламенту забезпечує стандартизацію аналітичних процедур, підвищує узгодженість управлінських рішень та формує організаційну основу адаптивного управління товарними запасами в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Система показників аналізу товарних запасів повинна формувати цілісний контур оцінювання, який охоплює обсяги, рух, ефективність, рентабельність, сервісний рівень, точність даних і здатність системи реагувати на шоки. Поєднання класичних та цифрових індикаторів створює методичну основу для сучасного аналізу, що буде розгорнуто в наступних підрозділах – від класичних моделей оцінювання оборотності та ефективності запасів до ризик-орієнтованої та резильєнтної аналітики в умовах війни.

Ефективність управління товарними запасами визначається не лише рівнем

залишків чи оборотністю, а сукупністю багатofакторних параметрів, що характеризують здатність підприємства підтримувати оптимальний баланс між витратами, сервісним рівнем, ризиками та операційною стійкістю. У сучасних умовах розвитку торгівлі – цифровізації, омніканальності, прискорення логістичних циклів та зростання турбулентності попиту, традиційні показники аналізу потребують доповнення методичними моделями, побудованими на комплексних підходах до оцінювання продуктивності запасів.

Сучасні моделі доцільно згрупувати у чотири ключові блоки: модифіковані коефіцієнтні моделі, стохастичні моделі ефективності, моделі безпеки, моделі сталого розвитку й резильєнтності.

1. Модифіковані коефіцієнтні моделі: АІТ, GMROI та маржинальна продуктивність. Як доводять В. Гаур, М. Л. Фішер та А. Раман, оборотність має інтерпретуватися у зв'язку з маржинальністю, капіталомісткістю та фактором неочікуваних коливань попиту, оскільки в агрегованому вигляді оборотність негативно корелює з валовою маржею і позитивно – з капіталомісткістю [23].

У результаті однакове значення оборотності може мати різний економічний зміст у різних компаній. З огляду на це застосовується скоригований показник АІТ (скоригований показник оборотності запасів), який враховує вплив валової маржі, капіталомісткості та неочікуваних змін продажів, і тому є коректнішою метрикою для аналізу між різними суб'єктами.

Емпіричні результати свідчать, що підприємства з вищою фінансовою стійкістю демонструють і вищі значення АІТ, що посилює його значення як індикатора довгострокової ефективності.

Паралельно широко використовується GMROI, який поєднує маржинальність і оборотність, дозволяючи оцінити прибутковість інвестицій у запаси. У сучасному ритейлі це ключовий критерій категорійного менеджменту.

2. Стохастичні моделі ефективності: стохастичний фронтір (SFA). Як показують Дж. Брейвік та співавтори, стохастичний фронтірний аналіз (SFA) дозволяє оцінювати відносну ефективність управління запасами шляхом порівняння фактичних результатів із «ефективною межею» та розмежування

випадкової похибки і неефективності [12]. Модель SFA дозволяє:

- оцінити резерви підвищення ефективності окремих магазинів;
- врахувати вплив локації, попиту та конкурентного середовища;
- проводити порівняльний аналіз ефективності між торговими точками.

Тому SFA є одним із сучасних інструментів аналізу ефективності у великих мережах.

3. Моделі безпеки запасів: сучасні підходи до визначення страхових запасів. У нестабільному середовищі ключового значення набувають моделі визначення страхових запасів. П. Джонсон і С. А. Маттісон показують, що параметри страхового запасу залежать від варіабельності попиту та часу постачання, а порівняння методів дозволяє обґрунтувати вибір під конкретні умови [33].

В омніканальному середовищі додатково змінюються оптимальні параметри страхових запасів через ефект пулінгу й використання магазинів як точок виконання онлайн-замовлень. За таких умов некоректний вибір моделі може призвести або до дефіциту, або до надлишків.

4. Моделі сталого та резильєнтного управління запасами. Під впливом глобальних криз аналітика запасів рухається в напрямі сталості та резильєнтності. С. Холлоуей наголошує на ролі управління запасами як драйвера стійкості ланцюга постачання, а систематичний огляд М. Беккера, Дж. Мули та Р. Санчеза демонструє розвиток моделей сталих рішень в управлінні запасами [28; 10].

Огляд У. Гуо та співавторів підкреслює, що резильєнтні моделі управління запасами повинні враховувати здатність системи швидко відновлюватися після кризових ситуацій, диверсифікацію джерел постачання, формування страхових запасів, наявність резервних логістичних сценаріїв, а також поєднання аналітичних інструментів із професійною оцінкою управлінського персоналу.

Такий підхід доповнює класичні моделі та дозволяє адаптувати управління запасами до умов високої невизначеності [25].

У сучасних дослідженнях дедалі більшого поширення набувають алгоритмічні моделі прогнозування та адаптивного управління запасами, засновані на методах штучного інтелекту. С. Моа показує, що DRL-методи здатні працювати

з нестаціонарними даними, багатоканальним попитом і складними обмеженнями, оптимізуючи рішення для великої кількості SKU. За високої волатильності такі методи можуть перевершувати традиційні моделі, особливо в омніканальному середовищі [49].

Сучасний методичний інструментарій аналізу запасів виходить за межі традиційних коефіцієнтів. Моделі AIT і GMROI, SFA, сучасні методи страхових запасів, підходи сталого та резильєнтного управління, а також алгоритмічні AI/DRL-рішення формують комплексний інструментарій, здатний забезпечити точне оцінювання ефективності управління запасами в умовах цифрової трансформації, омніканальності та воєнної турбулентності.

Тактичний аналіз товарних запасів забезпечує підприємствам можливість приймати короткострокові рішення щодо сегментації номенклатури, стабільності попиту та планування поповнення запасів. У практиці ритейлу такі інструменти є ключовими для роботи з широкою номенклатурою та високою мінливістю попиту.

1. ABC-аналіз як інструмент розстановки пріоритетів товарних груп. ABC-аналіз базується на принципі Парето та використовується для концентрації управлінської уваги на критичних SKU. Він дозволяє оптимізувати закупівлі, частоту поповнення, асортиментні пріоритети й параметри страхових запасів.

2. XYZ-аналіз як інструмент оцінки стабільності попиту. XYZ-аналіз класифікує товари за варіативністю попиту та доповнює ABC-підхід. Це дає змогу налаштовувати політики поповнення та страхових запасів відповідно до реальної прогнозованості попиту.

3. Матриця ABC–XYZ. Поєднання ABC і XYZ формує дев'ятирівневу матрицю (AX...CZ) і забезпечує диференційовану політику управління запасами, включаючи рішення щодо частоти поповнення, рівня контролю та доцільності збереження SKU в асортименті.

4. JIT vs JIC як сценарна рамка тактичного аналізу. М. Крістофер показує, що ефективність ланцюга постачання визначається здатністю забезпечити сервіс за мінімальних витрат, що логічно підтримує JIT-підхід в умовах стабільності [16].

Водночас у турбулентності JIC-підхід підвищує стійкість, але збільшує

витрати та ризик неліквідів. У воєнних умовах доцільним є гібрид, коли ЛС використовується для критичних категорій, а ЛТ – для товарів з низькими ризиками та високою оборотністю.

Узагальнення сучасних підходів до тактичного управління товарними запасами свідчить, що вибір системи поповнення залежить від рівня стабільності попиту, параметрів логістичного середовища, ризику дефіциту та необхідного рівня стійкості ланцюгів постачання.

У практиці сучасного ритейлу найбільш поширеними концепціями організації товарних потоків залишаються системи ЛТ (Just-in-Time) та ЛС (Just-in-Case), які мають принципово різну логіку формування запасів, рівень страхових резервів та підходи до управління ризиками.

Підхід ЛТ орієнтований на мінімізацію рівня запасів і зниження витрат їх утримання, що забезпечує прискорення оборотності капіталу та підвищення ефективності використання ресурсів у стабільному середовищі.

Водночас система ЛС передбачає формування додаткових страхових запасів і використовується в умовах підвищеної невизначеності, нестабільності постачання та високого ризику логістичних порушень.

Для підприємств торгівлі в умовах воєнної турбулентності доцільним є комбінування зазначених підходів залежно від критичності товарних груп, стабільності попиту, тривалості постачання та рівня логістичних ризиків.

Таким чином, сценарне поєднання принципів ЛТ та ЛС формує основу адаптивного управління товарними запасами та підвищує стійкість торговельних підприємств до зовнішніх шоків і порушень ланцюгів постачання.

5. DDMRP як попит-орієнтована модель тактичного поповнення. DDMRP базується на принципі поповнення запасів відповідно до фактичного попиту та використовує динамічні страхові запаси і роботу з фактичним попитом для зниження «ефекту батога». Для ритейлу цей інструмент важливий у контексті омніканальності та турбулентності попиту.

Комбінація ABC/XYZ, матриці ABC–XYZ, сценарного порівняння ЛТ–ЛС та DDMRP формує практичну основу тактичного управління запасами, дозволяючи

адаптувати поповнення до варіативності попиту та зовнішніх шоків.

Цифровізація управлінських процесів докорінно трансформувала методичний інструментарій аналізу товарних запасів, змістивши акцент від ретроспективної оцінки до оперативної й рекомендаційної аналітики. ERP-системи, BI-платформи, технології IoT, RFID, аналітика великих даних та методи машинного навчання формують нову архітектуру аналітичної підсистеми, у межах якої управління запасами здійснюється на основі даних у режимі, наближеному до реального часу.

Підприємства торгівлі, що працюють в умовах високої волатильності попиту, логістичних ризиків та омніканальності, отримують суттєві переваги від використання цифрових інструментів, оскільки вони забезпечують прозорість, точність та адаптивність управлінських рішень.

ERP-системи як ядро цифрової аналітики запасів. ERP-системи є базовим інструментом цифрового управління запасами, оскільки забезпечують централізоване збирання, обробку та консолідацію даних про рух товарів, закупівлі, продажі, логістику та виробництво.

Основні можливості ERP у контексті аналізу запасів:

- доступ до даних у реальному часі, що зменшує інформаційні розриви й покращує точність облікових записів.
- автоматизація складських операцій, зниження частоти помилок ручного введення та підвищення достовірності обліку.
- прогнозування матеріальних потреб (MRP), що допомагає оптимізувати рівень запасів, зменшувати період їх обороту та скорочувати витрати на утримання.
- інтеграція модулів закупівель, продажів, складів, фінансів, яка формує єдиний аналітичний контур управління запасами.
- синхронізація з омніканальними процесами, у тому числі доставка з магазину, купівля онлайн з самовивозом.

BI-системи та аналітичні панелі для підтримки прийняття рішень. BI-інструменти перетворюють великі масиви облікових та операційних даних на

структуровані аналітичні панелі, що підтримують прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. У центрі BI-технологій – процеси ETL (витягування-перетворення-завантаження), які забезпечують якість, цілісність та візуальну доступність даних [6].

Основні можливості BI у сфері аналізу запасів:

- візуалізація ключових KPI (оборотність, GMROI, рівень сервісу, точність інвентаризації, точність даних);
- глибинний аналіз до рівня окремих SKU, партій або магазинів;
- виявлення нетипових операцій у залишках, продажах, логістичних витратах;
- моніторинг попиту в режимі реального часу у поєднанні з прогнозними моделями;
- створення інтерактивних дашбордів для центрів відповідальності, що підвищує прозорість і підзвітність діяльності.

BI-системи заповнюють аналітичний розрив між обліком та управлінням, оскільки забезпечують швидке перетворення необроблених даних на висновки, релевантні для оперативних і стратегічних рішень.

Аналітика великих масивів даних як інструмент підвищення точності та стійкості аналітики. Аналітика великих даних стала домінуючим трендом у розвитку ланцюгів постачання та управління запасами [41]. Обсяги, швидкість та різноманітність даних, що генеруються POS-системами, платформами електронної комерції, IoT-сенсорами, логістичними сервісами й маркетинговими каналами, роблять масиви даних критичним інструментом сучасного аналізу.

Основні можливості аналітики великих масивів даних:

- підвищення точності прогнозування попиту завдяки багатofакторним моделям;
- виявлення закономірностей і трендів, невидимих у традиційній аналітиці;
- зменшення «ефекту батога» завдяки кращій видимості попиту та пропозиції;

- формування резильєнтності ланцюга постачання через швидке реагування на зовнішні шоки;
- аналіз поведінкових патернів клієнтів, що є важливим для омніканального ритейлу.

Аналітика великих масивів даних дозволяє переходити від інтуїтивного управління запасами до системного, заснованого на доказах

Машинне навчання та прогнозна аналітика. Завдяки машинному навчанню підприємства можуть моделювати попит, оптимізувати рівні запасів та адаптувати управлінські рішення до динамічних ринкових умов. Сучасні підходи охоплюють:

- класичні алгоритми машинного навчання (регресія, дерева рішень, ансамблеві моделі). Використовуються для прогнозування попиту, класифікації товарів, оптимізації точок замовлення;

- нейронні мережі та глибоке навчання. Застосовуються для сезонного попиту, трендових даних, нелінійних закономірностей.

Значення цифрових інструментів для ритейлу України. Для українських підприємств торгівлі цифровий інструментарій аналізу є критичним з огляду на:

- високу турбулентність попиту;
- ризики логістичних зривів;
- обмеженість складських ресурсів;
- швидке зростання омніканального продажу;
- потребу в підвищенні оборотності капіталу.

Цифрові технології дозволяють торговельним мережам оперативно реагувати на зміни ринку, підтримувати стійкість операцій та формувати надійну інформаційну базу для короткострокових і стратегічних рішень щодо запасів.

Цифровий інструментарій аналізу товарних запасів формує нову парадигму управління, у межах якої ERP, BI, IoT, масиви даних, машинне навчання створюють інтегроване аналітичне середовище. Це середовище забезпечує точність, адаптивність, контрольованість та стійкість запасів – ключові параметри ефективного функціонування підприємств торгівлі в умовах високої динаміки ринку та зовнішніх ризиків.

Війна створює принципово новий тип стохастичності попиту, який не можна описати класичними сезонними чи трендовими моделями. На відміну від економічних циклів або календарних коливань, воєнні події спричиняють різкі, непередбачувані та локально неоднорідні зміни попиту. Дослідження українського ритейлу підтверджують, що після повномасштабного вторгнення 2022 року мережі зіткнулися з екстремальною нестабільністю попиту, порушенням логістики та зміною структури споживання [11].

Результати дослідження показали, що на більшості вітчизняних підприємств торгівлі методика аналізу товарних запасів залишається фрагментарною, орієнтованою переважно на класичні коефіцієнти оборотності й рівня запасів, тоді як вимоги сучасного ринкового середовища, воєнні ризики та омніканальні формати торгівлі потребують суттєвого її оновлення. На підставі проведеного узагальнення теоретичних положень і практичного досвіду пропонуються такі ключові напрями вдосконалення методики аналізу:

1. Стандартизація системи показників аналізу. Методика аналізу має спиратися не лише на традиційні показники (середній залишок, оборотність, коефіцієнт закріплення), а й на розширений набір індикаторів, що включає GMROI, показники сервісного рівня, точності прогнозу, точності інвентаризації, цифрові KPI якості даних та індикатори резильєнтності запасів. Доцільно затвердити на рівні підприємства мінімальний стандартизований набір показників, обов'язкових для регулярного розрахунку й аналізу в управлінській звітності.

2. Інтеграція аналізу з управлінським обліком та управлінською звітністю. Необхідно забезпечити прямий зв'язок результатів аналізу запасів із системою управлінської звітності: формами звітів за центрами відповідальності, бюджетами закупівель, планами продажів і логістичними планами. Аналітичні висновки щодо запасів мають відображатися у вигляді чітких управлінських сигналів (рекомендацій, лімітів, коригувань) і входити до системи регулярного контролінгу підприємства.

3. Використання тактичних інструментів сегментації та сценарного аналізу. Для підприємств торгівлі доцільно системно застосовувати ABC/XYZ-аналіз та

матрицю ABC–XYZ, що забезпечує диференційований підхід до різних груп товарів. Додатково методика аналізу має включати сценарне порівняння підходів ЛІТ та ЛІС, а також адаптивних моделей поповнення (таких як DDMRP) з урахуванням турбулентності попиту, сезонності та ризиків постачання.

4. Цифровізація аналітичних процедур та впровадження ВІ-рішень. Вдосконалення методики аналізу неможливе без її цифрової підтримки. Слід забезпечити інтеграцію ERP, WMS, POS та ВІ-систем у єдиний аналітичний контур, який має автоматично формувати ключові показники, будувати дашборди, виявляти нетипові операції та надавати можливість глибинного до рівня окремих SKU.

5. Урахування воєнних шоків і резильєнтності в методиці аналізу. Методика аналізу запасів повинна бути доповнена інструментами, які враховують вплив воєнних подій на попит, логістику та структуру споживання. Доцільно застосовувати індикатори, що характеризують варіабельність та асиметрію попиту, компенсаторні ефекти, наявність і масштаб відкладеного попиту, а також стійкість запасів до зовнішніх шоків. Зокрема, аналітичні процедури мають включати оцінку відхилень фактичного попиту від сезонно очікуваного в періоди воєнних подій, а результати використовувати для коригування страхових запасів і планів закупівель.

6. Запровадження циклічного аналітичного підходу. Аналіз запасів має набувати характеру не разової процедури, а безперервного циклу «дані – аналіз – рішення – контроль – корекція». Для цього необхідно регламентувати періодичність оновлення даних, відповідальність за аналіз, порядок обговорення результатів (нарада, звітність), а також механізм зворотного зв'язку, коли наслідки прийнятих рішень оцінюються й стають базою для подальшого вдосконалення методики.

7. Розвиток аналітичних компетенцій персоналу. Важливим напрямом є посилення аналітичних навичок працівників, відповідальних за управління запасами: категорійних менеджерів, фінансових аналітиків, фахівців із логістики. Доцільно проводити навчання з використання ВІ-інструментів, основ статистичного та економетричного аналізу, інтерпретації

цифрових показників та моделювання сценаріїв попиту в умовах війни.

Комплексна реалізація зазначених напрямів забезпечить перехід від фрагментарного, переважно ретроспективного аналізу товарних запасів до системного, підтриманого в цифровому плані, ризик- та резильєнтно-орієнтованого інструментарію, здатного підтримувати прийняття ефективних управлінських рішень у торгівлі.

У процесі дослідження обґрунтовано доцільність використання інтегрованого підходу до аналітичного забезпечення управління товарними запасами, що передбачає поєднання фінансових, операційних та логістичних показників. З цією метою запропоновано форму управлінського звіту щодо товарних запасів підприємства роздрібної торгівлі, яку наведено в додатку Б.

Розроблений звіт сформовано на матеріалах ТОВ «Комфорт Україна» та адаптовано до умов функціонування підприємства середнього масштабу. Його структура передбачає відображення ключових показників ефективності використання запасів (оборотність, GMROI, рівень сервісу, частка запасів у структурі оборотних активів), результатів ABC/XYZ-аналізу, параметрів управління запасами (страховий запас, точка повторного замовлення), а також ідентифікацію проблемних зон у системі управління.

Особливістю запропонованого підходу є візуалізація аналітичної інформації у вигляді інтегрованого звіту, що забезпечує підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та дозволяє здійснювати моніторинг стану товарних запасів у режимі, наближеному до реального часу.

Використання такого інструменту сприяє підвищенню керованості запасів, своєчасному виявленню відхилень від нормативних значень показників, а також оптимізації структури асортименту та обсягів закупівель.

Висновки до розділу 3

1. Здійснено оцінку сучасного стану та тенденцій розвитку організації аналізу товарних запасів підприємств торгівлі. Ідентифіковано системні деструктивні

чинники, серед яких: фрагментарність даних, низька інтеграція обліково-аналітичних систем, переважання ретроспективного аналізу, неузгодженість аналітики між онлайн- і офлайн-каналами та дефіцит аналітичних компетенцій персоналу. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації та воєнних ризиків аналіз запасів трансформується з допоміжної функції в стратегічний компонент системи управління підприємством.

2. Систематизовано сучасний методичний інструментарій аналізу товарних запасів, що охоплює скориговані коефіцієнтні моделі, стохастичний фронтірний аналіз, моделі визначення страхових запасів, інструменти ABC/XYZ-аналізу, сценарне порівняння підходів мінімізації та резервування запасів, а також попит-орієнтовані моделі поповнення. Доведено, що традиційні показники оборотності та рентабельності є необхідними, але недостатніми для комплексної оцінки ефективності управління запасами в умовах омніканальної торгівлі та високої мінливості попиту.

3. Удосконалено систему показників аналізу товарних запасів шляхом доповнення традиційних індикаторів показниками сервісного рівня, страхових запасів, точності прогнозування, якості даних, інвентаризаційної об'єктивності та резильєнтності системи постачання з урахуванням сучасних концепцій ризик-менеджменту та прогнозного моделювання. Розроблено методичні рекомендації щодо використання результатів аналізу в процесі оптимізації параметрів поповнення, управління асортиментом та оцінювання капіталізації витрат на утримання запасів.

4. Обґрунтовано, що цифровий інструментарій аналізу (ERP, BI, технології аналітики даних) формує нову архітектуру аналітичної підсистеми управління запасами, яка забезпечує аналітику в режимі, наближеному до реального часу, та оперативне виявлення нетипових операцій. Запропоновано застосування організаційних положень щодо розподілу аналітичних функцій між зонами автоматизації та професійної інтерпретації, що сприяє переходу від фрагментарного ретроспективного аналізу до безперервного цифрового моніторингу товарних запасів.

Наукові результати третього розділу опубліковані в працях [144, 181, 187, 188].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано науково обґрунтовані положення щодо удосконалення обліку й аналізу товарних запасів у системі управління підприємствами торгівлі в умовах цифровізації, омніканальності та воєнної нестабільності. Отримані результати дослідження дали змогу досягти поставленої мети та сформувані такі висновки і пропозиції.

1. Розвинуто наукові положення щодо економічної сутності, еволюції та функціонального призначення товарних запасів як об'єкта обліку, аналізу й управління на підприємствах торгівлі. Встановлено, що в сучасних умовах функціонування підприємств торгівлі товарні запаси перестають виконувати виключно функцію забезпечення безперервності продажів і трансформуються у стратегічний ресурс підтримання фінансової стійкості та адаптивності підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що традиційні трактування товарних запасів як «сукупності товарів, призначених для подальшої реалізації» є недостатніми для сучасної системи управління, оскільки не враховують їх інформаційної, аналітичної, логістичної та ризик-компенсуючої функцій. Удосконалено понятійно-категоріальний апарат шляхом розмежування понять «товари» та «товарні запаси» у правовій, економічній, обліковій і управлінській площинах. Систематизовано двовекторний генезис поняття «товарні запаси». Запропоновано авторське визначення, згідно з яким товарні запаси - це частина оборотних активів підприємства, що охоплює цілеспрямовано сформовану сукупність матеріальних або нематеріальних благ, віднесених до категорії товарів, які перебувають у розпорядженні підприємства на певну дату з метою подальшого продажу, реалізації або іншого економічно доцільного відчуження у межах господарської діяльності для забезпечення стабільності операційного циклу, досягнення прибутку і підтримання конкурентної позиції на ринку.

