

УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

Літвінов О. С., доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: litvinov_a213@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-1424-6904

Онищук В. С., студентка 6-го курсу спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: viktorionishchuk0616@gmail.com

Анотація. Метою даної статті є удосконалення концепції управління складськими запасами торговельних компаній в період повномасштабного вторгнення в Україні, виявлення ресурсів та потенціалу, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління запасами, а також розробка практичних рекомендацій щодо цього. У роботі використані методи теоретичного аналізу, синтезу, дедуктивний та індуктивний методи порівняння, узагальнення. Розглянуто ключову роль управління запасами в контексті ефективного управління оборотним капіталом на підприємствах України в період воєнних дій. Надано авторське визначення поняттю «управління запасами». Розглянуто методи управління запасами на торговельних підприємствах і обґрунтовано переваги ABC-XYZ аналізу для оптимізації запасів вітчизняних торговельних підприємств в період повномасштабного вторгнення.

Ключові слова: товарні запаси, управління запасами, ABC аналіз, XYZ аналіз, ефективність, торговельне підприємство.

INVENTORY MANAGEMENT IN COMMERCIAL ENTERPRISES OF UKRAINE DURING A FULL-SCALE INVASION

Litvinov Oleksandr, Doctor of Economics, Professor of the Department of Business Economics and Business Organization, Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine
e-mail: litvinov_a213@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-1424-6904

Onyshchuk Viktoriia, 6th-year student of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity", Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine
e-mail: viktorionishchuk0616@gmail.com

Abstract. The purpose of this article is to find the optimal concept of inventory management of trading companies during the period of full-scale invasion in Ukraine.

Methods: methods of theoretical analysis, synthesis, deductive and inductive methods of comparison, generalization, and comparison were used.

The article considers the key role of inventory management in the context of effective working capital management at Ukrainian enterprises during the period of military operations. The author's definition of the concept of "inventory management" is given. The paper considers an important aspect of inventory management at trade enterprises and proposes to use ABC-XYZ analysis to optimize the inventory management process. ABC-XYZ analysis is a tool that allows you to classify goods based on their importance and variability in demand, which is especially important for trade-related enterprises. This article outlines the benefits of this approach for implementation in trade enterprises, which would help improve the efficiency of inventory management and adapt them to the realities of a full-scale invasion.

The article discusses in detail the process of classifying goods using ABC-XYZ analysis. The application of this approach helps enterprises to reduce inventory, optimize working capital and improve asset turnover, which contributes to the profitability of enterprises.

The overall conclusion of the article is that proper inventory management using ABC-XYZ analysis is critical to optimize the working capital of an enterprise, increase its competitiveness and achieve financial sustainability in today's business environment under full-scale invasion.

This article serves as a useful source of information for managers and specialists in the field of logistics and supply chain management in trading enterprises, as well as all specialists related to ordering in companies seeking to improve their inventory management processes and achieve greater efficiency in this area.

Key words: commodity stocks, inventory management, ABC analysis, XYZ analysis, efficiency, ABC -XYZ analysis.

JEL Classification: M210.

Постановка проблеми. Галузі, які швидко розвиваються, як от торгівля, потребують постійної підтримки ефективної системи управління запасами, щоб у потрібний час мати необхідну кількість товарів, бажаних клієнтом, на полиці. Оптимізація запасів з урахуванням терміну придатності товарів є складним завданням для більшості галузей. Підвищення ефективності оптимізації запасів є основним фактором у визначенні прибутковості будь-якої галузі, а в торгівлі у першу чергу. На підприємствах світу використовуються різні інструменти для управління запасами, такі як економічна кількість замовлення, мінімальна кількість замовлення, точно вчасно, аналіз ABC-XYZ і норми зберігання запасів тощо. На даний момент компаніям України частина концепцій управління запасами не доступна, а інші потребують пристосування до теперішніх умов, оскільки через повномасштабне вторгнення РФ на територію країни, постійні обстріли цивільної та промислової інфраструктури виникають проблеми з логістикою та її дорожчанням. Неможливо передбачити попит та можливість поставки, неможна гарантувати наявність товару на складах постачальників завтра, та взагалі наявність цілих складів постачальників наступної миті. Тому виникає необхідність в пошуку нових концепцій управління запасами чи модернізації та пристосування наявних, що б могли допомогти оптимізувати витрати і зменшити всі пов'язані ризики, та пристосувати підприємства під реалії війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Успішна діяльність будь-якого підприємства залежить від ефективного використання його оборотних коштів, серед яких одне з ключових місць посідають виробничі запаси. Без достатньої кількості запасів підприємство не має змоги задовольнити потреби клієнтів чи споживачів, що призводить до зниження прибутку та втрати конкурентоспроможності на ринку. Це особливо актуально для компаній, що працюють в умовах нестабільної економіки та мають загрозу виникнення кризових явищ у діяльності.

