

VYTAUTAS MAGNUS UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

**ANTI-CRISIS MANAGEMENT:
STATE, REGION, ENTERPRISE**

Collective monograph
edited by R. Bendaravičienė, K. Shaposhnykov

Kaunas, Lithuania
2020

**UDC 33(082)
An820**

*Recommended for publication
by the Academic Council of Vytautas Magnus University*

Reviewers:

Paweł Dziekański – Doctor of Economic Sciences, Jan Kochanowski University in Kielce, Poland.

Natia Gogolauri – Professor, Dr. of Economics, Head of Quality Assurance, New Higher Education Institute (NEWUNI), Georgia.

Scientific Board:

Rita Bendaravičienė – Dr. of Management and Administration, Professor, Dean of Faculty of Economics and Management, Vytautas Magnus University.

Andrzej Pawlik – Dr. hab., Professor Head of the Institute for Entrepreneurship and Innovation, State University of Jan Kochanowski, Poland.

Olga Chwiej – Associate Professor, Dr. of Economics, freelancer scientist, Poland.

Kostiantyn Shaposhnykov – Professor, Dr. of Economics, Head of Black Sea Research Institute of Economy and Innovation, Ukraine.

Vilma Atkociuniene – Professor, Dr. of Economics, Business and Rural Development Management Institute, Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania.

Martina Diesener – Professor, Dr. of Economics, Faculty of Economics and Management Science, Leipzig University, Germany.

Hélder Ferreira Vasconcelos – Professor, Dr. of Economics, NOVA School of Business and Economics, Lisbon, Portugal.

Xavier Martinez-Giralt – Professor, Ph.D, Dr of Economy, Dean at Departament d'Economia i d'Història Econòmica at the Universitat Autònoma de Barcelona, Spaine.

Yuriy Safonov – Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of the State Scientific Institution «Institute for the Modernization of the Content of Education».

The authors of articles usually express their own opinion, which is not always comply with the editorial Board's opinion. The content of the articles is the responsibility of their authors.

Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise. – Collective monograph. – Riga, Latvia: “Publishing House “Baltija Publishing”, 2020. – 264 p.

ISBN 978-9934-26-020-9

CONTENTS

MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY DEVELOPMENT

Igor Gusarov

DEVELOPMENT OF NATIONAL INNOVATION SYSTEMS
OF COUNTRIES AS A FACTOR IN OVERCOMING
DIFFICULTIES DURING THE PANDEMIC 1

Svetlana Gusarova

ECONOMIC DEVELOPMENT
OF COUNTRIES DURING THE PANDEMIC CRISIS..... 16

Tetiana Zakharova

EFFICIENCY OF ACTIVITIES OF TOURISM OPERATORS
AND AGENTS ON THE MARKET OF TOURIST SERVICES OF UKRAINE.....30

Oleksii Miroshnychenko

STABILIZATION OF THE NATIONAL CURRENCY RATE
IN ENSURING ANTI-CRISIS DEVELOPMENT
AND ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE45

Julia Poliakova, Oksana Shaida, Andriy Stepanov

PRIORITIES AND DIRECTIONS OF INSTITUTIONAL SUPPORT
OF EXPORT ACTIVITIES OF UKRAINE 63

Volodymyr Shevchenko

PANDEMIC ECONOMIC IMPACT AND INTERNATIONAL RISKS77

Vladimir Shedyakov

THE MASTERY OF SOCIAL PEDAGOGY IS AN INTEGRAL CONDITION OF
ORGANIC ECONOMIC DEVELOPMENT.....89

TERRITORIAL DEVELOPMENT: ANTI-CRISIS CONTEXT

Maryna Melnykova, Olena Tarasevych, Yelyzaveta Gradoboieva

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF CITY DEVELOPMENT:
SOCIO-ECOLOGICAL-ECONOMIC ASPECT 107

Yurii Radionov

BUDGET POLICY TO STIMULATE
SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS 122