2. Обґрунтовано організаційні положення щодо раціонального розподілу функціональних завдань між цифровими системами та персоналом, а також сформовано єдиний інформаційний контур управління та контролю товарних

запасів у системі обліково-аналітичного забезпечення підприємств торгівлі. Доведено, що інтеграція інструментів безперервного цифрового моніторингу, автоматизованого контролю нетипових операцій та ризик-орієнтованого управлінського реагування дозволяє нівелювати загрози впливу людського чинника та мінімізувати ризики інформаційних девіацій. Концептуальна відмінність запропонованого комплексу інструментів від традиційних підходів полягає в синергії автоматизації обліково-контрольних процедур із гнучким професійним судженням менеджменту. Це забезпечує формування масиву облікових даних, що оновлюється в режимі реального часу та трансформується у аналітичний фундамент для посилення системи економічної безпеки, інтенсифікації оборотності активів та оптимізації оборотного капіталу суб'єктів господарювання в умовах високої турбулентності сучасного ринкового середовища.

3. Досліджено організаційно-технологічні особливості торговельної діяльності та ідентифіковано вектор їхнього впливу на архітектуру обліку й аналізу товарних запасів. Доведено, що конвергенція традиційних та цифрових каналів збуту (омніканальність) детермінує ускладнення логістичних маршрутів і суттєво підвищує ризики інформаційних девіацій у первинних реєстрах. Це нівелює межі між онлайн- та офлайн-торгівлею та дає змогу покупцям взаємодіяти з брендом безперервно. Систематизація зазначених чинників уможливила адаптацію методичного інструментарію внутрішнього контролю до специфіки функціонування сучасних інтегрованих систем дистрибуції, а також сприяла формалізації облікових параметрів ризиків втрати товарних ресурсів. Практичне впровадження запропонованих положень в операційну діяльність торговельних підприємств слугує надійним підґрунтям для превентивного виявлення прихованих втрат, мінімізує ризики порушення цілісності даних нормативно-довідкової інформації та виступає дієвим каталізатором нарощування інформаційного потенціалу всієї обліково-аналітичної системи в умовах волатильності ринкового середовища.

4. За результатами проведеного дослідження розроблено пропозиції щодо

удосконалення наказу про облікову політику в частині цифрового контролю, доведено, що розробка уніфікованих графічних регламентів та оперограм маршрутизації первинних документів забезпечує скорочення часових лагів, усуває дублювання інформації та мінімізує ризики виникнення реєстраційних девіацій у логістичному контурі підприємств. Обґрунтовано, що оптимізований документообіг виступає дієвим інструментом превентивного комплаєнс-контролю, який забезпечує своєчасне виявлення та блокування нетипових або безпідставних операцій на етапі їх виникнення. Це гарантує високу інституційну достовірність і повну релевантність облікової інформації при відображенні активів у фінансовій звітності суб'єктів господарювання, створюючи при цьому надійний верифікований масив даних для внутрішніх і зовнішніх користувачів та виступаючи дієвим каталізатором нарощування аналітичного потенціалу системи менеджменту в умовах невизначеності.

5. Критично оцінено методичні засади бухгалтерського обліку товарних запасів та визначено напрями їхнього вдосконалення з урахуванням цифровізації бізнес-процесів, омніканальних форматів збуту та умов воєнного стану. Обґрунтовано необхідність модернізації алгоритмів оцінки товарних запасів з урахуванням особливостей сучасної торговельної діяльності. Запропоновано розширення аналітичної структури рахунку 28 «Товари» шляхом деталізації за каналами збуту, типами складів, центрами відповідальності та форматами торговельної діяльності. Конкретизовано порядок відображення типових та специфічних операцій з товарними запасами у системі рахунків бухгалтерського обліку. Розроблено кореспонденцію рахунків із застосуванням розширеної аналітики субрахунку 289 «Транспортно-заготівельні витрати» та субрахунку 287 «Резерв уцінки товарних запасів», а також з урахуванням багаторівневої аналітики за партіями постачання, умовами зберігання та центрами відповідальності. Запропоновані підходи враховують особливості цифровізації бізнес-процесів, омніканальних форматів збуту та безпекові обмеження воєнного стану, що забезпечує підвищення інформаційного потенціалу системи обліку та релевантності відображення вартості товарних ресурсів у фінансовій звітності в

умовах впливу екзогенних шоків.

6. Сформовано напрями вдосконалення інвентаризації товарних запасів з використанням технологій ідентифікації та цифрового контролю даних. Доведено, що традиційний внутрішній контроль товарних операцій, який базується переважно на періодичних перевірках та постфактум-виявленні помилок, не забезпечує належного рівня достовірності облікових даних у сучасному цифровому середовищі. Розвинено підхід до внутрішнього контролю товарних запасів шляхом інтеграції класичних контрольних процедур із цифровими інструментами моніторингу та аналізу ризиків. Запропоновано використання журналів операцій інформаційних систем, багаторівневої авторизації, цифрового аудиторського сліду, автоматичного контролю нетипових операцій та індикаторів ризику як елементів безперервного контролю товароруху. Доведено, що впровадження зазначених інструментів забезпечує дієвість захисної функції бухгалтерського обліку та дозволяє трансформувати внутрішній контроль із механізму фіксації помилок у превентивну систему управління ризиками.

7. Досліджено особливості формування управлінської звітності щодо операцій з товарними запасами, адаптованої до запитів менеджерів різних рівнів управління. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища управлінська звітність повинна забезпечувати підтримку прийняття оперативних і стратегічних рішень щодо рівня запасів, логістичних ризиків, параметрів поповнення та адаптивності системи постачання. Запропоновано концептуальні засади резильєнтно-орієнтованої управлінської звітності, яка інтегрує класичні фінансово-аналітичні показники з цифровими, ризик-орієнтованими та прогнозними індикаторами. Розроблено структуру управлінських звітів і цифрових аналітичних панелей щодо оборотності запасів, страхових запасів, рівня сервісу, логістичних ризиків та стійкості ланцюгів постачання. Доведено, що використання запропонованої системи звітності забезпечує керівництво релевантною аналітичною інформацією для оптимізації асортиментної і збутової політики суб'єктів господарювання.

8. Здійснено оцінку сучасного стану та тенденцій розвитку організації аналізу

товарних запасів підприємств торгівлі в умовах трансформації бізнес-середовища. Ідентифіковано системні деструктивні чинники, серед яких: недостатня інтеграція облікових і аналітичних систем, фрагментарність даних, переважання ретроспективного аналізу, обмежене використання цифрових інструментів і недостатній рівень аналітичної деталізації управлінської звітності. Систематизовано сучасні моделі аналізу запасів, зокрема скориговані коефіцієнтні моделі, стохастичний фронтірний аналіз, моделі визначення страхових запасів, інструменти ABC/XYZ-аналізу, сценарного порівняння підходів мінімізації та резервування запасів, а також попит-орієнтовані моделі поповнення. Обґрунтовано, що адаптація зазначених інструментів до умов функціонування українських підприємств торгівлі забезпечує методичне підґрунтя для модернізації аналітичного інструментарію підприємств торгівлі в умовах цифрової трансформації та ринкової нестабільності.

9. Систематизовано методичний інструментарій аналізу товарних запасів та визначено напрями його вдосконалення з урахуванням сучасних концепцій ризик-менеджменту та цифровізації бізнесу. Запропоновано комплексну систему показників, яка поєднує традиційні фінансово-аналітичні індикатори з цифровими, прогнозними та ризик-орієнтованими показниками. До складу системи включено: показники рівня запасів, оборотності, рентабельності, сервісного рівня, страхових запасів, точності прогнозування, якості даних, інвентаризаційної об'єктивності та резильєнтності системи постачання. Розроблено методичні рекомендації щодо використання результатів аналізу з урахуванням прогнозного моделювання, оцінювання оборотності активів та капіталізації витрат на їх утримання у процесі формування страхових запасів, оптимізації параметрів поповнення, управління асортиментом та підвищення адаптивності підприємств торгівлі до змін ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Achhaiba M., Omari Alaoui L. Z. The Impact of Business Intelligence Systems on Management Accounting in Companies: Literature Review. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*. 2022. Vol. 6. No 1. P. 107–129. DOI:10.5281/zenodo.6414297 (дата звернення: 11.06.2025).
2. Adum O. S. Luca Pacioli's Double-Entry System of Accounting: A Critique. *Research Journal of Finance and Accounting*. 2015. Vol. 6. No 18. P. 132–139. URL: https://www.researchgate.net/publication/282357050_Luca_Pacioli's_Double-Entry_System_of_Accounting_A_Critique (дата звернення: 12.02.2025).
3. Agrawal S., Chintha V. R., Pamadi V. N., Aggarwal A., Goel P. The Role of Predictive Analytics in Inventory Management. *Universal Research Reports (Shodh Sagar)*. 2023. Vol. 10. No 4. P. 456–472. DOI: <https://doi.org/10.36676/urr.v10.i4.1358> (дата звернення: 22.12.2025).
4. Aguirregabiria V., Guiton F. Decentralized Decision-Making in Retail Chains: Evidence from Inventory Management. *Working paper*. 2023. 59 p. DOI: 10.48550/arXiv.2307.05562 (дата звернення: 11.06.2025)
5. Al Naim A. S., Ali A., Asfayad A. The Role of Digital Supply Chain on Inventory Management Effectiveness within Engineering Companies in Jordan. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No 18. Article 8031. P. 1-25 DOI: <https://doi.org/10.3390/su16188031> (дата звернення: 12.02.2025).
6. Alekperov T. F. Analyzing the Processes of Analytical Processing of Inventory Accounting Information for the Purpose of Accountability. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2024. No 1(45). P. 1–14. DOI: 10.31435/rsglobal_ijite/30032024/8130 (дата звернення: 22.12.2025).
7. Alimkhanova N. A. Development and improvement of inventory analysis. *Journal of Management and Economics*. 2025. Vol. 5. Issue 11. P. 30–35. DOI: 10.55640/jme-05-11-07 (дата звернення: 11.06.2025).
8. Arestov D. Management accounting tools for inventory in the modern business environment. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*. 2024. Vol.

25. Issue 2(73). P. 81–95. DOI: 10.24025/2306-4420.73(2).2024.321518 (дата звернення: 12.02.2025).

9. Barna L.-E.-L., Ionescu B.-Ș., Ionescu-Feleagă L. The Relationship between the Implementation of ERP Systems and the Financial and Non-Financial Reporting of Organizations. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. No 21. Article 11566. P. 1-17 DOI: 10.3390/su132111566 (дата звернення: 22.12.2025).

10. Becerra M., Mula J., Sanchis R. A systematic literature review of sustainable inventory models. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. No 5. P. 2613-2619. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14052613> (дата звернення: 11.06.2025).

11. Bobyliev I., Chupryna N. Planning, Innovation, Survival: Experience of Ukrainian Retail Businesses. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. 2025. Vol. 108. No 1. P. 11–29. DOI: <https://doi.org/10.58683/dnswsb.2059> (дата звернення: 12.02.2025).

12. Breivik J., Larsen N. M., Tyssøy S. B., Myrland E. Measuring inventory turnover efficiency using stochastic frontier analysis: Retail chains selling building materials and hardware in Norway. *International Journal of Systems Science: Operations & Logistics*. 2021. No 1. P. 1-21 DOI: <https://doi.org/10.1080/23302674.2021.1964635> (дата звернення: 22.12.2025).

13. Cai Y.-J., Lo C. K. Y. Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*. 2020. Vol. 229. Article 107729. P. 1-18 DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107729 (дата звернення: 11.06.2025).

14. Canon J. G. F., dos Santos R. J. R., de Carvalho V. D. H., Monte M. B. S., de Barros T. L. Integrated Logistics Management Through ERP System: A Case Study in an Emerging Regional Market. *Logistics*. 2025. Vol. 9. No 2. Art. 59. P. 1-25 DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics9020059> (дата звернення: 12.02.2025).

15. Carpitella S., Izquierdo J. A Digital Twin Framework to Support the Implementation of Industry 4.0 and Circular Economy Paradigms: A Case Study in the Automotive Sector. *Processes*. 2025. Vol. 13. No 4. Article 1131. P. 1-21 DOI:

<https://doi.org/10.3390/pr13041131> (дата звернення: 22.12.2025).

16. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. *5th ed. Harlow : Pearson Education*, 2016. P. 473-489 p. URL: <https://calidadsinlagrimas.com/wp-content/uploads/2025/06/Logistics-and-Supply-Chain-Management-Martin-Christopher.pdf> (дата звернення: 11.06.2025).

17. Costouros G. J. Development of an accounting system in ancient Athens in response to socio economic changes. *Accounting Historians Journal*. 1977. Vol. 4. No 1. Article 9. P. 1-21
URL: https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=aah_journal (дата звернення: 12.02.2025).

18. Demiray Kırmızı S., Ceylan Z., Bulkan S. Enhancing inventory management through safety stock strategies: A practical case. *Systems*. 2024. Vol. 12. No 7. Article 260. P. 1-17 DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12070260> (дата звернення: 22.12.2025).

19. Demizu T., Fukazawa Y., Morita H. Inventory management of new products in retailers using model-based deep reinforcement learning. *Expert Systems with Applications*. 2023. Vol. 229. Article 120256. P. 1-14 DOI: 10.1016/j.eswa.2023.120256 (дата звернення: 11.06.2025).

20. Destro I. R., Staudt F. H., Somensi K., Taboada C. The impacts of inventory record inaccuracy and cycle counting on distribution center performance. *Production*. 2023. Vol. 33. Article e20220077. P. 1-21 DOI: 10.1590/0103-6513.20220077 (дата звернення: 12.02.2025).

21. Doroshenko O., Popchuk D. Risk management: the role of accounting and analytical security of the enterprise. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering. Economic Sciences*. 2023. No 101. P. 24-32 DOI: <https://doi.org/10.31713/ve120233> (дата звернення: 22.12.2025).

22. European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. EU Wholesale Trade: Analysis of the Sector and Value Chains. *Luxembourg : Publications Office of the European Union*, 2016. P. 204-206 DOI:

10.2873/16993 (дата звернення: 11.06.2025).

23. Gaur V., Fisher M. L., Raman A. An Econometric Analysis of Inventory Turnover Performance in Retail Services. *Management Science*. 2005. Vol. 51. No 2. P. 181–194. DOI: 10.1287/mnsc.1040.0298 (дата звернення: 12.02.2025).

24. Gopal P. R. C., Rana N. P., Krishna T. V., Ramkumar M. Impact of Big Data Analytics on Supply Chain Performance: An Analysis of Influencing Factors. *Annals of Operations Research*. 2024. Vol. 333. P. 769–797. DOI: 10.1007/s10479-022-04749-6 (дата звернення: 22.12.2025).

25. Guo Y., Liu F., Song J.-S., Wang S. Supply Chain Resilience: A Review from the Inventory Management Perspective. *SSRN Working Paper*. 2024. P. 76-81 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.fmre.2024.08.002> (дата звернення: 11.06.2025).

26. Gurtu A. Optimization of Inventory Holding Cost Due to Price, Weight, and Volume of Items. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. Vol. 14. No 2. P. 65-78 DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14020065> (дата звернення: 12.02.2025).

27. Gutsalenko L., Lytvynenko V., Mulyk T., Khomovyi S., Lepetan I. Assessment of the quality of accounting information in financial and management reports of agricultural business enterprises. *Economics and Business Management*. 2024. Vol. 15. No 4. P. 139–160. DOI: 10.31548/economics/4.2024.139 (дата звернення: 22.12.2025).

28. Holloway S. Inventory Management as a Key Driver of Sustainability in Supply Chains. *SSRN*. 2025. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5135338 (дата звернення: 11.06.2025).

29. Huang W.-J. Literature Review on Omnichannel Retailing. *Expert Journal of Marketing*. 2021. Vol. 9. No 1. P. 1–7. DOI: 10.21315/ejm2021.9.1.1 (дата звернення: 12.02.2025).

30. Huz M., Selivanova N., Borkovska V., Mykytyuk P. et al. Improving Accounting and Management of Settlements with Foreign Suppliers in the Context of Global Digitalization on the Example of Agricultural Enterprise. *Journal of Agriculture and Crops*. 2022. Vol. 8. No 3. P. 152–163. DOI: <https://doi.org/10.32861/jac.83.152.163> (дата звернення: 22.12.2025).

31. International Accounting Standards Board (IASB). *International Accounting Standard 2 (IAS 2) "Inventories"*. London : IASB, 2003 (as amended). URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-2-inventories/> (дата звернення: 11.06.2025).

32. Jahan N., Jahan M. S. The Role of Accounting Information in Shop Floor Management Control: Evidence from a Retail Chain in the UK. *International Journal of Business and Social Research*. 2020. Vol. 10. Issue 05. P. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v10i5.1343> (дата звернення: 12.02.2025).

33. Jonsson P., Mattsson S. A. An inherent differentiation and system level assessment approach to inventory management: A safety stock method comparison. *The International Journal of Logistics Management*. 2019. Vol. 30. No 2. P. 663–685. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2017-0329> (дата звернення: 22.12.2025).

34. Jude T. How Cloud-Based Solutions Improve Inventory Management. 2025.P.1-13.*ResearchGate*.URL:https://www.researchgate.net/publication/390174966_How_Cloud-Based_Solutions_Improve_Inventory_Management_in_Retail (дата звернення: 11.06.2025).

35. Kizil C. History of Accounting from the Ancient Civilizations to the Ottoman Empire and Republic of Turkey. *EKEV Akademi Dergisi*. 2023. No 93. P. 82–102. DOI: [10.17753/sosekev.1166528](https://doi.org/10.17753/sosekev.1166528) (дата звернення: 12.02.2025).

36. Kolyaei M., Zhang L., Blom M. Inventory replenishment and fulfilment decisions for an omnichannel retailer: a reinforcement learning-based method. *International Journal of Production Research*. 2025. Vol. 63. No 24. P. 9571-9592 DOI: [10.1080/00207543.2025.2520596](https://doi.org/10.1080/00207543.2025.2520596) (дата звернення: 22.12.2025).

37. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management. 15th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education*, 2016. P. 832-838
URL: <https://dspace.vnbrims.org/items/0c7f6bb2-d512-42bb-ba5a-784329214f18> (дата звернення: 11.06.2025).

38. Kwak J. K. Analysis of Inventory Turnover as a Performance Measure in Manufacturing Industry. *Processes*. 2019. Vol. 7. No 10. Article 760. P. 1-13 DOI: <https://doi.org/10.3390/7100760>

<https://doi.org/10.3390/pr7100760> (дата звернення: 12.02.2025).

39. *Kyiv School of Economics (KSE)*. \$155 Billion – The Total Amount of Damages Caused to Ukraine's Infrastructure Due to the War. 2024. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/155-billion-the-total-amount-of-damages-caused-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-as-of-january-2024/> (дата звернення: 22.12.2025).

40. *Kyiv School of Economics (KSE)*. Report on Damages to Infrastructure from the Destruction Caused by Russia's War Against Ukraine (November 2024). 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf (дата звернення: 11.06.2025).

41. Lee I., Mangalaraj G. Big Data Analytics in Supply Chain Management: A Systematic Literature Review and Research Directions. *Big Data and Cognitive Computing*. 2022. Vol. 6. No 1. Article 17. P. 1-21 DOI: 10.3390/bdcc6010017 (дата звернення: 12.02.2025).

42. Lee Y. P., Wong P., Tan C. H. A Study of Data-driven Methods for Inventory Optimization. *arXiv preprint arXiv:2505.08673*. 2025. P. 1-51 URL: <https://arxiv.org/pdf/2505.08673> (дата звернення: 11.06.2025).

43. LeMay S. A., Helms M. M., Kimball B., McMahon D. Supply Chain Management: The Elusive Concept and Definition. *The International Journal of Logistics Management*. 2017. Vol. 28. No 4. P. 1425–1453. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2016-0232> (дата звернення: 22.12.2025).

44. Levitt T. Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*. 1965. Vol. 43. No 6. P. 81–94. URL: <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-cesar-vallejo/economia/levitt-1965-exploit-the-product-life-cycle-strategies-for-competitive-power/148280182> (дата звернення: 12.02.2025).

45. Lucchese M., Di Carlo F. Inventories Accounting under US-GAAP and IFRS Standards: The Differences That Hinder the Full Convergence. *International Journal of Business and Management*. 2020. Vol. 15. No 7. P. 180–195. DOI: 10.5539/ijbm.v15n7p180 (дата звернення: 11.06.2025).

46. Lugina S. P., Myamba B. The Effect of Inventory Management Practices on

Supply Chain Performance of Perishable Food Products: A Case of Small Enterprises in Dar es Salaam. *International Journal Papier Public Review*. 2025. Vol. 6. Issue 4. P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.47667/ijppr.v6i4.397> (дата звернення: 12.02.2025).

47. Lukyanova I., Haddud A., Khare A. Types of ERP Systems and Their Impacts on the Supply Chains in the Humanitarian and Private Sectors. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. No 20. Art. 13054. P. 1-17. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142013054> (дата звернення: 22.12.2025).

48. Ma F., Fu S., Zhang Y., Miao B. Inventory Allocation: Omnichannel Demand Fulfillment with Admission Control. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2025. Vol. 20. No 2. Article 72. P. 1-11. DOI: [10.3390/jtaer20020072](https://doi.org/10.3390/jtaer20020072) (дата звернення: 11.06.2025).

49. Ma S. Omni-channel retail inventory management with deep reinforcement learning – A practical investigation. *SSRN Working Paper*. 2025. P. 1-33. DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5182737> (дата звернення: 12.02.2025).

50. Marsus S., Yasni R., Fajarianti M. S., Ariyanto A., Sustiyo J. Bridging policy and practice: Implementing inventory accounting standards in Indonesian local governments. *Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara*. 2025. Vol. 11. No 1. P. 157–174. DOI: [10.28986/jtaken.v11i1.2068](https://doi.org/10.28986/jtaken.v11i1.2068) (дата звернення: 11.06.2025).

51. Marushchak L., Pavlykivska O., Liakhovych G., Vakun O., Shveda N. Accounting Software in Modern Business. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*. 2021. Vol. 6. No 1. P. 862–870. DOI: [10.25046/aj060195](https://doi.org/10.25046/aj060195) (дата звернення: 12.02.2025).

52. Marx K. Capital: A Critique of Political Economy. Volume 1. Translated by Ben Fowkes. *London : Penguin Classics*, 1990. P. 1-156. URL: <https://ect.humspace.ucla.edu/wp-content/uploads/2025/04/Marx-Capital-Vol-1-Chap-1.pdf> (дата звернення: 22.12.2025).

53. Marzolf M. J., Miller J. W., Peinkofer S. T. Retail & wholesale inventories: A literature review and path forward. *Journal of Business Logistics*. 2024. Vol. 45. Article e12367. P. 1-32. DOI: [10.1111/jbl.12367](https://doi.org/10.1111/jbl.12367) (дата звернення: 11.06.2025).

54. Mattessich R. Prehistoric Accounting and the Problem of Representation: On Recent Archaeological Evidence of the Middle East from 8000 B.C. to 3000 B.C. *Accounting Historians Journal*. 1987. Vol. 14. No 2. P. 71–91. URL: https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1301&context=aah_journal (дата звернення: 12.02.2025).