Обрання правильної концепції управління товарними запасами для підприємства має ключове значення, оскільки це впливає на його ефективність та конкурентоспроможність. Вірно підібрана концепція дозволяє оптимізувати рівень запасів, зменшувати витрати на утримання запасів, підвищувати оборотність активів та задовольняти потреби клієнтів. Це також допомагає уникнути надмірного чи недостатнього рівня запасів, що може призвести до фінансових втрат або втрати клієнтської довіри. Управління запасами є стратегічно важливим елементом оптимізації бізнес-процесів та досягнення успіху на ринку.

Проблемами управління запасами зокрема торговельних підприємств присвячені роботи багатьох вчених, в тому числі таких як Холмберг О., Остерлінд Х., Марченко В.М., Башилова В.П., Мазур О.Й., Ромащенко О. С., Багрій К.Л., Бердникова Т.Б., Волошина С.В., Колесниченко А.Ю., Куць Т., Новіцький Н.І. та інші.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте зміна умов господарювання та реалії економіки під час дії в Україні воєнного стану потребує подальшого дослідження процесу оптимізації методичних підходів до аналізу виробничих запасів саме на торговельних підприємствах.

Мета дослідження. Метою даної статті є удосконалення концепції управління складськими запасами торговельних компаній в період повномасштабного вторгнення в Україну, виявлення ресурсів та потенціалу, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління запасами, а також розробка практичних рекомендацій щодо цього.

Основний матеріал. Запаси виступають важливою складовою господарської діяльності будь-якої компанії. Товарні запаси відносяться до оборотних активів. Підвищити ефективність діяльності торговельної компанії можна шляхом оптимізації використання та формування товарних запасів, що дозволить підвищити оборотність активів, підвищити якість, знизити ціни на товари, зменшити витрати на списання протермінувань та бою. Недостатній облік і аналіз запасів підприємства може призвести до втрати контролю над витратами цих запасів та умовами зберігання цих запасів в структурних підрозділах, де можуть виникати зловживання на списаннях та халатність щодо умов та термінів зберігання. Для повного аналізу запасів на будь-якому підприємстві використовуються дані, представлені у формах фінансової звітності, а саме: Форма №1 «Баланс», №5 «Примітки до річної фінансової звітності», №1-підприємство, відомості про обороти за звітний період, внутрішні оперативні, квартальні та річні звіти тощо. Запаси належать до низько ліквідних активів, тобто тих, що повільно реалізуються. Вони можуть бути реалізовані або використані за бартером для погашення боргів суб'єкта господарювання. Запаси – це частина оборотних активів, яка не може бути безпосередньо реалізована та піддається впливу ринкових змін та інфляційних

процесів.

Одним з важливих аспектів управління запасами на підприємстві є їх класифікація, оскільки, по-перше, класифікація дозволяє аналізувати рух товарів на ринку і пристосовувати маркетингові стратегії під конкретні категорії товарів. Наприклад, реклама, знижки, або акції можуть бути спрямовані на певні групи товарів для підвищення їхньої популярності, а для цього вони повинні бути в достатній кількості, аби задовільнити попит. На рис. 1 згруповано основні уявлення про класифікаційні ознаки товарних запасів та наведено їх види.

По-друге, класифікація товарних запасів може допомогти у вирішенні питань щодо логістики та доставки. Різні товари можуть мати різні потреби у транспортуванні, зберіганні та управлінні запасами і це допомагає підприємствам оптимізувати процеси доставки. Також класифікація товарних запасів дозволить точніше планувати обсяги закупівель для різних категорій товарів. Підприємства можуть враховувати сезонність та попит на товари певних категорій, щоб забезпечити належний рівень запасів на кожен конкретний момент часу і застерегти компанію від надмірної закупівлі товарів з швидкоплинним попитом.

Загалом, класифікація товарних запасів на підприємствах сфери торгівлі сприяє покращенню всіх аспектів управління запасами, допомагає збільшити прибутковість, знизити зайві витрати та відповідати потребам споживачів більш точно.