55. Mhaskey S. Evaluating Key Performance Indicators for Effective Supply Chain Digitization. *Journal of Supply Chain Management Systems*. 2024. Vol. 13. No 3. P. 22–31. DOI: 10.21863/jscms/2024.13.3.002 (дата звернення: 22.12.2025).

56. Miroudot S., Cadestin C. Services in Global Value Chains: From Inputs to Value-Creating Activities. *OECD Trade Policy Papers*. No 197. Paris : OECD Publishing, 2017. P. 1-59 DOI: 10.1787/465f0d8b-en (дата звернення: 11.06.2025).

57. Mohamed N. The concept of account-lists in Ancient Egypt. *Bulletin of the Center of Papyrological Studies*. 2019. Vol. 36. No 1. P. 325–379. DOI: 10.21608/bcps.2019.58913 (дата звернення: 12.02.2025).

58. Mondo S. N., Twum-Darko M., Ansen J., Tengeh R. K. Electronic inventory control systems as a competitive tool for e-retailers. *EUREKA: Social and Humanities*. 2022. No 5. P. 51–65. DOI: 10.21303/2504-5571.2022.002504 (дата звернення: 11.06.2025).

59. Morshed A., Ramadan A. Qualitative analysis of IAS 2 capability for handling the financial information generated by cost techniques. *International Journal of Financial Studies*. 2023. Vol. 11. No 2. P. 1-67. DOI: 10.3390/ijfs11020067 (дата звернення: 12.02.2025).

60. Mubarak F., Melati I. Evaluation of Internal Control System Over the Inventory Cycle in a Distribution Company (Case Study at PT. XYZ). *LOCUS Journal: Research & Devotion*. 2025. Vol. 4. No 6. P. 2546–2561. DOI: 10.58344/locus.v4i6.4293 (дата звернення: 12.02.2025).

61. Munyaka J. B., Yadavalli V. S. S. Inventory management concepts and implementations: A systematic review. *South African Journal of Industrial Engineering*. 2022. Vol. 33. No 2. P. 15–36. DOI: <https://doi.org/10.7166/33-2-2527> (дата звернення: 12.02.2025).

11.06.2025).

62. Nair M. K. Inventory Control in Modern Supply Chains: Integrating Advanced Technologies for Optimal Performance. *International Journal on Science and Technology (IJSAT)*. 2025. Vol. 16. No 1. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.71097/IJSAT.v16.i1.2365> (дата звернення: 12.02.2025).

63. Olshanska M. V., Fal Y. Y. Improving the Definition of the Notion "Goods" for Accounting Purposes of Trade Enterprises. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*. 2019. No 1–2. P. 32–39. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2.2019.04> (дата звернення: 22.12.2025).

64. Omagbon P. Conceptual Development of Accounting: A Historical Perspective. *International Journal of Management, Accounting and Economics*. 2015. Vol. 2. No 11. P. 1393–1402. DOI: 10.5281/zenodo.17385085 (дата звернення: 11.06.2025).

65. Ooi T. K., Hsieh C.-H., Wang S.-M., Huang Y.-K. Orchestrating agile omnichannel supply chain planning through big data analytics and end-to-end visibility. *Asian Journal of Shipping and Logistics*. 2025. Vol. 41. Iss. 2. P. 110–117. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2025.05.002> (дата звернення: 12.02.2025).

66. Peragallo E. Origin and Evolution of Double Entry Bookkeeping. *New York : American Institute Publishing Company*, 1938. P. 1-212. URL: <https://gwern.net/doc/bitcoin/1938-peragallo-originandevolutionofdoubledentrybookkeeping.pdf> (дата звернення: 22.12.2025).

67. Peter M. M., Wadesango N., Sitsha L. Effectiveness of Accounting Information System on Performance of Retail Stores: A Review of OK Gweru Supermarket. *Journal of Economic and Social Development*. 2024. Vol. 11. No 2. P. 1–15. URL: <https://www.jesd-online.com/articles/effectiveness-of-accounting-information-system-on-performance-of-retail-stores-a-review-of-ok-gweru-supermarket.pdf> (дата звернення: 11.06.2025).

68. Puspitawati L., Lhutfi I., Qudratov I. Enhancing inventory efficiency: the role of Strategic Management Accounting and Integrated Management Accounting

Information systems. Cogent Business & Management. 2024. Vol. 11. No 1. Article 2429801. DOI: 10.1080/23311975.2024.2429801 (дата звернення: 12.02.2025).

69. Qin W., Zhong R. Y., Dai H. Y., Zhuang Z. L. An Assessment Model for RFID Impacts on Prevention and Visibility of Inventory Inaccuracy Presence. *Computers & Industrial Engineering*. 2018. Vol. 125. P. 563–584. DOI: 10.1016/j.cie.2018.03.030 (дата звернення: 22.12.2025).

70. Render B., Stair R. M., Hanna M. E. Quantitative Analysis for Management. 12th ed. *Pearson Prentice Hall*, 2016. P. 326-373. URL: http://136.175.10.10/ebook/pdf/Quantitative_Analysis_for_Management_Global_12th_Edition.pdf (дата звернення: 11.06.2025).

71. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation. *London : John Murray, 1817. Reprint: Cambridge : Cambridge University Press*, 2004. P. 130-142. URL: <https://competitionandappropriation.econ.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/95/1970/01/Principles-of-Political-Economy-and-Taxation-1817.pdf> (дата звернення: 12.02.2025).

72. Roieva O. Formation of the accounting policy of the enterprise in the context of ensuring effective inventories management in the process of innovative activity. *Three Seas Economic Journal*. 2020. Vol. 1. No 3. P. 77–83. DOI: 10.30525/2661-5150/2020-3-13 (дата звернення: 22.12.2025).

73. Rossetti M. D., Collins T., Kurgund R. Inventory Cycle Counting – A Review. *Proceedings of the 2001 Industrial Engineering Research Conference*. 2001. Vol. 1. P. 457–463. URL: https://bpb-us-e1.wpmucdn.com/wordpressua.uark.edu/dist/7/795/files/2016/08/ierc_2001_a_kurgand.pdf (дата звернення: 11.06.2025).

74. Sethuraman R., Gázquez-Abad J. C., Martínez-López F. J. The effect of retail assortment size on perceptions, choice, and sales. *Journal of Retailing*. 2022. Vol. 98. No 1. P. 24–45. DOI: 10.1016/j.jretai.2022.01.001 (дата звернення: 12.02.2025).

75. Shapoval O. Role of management accounting in supporting internal inventory management. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2025. Vol. 27. No 2. P. 1008–1014. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.27.2.2926> (дата звернення:

22.12.2025).

76. Silver E. A., Pyke D. F., Peterson R. Inventory Management and Production Planning and Scheduling. *3rd ed. New York : John Wiley & Sons*, 1998. P 1-784 p. URL: https://www.academia.edu/74258419/Inventory_management_and_production_planning_and_scheduling (дата звернення: 11.06.2025).

77. Smith H. K. Omnichannel retailing and e-supply chain coordination: Performance implications across sales channels. *Researchgate*. 2024. P. 1-19. URL: https://www.researchgate.net/publication/384828982_Omnichannel_Retailing_and_E-supply_Chain_Coordination_Performance_Implications_Across_Sales_Channels (дата звернення: 12.02.2025).

78. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. *London : Methuen & Co., 1776. Reprint: Amherst, NY : Prometheus Books*, 1991. P. 1-540. URL: <http://gesd.free.fr/smith76bis.pdf> (дата звернення: 22.12.2025).

79. Stoner G. The perseverance of Pacioli's goods inventory accounting system. *Accounting History*. 2011. Vol. 16. No 3. P. 313–329. DOI: 10.1177/1032373211405479 (дата звернення: 22.12.2025).

80. Sudarmi E., Sunaryo W. Enhancing Inventory Accuracy and Operational Performance with ERP. *Sinergi International Journal of Logistics*. 2024. Vol. 2. No 2. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.61427/sijlog.v2i2.116> (дата звернення: 11.06.2025).

81. Tabanakov S., Goli A., Chintagunta P. K. Retail Pricing and Organizational Structure. *SSRN Working Paper*. 2024. P. 1-86. DOI: 10.2139/ssrn.4870276 (дата звернення: 12.02.2025).

82. Tan Y., Gu L., Xu S., Li M. Supply Chain Inventory Management from the Perspective of "Cloud Supply Chain": A Data-Driven Approach. *Mathematics*. 2024. Vol. 12. No 4. Article 573. P. 1-13. DOI: 10.3390/math12040573 (дата звернення: 22.12.2025).

83. Tang W. Improvement of Inventory Management and Demand Forecasting by Big Data Analytics in Supply Chain. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*. 2024. Vol. 9. No 1. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.2478/amns-2024-2213> (дата звернення:

11.06.2025).

84. Thaichon P., Quach S., Barari M., Nguyen M. Exploring the Role of Omnichannel Retailing Technologies: Future Research Directions. *Australasian Marketing Journal*. 2024. Vol. 32. No 2. P. 162–177. DOI: 10.1177/14413582231167664 (дата звернення: 12.02.2025).

85. Tocar S. Inventory management and firm performance in wholesale and retail trade. *SEA – Practical Application of Science*. 2024. Vol. XII. No 35(2). P. 73–81. DOI: <https://doi.org/10.70147/s357381> (дата звернення: 22.12.2025).

86. Tong C. An Efficient Intelligent Semi-Automated Warehouse Inventory Stocktaking System. *Operations and Supply Chain Management*. 2025. Vol. 18. No 2. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.31387/oscm0610469> (дата звернення: 11.06.2025).

87. Vasilyev A., Maier S., Seifert R. W. Assortment optimization using an attraction model in an omnichannel environment. *European Journal of Operational Research*. 2023. Vol. 306. Iss. 1. P. 207–226. DOI: 10.1016/j.ejor.2022.08.002 (дата звернення: 12.02.2025).

88. Villarba M. D., Abante R., Rosarito Z., Diokno M. P. Knowledge Gap in Applying Philippine Accounting Standard 2 (Inventories) Across Manufacturing Concerns in the Southern Manila District. *APCORE Online Journal*. 2025. Vol. 1. No 1. P. 283–287. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-3-16 (дата звернення: 22.12.2025).

89. Villegas-Ch W., Maldonado Navarro A., Sanchez-Viteri S. Optimization of inventory management through computer vision and machine learning technologies. *ScienceDirect*. Vol. 18. No 2. P. 1–18 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667305324001121> (дата звернення: 11.06.2025).

90. Vysotskaya A., Prokofieva M. Management accounting and data analytics: technology acceptance from the educational perspective. *Accounting Education*. 2024. P. 1-18/ DOI: 10.1080/09639284.2024.2338140 (дата звернення: 12.02.2025).

91. Wibowo A. Data Analytics in Management Accounting: A Tool for Strategic Decision-Making in Competitive Markets. *Proceeding of the International Conference*

on *Economics, Accounting, and Taxation*. 2024. Vol. 1. No 1. P. 66–96. DOI: 10.61132/iceat.v1i1.54 (дата звернення: 22.12.2025).

92. Wijffels L., Giannikas V., Woodall P., McFarlane D., Lu W. An enhanced cycle counting approach utilising historical inventory data. *IFAC-PapersOnLine*. 2016. Vol. 49. No 12. P. 1347–1352. DOI: 10.1016/j.ifacol.2016.07.748 (дата звернення: 11.06.2025).

93. World Bank; WTO; OECD. Global Value Chain Development Report 2023: Trading for Development in an Age of Fragmentation. *Geneva : World Trade Organization*, 2023. P. 1-280. DOI: 10.30875/ce89407a-en (дата звернення: 12.02.2025).

94. Yerra S. Enhancing Inventory Management through Real-Time Power BI Dashboards and KPI Tracking. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*. 2025. Vol. 11. No 3. P. 810–815. DOI: <https://doi.org/10.32628/CSEIT25112458> (дата звернення: 22.12.2025).

95. Yousaf M., Dehning B. The effects of sales surprise on inventory turnover: An empirical study. *Cogent Economics & Finance*. 2023. Vol. 11. No 2. Article 2258696. P. 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2258696> (дата звернення: 11.06.2025).

96. Zain A. Z., Mahmud A., Isnaini N. O., Indriana D., Fisdiana A. J. Purchasing Systems and Internal Controls in Micro-Retail: A Case Study from an Indonesian Modern Grocery Store. *Small Business Accounting Management and Entrepreneurship Review (SBAMER)*. 2025. Vol. 5. No 1. P. 51–60. DOI: 10.61656/sbamer.v5i1.327 (дата звернення: 12.02.2025).

97. Zeff S. A. The Evolution of the IASC into the IASB, and the Challenges it Faces. *The Accounting Review*. 2012. Vol. 87. No 3. P. 807–837. DOI: 10.2308/acrr-10246 (дата звернення: 22.12.2025).

98. Zhang H., Doan H. T. T. Technical Barriers to Trade, Product Quality, and Trade Margins: Firm-level Evidence. *ERIA Discussion Paper Series No. 421*. Tokyo : Economic Research Institute for ASEAN and East Asia, 2022. P. 1-58. URL:

<https://www.eria.org/uploads/media/discussion-papers/ERIA-DP-2021-54.pdf> (дата звернення: 11.06.2025).

99. Zhang H., Doan T. T. H. Global Sourcing and Firm Inventory during the Pandemic. *RIETI Discussion Paper Series 23-E-018*. Tokyo : Research Institute of Economy, Trade and Industry, 2023. P. 1-44. URL: <https://www.rieti.go.jp/en/> (дата звернення: 12.02.2025).

100. Zotorvie J. S. T., Fiagborlo J. D., Kudo M. Transforming accounting practices in small and medium-scale enterprises (SMEs): the roles and challenges of information and communication technology. *Journal of Money and Business*. 2025. Vol. 5. No 1. P. 1–20. DOI: 10.1108/JMB-09-2024-0054 (дата звернення: 22.12.2025).

101. Арестов Д. Інструменти управлінського обліку товарних запасів у сучасному бізнес-середовищі. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 25. Вип. 2(73). С. 81–95. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.73\(2\).2024.321518](https://doi.org/10.24025/2306-4420.73(2).2024.321518) (дата звернення: 11.06.2025).

102. Бабурнич Н. І. Автоматизація обліку бізнес-процесів у торгівлі: проблеми, етапи здійснення та огляд програмних рішень. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2(07). С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-1> (дата звернення: 12.02.2025).

103. Бардаш С. В., Кузик Н. П. Обґрунтування безпідставності визнання інвентаризації методом бухгалтерського обліку. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 23–28. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.23 (дата звернення: 22.12.2025).

104. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. К. : Ельга, 2008. С. 536-568. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21FMT=fullw&S21ALL=%28%3C%2E%3EA%3D%D0%91%D0%9B%D0%90%D0%9D%D0%9A%24%3C%2E%3E%29&Z21ID=&S21SRW=AVHEAD&S21SRD=&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=20&R21DBN=1&R21DBN=2 (дата звернення: 11.06.2025).

105. Блинов В. Є., Череп О. Г. Логістика під час війни та проблеми, з якими зтикаються перевізники. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 204–209. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28> (дата звернення: 12.02.2025).

106. Бондаренко Н. М., Фелонюк О. А. Організація складського обліку виробничих запасів на підприємстві. *Облік і фінанси*. 2021. № 2 (92). С. 11–18. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-2\(92\)-11-18](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-2(92)-11-18) (дата звернення: 22.12.2025).

107. Бурлан С. А., Панченко І. М. Облікове забезпечення управління товарними запасами на підприємствах оптової торгівлі. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.70 (дата звернення: 11.06.2025).

108. Вареник В. М., Рєзцова М. І. Управління запасами підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. № 1 (24). С. 5–16. DOI: 10.32342/2074-5362-2018-24-1 (дата звернення: 12.02.2025).

109. Височан О. О., Литвиненко Н. О., Моцяк В. В. Складський облік: наукові інтереси українських вчених у ХХІ столітті. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. С. 1–8 DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.72> (дата звернення: 22.12.2025).

110. Волошан І. Г. Організація первинного документообігу товарних операцій в торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5 (43). С. 297–300. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/7827> (дата звернення: 11.06.2025).

111. Воронко Р. М., Грезенталь В. О. Класифікація товарних запасів на підприємствах роздрібною торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць*. 2012. Вип. 22.7. С. 164–168. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_7/164_Wor.pdf (дата звернення: 12.02.2025).

112. Воронко Р. М., Марценюк Р. А., Чік М. Ю. Сутність внутрішнього контролю та питання його організації на підприємствах з прокату майна. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. С. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-43> (дата звернення: 22.12.2025).

113. Воронко Р. М., Редченко К. І., Бурдик О. Ю. Роль внутрішнього контролю в системі управління торговельним підприємством. *Підприємництво і*

торгівля : збірник наукових праць. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2023. Вип. 35. С. 11–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-35-02> (дата звернення: 11.06.2025).

114. Гнатюк О. М., Бала О. І. Вітчизняний і зарубіжний досвід управління запасами підприємств: обліковий аспект. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 244–249. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-244-249> (дата звернення: 12.02.2025).

115. Годнюк І., Шевчук Н. Облікова політика та її вплив на діяльність підприємства в умовах воєнного стану. *Economies' Horizons*. 2023. № 2 (24). С. 110–119. DOI: [10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.281235](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.281235) (дата звернення: 22.12.2025).

116. Голомб В. В., Мержинський Є. К., Петухова О. В. Аналіз переваг та недоліків застосування ВІ-систем у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 1-5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-48> (дата звернення: 11.06.2025).

117. Гресь Н., Недоступ К. Собівартість реалізованих товарів: спірні аспекти визначення та обліку. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 8. С. 361–379. DOI: [10.58423/2786-6742/2025-8-361-379](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-361-379) (дата звернення: 12.02.2025).

118. Гужавіна І. В. Особливості обліку запасів на торговельних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.90> (дата звернення: 22.12.2025).

119. Гузь М. М., Костенко Ю., Короленко О. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77> (дата звернення: 11.06.2025).

120. Гузь М. М., Соколенко Л. Ф., Ткаль Я. С. Інноваційний потенціал технології блокчейн у бухгалтерському обліку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.2.19> (дата звернення: 12.02.2025).

121. Гуренко Т., Литвиненко В. Організація обліково-аналітичного

забезпечення управління підприємством із застосуванням програмних рішень. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. С. 1-7 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-55> (дата звернення: 11.06.2025).

122. Гуцаленко Л. В., Колеснікова О. М. Нефінансова та управлінська звітність – інформаційний інструмент управління ризиками. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Т. 13. № 4. С. 14–23. DOI: 10.31548/economics13(4).2022.14-23 (дата звернення: 12.02.2025).

123. Гуцаленко Л. В., Попова О. О. Управлінська звітність в контексті удосконалення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Т. 13. № 2. С. 28-41. DOI: [http://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy13\(2\).2022.28-41](http://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy13(2).2022.28-41) (дата звернення: 12.02.2025).

124. Гуцаленко Л. В., Никитенко Ю. М. Вагомість інвентаризації в обліковому процесі та забезпеченні достовірності інформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 18. С. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.18.65> (дата звернення: 11.06.2025).

125. Дорошенко О. О. Електронні платежі як ключовий сегмент ринку фінансових технологій: передумови та перспективи розвитку. *Академічні візії*. 2022. № 14. С. 1-10. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7814791> (дата звернення: 12.02.2025).

126. Дорошенко О. О. Становлення сектору FinTech: можливості та ризики в умовах цифрової економіки. *Економічна наука*. 2023. С. 24-34. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-24-34 (дата звернення: 22.12.2025).

127. Драпайло В. В. Поняття та види товарів у митному праві. *Держава та регіони*. 2016. №4. С. 58–2. URL: https://law.stateandregions.zp.ua/archive/4_2016/13.pdf (дата звернення: 11.06.2025) (дата звернення: 22.12.2025).

128. Дробязко С. І. Методичні аспекти фінансового обліку товарних запасів підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 5–10. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.1.5 (дата звернення: 12.02.2025).

129. Дутчак І. Б., Гордієнко М. І., Коверза В. С. Порівняльний аналіз методів

оцінки запасів в бухгалтерському обліку та їх вплив на фінансові результати. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 251–259. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-63> (дата звернення: 22.12.2025).

130. Завербний А. С., Дзуліт З. П., Вуск Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. С. 343–347. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54> (дата звернення: 11.06.2025).

131. Іванов К. Р. Електронна комерція: сутність, функції, форми та сучасний стан. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 183–194. DOI: [10.32752/1993-6788-2024-1-276-183-194](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-183-194) (дата звернення: 12.02.2025).

132. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : наказ Мінфіну України від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення: 22.12.2025).

133. Кавун О. О., Белінський М. О. Концептуалізація омніканального обслуговування споживачів у роздрібній торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. С. 889–898. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-122> (дата звернення: 11.06.2025).

134. Колісник О. П., Мазурок О. Р. Теоретико-методичні аспекти управління запасами. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 3. С. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-10> (дата звернення: 12.02.2025).

135. Корман І. І., Семенда О. В., Мазур Ю. П. Вплив цифрових технологій на управління каналами розподілу та логістику в умовах глобальної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-28> (дата звернення: 22.12.2025).

136. Кравченко О. В., Пастернак Я. П. Організація первинного обліку виробничих запасів та особливості їх відображення в обліковій політиці підприємства. *Фінанси, облік і аналіз: теорія та практика*. 2020. № 1(32). С. 138–146. DOI: [10.18371/fcstr.v1i32.200330](https://doi.org/10.18371/fcstr.v1i32.200330) (дата звернення: 11.06.2025).

137. Крупельницька І. Г., Євась Т. В. Організація оперативного обліку на прикладі торговельного підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 4 (77). С. 212–216. DOI: 10.32782/business-navigator.77-37 (дата звернення: 12.02.2025).

138. Круш П. В., Орлюк Ю. В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2017. № 3. С. 45–57. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108775> (дата звернення: 22.12.2025).

139. Кудирко О. М., Даценко Г. В., Гладій І. О. та ін. Обліково-аналітичне забезпечення в системі управління товарними операціями підприємства : монографія. Лондон : *Agenda Publishing House Ltd*, 2022. 136 с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27605.pdf> (дата звернення: 11.06.2025).

140. Кудлаєва Н. В., Андрицька В. І. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). С. 142–145. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-29> (дата звернення: 12.02.2025).

141. Куцик П. О., Воронко Р. М., Редченко К. І., Герасименко Т. О. Розвиток внутрішнього контролю в торгівлі: від класики до цифрових рішень. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 45. С. 37–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-05> (дата звернення: 22.12.2025).

142. Кучанський О. В. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36> (дата звернення: 11.06.2025).

143. Лазаришина І. Д. Проблеми адаптації управлінської звітності до інформаційних потреб системи економічної безпеки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 7. С. 146–148. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.7> (дата звернення: 12.02.2025).

144. Лазаришина І. Д., Січкарь І. О. Методичне забезпечення аналізу товарних запасів на торговельних підприємствах України: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та*

аудиту. 2024. Спеціальний випуск. С. 1-7. DOI: 10.31767/nasoa.2024.si07 (дата звернення: 22.12.2025).

145. Лемішовська О. С. Управлінська звітність в системі управління витратами логістичних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2024. Т. 8. № 2. С. 218–230. DOI: 10.23939/semi2024.02 (дата звернення: 11.06.2025).

146. Литвиненко В. С., Кривошей О. В. Документальне забезпечення обліку маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації підприємств агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. С. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-20> (дата звернення: 12.02.2025).

147. Литвиненко В. С., Бурдим Ю. Цифрова трансформація аудиту фінансової звітності підприємств агробізнесу. *Облік і фінанси*. 2025. № 3(109). С. 41–50. DOI: [https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3\(109\)-41-50](https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3(109)-41-50) (дата звернення: 15.11.2025).

148. Ловінська Л. Г. Державне регулювання бухгалтерського обліку в Україні: мета і сфера впливу. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 56–66. DOI: https://finukr.org.ua/docs/FU_12_04_056_uk.pdf (дата звернення: 11.06.2025).

149. Лук'янова В., Кирилюк М. Внутрішня торгівля України: тренди, прогнози, структурні зміни. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 154–163. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.154> (дата звернення: 12.02.2025).

150. Мазаракі А. А., Ушакова Н. М., Лігоненко Л. О. *Економіка торговельного підприємства : підручник*. К. : Хрещатик, 1999. 800 с. URL: <https://opac.kntu.kr.ua/cgi-bin/koha/opac-ISBDdetail.pl?biblionumber=14485> (дата звернення: 22.12.2025).

151. Маркуц В. І., Кизенко О. О. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. *Вчені записки КНЕУ*. 2023. № 32. С. 45–51. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051 (дата звернення: 11.06.2025).

152. Мельник Т. Ю. *Товарознавство : підручник*. Житомир : Державний

університет «Житомирська політехніка», 2020. 364 с. URL: https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7682/1/%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%9E_%D0%9C%D0%95%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%A2.%D0%AE_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%281%29.pdf (дата звернення: 12.02.2025).

153. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси» (МСБО 2). *Затверджено КМУ від 28.10.2021 № 1335*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021#Text (дата звернення: 22.12.2025).

154. Міністерство фінансів України. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : *Наказ від 20.10.1999 № 246*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 11.06.2025).

155. Музиченко А. О., Лазаришина І. Д. Системність управлінської звітності. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. С. 1-14. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.13> (дата звернення: 12.02.2025).

156. Музиченко А. О., Скрипник С. В., Мельянова Л. В. Стандартизація бухгалтерського обліку: вплив на управлінську звітність та порівняльний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-4> (дата звернення: 22.12.2025).

157. Назарова І., Пастернак Ю. Інвентаризаційний контроль операційної діяльності в торгівлі. *Вісник економіки*. 2025. Вип. 2. С. 211–222. DOI: [10.35774/visnyk2025.02.211](https://doi.org/10.35774/visnyk2025.02.211) (дата звернення: 11.06.2025).

158. Олініченко К. С. Управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі : *Монографія: 08.00.04. Харків, 2016. С. 23-56*. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/b9ab80b5-ff31-430a-8c6b-42d96b8e579f/content> (дата звернення: 12.02.2025).

159. Організація Об'єднаних Націй. Цілі сталого розвитку: Цілі трансформації нашого світу. *Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року*. Нью-Йорк : ООН, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 12.02.2025).

22.12.2025).

160. Орлов І. Організація бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. Вип. 1. С. 264–273. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-265-274> (дата звернення: 11.06.2025).

161. Орлова В. М., Мазіашвілі А. Р., Шепель К. К. Сучасний стан обліку та напрями вдосконалення документального оформлення використання запасів в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 60–68. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.80.286808> (дата звернення: 12.02.2025).

162. Очікування підприємств роздрібної торгівлі в I кварталі 2024 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. *Державна служба статистики України*. 2024. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-pidpryyemstv-rozdribnoyi-torhivli-v-i-kvartali-2024-roku-shchodo> (дата звернення: 22.12.2025).

163. Пепчук С. М., Пальонна Т. А. Огляд мережевого ритейлу в Україні та перспективні напрями його розвитку. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 71. С. 47–55. DOI: <https://doi.org/10.62660/ebcstu/4.2023.47> (дата звернення: 11.06.2025).

164. Песцов В. В. ERP-системи в управлінні ресурсами малих і середніх аграрних підприємств: сутність, функції та переваги. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-147> (дата звернення: 12.02.2025).

165. Подмешальська Ю. В., Зайберт Є. К. Облік виробничих запасів. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. С. 1-8 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6121> (дата звернення: 22.12.2025).

166. Подмешальська Ю. В., Парнюк О. В. Документальне забезпечення обліку товарних запасів на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 97–102. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.22.97](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.22.97) (дата звернення: 11.06.2025).

167. Поліщук О. Т., Шимко Н. О. Управлінська звітність підприємства: інформаційне значення й оптимальна структура. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. С. 132–137. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-42> (дата

звернення: 12.02.2025).

168. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 22.12.2025).

169. Полоз Д. О. Методичні аспекти формування облікової політики товарів на підприємстві. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Т. 9. № 3. С. 87–96. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-3-16 (дата звернення: 11.06.2025).

170. Полянська О. А., Чабанюк О. М., Кондрич С. В. Управлінський облік товарних запасів: напрями удосконалення методики. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 197–203. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-19-197 (дата звернення: 12.02.2025).

171. Пристемський О. С., Саун А. Ж. Теоретико-методологічні аспекти обліку товарних операцій на підприємствах торгівлі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 164–175. DOI: 10.31388/2519-884X-2023-47-164-175 (дата звернення: 22.12.2025).

172. Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань : Наказ Міністерства фінансів України від 02.09.2014 № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14> (дата звернення: 11.06.2025).

173. Пушкар І. В., Шишкіна А. П. Особливості обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. С. 213–218. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-74 (дата звернення: 12.02.2025).

174. Рабоконь Ю. С., Томчук О. Ф. Аналіз ефективності використання запасів на підприємстві. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1(24). С. 76–86. DOI: 10.31558/2307-2296.2019.1.8 (дата звернення: 22.12.2025).

175. Роева О. С. Облік і аудит запасів в управлінні інноваційною діяльністю підприємства : дис. ... д-ра філософії : 071 – облік і оподаткування. Житомир, 2021. С. 1-258 URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/9027?show=full> (дата звернення: 11.06.2025).

176. Ромащенко О. С. Управління товарними запасами підприємств торгівлі

: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2016. С. 1-22. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/7fe5527d-783b-4ad5-a058-a7689d015c4c/content> (дата звернення: 12.02.2025).

177. Рудницька О. Управлінський облік товарних запасів у місцях зберігання на торговельних підприємствах. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2016. Вип. 3. С. 45–57. URL: <https://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/288/288> (дата звернення: 22.12.2025).

178. Свистун Л. А., Калініченко А. С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління виробничими запасами підприємства з метою попередження криз. *Економіка і регіон*. 2023. № 2 (89). С. 118–123. DOI: 10.26906/eip.v0i2(89).2943 (дата звернення: 11.06.2025).

179. Січкарь І. О. Особливості організації інвентаризації на деокупованих територіях. *Via Economica*. 2025. № 8. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-19> (дата звернення: 14.12.2025).

180. Січкарь І. О. Переваги та виклики організації інвентаризації за допомогою систем відеоспостереження. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. № 8. С. 52-57 DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-3-7> (дата звернення: 14.12.2025).

181. Січкарь І. О. Використання BI- та ERP-систем в управлінні товарними запасами. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 4 (10). С. 85-91 DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-12 (дата звернення: 14.12.2025).

182. Січкарь І. О. Генезис понятійної бази товарних запасів у контексті системності та функціональності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-7> (дата звернення: 14.12.2025).

183. Січкарь І. О. Напрямки удосконалення організаційно-методичних засад інвентаризації товарних запасів підприємств у сфері агробізнесу : тези доповіді. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права* : Міжнародна науково-практична конференція, м. Кременчук, 8 лютого 2023 р. Кременчук, 2023. С. 39–42

(дата звернення: 22.12.2025).

184. Січкач І. О. Інструктаж під час проведення інвентаризації з використанням систем відеоспостереження : тези доповіді. *Scientific research in XXI century* : Міжнародна науково-практична конференція, м. Оттава, 16–18 лютого 2024 р. Оттава, 2024. С. 58–60 (дата звернення: 22.12.2025).

185. Січкач І. О. Дії матеріально-відповідальної особи при проведенні інвентаризації з використанням систем відеоспостереження. Підготовчий етап : тези доповіді. *Recent advances in global science* : Міжнародна науково-практична конференція, м. Вільнюс, 8 травня 2024 р. Вільнюс, 2024. С. 103–105 (дата звернення: 11.06.2025) (дата звернення: 11.06.2025).

186. Січкач І. О. Сучасні системи віддаленого контролю. Проведення інвентаризації з використанням систем відеоспостереження : тези доповіді. *Agricultural and food economics – 2024* : Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 19–20 вересня 2024 р. Київ, 2024. С. 135–138 (дата звернення: 12.02.2025).

187. Січкач І. О. Організаційні підходи до аналізу товарних запасів у контексті повоєнного відновлення економіки України : тези доповіді. *Майбутнє науки: інновації та перспективи* : Міжнародна науково-практична конференція, м. Стокгольм, 16–18 червня 2025 р. Стокгольм, 2025. С. 365–367 (дата звернення: 22.12.2025).

188. Січкач І. О. Методичні аспекти аналізу товарних запасів в умовах обмеженого доступу до облікової інформації : тези доповіді. *Science and technology: challenges, prospects and innovations* : XI Міжнародна науково-практична конференція, м. Осака, 19–21 червня 2025 р. Осака, 2025 (дата звернення: 11.06.2025).

189. Степаненко О. І. Товарні запаси як об'єкт обліку та управління: науково-практичний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 2 (11). С. 157–163. DOI: 10.32782/dees.11-24 (дата звернення: 12.02.2025).

190. Титаренко Л. Д. Теоретичні основи товарознавства : навч. пос. К. : Центр

навчальної літератури, 2003. С. 1-168. URL: <https://utek.uz.ua/wp-content/uploads/2024/02/Teoretychni-osnovy-tovaroznnavstva.pdf> (дата звернення: 22.12.2025).

191. Усатенко О., Пашкевич М. Інституційні практики бухгалтерського обліку ритейлерів. *Облік і фінанси*. 2021. № 3 (93). С. 19–25. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-19-25](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-19-25) (дата звернення: 11.06.2025).

192. Хоменко Н. В., Карпенко О. В., Верига Ю. А. Товарні запаси: проблеми обліку, контролю та звітності : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. С. 1-153 .URL:http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/367/1/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%92%20%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84_%D1%8F%20248_400..pdf (дата звернення: 12.02.2025).

193. Шаповал О. Методологія оцінювання точності інвентаризації. *International Journal of Science and Research Archive*. 2025. Т. 16. № 1. С. 223–229. DOI: 10.30574/ij سرا.2025.16.1.2002 (дата звернення: 22.12.2025).

194. Шевченко-Кульчицька К. І., Спірідонова К. О., Каховська О. В. Проблеми та шляхи підвищення ефективності управління запасами торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 191–201. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-12-191-201 (дата звернення: 11.06.2025).

195. Шендерівська Л. П., Варварова А. К. ABC-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 126–136. DOI: 10.32782/2522-1256-2024-41-16 (дата звернення: 12.02.2025).

196. Шепель Т. П. Організація обліку виробничих запасів та основні напрями його вдосконалення на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 121–127. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-52-17 (дата звернення: 22.12.2025).

197. Шот А. П., Підручняк К. П. Організація бухгалтерського обліку та оподаткування на підприємствах у сучасних умовах. *Young Scientist*. 2022. № 12 (112). С. 129–133. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-12-112-23> (дата звернення: 11.06.2025).

* Джерело: розроблено автором

**Методика проведення аналізу товарних запасів у системі управління підприємством роздрібною торгівлі та її апробація
(по матеріалах ТОВ «Комфорт Україна» за 2022–2024 рр.)**

1. Загальна характеристика підприємства

Параметр	Характеристика
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	41001393
Масштаб діяльності	Середнє підприємство
Сфера діяльності	Роздрібна торгівля оздоблювальними матеріалами (шпалери, фарби, декор)
Формат торгівлі	Оmnіканальний (офлайн-магазини, інтернет-магазин, маркетплейс)
Система обліку та автоматизації	ERP-система, POS-термінали, складська система WMS

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Комфорт Україна».

2. Оцінка наявності та руху товарних запасів

2.1. Аналіз динаміки та структури запасів

Таблиця А.1

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Комфорт Україна»
за 2022–2024 рр., тис. грн ***

Показник	2022	2023	2024	% 2024/2023
Чистий дохід	81 742	88 963	95 284	7,10
Собівартість реалізації	63 914	69 782	74 186	6,31
Валовий прибуток	17 828	19 181	21 098	9,99
Запаси на кінець року	17 593	18 047	20 236	12,13
Середній залишок запасів	16 938,5	17 820,0	19 141,5	7,41

** Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Комфорт Україна».*

У 2024 р. запаси на кінець року зросли на 12,13 %, що суттєво випереджає темп приросту чистого доходу (7,10 %). Це свідчить про накопичення запасів темпами, вищими за зростання реалізації, та потребує поглибленого аналізу

оборотності.

Таблиця А.2

Вертикальний аналіз структури оборотних активів, тис. грн / % *

Показник	2022	%	2023	%	2024	%
Запаси	7 593	49,2	18 047	45,8	20 236	45,7
Дебіторська заборгованість	9 846	27,5	11 237	28,5	12 684	28,6
Грошові кошти	3 584	10,0	4 137	10,5	4 926	11,1
Інші активи	4 739	13,3	6 000	15,2	6 472	14,6
Разом	35 762	100	39 421	100	44 318	100

* Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Комфорт Україна».

Товарні запаси становлять найбільшу частку оборотних активів (45,7 % у 2024 р.). Хоча їх питома вага дещо знизилася порівняно з 2022 р. (49,2 %), абсолютний обсяг продовжує зростати, що підтверджує необхідність контролю ефективності їх використання.

2.2. Аналіз оборотності та ефективності використання запасів

Таблиця А.3

Динаміка показників оборотності та продуктивності товарних запасів *

Показник	2022	2023	2024
Середній залишок, тис. грн	16 938,5	17 820,0	19 141,5
Собівартість реалізації, тис. грн	63 914	69 782	74 186
Коефіцієнт оборотності, разів	3,77	3,91	3,87
Оборотність у днях	96,8	93,4	94,3
Коефіцієнт закріплення	0,207	0,200	0,201
GMROI, грн/грн	1,05	1,08	1,10

* Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Комфорт Україна».

Після зростання у 2023 р. оборотність у 2024 р. дещо знизилася (з 3,91 до 3,87 оберта), а тривалість одного обороту зросла з 93,4 до 94,3 дня. Водночас GMROI зріс до 1,10 грн валового прибутку на 1 грн запасів, що свідчить про збереження прийнятної маржинальної продуктивності запасів попри уповільнення оборотності.

3. Поглиблений аналіз структури запасів

3.1. Структура запасів за товарними групами

Таблиця А.4

Структура товарних запасів за основними групами у 2024 р. *

Товарна група	Запаси, тис. грн	Частка у запасах, %	Частка в обороті, %
Шпалери вінілові	5 742	28,37	30,84
Шпалери флізелінові	4 286	21,18	23,57
Шпалери під фарбування	2 487	12,29	11,36
Декоративні покриття	2 163	10,69	10,02
Клей та супутні матеріали	1 746	8,63	7,88
Плінтуси, молдинги	1 894	9,36	8,41
Інші товари	1 918	9,48	7,92
Разом	20 236	100,00	100,00

* Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Комфорт Україна».

3.2. ABC/XYZ-аналіз товарних груп

Таблиця А.5

Комбінований ABC/XYZ-аналіз товарних груп (2024 р.) *

Товарна група	Частка в обороті, %	Коеф. варіації, %	ABC	XYZ
Шпалери вінілові	30,84	8,7	A	X
Шпалери флізелінові	23,57	11,8	A	Y
Шпалери під фарбування	11,36	14,6	A	Y
Декоративні покриття	10,02	18,9	A	Y
Плінтуси, молдинги	8,41	23,7	B	Y
Клей та супутні матеріали	7,88	27,9	B	Z
Інші товари	7,92	34,8	C	Z

* Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Комфорт Україна».

Чотири групи категорії А формують 75,8 % обороту, що відповідає принципу Парето. Група АХ (шпалери вінілові, 30,8 % обороту, варіація 8,7 %) є ключовою позицією зі стабільним попитом, що потребує безперервного контролю наявності. Групи ВZ (клей) та CZ (інші товари) характеризуються нестабільним попитом і є кандидатами на оптимізацію обсягів.

4. Аналіз системи управління запасами

4.1. Розрахунок страхового запасу та точки повторного замовлення

Розрахунок виконано для ключової групи АХ (шпалери вінілові) за формулами $SS = z \times \sigma \times \sqrt{L}$ та $ROP = d \times L + SS$.

Таблиця А.6

Розрахунок страхового запасу та точки повторного замовлення для групи АХ *

Показник	Значення
Річна собівартість групи, тис. грн	22 873
Середній денний попит, тис. грн	62,68
σ денного попиту, тис. грн	5,46
Тривалість постачання, днів (L)	9
σ за період постачання ($\sigma \times \sqrt{L}$)	16,38
Рівень сервісу / коефіцієнт z	95 % / 1,65
Страховий запас (SS), тис. грн	27,03
Точка повторного замовлення (ROP), тис. грн	591,15

* Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Комфорт Україна».

Для забезпечення 95 % рівня сервісу за ключовою групою АХ страховий запас має становити 27,03 тис. грн, а замовлення на поповнення слід формувати при зниженні залишку до 591,15 тис. грн. Інтеграція розрахунку ROP в ERP-систему дозволяє автоматизувати формування заявок та знизити ризик дефіциту.

4.2. Аналіз рівня сервісу

Таблиця А.7

Показники рівня сервісу *

Показник	Норматив	Факт 2024
Рівень виконання замовлень (Fill Rate), %	95,0	92,4
Частка позицій з дефіцитом (Stock-out), %	$\leq 5,0$	6,3

* Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Комфорт Україна».

Висновок. Фактичний рівень виконання замовлень (92,4 %) не досягає нормативного значення 95 %, а частка дефіцитних позицій перевищує допустимий поріг. Це свідчить про структурний дисбаланс: надлишок повільнооборотних

позицій поєднується з дефіцитом ключових товарів категорії А.

5. Факторний аналіз ефективності використання запасів

5.1. Факторний аналіз оборотності

Зміну коефіцієнта оборотності у 2024 р. порівняно з 2023 р. (–0,04 оберта) розкладено методом ланцюгових підстановок на вплив зміни собівартості реалізації та середнього залишку запасів.

Таблиця А. 8

Факторний аналіз зміни оборотності товарних запасів ТОВ «Комфорт Україна» у 2024 р. порівняно з 2023 р. *

Фактор	Вплив, обертів
Оборотність 2023 р.	3,91
Зростання собівартості реалізації (+4 404 тис. грн)	+0,25
Зростання середнього залишку запасів (+1 321,5 тис. грн)	–0,29
Оборотність 2024 р.	3,87

* Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Комфорт Україна».

Уповільнення оборотності (–0,04 оберта) зумовлене випереджаючим зростанням середнього залишку запасів (–0,29 оберта), що лише частково компенсоване приростом собівартості реалізації (+0,25 оберта). Це підтверджує накопичення запасів темпами, вищими за реалізацію.

5.2. Факторний аналіз GMROI

Зміну GMROI у 2024 р. порівняно з 2023 р. (+0,02 грн/грн) розкладено на вплив зміни валового прибутку та середнього залишку запасів.

Таблиця А. 9

Факторний аналіз зміни GMROI ТОВ «Комфорт Україна» у 2024 р. порівняно з 2023 р. *

Фактор	Вплив, грн/грн
GMROI 2023 р.	1,08
Зростання валового прибутку (+1 917 тис. грн)	+0,11
Зростання середнього залишку запасів (+1 321,5 тис. грн)	–0,09
GMROI 2024 р.	1,10

** Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Комфорт Україна».*

Зростання GMROI (+0,02) забезпечене позитивним впливом приросту валового прибутку (+0,11), який перевищив негативний вплив зростання запасів (–0,09). Це свідчить про збереження маржинальної ефективності запасів попри їх накопичення.

6. Виявлення проблем і резервів

За результатами проведеного аналізу виявлено такі проблемні зони у системі управління товарними запасами ТОВ «Комфорт Україна»:

- випереджаюче зростання запасів (+12,13 %) порівняно з реалізацією (+7,10 %), що уповільнює оборотність;
- повільнооборотні позиції категорій BZ та CZ (клей, інші товари) з нестабільним попитом;
- дефіцит ключових товарів категорії A, що призвів до зниження рівня сервісу до 92,4 %;
- дисбаланс асортименту: одночасне співіснування надлишку низькооборотних та дефіциту високооборотних позицій.

Ключовим резервом підвищення ефективності є вивільнення оборотного капіталу, замороженого в надлишкових запасах груп BZ та CZ, з одночасним перерозподілом ресурсів на користь ключових позицій категорії AX.

7. Формування рекомендацій

На основі результатів аналізу обґрунтовано такі напрями вдосконалення системи управління товарними запасами:

- оптимізація структури запасів через скорочення позицій категорій BZ та CZ;
- нормування запасів за категоріями ABC/XYZ із диференційованими рівнями страхового запасу;
- удосконалення закупівель через автоматизацію розрахунку ROP та

інтеграцію з ERP-системою;

- підвищення оборотності за рахунок концентрації ресурсів на ключових позиціях категорії А;

- впровадження аналітичних інструментів (ERP, BI-дашборди) для моніторингу запасів у режимі, наближеному до реального часу.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити оборотність до рівня 2023 р. (3,91 оборта), досягти нормативного рівня сервісу 95 % та вивільнити частину оборотного капіталу для розвитку асортименту.

8. Загальні висновки

Проведений за запропованою методикою аналіз товарних запасів ТОВ «Комфорт Україна» за 2022–2024 рр. дозволив комплексно оцінити ефективність управління товарними ресурсами підприємства.

Встановлено, що у 2024 р. при зростанні обсягу запасів на 12,13 % спостерігалось незначне уповільнення оборотності (з 3,91 до 3,87 оборта) при одночасному зростанні маржинальної продуктивності (GMROI з 1,08 до 1,10). Факторний аналіз підтвердив, що ключовою причиною уповільнення оборотності є випереджаюче зростання залишків запасів порівняно з обсягом реалізації.

Поглиблений ABC/XYZ-аналіз дозволив ідентифікувати критичні групи запасів (AX, BZ, CZ) та обґрунтувати диференційований підхід до управління ними. Визначено основні проблеми (надлишкові запаси, дефіцит ключових позицій, дисбаланс асортименту) та обґрунтовано напрями їх усунення.

Застосування запропонованої методики забезпечує системність аналізу, комплексне оцінювання ефективності управління товарними запасами та формує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації структури запасів, підвищення оборотності та рівня сервісу підприємства роздрібною торгівлі.