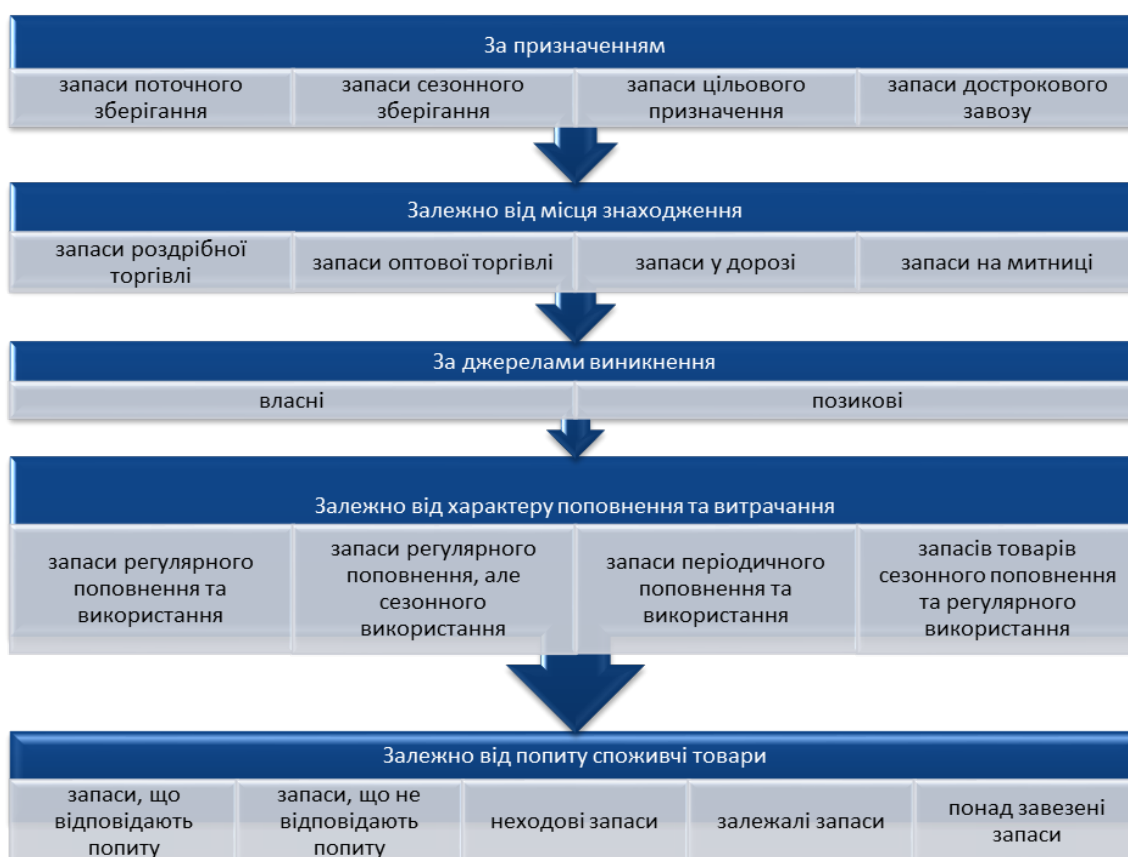


Рис. 1. Класифікація товарних запасів торговельних підприємств

Джерело: складено авторами на основі [1, 6, 11, 14]

Внаслідок повномасштабного вторгнення РФ бізнес в Україні серйозно постраждав. Підприємці зазнали значних втрат і основною їх ціллю було адаптуватись до змін. Протягом останнього року економіка країни відчуває наслідки кровопролитного конфлікту з РФ і компанії, оговтавшись від шоку вторгнення, змушені адаптуватися до нових, більш вимогливих умов. Опитування підприємців показало, що кількість замовлень, що отримує український бізнес за останній рік коливалась і на момент червня 2023 року цей показник впав близько на 54,3% підприємств (рис. 2).

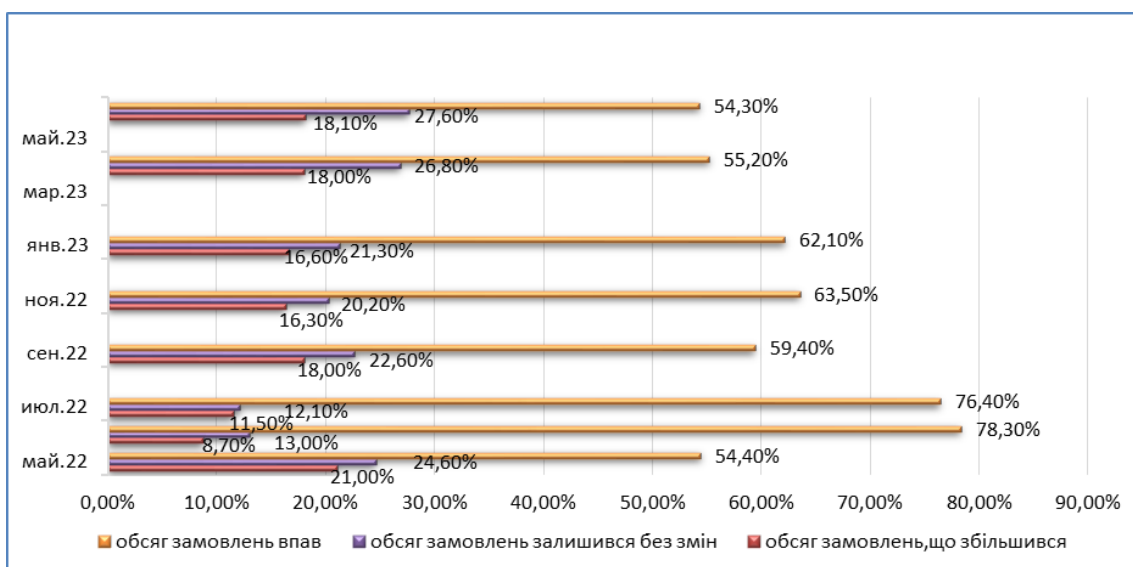


Рис. 2. Кількість замовлень, що отримують вітчизняні підприємства за травень 2022 – травень 2023 рр.

Джерело: складено авторами на основі [17]

Оскільки рівень запасів компанії загалом часто залежить від попиту і кількості замовлень, доцільно розглянути, як змінювався рівень товарних запасів на підприємствах України (рис. 3).

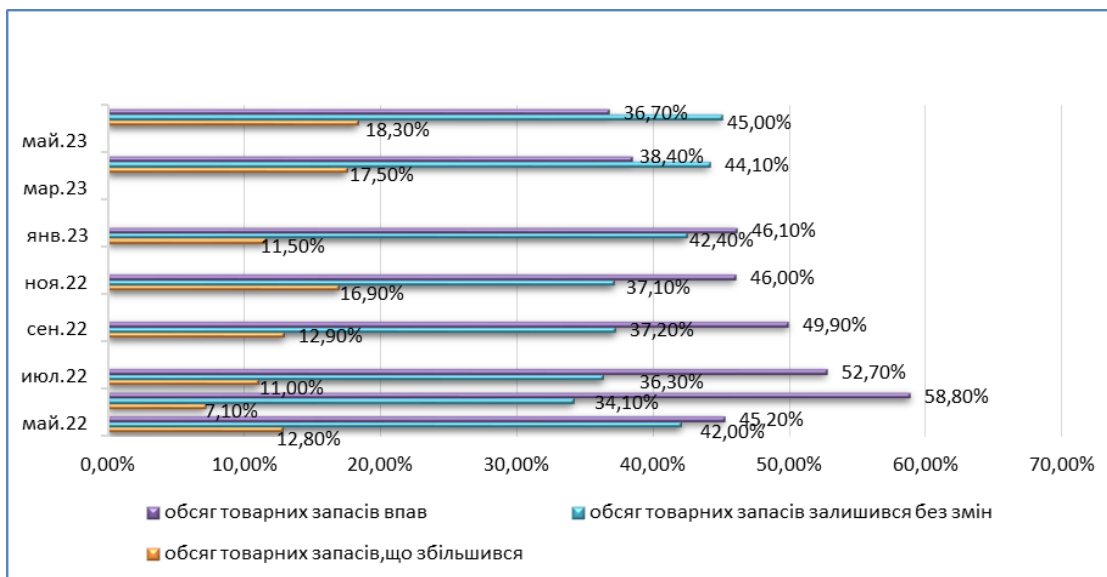


Рис. 3. Обсяг товарних запасів на підприємствах України за травень 2022 – травень 2023 рр.

Джерело: складено авторами на основі [17]

Повномасштабне вторгнення спричинило раптові зміни у попиті на товари через зміну пріоритетів споживачів. Це частково впливало на рівень залишків, оскільки підприємства намагались реагувати, збільшуючи або зменшуючи запаси товарів в залежності від попиту.

Під час війни збільшилась необхідність поповнення запасів через ускладнення логістики чи вірогідність нестачі певних товарів на ринку через певний період. Така ситуація пов'язана із знаходженням виробничих потужностей на території бойових дій чи потрапляння логістичних вузлів, чи то виробництв, під обстріли або в окупаційну зону.

Всі перераховані вище та безліч інших факторів впливають на рівень товарних

залишків під час повномасштабного вторгнення, змушуючи підприємства адаптуватися до швидкозмінних умов у розподілі та управлінні запасами. Однак підприємствам важливо не просто нарощувати, а і оптимізувати рівень своїх товарних залишків, мінімізувавши затрати на їх утримання та логістику, при цьому зменшивши ризики залишитись без товару в певний період часу.

Вивчаючи підходи до управління запасами на підприємствах України в період повномасштабного вторгнення важливо приділити увагу і розумінню сутності самих термінів «запаси» та «управління». У цілому, розуміння сутності цих понять стає фундаментом для розробки та впровадження стратегій управління запасами, що дозволяють підприємствам ефективно функціонувати навіть у періоди надзвичайних подій, забезпечуючи при цьому стійкість та успішність діяльності.

На думку Бруханського Р.Ф. запаси можна кваліфікувати, як активи, що утримуються для подальшого продажу за умов господарської діяльності, перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва, утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством [7]. Однак таке трактування можуть мати запаси виробничого підприємства.