ДОДАТОК Б**Проект ***

* Джерело: розроблено автором

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ТОВ «Комфорт Україна»

_____ Бойко О. В.

«_____» _____ 20__ р.

Управлінський звіт щодо товарних запасів (ВІ-орієнтований підхід)

Звітний період: II квартал 2025 р.

Відповідальний підрозділ: Відділ аналітики та управління товарними запасами

1. Загальна оцінка КРІ товарних запасів

Показник	План	Факт	Відхилення	Оцінка
Оборотність запасів, разів	4,10	3,87	–0,23	нижче норми
Оборотність, днів	89,0	94,3	+5,3	уповільнення
GMROI	1,05	1,10	+0,05	в нормі
Частка запасів в активах, %	45,0	45,7	+0,7	перевищення
Частка CZ-групи, %	8,0	9,5	+1,5	критично
Рівень сервісу, %	95,0	92,4	–2,6	дефіцит

2. Структура запасів за ступенем ризику (ABC/XYZ)

Група	Частка в запасах, %	Частка в обороті, %	Ризик	Рекомендація
AX	28,4	30,8	низький	підтримувати рівень
AY	44,2	45,0	середній	уточнити прогноз
BY	9,4	8,4	середній	оптимізувати
BZ	8,6	7,9	підвищений	скорочення
CZ	9,5	7,9	високий	мінімізувати

Звіт сформовано:

Склав	Аналітик відділу управління запасами		Левчук О. П.
Перевірив	Фінансовий менеджер		Дмитрук С. В.

Дата складання: «_____» _____ 2025 р.

М.П.

ДОДАТОК В**Проект ***

* Джерело: розроблено автором

ЗАТВЕРДЖУЮ**Директор ТОВ «Комфорт Україна»**_____ **Бойко О. В.**

«___» _____ 20__ р.

**Аналітична оцінка виконання планових показників управління товарними запасами ТОВ «Комфорт
Україна» за 2024 рік**

Звітний період: 2024 рік**Відповідальний підрозділ: відділ аналітики та управління товарними запасами**

Показник	План	Факт	Відхил.	Рівень впливу	Причина відхилення	Виявлені ризики / наслідки	Пріоритет
Оборотність запасів, разів	4,10	3,87	–0,23	Високий	Зростання запасів випереджає темпи реалізації	Відволікання оборотного капіталу, зниження ефективності	Високий
Оборотність запасів, днів	89,0	94,3	+5,3	Високий	Уповільнення швидкості реалізації товарів	Накопичення запасів, зростання витрат на зберігання	Високий
GMROI, грн/грн	1,05	1,10	+0,05	Низький	Випереджаюче зростання валового прибутку	Відхилення позитивне, ризик відсутній	Низький
Частка запасів в оборотних активах, %	45,0	45,7	+0,7	Середній	Накопичення товарних запасів	Перевантаження складських потужностей	Середній
Рівень сервісу, %	95,0	92,4	–2,6	Критичний	Нестабільна тривалість постачання	Дефіцит ключових товарів, втрата клієнтів	Критичний
Частка АХ-групи, %	≥ 30,0	28,4	–1,6	Середній	Недостатній контроль ключових позицій	Зниження обсягу реалізації	Середній

Частка CZ-групи, %	$\leq 8,0$	9,5	+1,5	Високий	Надмірне розширення асортименту	Накопичення неліквідів, ризик списання	Високий
--------------------	------------	-----	------	---------	---------------------------------	--	---------

Аналіз виконання планових показників засвідчив уповільнення оборотності запасів ($-0,23$ оборта) та зниження рівня сервісу ($-2,6$ в. п.) при перевищенні нормативної частки запасів в активах. Водночас показник GMROI перевищив норматив ($+0,05$), що свідчить про збереження маржинальної ефективності. Критичним напрямом є відновлення рівня сервісу через оптимізацію точки повторного замовлення та диверсифікацію постачальників.

Звіт сформовано:

Склав	Аналітик відділу управління запасами		Левчук О. П.
Перевірів	Фінансовий менеджер		Дмитрук С. В.

Дата складання: «_____» _____ 2025 р.

М.П.

ДОДАТОК Г

Проект *

* Джерело: розроблено автором

Регламент організації контрольної-аналітичної забезпечення управління товарними запасами ТОВ «Комфорт Україна»

1. Загальні положення

1.1. Даний регламент визначає порядок організації, аналізу та контролю товарних запасів ТОВ «Комфорт Україна».

1.2. Метою регламенту є забезпечення безперебійної наявності товарів, підвищення ефективності використання оборотного капіталу, мінімізація надлишкових і дефіцитних запасів.

1.3. Регламент є внутрішнім документом підприємства та застосовується в системі управління товарними запасами.

2. Основні показники контролю

Контроль ефективності управління товарними запасами здійснюється за такими показниками: коефіцієнт оборотності товарних запасів, оборотність у днях, GMROI, частка товарних запасів у складі оборотних активів, рівень сервісу, структура запасів за результатами ABC/XYZ-аналізу, рівень страхового запасу, точка повторного замовлення (ROP).

3. Періодичність аналізу

Контроль залишків здійснюється щоденно менеджером складу. Аналіз оборотності проводиться щомісячно економістом. ABC/XYZ-аналіз виконується щоквартально аналітиком. Аналіз показника GMROI здійснюється щоквартально фінансовим менеджером. Контроль параметрів страхового запасу та точки повторного замовлення проводиться щотижнево менеджером закупівель. Комплексний аналіз здійснюється щоквартально керівником підприємства.

4. Порядок проведення аналізу

4.1. Аналіз товарних запасів здійснюється у такій послідовності: оцінка обсягу та структури запасів, аналіз оборотності, оцінка ефективності використання запасів (GMROI), проведення ABC/XYZ-аналізу, розрахунок страхового запасу та

точки повторного замовлення, проведення факторного аналізу, формування управлінських висновків.

5. Нормативні значення показників

Оборотність товарних запасів має становити не менше 4 разів на рік. Оборотно́ість у днях не повинна перевищувати 90 днів. Значення показника GMROI має бути не менше 1,05. Частка товарних запасів у складі оборотних активів не повинна перевищувати 45 відсотків. Рівень сервісу має становити не менше 95 відсотків. Частка товарів групи CZ не повинна перевищувати 8 відсотків.

6. Контроль відхилень

6.1. У разі відхилення показників від нормативних значень здійснюється ідентифікація причин відхилень, оцінка рівня їх впливу на ефективність управління запасами та визначення пріоритетності реагування.

6.2. Відхилення класифікуються за рівнем значущості на критичні, високі, середні та низькі.

7. Управління товарними запасами

7.1. Управління товарними запасами здійснюється на основі нормування запасів, використання ABC/XYZ-аналізу, контролю страхового запасу та визначення точки повторного замовлення.

7.2. Для товарних груп застосовуються такі підходи: для групи AX підтримується стабільний рівень запасів; для групи AY здійснюється прогнозування попиту; для груп BZ та CZ передбачається скорочення обсягів запасів.

8. Використання аналітичних інструментів

8.1. Для управління товарними запасами використовуються ERP-система обліку, BI-інструменти аналітики та управлінський звіт щодо товарних запасів.

8.2. Аналітична інформація оновлюється в режимі, наближеному до реального часу.

9. Відповідальність

9.1. Відповідальність за дотримання положень регламенту несуть менеджер складу, менеджер закупівель, фінансовий менеджер та керівник підприємства.

10. Заключні положення

10.1. Регламент підлягає перегляду не рідше одного разу на рік.

10.2. У разі змін у діяльності підприємства або умов господарювання регламент може бути оновлений.

ДОДАТОК Д**Проект ***

* Джерело: розроблено автором

**Звіт про динаміку показників ефективності управління товарними
запасами**

ТОВ «Шпаківський редукторний завод» за 2023–2024 рр.

Звітний період: 2023–2024 рр.

Відповідальний підрозділ: Планово-економічний відділ

Показник	2023 р.	2024 р.	Абс. відхил.	Темп зрост., %
Середній обсяг запасів, тис. грн	8 940	9 730	+790	108,8
Собівартість реалізації, тис. грн	31 280	33 460	+2 180	107,0
Оборотність запасів, разів	3,50	3,44	–0,06	98,3
Оборотність запасів, днів	104	106	+2	101,9
GMROI, грн/грн	1,18	1,21	+0,03	102,5
Частка запасів в оборотних активах, %	41,8	43,2	+1,4	103,3
Рівень сервісу, %	93,6	94,1	+0,5	100,5

Аналіз динаміки показників засвідчив помірне уповільнення оборотності запасів (з 3,50 до 3,44 оберта) при одночасному зростанні маржинальної продуктивності (GMROI з 1,18 до 1,21). Специфіка діяльності підприємства, пов'язана з виробництвом і реалізацією редукторів, шестерень та підшипникових вузлів, зумовлює тривалий операційний цикл та відносно високу частку запасів в оборотних активах. Зростання рівня сервісу до 94,1 % свідчить про покращення забезпеченості замовлень при збереженні контролю над запасами.

Звіт сформовано:

Склав	Економіст планово-економічного відділу		Боднар Л. С.
Перевірів	Фінансовий директор		Кравець О. В.

Дата складання: « ____ » _____ 2025 р.

М.П.

ДОДАТОК Е**Проект ***

* Джерело: розроблено автором

Підприємство – ТОВ «Комфорт Україна»

Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ – 41001393

Результати ABC/XYZ-аналізу товарних колекцій ТОВ «Комфорт Україна» за 2024 р.

№	Назва колекції	Обсяг продажів, тис. грн	Частка, %	Накопич. частка, %	ABC	Середньо-місячний попит, тис. грн	Середньо-квадр. відхил.	Коеф. варіації	XYZ
1	Marburg Trace 2	11 820	12,41	12,41	A	985	69	0,07	X
2	Rasch Textil Classic	9 640	10,12	22,52	A	803,3	72,3	0,09	X
3	Erismann Loft Style	8 210	8,62	31,14	A	684,2	75,3	0,11	Y
4	AS Creation New Life	7 150	7,5	38,64	A	595,8	77,5	0,13	Y
5	BN International Pure	6 320	6,63	45,28	A	526,7	79	0,15	Y
6	Grandeco Universe	5 480	5,75	51,03	A	456,7	77,6	0,17	Y
7	Sintra Deluxe	4 760	5	56,02	A	396,7	75,4	0,19	Y
8	Limonta Elegance	4 120	4,32	60,35	A	343,3	72,1	0,21	Y
9	Decori & Decori Venezia	3 580	3,76	64,1	A	298,3	68,6	0,23	Y
10	Zambaiti Parati Home	3 110	3,26	67,37	A	259,2	62,2	0,24	Y
11	Rasch Kids World	2 690	2,82	70,19	A	224,2	58,3	0,26	Z
12	Marburg Patent Decor	2 330	2,45	72,64	A	194,2	42,7	0,22	Y
13	Erismann Fashion	2 010	2,11	74,74	A	167,5	46,9	0,28	Z
14	AS Creation Trendwall	1 740	1,83	76,57	A	145	45	0,31	Z
15	Grandeco Life	1 510	1,58	78,16	A	125,8	34	0,27	Z
16	Sintra Modern	1 300	1,36	79,52	A	108,3	35,7	0,33	Z
17	Limonta Style	1 120	1,18	80,7	B	93,3	33,6	0,36	Z
18	Decori Minimal	965	1,01	81,71	B	80,4	33	0,41	Z
19	Zambaiti Loft	830	0,87	82,58	B	69,2	26,3	0,38	Z

№	Назва колекції	Обсяг продажів, тис. грн	Частка, %	Накопич. частка, %	ABC	Середньо-місячний попит, тис. грн	Середньо-квадр. відхил.	Коеф. варіації	XYZ
20	Grandeco Kids	712	0,75	83,33	B	59,3	26,1	0,44	Z
21	Sintra Basic	608	0,64	83,96	B	50,7	23,8	0,47	Z
22	Limonta Simple	521	0,55	84,51	B	43,4	22,6	0,52	Z
23	Decori Classic	446	0,47	84,98	B	37,2	18,2	0,49	Z
24	Zambaiti Basic	382	0,4	85,38	B	31,8	17,5	0,55	Z
25	Інші колекції	13 930	14,62	100	C	1 160,8	673,3	0,58	Z
Разом		95 284,0	100,00	—	—	—	—	—	—

За результатами аналізу до групи А віднесено 16 колекцій, що формують 79,5 % обороту, до групи В – 8 колекцій (5,9 %), до групи С – узагальнену позицію «Інші колекції» (14,6 %). Найбільш стабільний попит (категорія Х) мають провідні колекції Marburg Trace 2 та Rasch Textil Classic. Поєднання класів дозволяє виділити пріоритетні для управління групи АХ–АУ, що потребують безперервного контролю наявності, та групи ВZ–СZ з нестабільним попитом, для яких доцільне застосування моделей поповнення під замовлення.

Виконавець _____

ДОДАТОК Ж**Проект ***

* Джерело: розроблено автором

Підприємство – ТОВ «Комфорт Україна»**Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ – 41001393****Розрахунок страхового запасу та точки повторного замовлення за ключовими товарними колекціями****ТОВ «Комфорт Україна» за 2024 р.**

№	Назва колекції	Група	Річний попит, тис. грн	Серед-ньоден. попит	σ денного попиту	L, днів	$\sqrt{L}$	σ за період	Рівень сервісу, %	z	Страховий запас, тис. грн	ROP, тис. грн
1	Marburg Trace 2	X	1 820	32,38	2,27	9,4	3,07	6,95	98	2,05	14,25	318,65
2	Rasch Textil Classic	X	9 640	26,41	2,38	8,7	2,95	7,01	98	2,05	14,37	244,15
3	Erismann Loft Style	Y	8 210	22,49	2,47	10,2	3,19	7,9	95	1,65	13,04	242,47
4	AS Creation New Life	Y	7 150	19,59	2,55	9,8	3,13	7,97	95	1,65	13,15	205,13
5	BN International Pure	Y	6 320	17,32	2,6	11,1	3,33	8,65	95	1,65	14,28	206,48
6	Grandeco Universe	Y	5 480	15,01	2,55	10,5	3,24	8,27	95	1,65	13,65	171,29
7	Sintra Deluxe	Y	4 760	13,04	2,48	9,1	3,02	7,47	95	1,65	12,33	131,01
8	Limonta Elegance	Y	4 120	11,29	2,37	10,8	3,29	7,79	95	1,65	12,85	134,76
9	Decori & Decori Venezia	Y	3 580	9,81	2,26	12,4	3,52	7,94	95	1,65	13,11	134,73
10	Zambaiti Parati Home	Y	3 110	8,52	2,04	9,6	3,1	6,34	95	1,65	10,45	92,25

Страховий запас розраховано за формулою $SS = z \times \sigma \times \sqrt{L}$, точку повторного замовлення – за формулою $ROP = d \times L + SS$, де d – середньоденний попит. Рівень сервісу диференційовано за групами ABC/XYZ.

Для ключових колекцій категорії AX (Marburg Trace 2, Rasch Textil Classic) встановлено підвищений рівень сервісу 98 % з огляду на їх стабільний попит та значну частку в обороті. Для колекцій категорії AY застосовано стандартний рівень сервісу 95 %. Диференціація рівня обслуговування за групами дозволяє оптимізувати співвідношення між обсягом страхового запасу та ризиком дефіциту, концентруючи резерви на найбільш значущих товарних позиціях.

Виконавець _____

Додаток И**Проект ***

* Джерело: розроблено автором

ВИТЯГ З НАКАЗУ № _____ від _____

про облікову політику ТОВ «Комфорт Україна»

(у частині управління товарними запасами)

На виконання вимог Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами), національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства, затверджених наказом Міністерства фінансів України від 27.06.2013 № 635, Міжнародних стандартів фінансової звітності, а також з метою підвищення ефективності управління товарними запасами та забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень,

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Положення про облікову політику в частині управління товарними запасами та формування управлінської звітності (далі – Положення), що додається до цього наказу.

2. Встановити, що управління товарними запасами на підприємстві здійснюється на основі:

- системи аналітичних показників (оборотність запасів, тривалість одного обороту, GMROI, рівень сервісу, частка запасів в оборотних активах);
- використання методів ABC/XYZ-аналізу;
- нормування страхового запасу;
- визначення точки повторного замовлення (ROP);
- застосування факторного аналізу впливу товарних запасів на фінансові результати підприємства.

3. Визначити, що управлінська звітність щодо товарних запасів формується:

- щомісячно – за показниками оборотності та структури запасів;
- щоквартально – у вигляді комплексного аналітичного звіту;
- у режимі, наближеному до реального часу – у вигляді BI-аналітики.

4. Відповідальними за формування та використання управлінської звітності призначити:

- менеджера складу – за облік та контроль залишків;
- менеджера закупівель – за планування запасів та ROP;
- економіста/аналітика – за проведення аналізу;
- фінансового менеджера – за оцінку ефективності використання запасів.

5. Визначити, що аналітичні дані використовуються для:

- оптимізації структури товарних запасів;
- зниження рівня надлишкових та повільнооборотних запасів;
- підвищення рівня обслуговування клієнтів;
- підвищення ефективності використання оборотного капіталу.

6. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Оригінал наказу зберігається в ТОВ «Комфорт Україна».

Витяг вірний.

Головний бухгалтер _____ / Дмитрук С. В. /

Додаток до наказу № _____ від _____

ПОЛОЖЕННЯ про облікову політику в частині управління товарними запасами та формування управлінської звітності ТОВ «Комфорт Україна»

1. Загальні положення

1.1. Метою цього Положення є забезпечення формування достовірної, своєчасної та аналітично корисної управлінської інформації щодо товарних запасів для прийняття ефективних рішень.

1.2. Основними завданнями є:

- оптимізація обсягів і структури товарних запасів;
- підвищення ефективності використання оборотного капіталу;
- мінімізація надлишкових та дефіцитних запасів;
- забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів.

2. Організація управлінського обліку запасів

2.1. Управлінський облік товарних запасів здійснюється на основі даних бухгалтерського обліку, складського обліку та аналітичних систем підприємства.

2.2. Відповідальними є:

- менеджер складу – облік та контроль залишків;
- менеджер закупівель – планування запасів;
- аналітик/економіст – проведення аналізу;
- фінансовий менеджер – оцінка ефективності.

3. Система управлінської звітності

3.1. Управлінська звітність щодо товарних запасів включає:

- звіти про залишки та рух товарів;
- звіти про оборотність запасів;
- аналітичні звіти (ABC/XYZ-аналіз);
- звіти про ефективність використання запасів (показник рентабельності

товарних запасів (GMROI));

- аналітичні інформаційні панелі.

3.2. Форми подання:

- таблична;
- графічна;
- аналітичні дашборди.

4. Ключові аналітичні показники

4.1. Оцінка ефективності управління товарними запасами здійснюється за такими показниками:

- коефіцієнт оборотності запасів;
- тривалість одного обороту (днів);
- GMROI;
- частка запасів в оборотних активах;
- рівень сервісу;
- структура запасів за ABC/XYZ;
- рівень страхового запасу;
- точка повторного замовлення (ROP).

5. Методичні підходи до аналізу

5.1. Аналіз товарних запасів здійснюється за наступними напрямками:

- аналіз динаміки та структури запасів;
- аналіз оборотності;
- оцінка ефективності використання запасів;
- ABC/XYZ-класифікація;
- розрахунок страхового запасу та точки повторного замовлення (ROP);
- факторний аналіз впливу запасів на фінансові результати.

6. Періодичність формування звітності

Періодичність визначається наступним чином:

- щоденно – контроль залишків;
- щотижнево – контроль ROP та страхових запасів;
- щомісячно – аналіз оборотності;

- щоквартально – комплексний аналіз;
- на основі оперативного оновлення інформації – аналітичні інформаційні панелі.

7. Інформаційне забезпечення

7.1. Джерелами інформації є:

- дані бухгалтерського обліку;
- складські системи;
- ERP-система;
- BI-системи.

7.2. Для аналітики використовуються:

- ERP-система;
- Microsoft Excel;
- системи бізнес-аналітики та інші аналітичні інструменти.

8. Використання результатів аналізу

8.1. Результати аналізу застосовуються для:

- оптимізації структури запасів;
- зниження рівня товарів з повільною оборотністю;
- підвищення рівня сервісу;
- підвищення прибутковості.

9. Контроль та відповідальність

9.1. Контроль за дотриманням Положення здійснюється керівником підприємства.

9.2. Відповідальність за достовірність даних несуть відповідальні особи.

10. Заключні положення

10.1. Положення переглядається не рідше одного разу на рік.

10.2. Зміни вносяться у разі зміни умов діяльності або системи управління підприємством.

Методика формування управлінської звітності щодо товарних запасів для прийняття рішень

1. Загальні положення

1.1. Методика формування управлінської звітності щодо товарних запасів призначена для забезпечення інформаційної підтримки процесу управління товарними запасами на підприємстві та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

1.2. Метою Методики є:

- формування системи достовірної, своєчасної та релевантної інформації про стан і рух товарних запасів;
- забезпечення контролю за обсягом, структурою та оборотністю запасів;
- підвищення ефективності використання оборотного капіталу;
- мінімізація надлишкових, повільних в обороті та дефіцитних товарних позицій;
- забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів.

1.3. Методика використовується для:

- проведення аналітичної оцінки товарних запасів;
- формування управлінської звітності;
- виявлення відхилень від нормативних значень показників;
- оцінки ефективності управління запасами;
- обґрунтування управлінських рішень щодо закупівель, поповнення та оптимізації запасів.

1.4. Методика застосовується у процесі:

- щоденного контролю залишків товарів;
- періодичного (щомісячного, щоквартального) аналізу товарних запасів;

- стратегічного планування обсягів закупівель та формування асортименту.

1.5. Користувачами результатів, сформованих відповідно до Методики, є:

- керівник підприємства;
- фінансовий менеджер;
- менеджер із закупівель;
- менеджер складу;
- економіст/аналітик.

1.6. Методика є складовою системи обліково-аналітичного забезпечення управління товарними запасами підприємства та використовується у взаємозв'язку з даними бухгалтерського обліку, складського обліку та інформаційних систем підприємства.

2. Інформаційна база

2.1. Інформаційною основою формування управлінської звітності щодо товарних запасів є сукупність даних бухгалтерського, складського та управлінського обліку, а також інформація з автоматизованих обліково-аналітичних систем підприємства.

2.2. До основних джерел інформації належать:

- дані бухгалтерського обліку щодо надходження, вибуття та залишків товарних запасів;
- дані складського обліку, що відображають фактичний рух товарів за місцями зберігання;
- інформація про обсяги реалізації товарів (дані продажів);
- дані ERP- та POS-систем щодо операцій із товарами в режимі, наближеному до реального часу;
- результати застосування процедур контролю товарних запасів.

2.3. Бухгалтерський облік забезпечує узагальнену інформацію про вартісні показники товарних запасів, їх оцінку та відображення у фінансовій звітності підприємства.

2.4. Складський облік забезпечує детальну інформацію про кількісний рух товарів, їх розміщення, залишки за номенклатурними позиціями, партіями

та місцями зберігання.

2.5. Дані продажів формуються на основі інформації про реалізацію товарів і використовуються для оцінки попиту, аналізу оборотності та прогнозування потреби у запасах.

2.6. ERP- та POS-системи забезпечують інтеграцію даних бухгалтерського та складського обліку, автоматизацію обробки інформації та формування аналітичних показників у режимі, наближеному до реального часу.

2.7. Результати інвентаризації використовуються для перевірки достовірності облікових даних, виявлення розбіжностей між фактичними та обліковими залишками, а також для коригування показників управлінської звітності.

2.8. Інформаційна база повинна відповідати вимогам повноти, достовірності, своєчасності та релевантності для забезпечення ефективного управління товарними запасами.

3. Порядок формування показників

3.1. Формування аналітичних показників управління товарними запасами здійснюється на основі даних бухгалтерського, складського обліку та інформації про реалізацію товарів.

3.2. Середній залишок товарних запасів

Середній залишок товарних запасів визначається за формулою:

$$З_{сер} = \frac{З_{п} + З_{к}}{2}$$

де: $З_{п}$ – залишок запасів на початок періоду; $З_{к}$ – залишок запасів на кінець періоду.

За необхідності може застосовуватись уточнений розрахунок (середньозважений або середньомісячний).

3.3. Коефіцієнт оборотності товарних запасів:

$$К_{об} = \frac{С_{реал}}{З_{сер}}$$

де: $С_{реал}$ – собівартість реалізованих товарів; $З_{сер}$ – середній залишок запасів.

3.4. Оборотність товарних запасів у днях:

$$T_{об} = \frac{365}{K_{об}}$$

Показує середню тривалість одного обороту запасів.

3.5. Коефіцієнт закріплення запасів:

$$K_{закр} = \frac{З_{сер}}{Д_{реал}}$$

де: Дреал – дохід від реалізації товарів. Характеризує обсяг запасів, необхідний для формування одиниці доходу.

3.6. Показник GMROI (Gross Margin Return on Inventory):

$$GMROI = \frac{ВП}{З_{сер}}$$

де: ВП – валовий прибуток; Зсер – середній залишок запасів. Показує ефективність використання вкладень у товарні запаси.

3.7. Рівень сервісу. Рівень сервісу визначається як частка задоволеного попиту:

$$SL = \frac{Q_{зад}}{Q_{заг}} \times 100\%$$

де: Qзад – обсяг виконаних замовлень; Qзаг – загальний обсяг попиту.

3.8. ABC/XYZ-аналіз. ABC-аналіз базується на розподілі товарів за часткою в обсязі продажів:

- А – найбільш значущі ($\approx 70-80\%$);
- В – середні ($\approx 15-25\%$);
- С – найменш значущі ($\approx 5-10\%$).

XYZ-аналіз базується на стабільності попиту:

- Х – стабільний попит;
- Y – помірна варіація;
- Z – нестабільний попит.

Комбінований аналіз (АХ, ВY, CZ тощо) використовується для визначення пріоритетів управління запасами.

3.9. Страховий запас:

$$SS = z \cdot \sigma \cdot \sqrt{L}$$

де: z – коефіцієнт рівня сервісу; σ – стандартне відхилення попиту; L – час постачання (у днях).

3.10. Точка повторного замовлення:

$$ROP = D_{\text{ср}} \cdot L + SS$$

де: $D_{\text{ср}}$ – середньоденний попит; L – час постачання;
 SS – страховий запас.

3.11. Сформована система показників дозволяє:

- оцінити ефективність використання товарних запасів;
- виявити проблемні зони (надлишкові або дефіцитні запаси);
- обґрунтувати рішення щодо оптимізації запасів;
- забезпечити баланс між рівнем сервісу та витратами на утримання запасів.

4. Алгоритм підготовки управлінської звітності щодо товарних запасів

4.1. Формування управлінської звітності щодо товарних запасів здійснюється за поетапним алгоритмом, який забезпечує повноту, достовірність та аналітичну цінність отриманих результатів.

4.2. Збір даних. На першому етапі здійснюється збір інформації з усіх визначених джерел:

бухгалтерського обліку;

- складського обліку;
- систем обліку продажів;
- ERP- та POS-систем;
- результатів інвентаризації.

4.3. Перевірка повноти та достовірності даних. Проводиться:

- зіставлення даних між різними інформаційними системами;
- перевірка відповідності фактичних і облікових залишків;
- виявлення помилок, дублювань та пропусків інформації.

4.4. Розрахунок аналітичних показників. На основі зібраних і перевірених даних здійснюється розрахунок:

- середнього залишку запасів;
- показників оборотності;
- коефіцієнта закріплення;
- GMROI;
- рівня сервісу;
- результатів ABC/XYZ-аналізу;
- страхового запасу та точки повторного замовлення.

4.5. Виявлення відхилень. Порівнюються фактичні значення показників з:

- нормативними значеннями;
- плановими показниками;
- попередніми періодами.

На цьому етапі визначаються:

- надлишкові запаси;
- товарні позиції повільної оборотності;
- дефіцитні товари;
- зниження ефективності використання запасів.

4.6. Визначення ризиків. На основі виявлених відхилень і тенденцій оцінюються ризики, зокрема:

- ризик дефіциту товарів;
- ризик накопичення надлишкових запасів;
- ризик зниження ліквідності;
- ризик втрати прибутковості;
- ризик погіршення рівня обслуговування клієнтів.

4.7. Формування управлінських рекомендацій. За результатами аналізу розробляються рекомендації щодо:

- оптимізації обсягів закупівель;
- коригування асортиментної політики;
- зниження частки запасів повільної оборотності;
- перегляду рівня страхового запасу;
- підвищення ефективності використання оборотного капіталу.

4.8. Узагальнення результатів

Результати оформлюються у вигляді управлінського звіту, який може містити:

- табличні розрахунки;
- аналітичні висновки;
- графічні елементи (діаграми, дашборди);
- пропозиції щодо прийняття управлінських рішень.

5. Форми документального оформлення

5.1. Результати аналізу товарних запасів оформлюються у вигляді управлінських звітів, що містять систему аналітичних таблиць та розрахункових форм.

5.2. Форми документального оформлення можуть застосовуватись як у табличному вигляді, так і у вигляді інтегрованих аналітичних звітів (BI-дешбордів).

5.3. Застосування запропонованих форм забезпечує:

- стандартизацію процесу аналізу товарних запасів;
- підвищення прозорості управлінської інформації;
- можливість оперативного прийняття управлінських рішень;
- інтеграцію аналітичних даних у систему управління підприємством.

Розроблена методика формування управлінської звітності щодо товарних запасів забезпечує комплексний підхід до аналітичної оцінки їх стану, структури та ефективності використання. Її застосування дозволяє інтегрувати дані бухгалтерського, складського та управлінського обліку в єдину систему інформаційного забезпечення управління запасами.

Запропонований порядок формування показників та алгоритм підготовки звітності сприяють своєчасному виявленню відхилень, ідентифікації ризиків та обґрунтуванню управлінських рішень щодо оптимізації обсягів і структури товарних запасів.

Використання стандартизованих форм документального оформлення забезпечує уніфікацію аналітичних процедур, підвищує прозорість

управлінської інформації та створює передумови для впровадження сучасних цифрових інструментів аналізу, зокрема ВІ-систем.

У цілому, запропонована методика може бути використана як практичний інструмент підвищення ефективності управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі.

Заповнені форми управлінської звітності щодо товарних запасів

(приклад заповнення на матеріалах ТОВ «Комфорт Україна» за 2024 р.)

Підприємство: ТОВ «Комфорт Україна»

Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ: 41001393

Звітний період: 2024 рік

Відповідальний підрозділ: Відділ аналітики та управління товарними запасами

Форма 1. Розрахунок показників оборотності товарних запасів

Показник	Формула	Значення
Залишок на початок періоду, тис. грн	—	18 047
Залишок на кінець періоду, тис. грн	—	20 236
Середній залишок запасів, тис. грн	$(Зп + Зк) / 2$	19 141,5
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	—	74 186
Коефіцієнт оборотності, разів	$COGS / Зсер$	3,87
Оборотність у днях	$365 / Коб$	94,3
Коефіцієнт закріплення	$Зсер / Дохід$	0,201

Форма 2. Розрахунок ефективності використання запасів (GMROI)

Показник	Значення
Дохід від реалізації, тис. грн	95 284
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	74 186
Валовий прибуток, тис. грн	21 098
Середній залишок запасів, тис. грн	19 141,5
GMROI, грн/грн	1,10

Форма 3. Результати ABC/XYZ-аналізу товарних запасів

Товарна група	Обсяг продажів, тис. грн	Частка, %	ABC	Коеф. вар.	XYZ
Шпалери вінілові	9 386	0,84	A	0,087	X
Шпалери флізелінові	2 461	3,57	A	0,118	Y
Шпалери під фарбування	10 824	1,36	A	0,146	Y
Декоративні покриття	9 547	10,02	A	0,189	Y
Плінтуси, молдинги	8 013	8,41	B	0,237	Y
Клей та супутні матеріали	7 510	7,88	B	0,279	Z
Інші товари	7 543	7,92	C	0,348	Z

Форма 4. Розрахунок страхового запасу та точки повторного замовлення (група AX)

Показник	Значення
Середньоденний попит, тис. грн	62,68
Стандартне відхилення попиту, тис. грн	5,46
Час постачання, днів	9
Рівень сервісу, %	95
Коефіцієнт z	1,65
Страховий запас (SS), тис. грн	27,03
Точка повторного замовлення (ROP), тис. грн	591,15

Форма 5. Аналіз структури товарних запасів

Показник	Значення, тис. грн	Частка, %
Загальний обсяг запасів	20 236	100,0
Група А	14 678	72,5
Група В	3 640	18,0
Група С	1 918	9,5

Форма 6. Виявлення відхилень та оцінка ефективності управління запасами

Показник	Фактичне	Норматив	Відхилення	Оцінка
Оборотність запасів, разів	3,87	4,10	-0,23	нижче норми
Оборотність у днях	94,3	89,0	+5,3	уповільнення
GMROI, грн/грн	1,10	1,05	+0,05	в нормі
Частка запасів в активах, %	45,7	≤ 45,0	+0,7	перевищення
Рівень сервісу, %	92,4	95,0	-2,6	дефіцит

Форма 7. Ідентифікація ризиків та управлінські рішення

Проблема	Причина	Ризик / наслідки	Рекомендація
Надлишкові запаси груп BZ, CZ	Відсутність нормування за ABC/XYZ	Замороження оборотного капіталу	Скорочення CZ на 30 %
Дефіцит ключових товарів (AX)	Нестабільна тривалість постачання	Втрата продажів, зниження сервісу	Оптимізація ROP, страховий запас
Уповільнення оборотності	Зростання запасів випереджає продажі	Зниження ефективності капіталу	Перегляд обсягів закупівель

Звіт сформовано:

Функція	Посада	Підпис	П.І.Б.
Склав	Аналітик відділу управління запасами		Левчук О. П.
Перевірів	Фінансовий менеджер		Дмитрук С. В.
Затвердив	Директор		Іщенко В. М.

Дата складання: «____» _____ 2025 р.

М.П.

ДОГОВІР ПРО ПОВНУ ІНДИВІДУАЛЬНУ МАТЕРІАЛЬНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

(зразок заповнення)

ТОВ «Комфорт Україна», іменоване надалі «Підприємство», в особі директора **Бойка Олексія Васильовича**, який діє на підставі Статуту, з одного боку, та громадянина **Бондаренко Людмили Вікторівни**, яка займає посаду **завідувача складу**, (надалі – «Працівник»), спільно іменовані «Сторони», уклали цей договір про таке:

1. Загальні положення

1.1. Працівник виконує роботу, безпосередньо пов'язану зі зберіганням, прийманням, відпуском, продажем, обліком або переміщенням товарно-матеріальних цінностей Підприємства.

1.2. Працівнику передаються матеріальні цінності за актами приймання-передачі та іншими документами, створеними у системах ERP/WMS/POS.

1.3. Працівник приймає на себе повну індивідуальну матеріальну відповідальність за збереження ввірених йому товарів, обладнання, інвентарю, а також за коректність операцій, які він здійснює або підтверджує у цифрових системах обліку.

2. Обов'язки працівника

2.1. Забезпечення фізичного збереження товарів:

- дбайливо ставитися до довірених товарів;
- повідомляти адміністрацію про обставини, що загрожують їх збереженню.

2.2. Виконання функцій у межах організаційних положень щодо розподілу функцій між цифровими системами та персоналом:

- діяти відповідно до зон автоматизованого управління, контролю оператора та збалансованого прийняття рішень;
- підтверджувати автоматично згенеровані операції після перевірки;
- вводити лише коректні дані.

2.3. Взаємодія з цифровими системами:

- використовувати сканери, термінали збору даних (PDA), технології радіочастотної ідентифікації (RFID);
- не здійснювати ручних операцій у системах без потреби;
- забезпечувати збереження логінів і паролів;
- виконувати вимоги журналу реєстрації операцій.

2.4. Реагування на сигнали Цифрового контуру контролю:

- реагувати на індикатори ризику (нетипові операції, повернення, розбіжності даних);
- фіксувати причини нетипових операцій.

2.5. Ведення звітності:

- вести облік руху товарів;
- брати участь в інвентаризаціях.

3. Обов'язки Підприємства

3.1. Забезпечити працівника обладнанням і доступом до систем.

3.2. Ознайомити працівника з внутрішніми нормативними документами.

3.3. Проводити інвентаризацію відповідно до законодавства.

4. Порядок визначення шкоди

4.1. Шкода визначається відповідно до законодавства.

4.2. Працівник несе відповідальність за порушення облікової політики, неправильні операції, ігнорування сигналів контролю, маніпуляції з довідковими даними.

4.3. Працівник звільняється від відповідальності, якщо шкода виникла не з його вини.

5. Строк дії договору

5.1. Договір діє протягом часу виконання працівником обов'язків, пов'язаних з ТМЦ.

5.2. Договір припиняється при звільненні або переведенні.

6. Заключні положення

6.1. Договір укладено у двох примірниках.

6.2. Набирає чинності з моменту підписання.

Підписи сторін:

Підприємство:

ТОВ «Комфорт Україна», директор _____ / Бойко О. В. /

Працівник: завідувач складу _____ / Бондаренко Л. В. /

Дата _____

М.П.

ДОДАТОК М

ТОВ «Комфорт Україна»

Операційний звіт про залишки та дні покриття товарних запасів станом на 01.03.2026 р.

SKU	Назва товару	Залишок, од.	Середньоденний продаж, од.	Дні покриття	Критичний рівень	Рекомендація
31396/10	Шпалери Marburg Trace 2	24	3,2	7,5	5	Контроль залишку
55120/03	Шпалери EURO Classic	8	2,7	3,0	5	Термінове дозамовлення
Z5412	Шпалери Erismann	3	1,5	2,0	4	Критичний дефіцит
74211/07	Фарба інтер'єрна MattPro	65	1,4	46,4	10	Надлишковий запас
66320/15	Клей для шпалер Premium	112	5,1	22,0	15	Норма
88210/04	Декоративний бордюр Loft	14	0,6	23,3	5	Повільна оборотність
44781/22	Шпалери Vinyl Modern	19	2,9	6,6	5	Контроль залишку
22810/11	Шпалери Classic Home	6	2,1	2,9	5	Термінове дозамовлення
77120/05	Фарба акрилова Interior Lux	74	1,8	41,1	12	Надлишковий запас
99144/09	Шпалери Loft Beton	27	4,5	6,0	6	Контроль залишку
55410/17	Клей універсальний StrongFix	89	4,2	21,2	12	Норма
Z8831	Декоративні панелі під замовлення	2	0,9	2,2	3	Критичний дефіцит
66540/08	Бордюр декоративний Modern Line	11	0,5	22,0	4	Повільна оборотність
74110/14	Фарба фасадна UltraCover	38	1,2	31,7	8	Надлишковий запас

ДОДАТОК Н

Форма звіту про точність обліку товарних запасів на прикладі ПП Патар

Артикул	Назва товару	Обліковий залишок, од.	Фактичний залишок, од.	Відхилення	Причина розбіжності	Відповідальний	Статус перевірки
GV-100	Гідрант пожежний підземний	12	11	-1	Помилка при відвантаженні	Комірник складу	Підтверджено
ZS-200	Засувка чавунна DN200	18	18	0	Розбіжностей не виявлено	Завідувач складу	Закрито
LK-150	Люк каналізаційний важкий	25	23	-2	Невідображене переміщення	Оператор обліку	Триває перевірка
FT-80	Фланець чавунний DN80	44	46	+2	Подвійне проведення надходження	Бухгалтер з товарного обліку	Підтверджено
TR-100	Трійник фланцевий DN100	31	31	0	Розбіжностей не виявлено	Комірник	Закрито
KV-50	Клапан запірний DN50	16	14	-2	Помилка комплектації замовлення	Оператор складу	Триває перевірка
PF-300	Плита перекриття колодязя	9	8	-1	Пошкодження під час транспортування	Завідувач складу	Підтверджено
HR-65	Гідрант надземний DN65	7	5	-2	Фактична нестача товару	Ревізійна комісія	Критична розбіжність
MU-100	Муфта чавунна DN100	52	52	0	Розбіжностей не виявлено	Оператор складу	Закрито
VK-150	Вентиль каналізаційний DN150	21	24	+3	Не проведено повернення товару	Бухгалтер	Підтверджено

ДОДАТОК П

ABC/XYZ-звіт товарних запасів ТОВ «Компанія «Алія» за 2024 рік

Номенклатурна позиція	Група ABC	Група XYZ	Оборотність, разів	Частка продажів, %	Рівень ризику
Щебінь гранітний фр. 5–20	A	X	15,4	18,4	Низький
Цемент М500	A	Y	12,1	14,2	Середній
Вугілля енергетичне	A	Y	10,6	11,8	Середній
Металопрокат листовий	A	Z	8,2	10,3	Високий
Арматура будівельна	A	X	9,8	9,1	Низький
Сіль технічна	A	Y	7,9	7,6	Середній
Пісок кварцовий	A	X	6,1	6,2	Низький
Мінеральні добрива	B	Z	5,3	5,4	Високий
Бітум дорожній	B	Y	4,7	4,3	Середній
Гіпс будівельний	B	Y	3,8	3,5	Середній
Шлак доменний гранульований	B	Z	2,9	2,8	Високий
Вапно негашене	C	Z	2,5	2	Високий
Інші позиції	C	Z	—	4,4	Високий
Разом				100,0	×

Групи ABC визначено за накопиченою часткою в обороті (А – до 80 %, В – 80–95 %, С – понад 95 %); групи XYZ – за коефіцієнтом варіації попиту (Х – стабільний, Y – помірно мінливий, Z – нестабільний).

За результатами ABC/XYZ-аналізу до групи А віднесено сім номенклатурних позицій (щебінь, цемент, вугілля, металопрокат, арматура, сіль, пісок), що формують близько 78 % обороту підприємства. Позиції з нестабільним попитом (категорія Z) – металопрокат, мінеральні добрива, шлак та вапно – потребують застосування ризик-орієнтованих моделей поповнення, тоді як для стабільних позицій категорії Х (щебінь, арматура, пісок) доцільне автоматизоване поповнення за точкою повторного замовлення.

Виконавець _____

ДОДАТОК Р

Звіт аналізу оборотності товарних запасів
ТОВ «Шпаківський авторемонтний завод» за 2024 рік

Підприємство: ТОВ «Шпаківський авторемонтний завод»

Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ: 46007289

Звітний період: 2024 рік

Відповідальний підрозділ: виробничо-технічний відділ

Товарна група	Серед. залишок, тис. грн	Товарооборот, тис. грн	Оборотність, разів	Дні обороту
Запасні частини двигуна	486	3 920	8,1	45
Гальмівні системи	312	2 740	8,8	41
Фільтри та витратні матеріали	198	2 460	12,4	29
Масильні матеріали	254	2 180	8,6	42
Підвіска та ходова частина	367	2 010	5,5	66
Електрообладнання	289	1 640	5,7	64
Кузовні деталі	418	1 290	3,1	118
Шини та диски	536	2 870	5,4	68
Розхідні матеріали для ремонту	142	1 480	10,4	35
Спецінструмент (під замовлення)	224	510	2,3	159
Разом	3 226	21 100	-	-

Аналіз оборотності засвідчив високу ефективність використання запасів за групами «фільтри та витратні матеріали» (12,4 оборта) і «розхідні матеріали для ремонту» (10,4 оборта), що відповідає високій інтенсивності їх споживання у ремонтному процесі. Натомість групи «кузовні деталі» (3,1 оборта) та «спецінструмент під замовлення» (2,3 оборта) характеризуються повільною оборотністю та потребують перегляду параметрів закупівель і запровадження роботи під замовлення.

Звіт сформовано:

Склав	Економіст виробничо-технічного відділу		Гончарук Т. І.
Перевірив	Головний бухгалтер		Савчин М. О.

Дата складання: «_____» _____ 2025 р.

М.П.

Звіт про ефективність використання товарних запасів
ТДВ «Степаньагропромсервіс» за 2024 рік

Підприємство: ТДВ «Степаньагропромсервіс»

Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ: 00906686

Звітний період: 2024 рік

Відповідальний підрозділ: відділ постачання та збуту

Показник	Значення	Норматив	Відхилення	Управлінський висновок
Рентабельність товарних запасів, %	24,8	≥ 22	+2,8	Ефективний рівень використання запасів
Рівень виконання замовлень, %	93,2	≥ 95	-1,8	Потребує покращення логістики постачання
Рівень сервісу, %	91,5	≥ 90	+1,5	Стабільне забезпечення попиту
Логістичні витрати у структурі витрат, %	13,4	≤ 10	+3,4	Надлишкові витрати на транспортування
Частка надлишкових запасів, %	16,7	≤ 10	+6,7	Ризик затоварення сезонної продукції
Частка повільнооборотних запасів, %	11,3	≤ 8	+3,3	Потребує оптимізації асортименту
Середній строк обороту запасів, днів	78	≤ 70	+8	Сповільнення оборотності
Рівень забезпечення страховим запасом, %	86,4	≥ 85	+1,4	Достатній рівень резерву
Стійкість системи постачання, %	80,7	≥ 80	+0,7	Прийнятний рівень стійкості
Рівень цифрової інтеграції облікових систем, %	76,2	≥ 75	+1,2	Достатній рівень цифровізації

Специфіка діяльності ТДВ «Степаньагропромсервіс», пов'язана з постачанням матеріально-технічних ресурсів для агропромислового комплексу (труби, засувки, гідранти, комплектуючі для систем водопостачання), зумовлює виражену сезонність попиту та підвищені логістичні витрати. Стратегічний аналіз виявив перевищення нормативного рівня логістичних витрат (13,4 %) та частки надлишкових сезонних запасів (16,7 %), що потребує оптимізації параметрів закупівель з урахуванням сезонних коливань та удосконалення планування постачання.

Звіт сформовано:

Склав	Економіст відділу постачання та збуту		Мельник Н. Д.
Перевірів	Головний бухгалтер		Ткачук В. П.

Дата складання: «____» _____ 2025 р.

М.П.