Вивчаючи запаси саме з точки зору торговельного підприємства Сотник І.М. стверджує, що вони є сукупністю товарної маси, що знаходиться у сфері обігу і призначена для продажу та служить для задоволення попиту споживачів [16, с. 183]. Окландер М. у своїй праці зазначає, що запаси виступають регулятором між поставками і споживанням, які здійснюються в різному ритмі [15, с. 102]. На думку Живко З.Б., Живко М.О., Живко І.Ю: «Запаси – це ресурси (активи) підприємства, які зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності або перебувають у процесі виробництва для такого продажу, або утримуються для споживання у виробничому процесі чи під час надання послуг, а також для управління підприємством (сировина й матеріали, комплектуючі вироби, готова продукція, паливо, будівельні матеріали, товари, малоцінні та швидкозношувані предмети тощо)» [9].

Що стосується поняття "управління", то його визначають як спрямований вплив суб'єкта на об'єкт з метою досягнення конкретних цілей [12].

На основі цитат та поглядів дослідників було сформульовано авторське визначення терміну "управління запасами торговельного підприємства":

Управління запасами торговельного підприємства – це система організаційних заходів та стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та контроль за товарно-матеріальними запасами (товарною масою), що знаходяться у сфері обігу та призначені для продажу з метою задоволення попиту споживачів.

Цей процес виступає як посередник між поставками та споживанням, урізноманітнюючи та підтримуючи оптимальний ритм цих процесів. Управління запасами включає в себе стратегічне зберігання та управління ресурсами, необхідними для продажу, а також для забезпечення функціонування підприємства.

Це визначення об'єднує погляди дослідників щодо сутності запасів як товарної маси, яка регулює обіг та є ключовим ресурсом для досягнення цілей торговельного підприємства, а також відображає підхід до управління як системи організаційних заходів та впливу на ці ресурси для досягнення покладених цілей.

Поняття "управління" у контексті управління запасами описує процес контролю, організації та спрямованості на досягнення цілей. Однак розгляд терміну "ефективність" в даному контексті допомагає оцінити результативність цього управління. В умовах посилення конкуренції у сфері торгівлі зростає роль підвищення ефективності управління запасами товарів. Ефективність на думку науковців виступає: «...характеристикою раціональності, економічності певної дії або її результату, розраховується як співвідношення між отриманим ефектом (результатом) діяльності та витратами ресурсами) що його спричинили» [13]. Показники ефективності дають можливість здійснювати стратегічне планування, мінімізувати втрати та максимізувати прибуток через оптимізацію оборотності запасів, їхню вартість і управління попитом. Отже, співвідношення між управлінням і ефективністю важливе для повного розуміння та успішного застосування стратегій управління запасами.

Менеджмент запасів на торговельних підприємствах включає безліч методів розглянемо кілька з них. Концепція DRP (Distribution Requirement Planning) – метод, заснований на прогнозуванні попиту. Використовуються два методи: експоненціальна підгонка та метод ковзної середньої. Другий спосіб використовується частіше через його простоту. Метод ковзної середньої розраховує середнє споживання або виробництво за попередній період і на його основі прогнозує виробництво або споживання в майбутньому періоді [2]. Концепція

DRP передбачає оптимальне планування поставок і управління запасами для забезпечення нормального функціонування ланцюга постачання. Однак, у воєнний період ситуація в країні змінюється радикально: можуть бути порушені маршрути та логістичні вузли, обмежено доступ до ресурсів, руйнування інфраструктури, зміна пріоритетів споживачів, а отже і зміна попиту. Такі умови ускладнюють або навіть перешкоджають впровадженню DRP на підприємствах України, оскільки управління запасами стає непередбачуваним у воєнний час через нестабільність та обмеження, що виникають.

Модель JIT (Just-in-Time чи так звана концепція «нульового запасу») полягає в забезпеченні постачання товарів в точно визначений момент, мінімізуючи витрати на зберігання. Основні переваги цього методу – це зменшення запасів, збільшення оборотності капіталу, і зниження витрат на зберігання [2]. В мирний час концепція JIT виявляється простою в теорії, але досить важка для впровадження й інтеграції у систему управлінського обліку, на практиці. А в умовах воєнного конфлікту, дана модель управління запасами не може бути застосовано на підприємствах торгівлі, через нестабільність постачання, підвищені ризики та потребу в більшому рівні гнучкості та надійності у процесах торгівлі.

Одним із інноваційних підходів у сфері управління запасами торговельних підприємств є концепція VMI (Vendor Managed Inventory - інвентаризація, керована постачальником), яка змінює парадигму управління запасами, передаючи відповідальність за цей процес постачальникам. Даний метод управління запасами є підходом, при якому постачальник бере на себе відповідальність за керування запасами у торговельній компанії. Постачальник моніторить рівень запасів у клієнта, самостійно поповнює або коригує запаси відповідно до попиту з урахуванням реальних потреб. Цей підхід сприяє оптимізації запасів, зниженню витрат на їх утримання та підвищенню ефективності ланцюгів постачання.