ДОДАТОК Т

Звіт оцінки стійкості ланцюга постачання ТОВ «Алія»

Показник	Значення	Порогове значення	Оцінка
Частка поставок із затримкою	14,2 %	> 10 %	Підвищений ризик
Середній час відновлення поставок	4,8 дні	> 5 днів	Прийнятний
Частка запасів у зонах ризику	22,5 %	> 20 %	Високий ризик
Кількість альтернативних маршрутів	3	< 2	Достатній рівень
Рівень диверсифікації постачальників	0,74	< 0,50	Стабільний
Рівень забезпечення страховим запасом	91,3 %	< 80 %	Достатній
Частка критичних SKU з резервом постачання	84,6 %	< 75 %	Стабільний
Частка втрат через логістичні перебої	3,1 %	> 5 %	Контрольований рівень
Середній строк відновлення запасів	5,2 днів	> 7 днів	Прийнятний
Інтегральна оцінка стійкості	0,78	< 0,60	Достатній рівень стійкості

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ЦИФРОВИЙ КОНТРОЛЬ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ

ПП «ПАТАР»

1. Загальні положення

1.1. Це Положення визначає організаційні засади здійснення цифрового контролю товарних запасів на ПП «Патар», порядок виявлення відхилень у системі товароруху, процедури реагування на контрольні події та відповідальність працівників підприємства.

1.2. Положення розроблено з метою забезпечення достовірності облікових даних щодо товарних запасів, підвищення оперативності контролю товарних операцій, зниження ризику виникнення розбіжностей між фактичними та обліковими залишками, а також посилення внутрішнього контролю на підприємстві.

1.3. Дія цього Положення поширюється на всі структурні підрозділи ПП «Патар», діяльність яких пов'язана із прийманням, зберіганням, переміщенням, реалізацією та обліком товарних запасів.

1.4. У своїй діяльності працівники підприємства керуються чинним законодавством України, внутрішніми регламентами підприємства, наказами керівництва та цим Положенням.

2. Організація цифрового контролю товарних запасів

2.1. Цифровий контроль товарних запасів здійснюється шляхом безперервного моніторингу операцій руху товарів, аналізу облікових даних та фіксації відхилень у системі товарного обліку.

2.2. Джерелами інформації для здійснення цифрового контролю є:

- дані складського обліку;
- первинні документи щодо руху товарів;
- результати інвентаризацій;
- дані про внутрішні переміщення;
- інформація про повернення товарів;

- нормативно-довідкова інформація щодо товарних позицій.

2.3. Цифровий контроль передбачає автоматизоване або напівавтоматизоване виявлення:

- від'ємних залишків;
- розбіжностей між фактичними та обліковими даними;
- критичного зниження рівня запасів;
- нетипових операцій повернення;
- тривалої відсутності руху товарних запасів;
- порушення строків постачання товарів.

3. Порядок реагування на виявлені відхилення

3.1. У разі виявлення контрольної події відповідальна особа зобов'язана здійснити перевірку фактичної наявності товарних запасів та встановити причину виникнення відхилення.

3.2. За результатами перевірки здійснюється:

- підтвердження або спростування помилкової операції;
- коригування облікових даних;
- документування причин виникнення відхилень;
- інформування керівника відповідного структурного підрозділу.

3.3. У випадку систематичного виникнення відхилень керівник структурного підрозділу організовує проведення додаткових контрольних процедур або позапланової інвентаризації.

4. Відповідальність працівників

4.1. Відповідальність за достовірність інформації щодо руху товарних запасів несуть матеріально відповідальні особи, працівники складського обліку, бухгалтери та інші працівники, залучені до здійснення товарних операцій.

4.2. Керівники структурних підрозділів забезпечують своєчасне реагування на виявлені відхилення та контроль виконання вимог цього Положення.

5. Заключні положення

5.1. Це Положення набирає чинності з моменту його затвердження керівником ПП «Патар».

ДОДАТОК Ф

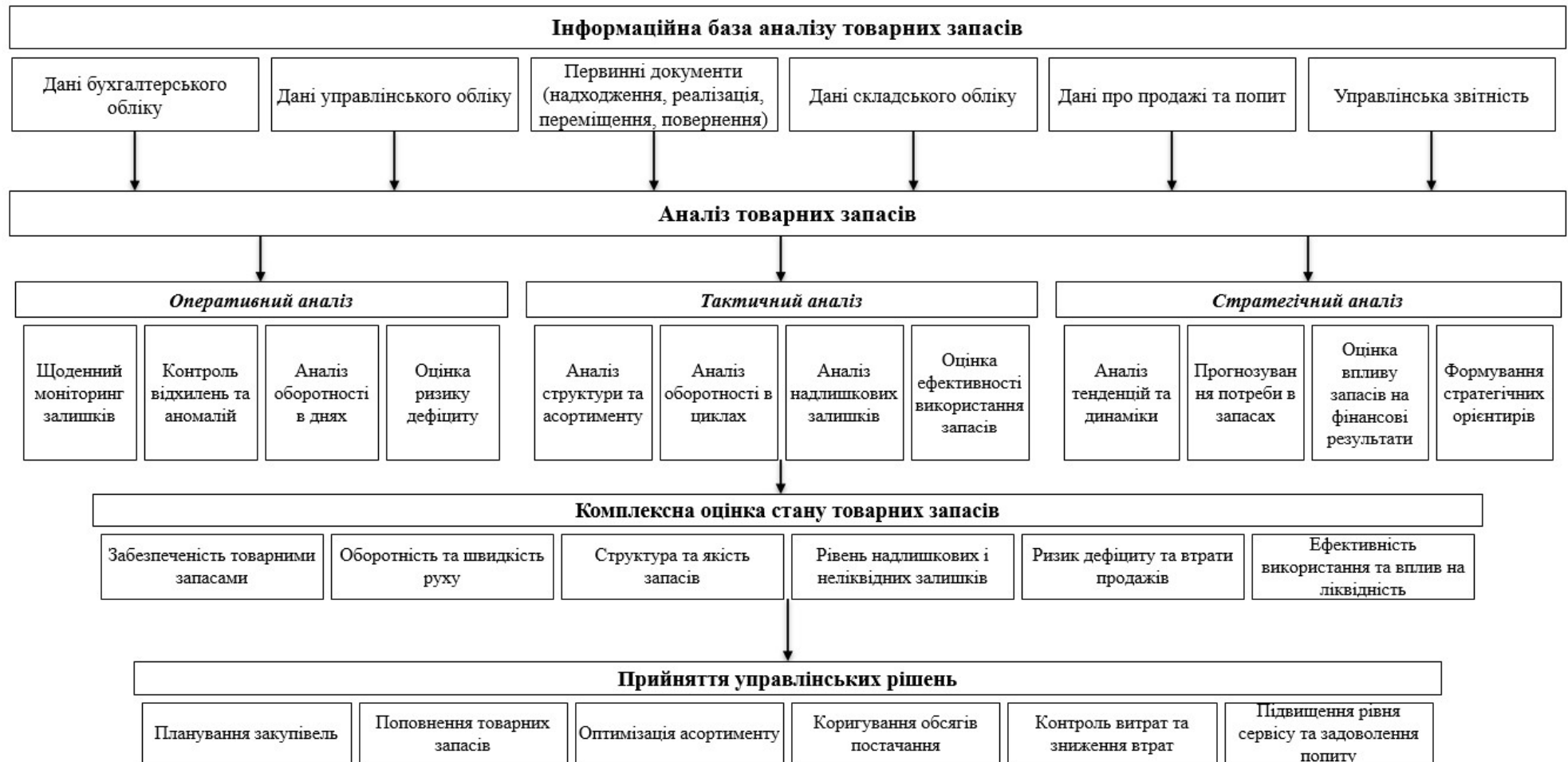


Рис. 3.1. Організація аналізу товарних запасів у системі управління підприємством *

* Джерело: сформовано автором

ДОДАТОК X



Рис. 3.2. Структура сучасної аналітичної підсистеми управління товарними запасами *

* Джерело: сформовано автором

ДОДАТОК Ц

Повідомлення про виявлені аномалії товароруху та критичні відхилення в системі обліку товарних запасів

ПП «Патар»

№	Дата та час виявленн я	Тип аномалії	Код товару (SKU)	Найменування товару	Склад / дільни ця	Суть виявленого відхилення	Рекомендована дія	Відпові- дальна особа	Статус
1	14.03.2025 08:15	Від'ємний залишок	F-100	Фланець сталевий DN100	Склад №1	Виявлено від'ємний залишок -3 шт.	Перевірити документи відвантаження	Комірник	Виконано
2	14.03.2025 09:42	Фантомний залишок	GH-80	Гідрант пожежний DN80	Склад №2	Товар відсутній фактично, але присутній в обліку	Провести контрольну перевірку	Ревізор	У роботі
3	14.03.2025 10:17	Аномальне повернення	K-150	Коліно чавунне 150°	Склад №1	Частка повернень перевищує норматив	Перевірити партію товару	Менеджер	У роботі
4	14.03.2025 11:05	Зниження маржі	Z-50	Засувка чавунна DN50	Склад №3	Реалізація нижче допустимого рівня маржі	Перевірити ціноутворення	Бухгалтер	Виконано
5	14.03.2025 11:48	Розбіжність залишків	T-100	Трійник фланцевий DN100	Склад №2	Нестача 5 шт. під час інвентаризації	Провести службову перевірку	Завідувач складу	У роботі
6	14.03.2025 12:20	Відсутність руху товару	P-200	Патрубок чавунний DN200	Склад №4	Відсутність руху понад 180 днів	Оцінити доцільність закупівель	Категорійн-ий менеджер	У роботі
7	14.03.2025 13:10	Аномальна швидкість вибуття	HF-150	Гідрант фланцевий DN150	Склад №1	Вибуття перевищує середньомісячний рівень	Перевірити коректність реалізації	Комірник	Виконано
8	14.03.2025 13:55	Від'ємний залишок	VF-80	Вентиль фланцевий DN80	Склад №3	Виявлено від'ємний залишок -1 шт.	Перевірити переміщення	Оператор обліку	У роботі
9	14.03.2025 14:40	Подвійне списання	SF-100	Стиковий фланець DN100	Склад №2	Виявлено дублювання операції списання	Провести коригування	Бухгалтер	Виконано
10	14.03.2025 15:25	Невідповідність партії	ZV-150	Засувка клинова DN150	Склад №1	Розбіжність серії поставки	Перевірити документи приймання	Завідувач складу	У роботі

№	Дата та час виявленн я	Тип аномалії	Код товару (SKU)	Найменування товару	Склад / дільни ця	Суть виявленого відхилення	Рекомендована дія	Відпові- дальна особа	Статус
11	14.03.2025 16:00	Фантомний залишок	PF-50	Перехід фланцевий DN50	Склад №4	Обліковий залишок не підтверджено фактично	Провести інвентаризацію	Ревізор	У роботі
12	15.03.2025 08:30	Аномальне коригування	GF-100	Гідрант фланцевий DN100	Склад №2	Незвичне ручне коригування кількості	Перевірити підстави зміни	Бухгалтер	Виконано
13	15.03.2025 09:18	Прострочене резервуванн я	KF-80	Клапан фланцевий DN80	Склад №3	Товар зарезервовано понад нормативний строк	Перевірити актуальність резерву	Менеджер	У роботі
14	15.03.2025 10:07	Аномальна уцінка	TR-150	Трійник редукційний DN150	Склад №1	Уцінка перевищує допустимий поріг	Перевірити обґрунтованість	Категорійн ий менеджер	У роботі

ДОДАТОК Ш

**КРІ-звіт щодо ефективності управління товарними запасами ТОВ «Компанія «Алія»
за IV квартал 2024 р.**

№	Товарна група	Коеф. оборотності, разів	Оборотність, днів	GMROI	Рівень сервісу, %	Покриття запасами, дні	Частка неліквідних, %	ABC / XYZ	Аналітична оцінка
1	Щебінь гранітний фр. 5–20	15,4	24	1,82	98,7	13	1,8	AX	Стабільний попит, висока ефективність
2	Цемент М500	12,1	30	1,63	95,9	16	4,5	AY	Помірна мінливість, потребує контролю
3	Вугілля енергетичне	10,6	34	1,54	95,8	19	4,5	AY	Помірна мінливість, потребує контролю
4	Металопрокат листовий	8,2	45	1,39	92	25	10,3	AZ	Нестабільний попит, ризик накопичення
5	Арматура будівельна	9,8	37	1,49	98,2	20	1,9	AX	Стабільний попит, висока ефективність
6	Сіль технічна	7,9	46	1,37	95,5	25	5,8	AY	Помірна мінливість, потребує контролю
7	Пісок кварцовий	6,1	60	1,27	97,8	33	4,1	AX	Стабільний попит, висока ефективність
8	Мінеральні добрива	5,3	69	1,22	91,7	38	12	BZ	Нестабільний попит, ризик накопичення
9	Бітум дорожній	4,7	78	1,18	95,2	43	7,7	BY	Помірна мінливість, потребує контролю
10	Гіпс будівельний	3,8	96	1,13	95,1	53	8,2	BY	Помірна мінливість, потребує контролю

КРІ-звіт засвідчує високу ефективність управління запасами за ключовими позиціями категорії AX (щебінь, арматура, пісок) – висока оборотність, мінімальна частка неліквідів та рівень сервісу понад 97 %. Натомість позиції категорій AZ та BZ (металопрокат, мінеральні добрива) характеризуються підвищеною часткою неліквідних запасів та зниженим рівнем сервісу, що потребує застосування ризик-орієнтованих підходів до управління поповненням.

Звіт сформовано:

Склав: аналітик відділу логістики _____ Гнатюк С. П.

Перевірив: фінансовий директор _____ Романюк О. І.

Дата складання: «____» _____ 2025 р. М.П.

ДОДАТОК Ш

Аналітичний дашборд управління товарними запасами ТОВ «Компанія «Алія»

станом на 31.12.2024

Показник	Цільове значення	Фактичне значення	Відхилення	Оцінка
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	$\geq 8,0$	7,4	-0,6	Потребує контролю
Оборотність у днях	≤ 45	49	+4	Негативне
GMROI, грн/грн	$\geq 1,50$	1,52	+0,02	У межах норми
Рівень сервісу, %	≥ 97	95,6	-1,4	Ризик дефіциту
Покриття запасами, дні	20–30	34	+4	Надлишковий запас
Частка неліквідних запасів, %	≤ 5	6,8	+1,8	Перевищення
Точність обліку запасів, %	≥ 98	96,9	-1,1	Потребує перевірки
Точність прогнозу попиту, %	≥ 90	87,4	-2,6	Недостатня
Рівень дефіциту товарів, %	≤ 2	3,4	+1,4	Негативне
Частка запасів групи А, %	65–80	78,0	в межах норми	Стабільно
Частка запасів групи С, %	≤ 15	16,2	+1,2	Незначне перевищення
Частка SKU без руху понад 90 днів, %	≤ 3	5,1	+2,1	Ризик неліквідів
Рівень виконання замовлень, %	≥ 96	94,1	-1,9	Потребує оптимізації
Середній час оновлення даних, хв	≤ 15	18	+3	Затримка даних
Кількість критичних нетипових операцій	0	3	+3	Потрібне реагування

Структура запасів за групами ABC узгоджена з результатами ABC/XYZ-аналізу. Аналітичний дашборд відображає інтегровану картину стану управління товарними запасами підприємства в режимі, наближеному до реального часу. Критичними зонами за результатами моніторингу визначено перевищення рівня дефіциту товарів (3,4 % за нормативу ≤ 2 %), зростання частки SKU без руху понад 90 днів (5,1 %) та наявність критичних нетипових операцій, що потребують оперативного реагування засобами цифрового контуру контролю. Водночас показники GMROI та частки запасів групи А перебувають у межах нормативних значень, що свідчить про збереження ефективності управління ключовими товарними позиціями.

Сформовано автоматично засобами ВІ-системи.

Відповідальний – аналітик відділу логістики Гнатюк С. П.

Дата формування: 31.12.2024

М.П.

ДОДАТОК Ю

Резильєнтний дашборд системи управління товарними запасами ТОВ «Комфорт Україна» станом на 31.03.2025

№	Колекція	Критичність SKU	Рівень логіст. ризику	Страховий запас	Покриття, дні	Стабільність поставок	Час відновлення	Рівень дефіциту	Рекомендована управлінська дія
1	Marburg Trace 2	Висока	Високий	32 дні	41	Нестабільна	24 дні	8,4 %	Збільшити резерв, альтернативні постачальники
2	Rasch Textil Classic	Висока	Високий	28 днів	36	Частково стабільна	21 день	6,7 %	Розширити коло постачальників
3	Erismann Loft Style	Середня	Середній	18 днів	24	Стабільна	12 днів	2,8 %	Поточний контроль
4	AS Creation New Life	Висока	Високий	30 днів	39	Нестабільна	23 дні	7,1 %	Формування резерву
5	BN International Pure	Середня	Середній	16 днів	22	Частково стабільна	14 днів	3,4 %	Контроль поставок
6	Grandeco Universe	Середня	Середній	15 днів	21	Стабільна	11 днів	2,5 %	Моніторинг попиту
7	Sintra Deluxe	Низька	Низький	9 днів	14	Стабільна	6 днів	1,1 %	Без коригування
8	Limonta Elegance	Середня	Середній	14 днів	19	Стабільна	10 днів	2,1 %	Моніторинг попиту
9	Decori & Decori Venezia	Низька	Низький	7 днів	12	Стабільна	5 днів	0,9 %	Без змін
10	Zambaiti Parati Home	Низька	Низький	6 днів	11	Стабільна	4 дні	0,5 %	Без змін

Номенклатуру колекцій узгоджено з результатами ABC/XYZ-аналізу (додаток Є) та розрахунком страхового запасу (додаток Ж). Червоним позначено колекції з високим логістичним ризиком, зеленим – зі стабільним постачанням. Резильєнтний дашборд відображає стійкість системи постачання за ключовими товарними колекціями в умовах логістичної нестабільності. Найвищий рівень логістичного ризику виявлено за колекціями преміального сегменту (Marburg Trace 2, AS Creation New Life, Rasch Textil Classic), які характеризуються тривалим часом відновлення поставок (понад 20 днів) та підвищеним рівнем дефіциту, що зумовлено залежністю від імпортерних постачальників. Для цих позицій обґрунтовано необхідність збільшення страхового запасу та диверсифікації постачальників. Колекції зі стабільним постачанням (Sintra Deluxe, Decori & Decori Venezia, Zambaiti Parati Home) не потребують коригування параметрів управління запасами.

Відповідальний – аналітик відділу управління запасами Левчук О. П.

Дата формування: 31.03.2025

М.П.

РЕГЛАМЕНТ

формування резильєнтно-орієнтованої управлінської звітності

ТОВ «Комфорт Україна»

1. Загальні положення

1.1. Цей Регламент визначає порядок формування, оновлення, узгодження та використання резильєнтно-орієнтованої управлінської звітності в системі управління товарними запасами ТОВ «Комфорт Україна».

1.2. Метою Регламенту є забезпечення своєчасного виявлення логістичних ризиків, дефіциту товарних запасів, порушень стабільності постачання та інших критичних відхилень, що впливають на безперервність товароруку та рівень сервісу підприємства.

1.3. Резильєнтно-орієнтована управлінська звітність використовується для:

- оцінки стійкості системи управління товарними запасами;
- моніторингу критичних SKU;
- контролю страхових запасів;
- аналізу стабільності постачання;
- оцінювання рівня логістичних ризиків;
- підтримки прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

1.4. Формування звітності здійснюється із використанням даних ERP-системи, складського обліку, управлінської аналітики, звітів продажів та інформації щодо логістичних операцій підприємства.

2. Періодичність формування звітності

Вид звітності	Періодичність	Відповідальний
Оперативний дашборд критичних SKU	Щоденно	Аналітик товарних запасів
Звіт щодо страхових запасів	Щотижнево	Логіст
Звіт про логістичні ризики	Щотижнево	Менеджер логістики
Резильєнтний дашборд	Щомісячно	Керівник аналітичного напрямку
Зведений управлінський звіт	Щомісячно	Фінансовий директор

3. Джерела інформації

3.1. Для формування резильєнтно-орієнтованої звітності використовуються:

- дані ERP-системи;
- інформація складського обліку;
- дані POS-систем;
- звіти електронної комерції;
- результати інвентаризацій;
- інформація про строки та стабільність постачання;
- дані щодо виконання замовлень;
- аналітичні показники попиту та оборотності.

3.2. Усі інформаційні джерела повинні бути синхронізовані та проходити процедури перевірки повноти, достовірності та логічної узгодженості даних.

4. Основні KPI та ризик-індикатори

У системі резильєнтно-орієнтованої звітності використовуються такі показники:

- коефіцієнт оборотності запасів;
- рівень сервісу;
- рівень дефіциту;
- покриття запасами;
- рівень страхового запасу;
- стабільність постачання;
- середній час відновлення поставок;
- точність прогнозу попиту;
- частка критичних SKU;
- частка неліквідних запасів;
- рівень логістичних ризиків;
- показники аномалій товароруху.

5. Порядок реагування на критичні відхилення

5.1. У разі виявлення критичних відхилень система формує повідомлення для відповідальних осіб.

5.2. Критичними вважаються:

- дефіцит критичних SKU;
- перевищення нормативного рівня неліквідних запасів;
- порушення стабільності поставок;
- зниження рівня сервісу;
- аномальне зростання часу постачання;
- суттєві розбіжності між фактичними та обліковими залишками.

5.3. За результатами аналізу відповідальні особи формують:

- коригування параметрів поповнення;
- рішення щодо збільшення страхових запасів;
- резервні сценарії постачання;
- рішення щодо перерозподілу запасів між каналами та складами;
- пропозиції щодо оптимізації асортиментної структури.

6. Розподіл відповідальності

Посада	Функції
Аналітик товарних запасів	Формування KPI та дашборд
Логіст	Контроль постачання та страхових запасів
Категорійний менеджер	Аналіз асортименту та критичних SKU
Бухгалтер	Контроль коректності облікових даних
Керівник відділу продажів	Аналіз рівня сервісу
Фінансовий директор	Узгодження управлінських рішень

7. Заключні положення

7.1. Регламент є елементом внутрішньої системи управління товарними запасами ТОВ «Комфорт Україна».

7.2. Оновлення показників, форм дашбордів та процедур аналізу здійснюється у разі зміни бізнес-процесів, структури товароруху або інформаційної системи підприємства.

7.3. Контроль дотримання Регламенту покладається на керівника аналітичного напрямку та фінансового директора підприємства.