Однак в умовах воєнного конфлікту в країні зростає конкуренція між підприємствами, які прагнуть забезпечити своє виживання та успіх у нестабільному середовищі та в умовах обмеженості ресурсів. Військові дії спонукають компанії збільшити увагу до захисту своєї інформації і обмежити доступ до неї. Підприємства вживають заходів для конфіденційних даних про стратегії, технології, а також процеси управління запасами та закупівельними цінами, оскільки ця інформація може стати ключовим ресурсом у конкурентній боротьбі, особливо в умовах війни та нестабільності на ринку. Це може призвести до збільшення обмежень у співпраці та обміні інформацією між підприємствами, включаючи управління запасами. Така ситуація може ускладнити реалізацію стратегію управління запасами VMI.

Для управління запасами на підприємствах з широким асортиментом та номенклатурою запасів, варто розглянути ABC аналіз, який дозволяє визначити асортимент товарних запасів, що потребує особливої уваги, і асортимент, який не потребує додаткового аналізу. Цей метод базується на емпіричному принципі В. Парето, який стверджує, що лише 20% зусиль приносять 80% результату. Розглядаючи алгоритм його використання в класичному варіанті для аналізу запасів, можна стверджувати, що на першому етапі необхідно визначити, за яким критерієм аналізують запаси. Серед таких критеріїв, як правило, першим обирають виручку від реалізації. Інші критерії також можуть включати маржинальний прибуток від продажів, кількість проданих одиниць і кількість клієнтів, які придбали товари тощо.

Особливістю цього методу є те, що його можна використовувати для всіх перерахованих вище випадків. Наступним кроком є розташування об'єктів аналізу в порядку спадання обраного критерію та розрахунок частки кожного об'єкта у вибраній сукупності, як окремо, так і з ефектом синергії. Потім, використовуючи принцип Парето, важливо проранжувати групи А, В і С. Група А включає товари, які приносять 80% обраного параметра. До групи В входять ті товарно-матеріальні цінності, які приносять наступні 15% обраного параметра. Решта об'єктів залишків приносять 5% вибраного параметра і входять до групи С. Для кожної з цих груп розроблено відповідні рекомендації та політику управління.

Наступна особливість цього методу полягає в тому, що його можна використовувати одночасно за кількома параметрами і розділяти асортимент на групи в залежності від поставлених цілей. Це потрібно робити для аналізу залишків з різних сторін, коли певний товар може приносити великий дохід, але мати низьку рентабельність і, відповідно, приносити невеликий прибуток. Крім того, можлива і зворотна ситуація, коли товар приносить великий прибуток, але незначний з точки зору доходу [3].

Для оптимізації запасів на підприємствах також часто використовують XYZ-аналіз. Цей метод дозволяє аналізувати товарні запаси з точки зору стабільності попиту на них. Цей метод є математико-статистичним і дозволяє прогнозувати продажі певних видів товарів. Для використання цього методу необхідно розрахувати коефіцієнт варіації для

кожного елемента. Цей коефіцієнт показує відхилення значення аналізованого параметра від його середнього значення. Як і у випадку з аналізом ABC, цей параметр може бути будь-яким, залежно від мети аналізу. До категорії «X» зазвичай відноситься продукція, що характеризується найвищою стабільністю обраного параметра і, відповідно, високими можливостями прогнозування його значень. До категорії «Y» належать товари, які мають певні коливання попиту, але які демонструють певні тенденції. Для цієї категорії прогнозні можливості середні. Всі інші товари мають майже випадкові значення обраного параметра, неможливо простежити будь-які тенденції його зміни і, відповідно, зробити точний прогноз значень обраного параметра для цих товарів також неможливо.

Для більш ефективного управління запасами слід відмовитися від традиційної моделі ABC чи XYZ і замінити її багатокритеріальною моделлю. Це можна пояснити тим фактом, що аналіз ABC враховує лише один критерій і, отже, ігнорує інші відповідні фактори. Однак варто враховувати і те, що може виявитись, що один з цих критеріїв може бути навіть більш цінним, ніж оригінальний єдиний критерій, обраний в аналізі (рис. 4).

Один із прикладів багатокритеріальної моделі управління запасами підприємства є ABC-XYZ аналіз, який дає можливість розширити ABC аналіз і застосовує одразу два критерії. Іншими словами, ABC-XYZ аналіз використовує не лише традиційний критерій ABC аналізу, але також варіабельність попиту чи споживання, як часову міру, яка охоплює частину аналізу XYZ, аналіз XYZ покращує ефективність сортування, пов'язану з важливістю продуктів.

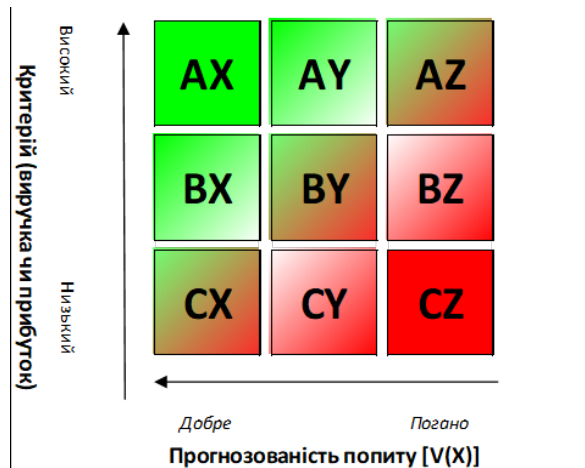


Рис. 4. Методика використання ABC-XYZ аналізу запасів торговельного підприємства

Джерело: складено авторами на основі [3, 4]

У їх категоризації X представляє товари, які мають лише невеликі коливання споживання та високу передбачуваність. До групи Y входять товари з помірною точністю прогнозування та нерегулярним споживанням. Натомість товари групи Z мають низьку прогнозованість і нерегулярний попит [4].

ABC-XYZ аналіз може бути цінним інструментом для управління запасами торговельного підприємства в період повномасштабного вторгнення в Україну, особливо в умовах непередбачуваних геополітичних та економічних змін. Деякі з переваг цього аналізу в таких умовах можуть включати:

1. Персоналізований підхід: ABC-XYZ аналіз дозволяє керівництву підприємства ідентифікувати товари, які є найбільш важливими для бізнесу в умовах кризи. Це дозволяє зосередити увагу та ресурси на управління тими товарами, які є ключовими для виживання і прибутковості підприємства.
2. Ефективна оптимізація запасів: ABC-XYZ аналіз допомагає визначити оптимальний рівень запасів для різних категорій товарів. Це дозволяє підприємству зменшити запаси товарів, які не є критичними, та збільшити запаси тих товарів, які мають великий попит або є стратегічно важливими.
3. Зменшення ризику: ABC-XYZ аналіз допомагає визначити товари, які мають велику варіабельність в попиті та постачанні. Це дозволяє підприємству планувати більш точно та уникнути надмірних запасів або дефіцитів.
4. Оптимізація витрат: За допомогою ABC-XYZ аналізу, підприємство може

раціоналізувати закупівлі, збільшити ефективність управління запасами та зменшити витрати на зберігання.

5. Підвищення прибутковості: За допомогою цього аналізу, торговельні підприємства можуть фокусуватися на продуктах і товарах, які приносять найбільшу прибутковість в умовах кризи, що сприяє збільшенню прибутку.

Усі ці переваги роблять ABC-XYZ аналіз важливим інструментом для ефективного управління запасами на торговельних підприємствах під час воєнного стану, допомагаючи зменшити ризики та збільшити стійкість бізнесу.

Висновки. Ефективне використання виробничих запасів є однією з ключових умов успішної діяльності торговельного підприємства та отримання прибутку. Якісний аналіз товарних запасів є запорукою економічної стабільності, він запобігає банкрутству та підвищує конкурентоспроможність підприємства. Крім того, керівництву підприємства необхідно визначити оптимальний рівень і якість товарних запасів, щоб отримати перевагу над конкурентами та забезпечити економічну вигоду від господарської діяльності.

За результатами розгляду теоретичної сутності складових було надано авторське визначення поняття «управління запасами торговельного підприємства», як системи організаційних заходів та стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та контроль за товарно-матеріальними запасами (товарною масою), що знаходяться у сфері обігу та призначені для продажу з метою задоволення попиту споживачів.

Серед методів управління товарними запасами вітчизняних підприємств в сучасних умовах виокремлено ABC-XYZ аналіз, який може бути потужним інструментом управління товарними залишками як під час повномасштабного вторгнення РФ так і в повоєнний період. Визначення важливих та стратегічних товарів дозволяє ефективніше розподіляти ресурси та зосереджуватися на тих аспектах бізнесу, що мають найбільший вплив на стабільність підприємства в умовах невизначеності. Комбінування ABC та XYZ підходів дозволяє більш глибоко розуміти динаміку попиту та призначення товарів, що, у свою чергу, допомагає управляти запасами з урахуванням змін на ринку та мінімізувати ризики в кризових умовах.