Робочий план рахунків обліку товарних запасів та кореспонденція рахунків з типових операцій ПП «ПАТАР»

Таблиця АА.1

Розширена структура субрахунків рахунку 28 «Товари»

Субрахунок	Назва	Призначення	Рівні аналітичного обліку
281	Товари на складі	Облік товарів за купівельною вартістю на складах підприємства	1) тип складу (центральний, регіональний, транзитний); 2) зона зберігання (загальна, температурний контроль, морозильна, карантинна); 3) партія постачання (дата, постачальник, № договору, термін придатності); 4) товарна група / SKU; 5) матеріально відповідальна особа
282	Товари в торгівлі	Облік товарів у роздрібних торговельних точках за цінами продажу	1) магазин / торговельна точка; 2) канал збуту (офлайн, онлайн, маркетплейс); 3) зона зберігання (торговий зал, підсобне приміщення, вітрина-холодильник); 4) партія; 5) матеріально відповідальна особа
283	Товари на комісії	Облік товарів, переданих на комісію	1) комісіонер; 2) договір; 3) партія
284	Тара під товарами	Облік зворотної та незворотної тари	1) вид тари; 2) контрагент
285	Торгова націнка	Контрактивний субрахунок для обліку різниці між продажною та купівельною вартістю	1) товарна група; 2) магазин
287*	Резерв уцінки товарних запасів	Контрактивний субрахунок для формування резерву знецінення запасів до чистої вартості реалізації (МСФЗ-підхід)	1) товарна група; 2) причина уцінки (зниження ринкової ціни, наближення терміну придатності, часткове пошкодження, моральне старіння); 3) партія
289	Транспортно-заготівельні витрати	Акумуляування та розподіл ТЗВ між реалізованими та нереалізованими товарами. Запропоновано розширення аналітики	1) вид ТЗВ (транспортування, страхування, вантажні роботи, підтримання температурного режиму); 2) партія постачання; 3) постачальник; 4) маршрут доставки

* — субрахунок, запропонований автором. Джерело: розроблено автором на основі Інструкції про застосування Плану рахунків [132].

Кореспонденція рахунків з типових операцій з товарними запасами ПП «ПАТАР»

№	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит
Надходження товарних запасів			
1	Оприбутковано товари від вітчизняного постачальника (без ПДВ)	281	631
2	Відображено ПДВ (податковий кредит)	641	631
3	Оприбутковано товари від іноземного постачальника	281	632
4	Нараховано ввізне мито	281	685
5	Відображено ТЗВ на окремому субрахунку	289	631, 685
6	Нараховано торговельну націнку (облік за цінами продажу)	282	285
Облік та розподіл тзв (субрахунок 289)			
7	Акумуляовано ТЗВ — доставка товарів	289	631, 685
8	Акумуляовано ТЗВ — страхування вантажу	289	655
9	Акумуляовано ТЗВ — вантажно-розвантажувальні роботи	289	661, 651
10	Розподілено ТЗВ на собівартість реалізованих товарів	902	289
Внутрішнє переміщення			
11	Переміщено товари з центрального складу до магазину	282	281
12	Переміщено товари між магазинами	282/маг.Б	282/маг.А
13	Переміщено до зони температурного контролю	281/темп.зона	281/загальна
14	Переміщено з карантину після перевірки якості	281/основна	281/карантин
Реалізація за каналами збуту			
15	Дохід від реалізації через офлайн-магазин	301, 333	702
16	Дохід від реалізації через інтернет-магазин	361	702
17	Дохід від реалізації через маркетплейс	361/маркетпл.	702
18	Списано собівартість реалізованих товарів	902	281, 282
19	Списано торговельну націнку (сторно)	285	282 (сторно)
20	Комісійна винагорода маркетплейсу	93	631/маркетпл.

№	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит
Уцінка та резерв (субрахунок 287)			
21	Сформовано резерв уцінки (МСФЗ-підхід)	946	287
22	Сторновано резерв при відновленні вартості	946 (сторно)	287 (сторно)
23	Проведено пряму уцінку товарів	946	282
24	Списано неліквідні товари за рахунок резерву	287	281
Повернення			
25	Повернення від покупця (сторно доходу)	704	361, 301
26	Повернення від покупця (сторно собівартості)	281	902 (сторно)
27	Повернення постачальнику (неналежна якість)	631	281
Інвентаризаційні різниці			
28	Виявлено надлишок товарів	281, 282	719
29	Виявлено нестачу (у межах норм)	947	281, 282
30	Нестача понад норми — на винну МВО	375	716
31	Пересортиця (взаємний залік)	281/А	281/Б
Операції в умовах воєнного стану			
32	Списано товари, знищені внаслідок бойових дій	977	281, 282
33	Списано ТЗВ на знищені товари	977	289
34	Створено резерв уцінки (часткове пошкодження)	946	287
35	Страхове відшкодування за знищені товари	377	746

Джерело: розроблено автором на основі Плану рахунків [132] із застосуванням запропонованих аналітичних розрізів.

ДОДАТОК АБ

Оперограма документообігу товарних операцій ПП «ПАТАР»

№	Первинний документ	Складає	Перевіряє / підписує	Передає до	Строк подання	Відображення в обліковій системі
Надходження						
1	Видаткова накладна постачальника	Постачальник	МВО складу, комірник	Бухгалтерія	У день надходження	Дт 281 Кт 631; Дт 641 Кт 631
2	Прибуткова накладна (внутрішня)	Комірник / WMS автоматично	МВО складу	Бухгалтерія	У день надходження	Підтвердження оприбуткування в ERP
3	Товарно-транспортна накладна	Перевізник	МВО складу, логіст	Бухгалтерія	У день доставки	Дт 289 Кт 631, 685
4	Акт приймання товарів за кількістю та якістю	Комісія з приймання	Голова комісії, МВО	Бухгалтерія, постачальник	Протягом 1 дня	Претензія / Дт 374 Кт 631
Внутрішні Переміщення						
5	Накладна на внутрішні переміщення	МВО складу- відправника / WMS	МВО складу- отримувача	Бухгалтерія	У день переміщення	Дт 282 Кт 281; Дт 281/зона Кт 281/зона
6	Заявка на переміщення (електронна)	Менеджер магазину	Керівник логістики	WMS → ERP	У день формування	Ініціація переміщення в системі
Реалізація						
7	Касовий чек / Z-звіт (POS)	POS-система автоматично	Касир (верифікація)	Бухгалтерія (ERP)	Щоденно (автоматично)	Дт 301,333 Кт 702; Дт 902 Кт 282
8	Видаткова накладна (онлайн-замовлення)	ERP / інтернет-магазин	МВО складу	Бухгалтерія	У день відвантаження	Дт 361 Кт 702; Дт 902 Кт 281
9	Акт звірки маркетплейсом ³	Менеджер e-commerce	Бухгалтер	Бухгалтерія	Щомісячно	Дт 93 Кт 631/маркетпл.
Повернення						
10	Заява на повернення від покупця	Покупець / менеджер магазину	Адміністратор магазину	Бухгалтерія, МВО	У день повернення	Дт 704 Кт 361; Дт 281/карантин Кт 902
11	Акт повернення	Комірник	МВО, бухгалтер	Бухгалтерія,	Протягом 3 днів	Дт 631 Кт 281

№	Первинний документ	Складає	Перевіряє / підписує	Передає до	Строк подання	Відображення в обліковій системі
	постачальнику			постачальник		
Інвентаризація та списання						
12	Наказ про проведення інвентаризації	Керівник підприємства	—	Інвентаризаційна комісія	За 3 дні до початку	—
13	Інвентаризаційний опис	Інвентаризаційна комісія / WMS	Голова комісії, МБО	Бухгалтерія	У день завершення	—
14	Звіряльна відомість	Бухгалтер / ERP автоматично	Головний бухгалтер	Керівник, МБО	Протягом 2 днів	Дт 947 Кт 281; Дт 375 Кт 716
15	Акт списання (нестачі, псування)	Комісія зі списання	Керівник підприємства	Бухгалтерія	Протягом 3 днів	Дт 947/977 Кт 281
Уцінка						
16	Акт уцінки товарів	Комісія з уцінки	Керівник підприємства	Бухгалтерія	Протягом 1 дня	Дт 946 Кт 287 або Дт 946 Кт 282
Цифровий контур контролю						
17	Повідомлення про аномалії товароруку (цифровий контур контролю)	ERP/WMS автоматично	Аналітик товарних запасів	Керівник, МБО, бухгалтер	Автоматично (реальний час)	Ініціація додаткових контрольних процедур

Джерело: розроблено автором за даними організації обліку ПП «ПАТАР».

Запропонована оперограма забезпечує уніфікацію маршрутів руху первинних документів, визначає відповідальних осіб на кожному етапі, регламентує строки подання та відображення в обліковій системі. Інтеграція цифрового контуру контролю (останній рядок) забезпечує превентивне виявлення нетипових операцій та формування сигналів для управлінського реагування в автоматичному режимі.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ (LIST OF ASPIRANT'S PUBLICATIONS FOR THE TOPIC OF THE THESIS)

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації
(Scientific works in which the main scientific results of the thesis were published)*

1. Лазаришина І. Д, **Січкарь І. О.** Методичне забезпечення аналізу товарних запасів на торговельних підприємствах України: сучасний стан та напрями вдосконалення. Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту. 2024. Спеціальний випуск. DOI: [10.31767/nasoa.2024.si07](https://doi.org/10.31767/nasoa.2024.si07) (У статті особисто автором досліджено сучасні підходи до аналізу товарних запасів на торговельних підприємствах України. Обґрунтовано необхідність інтеграції обліку, аналізу і контролю в єдиному цифровому середовищі та запропоновано напрями удосконалення системи аналізу з урахуванням цифровізації, логістичних ризиків і потреб стратегічного управління.)
2. Січкарь І. О. Переваги та виклики організації інвентаризації за допомогою систем відеоспостереження. Проблеми системного підходу в економіці. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-3-7>
3. Січкарь І. О. Особливості організації інвентаризації на деокупованих територіях. Via Economica. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-19>
4. Січкарь І. О. Використання BI- та ERP-систем в управлінні товарними запасами. Інклюзивна економіка. 2025. № 4 (10). DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-12
5. Січкарь І. О. Генезис понятійної бази товарних запасів у контексті системності та функціональності. Сталий розвиток економіки. 2025. № 6 (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-7>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації (Scientific works, which certify the approbation of the thesis materials)

1. Січкарь І. О. Напрямки удосконалення організаційно-методичних засад інвентаризації товарних запасів підприємств у сфері агробізнесу. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: Міжнародна науково-практична конференція, м. Кременчук, 8 лютого 2023 року: тези доповіді. Кременчук, 2023. С. 39–42.

2. Січкарь І. О. Порядок проведення інвентаризації з використанням систем відеоспостереження. Фінансово-кредитне та обліково-аналітичне забезпечення післявоєнного відновлення економіки України: Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 05-06 жовтня 2023 року: тези доповіді. Київ, 2023. С. 326–329.

3. Січкарь І. О. Інструктаж під час проведення інвентаризації з використанням систем відеоспостереження Scientific research in XXI century: Міжнародна науково-практична конференція, м. Оттава, Канада, 16-18 лютого 2024 року: тези доповіді. Оттава, 2024. С. 58–60.

4. Січкарь І. О. Дії матеріально-відповідальної особи при проведенні інвентаризації з використанням систем відеоспостереження. Підготовчий етап. Recent advances in global science: Міжнародна науково-практична конференція, м. Вільнюс, Литва, 08-08 травня 2024 року: тези доповіді. Вільнюс, 2024. С. 103–105.

5. Січкарь І. О. Сучасні системи віддаленого контролю. Проведення інвентаризації з використанням систем відеоспостереження. Міжнародна науково-практична конференція «Agricultural and food economics – 2024» Київ, 19-20 вересня 2024. С. 135-138

6. Січкарь І. О. Організаційні підходи до аналізу товарних запасів у контексті повоєнного відновлення економіки України. Майбутнє науки: інновації та перспективи: Міжнародна науково-практична конференція, м. Стокгольм, Швеція, 16-18 червня 2025 року: тези доповіді. Стокгольм, 2025. С.

365-367

7. Січкарь І. О. Методичні аспекти аналізу товарних запасів в умовах обмеженого доступу до облікової інформації. XI Міжнародна науково-практична конференція «Science and technology: challenges, prospects and innovations», м. Осака, Японія, 19-21 червня 2025 року: тези доповіді.

Довідки про впровадження

ПП «ПАТАР»

Україна, 33024, Рівненська обл.,
м. Рівне, вул. Млинівська, буд. 24Б
Тел.: +380 362 630 409
E-mail: patar@patar.rv.ua
Код ЄДРПОУ 13979385

Вих. № 42

13 квітня 2026 року

ДОВІДКА

Видана Січкарю Івану Олександровичу про те, що результати дисертаційного дослідження на тему «Облік і аналіз в управлінні товарними запасами», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування», використані у практичній діяльності ПП «ПАТАР».

Зокрема, на підприємстві впроваджено рекомендації щодо удосконалення організації обліку товарних запасів, використання механізмів цифрового контролю товароруху та моніторингу товарних операцій, а також підходи до виявлення аномальних відхилень у процесі руху та обліку запасів. Практичне значення для підприємства мають запропоновані організаційні положення щодо розподілу функцій між цифровими системами та персоналом під час здійснення контрольних процедур у сфері обліку товарних запасів.

Використання запропонованих рекомендацій сприяє підвищенню достовірності облікових даних, оперативності виявлення критичних відхилень у процесі товароруху, посиленню внутрішнього контролю товарних операцій та зниженню ризиків виникнення пересортиці, дефіциту й відємних залишків товарів.

Отримані результати мають практичну цінність для подальшого вдосконалення системи обліково-аналітичного забезпечення управління товарними запасами підприємства та можуть використовуватися у процесі прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності використання товарних ресурсів.

Директор
ПП «ПАТАР»



Д.М. Сич



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМПАНІЯ АЛІЯ»

КОД ЄДРПОУ 40634806

03150, Україна, м. Київ,
вул. Андрія Верхогляда, буд. 20/1, офіс 15

+380 (44) 228-70-04
info@aliya.com.ua

№ 451

від 10 травня 2026 року

ДОВІДКА

Видана Січкарю Івану Олександровичу про те, що результати дисертаційного дослідження на тему «Облік і аналіз в управлінні товарними запасами», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування», використані у практичній діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АЛІЯ».

Зокрема, у діяльності підприємства використовуються рекомендації щодо формування системи аналітичних показників управління товарними запасами, що включає показники оборотності запасів, сервісного рівня, рентабельності запасів, структури товарних ресурсів та ризик-орієнтованого аналізу товарних потоків. Практичне значення для підприємства мають запропоновані підходи до оцінювання ефективності використання товарних ресурсів та інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Використання запропонованих рекомендацій сприяє підвищенню аналітичності управлінської інформації, своєчасному виявленню факторів, що впливають на оборотність і структуру запасів, а також підвищенню обґрунтованості рішень щодо управління асортиментом, товарними потоками та матеріальними ресурсами підприємства.

Отримані результати мають практичну цінність для подальшого розвитку системи обліково-аналітичного забезпечення управління товарними запасами та можуть використовуватися для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Директор
ТОВ «КОМПАНІЯ АЛІЯ»



Д.М. Сич

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«КОМФОРТ УКРАЇНА»**

ЄДРПОУ: 41001393

Адреса: м. Київ, проспект Повітряних Сил, 16, 03049

№ 24/292 від 17.10.2024р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

**«Облік і аналіз в управлінні товарними запасами підприємств
роздрібної торгівлі»**

Наукові та практичні результати дисертаційного дослідження Січкаря Івана Олександровича впроваджені у діяльність ТОВ «Комфорт Україна», що здійснює роздрібну торгівлю оздоблювальними матеріалами (шпалери, супутні товари та декор).

У межах проведеного дослідження на підприємстві здійснено комплексний аналіз системи управління товарними запасами, зокрема: оцінено динаміку, обсяг та структуру товарних запасів; проведено аналіз показників оборотності та ефективності їх використання (зокрема GMROI); здійснено ABC/XYZ-аналіз асортименту; виконано факторний аналіз зміни оборотності; розраховано параметри управління запасами (страховий запас, точка повторного замовлення).

За результатами аналізу виявлено проблеми: наявність надлишкових запасів окремих товарних груп, зниження швидкості обороту та нестабільний рівень сервісу.

З метою підвищення ефективності управління товарними запасами впроваджено: систему аналітичного контролю запасів; форму управлінської звітності; методику оцінки виконання показників; регламент управління запасами; підхід до оптимізації асортименту на основі ABC/XYZ-аналізу.

Впровадження результатів дозволило підвищити ефективність управління запасами, покращити якість прийняття управлінських рішень та забезпечити більш раціональне використання оборотного капіталу.

Таким чином, результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути рекомендовані для використання підприємствами роздрібної торгівлі.



Директор ТОВ «Комфорт Україна»

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Boiko" or similar, written over a horizontal line.

/Бойко О.В./

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ШПАКІВСЬКИЙ АВТОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»**

35332, Рівненська обл., Рівненський р-н, с. Малий Шпаків, вул. Шевченка, буд. 12
Тел.: +380 673 802 771 | E-mail: office@sharaz.com.ua
Код ЄДРПОУ 46007289

№ 21

від 15 травня 2026 року

ДОВІДКА

Видана Січкарю Івану Олександровичу про те, що результати дисертаційного дослідження на тему «Облік і аналіз в управлінні товарними запасами», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування», використані у практичній діяльності ТОВ «ШПАКІВСЬКИЙ АВТОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД».

Зокрема, у діяльності підприємства використовуються рекомендації щодо удосконалення процедур інвентаризації запасів на основі ризик-орієнтованого підходу, застосування цифрового аудиторського сліду, контролю ризикових операцій та документування руху матеріальних ресурсів. Практичне значення для підприємства мають запропоновані підходи до організації контрольних процедур та підвищення прозорості процесів обліку запасів.

Використання запропонованих рекомендацій сприяє підвищенню достовірності результатів інвентаризації, своєчасному виявленню відхилень у процесі руху матеріальних цінностей, посиленню внутрішнього контролю та зниженню ризиків виникнення помилок під час обліку виробничих запасів і матеріалів.

Отримані результати мають практичну цінність для подальшого вдосконалення системи обліково-контрольного забезпечення управління запасами підприємства та можуть використовуватися при організації внутрішнього контролю і проведенні інвентаризаційних процедур.

**Директор
ТОВ «ШПАКІВСЬКИЙ
АВТОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»**



С.М. Сич

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ШПАКІВСЬКИЙ РЕДУКТОРНИЙ ЗАВОД»**

Код ЄДРПОУ 45984679

35342, Рівненська обл., Рівненський р-н,

с. Малий Шпаків, вул. Шевченка

Тел.: +380 673 802 771

№ 31

від 22 травня 2026 року

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження

ТОВ «ШПАКІВСЬКИЙ РЕДУКТОРНИЙ ЗАВОД» підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Січкаря Івана Олександровича на тему: «Облік і аналіз в управлінні товарними запасами», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування», були розглянуті та отримали позитивну оцінку щодо можливості їх практичного використання у діяльності підприємства.

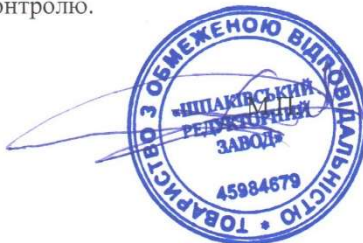
У процесі ознайомлення з результатами дослідження особливий інтерес для підприємства становили рекомендації щодо формування цифрового контуру управління запасами шляхом інтеграції облікової, складської та аналітичної інформації в єдине інформаційне середовище підприємства.

Запропоновані підходи спрямовані на забезпечення оперативного доступу до інформації про рух і залишки матеріальних ресурсів, покращення взаємодії між структурними підрозділами та підвищення якості управлінських рішень.

Практичне використання рекомендацій сприяє підвищенню ефективності контролю запасів, оперативності реагування на зміни виробничих потреб та вдосконаленню інформаційного забезпечення процесів управління матеріальними ресурсами.

Отримані результати мають практичну цінність для подальшого розвитку системи управління запасами підприємства та можуть використовуватися при організації виробничої діяльності й внутрішнього контролю.

**Директор
ТОВ «ШПАКІВСЬКИЙ
РЕДУКТОРНИЙ ЗАВОД»**



Д.М. Сич

**ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«СТЕПАНЬАГРОПРОМСЕРВІС»**

Код ЄДРПОУ 00906686

Рівненська обл.,
Сарненський р-н,
смт Степань,
вул. Пушкіна, буд. 10

Тел.:
067 363 10 73

www.stephanservis.com.ua

№ 12

від 27 квітня 2026 року

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження

ТДВ «СТЕПАНЬАГРОПРОМСЕРВІС» підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Січкаря Івана Олександровича на тему «Облік і аналіз в управлінні товарними запасами», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування», були розглянуті та отримали позитивну оцінку щодо можливості їх практичного використання у діяльності підприємства.

У процесі ознайомлення з результатами дослідження особливий інтерес для підприємства становили рекомендації щодо удосконалення аналітичного обліку запасів шляхом їх деталізації за місцями зберігання, партіями та центрами відповідальності.

Запропоновані підходи забезпечують формування більш деталізованої облікової інформації про рух і залишки матеріальних ресурсів, підвищують рівень контролю запасів та якість інформаційної підтримки управлінських рішень.

Практичне використання рекомендацій сприяє підвищенню аналітичності облікових даних, оперативності контролю за рухом запасів, своєчасному виявленню відхилень та вдосконаленню системи внутрішнього контролю підприємства.

Отримані результати мають практичну цінність для подальшого розвитку обліково-аналітичного забезпечення управління запасами та можуть використовуватися в діяльності підприємства при організації обліку і контролю матеріальних ресурсів.

Директор
ТДВ «СТЕПАНЬАГРОПРОМСЕРВІС»



Д.М. Сич

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової
роботи та інноваційної діяльності
Національного університету
біоресурсів і природокористування
України, доктор
сільськогосподарських наук,



професор
Оксана ТОНХА

«1» червня 2026 р.

ПОГОДЖЕНО

Проректор з науково-педагогічної
роботи та цифрової трансформації
Національного університету
біоресурсів та природокористування
України, доктор
педагогічних наук,
професор

Олена ГЛАЗУНОВА

«1» червня 2026 р.

АКТ

про впровадження/використання результатів
дисертаційної роботи в освітній процес

Даним актом стверджується, що результати дисертаційної роботи на тему: «Облік і аналіз в управлінні товарними запасами», що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування», виконаної Січкарем Іваном Олександровичем, використовуються в освітньому процесі при викладанні дисциплін «Проектний аналіз» для студентів ОС «Бакалавр» із спеціальності 076 «Підприємництво та біржова торгівля» та «Історія економіки, обліку та аналізу» для студентів ОС «Бакалавр» із спеціальності 071 «Облік і оподаткування».

Зокрема, у межах освітнього процесу використовуються положення дисертаційного дослідження щодо економічної сутності та функціонального призначення товарних запасів, методичних підходів до їх аналізу, а також інструментарію оцінювання ефективності управління оборотними активами

технологій. Запропоновані автором теоретико-методичні рішення застосовуються під час розгляду питань аналізу складу, структури, динаміки та ефективності витрат, методики їх аудиту в цифровому середовищі, формування аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень, а також оцінювання впливу хмарних технологій на організацію контролю, оптимізацію витрат і підвищення результативності фінансово-господарської діяльності підприємств.

Декан економічного факультету,

к.е.н., доцент



Андрій Музиченко

Завідувач кафедри статистики та

економічного аналізу, д.е.н., професор



Анатолій Діброва