Список літератури

1. Holmberg, O., Osterlind H. Monitoring Inventory Pressure in A Fast-Moving Consumer Goods System. School of Industrial Engineering and Management of Kth Royal Institute of Technology. 2019. Vol. 100. № 44. P.1–10.
2. Shamanović J. Sales, distribution, logistics. Theory and practice, Faculty of Economics, University of Split. 2009. P. 221-224.
3. Marchenko V.M., Basylova V.P. ABC-XYZ-analysis as a method of assortment management of machine building company. Economy and society. Scientific e-journal. 2017. № 13. P. 597–601. URL: economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/100.pdf.
4. Mazur O.Y. Multidimensional ABC analysis of the assortment. Economics: time realities. Scientific journal. 2019. № 4 (44). P. 80–90. URL: <http://surl.li/olmpy>.
5. Romashchenko O. S. Modern technology management of commodity stocks of a trading enterprise. Economics. Management. Business. Scientific e-journal. 2017. № 3 (21). P. 86–94. URL: <http://surl.li/olmof>.
6. Багрій К.Л. Особливості аналізу ефективності використання матеріальних запасів підприємства. Збірник наукових праць луцького національного технічного університету. Серія «Облік і фінанси». 2010. Вип. 7(25). Ч. 1. С. 50–58.
7. Бруханський Р.Ф. Бухгалтерський облік: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 480 с.
8. Волошина С.В. Економічний механізм управління ефективністю використання матеріальних ресурсів підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 159–164.
9. Живко З.Б., Живко М.О., Живко І.Ю. Словник сучасних економічних термінів. Львів : Край, 2007. 384 с.
10. Колесниченко А.Ю. Система оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів. Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. 2005. Вип. 15(1). С. 222-226.
11. Куць Т., Басиста С. Управління виробничими запасами сучасних підприємств. Молодий вчений. 2018. № 11 (63). С. 451–454.
12. Літвінов О. С. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінка, розвиток: монографія. Одеса : Астропринт, 2019. 392 с.
13. Літвінов О., Журенко А. Проблеми визначення сутності економічної ефективності.

- Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 6. С. 67–81.
14. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник: в 2 т. Львів : Світ, 2005. Т. 1. 616 с.
 15. Окландер М. Логістика: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 346 с.
 16. Сотник І. М. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник. Суми : ВТД Університетська книга, 2018. 572 с.
 17. Дослідження стану бізнесу в Україні: веб-сайт. 2023. URL: <http://surl.li/gbwob> (дата звернення: 05.11.2023).

References

1. Holmberg, O., Osterlind H. (2019). Monitoring Inventory Pressure in A Fast-Moving Consumer Goods System. School of Industrial Engineering and Management of Kth Royal Institute of Technology, 100, 44, .1–10.
2. Shamanović J. (2009). Sales, distribution, logistics. Theory and practice, Faculty of Economics, University of Split. Split: Faculty of Economics, University of Split.
3. Marchenko V.M., Bashylova V.P. (2017). ABC-XYZ-analysis as a method of assortment management of machine building company. *Ekonomika i suspil'stvo. Naukovyy elektronnyy zhurnal*, № 13, 597–601. Retrieved from: economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/100.pdf.
4. Mazur O.Y. (2019). Multidimensional ABC analysis of the assortment. *Economics: time realities. Naukovyy zhurnal*, 4 (44). 80–90. Retrieved from: <http://surl.li/olmpy>.
5. Romashchenko O. S. (2017). Modern technology management of commodity stocks of a trading enterprise. *Ekonomika. upravlinnya. Biznes. Naukovyy elektronnyy zhurnal*, № 3 (21), 86–94. Retrieved from: <http://surl.li/olmof>.
6. Baghrii K.L. (2010). Features of the analysis of the efficiency of the use of material stocks of the enterprise. *Zbirnyk naukovykh prats' luts'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Seriya «Oblik i finansy»*, 7(25), 1. 50–58. [In Ukrainian].
7. Brukhansky R.F. (2016). *Bukhhalters'kyu oblik: pidruchnyk*. Ternopil: TNEU [In Ukrainian].
8. Voloshyna S.V. (2016). The economic mechanism of managing the efficiency of the use of material resources of the enterprise. *Ekonomika i suspil'stvo*, 3. 159–164. [In Ukrainian].
9. Zhivko Z.B., Zhivko M.O., Zhivko I.Y. (2007). *Slovyk suchasnykh ekonomichnykh terminiv*. Lviv: Krai [In Ukrainian].
10. Kolesnychenko A.Y. (2005). A system for evaluating the effectiveness of the use of material resources. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny: zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats'*, 15(1). 222–226 [In Ukrainian].
11. Kuts T., Basista S. (2018). Management of production stocks of modern enterprises. *Molodyy vchenyy*, 11 (63), 451–454 [In Ukrainian].
12. Litvinov O. S. (2019). *Intellectual capital of the enterprise: essence, assessment, development: monograph*. Odesa: Astroprint [In Ukrainian].
13. Litvinov O. S., Zhurenko A. (2017). Problems of determining the essence of economic efficiency. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, 6. 67–81 [In Ukrainian].
14. Mocherny S.V. (2005). *Ekonomichnyy entsyklopedychnyy slovnyk: v 2 t. (1nd vol.)* Lviv: Svit [In Ukrainian].
15. Oklander M. (2018). *Lohistyka: navch.posibnyk*. Kyiv: Tsentr navchal'noyi literatury [In Ukrainian].
16. Sotnyk I. M. (2018). *Pidpryyemnytstvo, torhivlya ta birzhova diyal'nist' : pidruchnyk*. Sumy : VTD Universytet's'ka knyha [In Ukrainian].
17. *Diya. Biznes* (2023). Study of the state of business in Ukraine. Retrieved from <http://surl.li/gbwob> [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 17.12.2023

Прийнята до публікації 22.12.2023