Anna Romanovska, Viktoriia Velychko

SOCIALLY ORIENTED BUSINESS AS A TOOL
OF ANTI-CRISIS DEVELOPMENT OF TERRITORIES 138

ANTI-CRISIS BUSINESS MANAGEMENT: PLANNING AND FORECASTING

Liudmyla Batchenko, Liliia Honchar, Andrii Beliak

THE EFFECTIVENESS OF ENSURING THE FINANCIAL STABILITY
OF THE RESTAURANT BUSINESS IN THE CRISIS COVID-19 151

Nina Dorosh

ESSENCE AND PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE 177

Iryna Krupelnytska

ACCOUNTING AND CONTROL OF INVENTORIES AS A BASIS
FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF A TRADING ENTERPRISE 191

Ellana Molchanova FORMATION OF A CRISIS MANAGEMENT TEAM.....	206
Fakhri Fuad Murshudli, Muslum Mursal Mursalov ANTI-CRISIS REGULATION OF BANKING BUSINESS: CASE OF AZERBAIJAN	220
Alexey Svistunov INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE	242

Iryna Krupelnytska

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of
Kyiv National University of Trade and Economics*

ACCOUNTING AND CONTROL OF INVENTORIES AS A BASIS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF A TRADING ENTERPRISE

Summary

Inventories are main resources of the trading company. Analysis, accounting and control of inventories determines the management effectiveness of commercial enterprises processes. It is necessary to accelerate the turnover of commodity resources in order to increase the profits of a trading company. Successful turnover of commodity resources can be determined with the help of high-quality operational management accounting information, which is the basis for analysis, decision-making and further control of the trading company. Obtaining management information achieved with establishment of an effective accounting policy, which is the direct responsibility of the company's management. The interdependence of the accounting policy type, quality management accounting, operational analysis and clear control over inventories at the trade enterprise determines the effectiveness of enterprise management and profit in the long-term perspective.

Вступ

У сучасних умовах економічного розвитку Україна характеризується значним збільшенням і розширенням товарообігу. Значна частина робочої сили нашої країни зайнята в торгівлі. Згідно з офіційною статистикою «Зайняті особи за видами економічної діяльності у 2012–2019 роках» (взято з вебсайту Державної служби статистики України), у 2018 р. 22,3% у торгівлі було зайнято населення працездатного віку, а в 2019 р. – 22,9% (3 млн 801 тис осіб). Сільське господарство посідає друге місце (17,9% у 2018 р. та 18,1% у 2019 р.), а промисловість – третє. Ураховуючи вищезазначену статистику, можна стверджувати, що від ефективності діяльності торговельних компаній залежить рівень економічного зростання всієї країни та добробуту населення.

Функціонування торговельних компаній йде зі значним ресурсним циклом, який займає важливе місце серед запасів, формування та використання яких є вирішальним чинником забезпечення конкурентоспроможності компанії. Запаси – це один з основних активів компанії,

продаж якого є головним джерелом доходу компанії. У ринкових умовах та в конкурентному середовищі управління запасами розглядається як здатність роздрібних компаній надавати товари споживачам. У зв'язку із цим завданням управлінського обліку є надання рекомендацій щодо формування найбільш оптимальних умов для корпоративних запасів, організації ефективного контролю над їх фактичним станом, обліку та зберігання запасів, ефективного економічного аналізу запасів та їх прогнозу. Тому актуальність дослідження визначається важливістю обліку, аналізу та контролю запасів, що становлять основу торгової компанії.

Питання організації системи обліку та контролю товарних запасів вивчалися багатьма вітчизняними та зарубіжними ученими. Так, С.І. Дроб'язко обґрунтував та описав основні принципи методологічних основ обліку запасів, а саме формування їх витрат, методи їх оцінки на дату балансу та під час продажу та відображення такої інформації в річних звітах компанії. Автор дотримується думки, що деталізація національних варіантів структури первинної вартості сприяє більш надійній оцінці запасів [2, с. 6]. В.В. Новодворська також займалася порівнянням структури витрат на придбання запасів у теорії вітчизняної та зарубіжної практики. У статті «Організація обліку запасів та її врахування в бухгалтерській основі компанії» автор визначив недоліки та переваги використання категорій оцінки в чинних П(С)БО та МСФЗ та сформулював рекомендації щодо врахування запасів в обліковій політиці компанії з використанням міжнародних стандартів [8, с. 592]. Думка В.О. Литвинової та Р.В. Грінчинко є цікавою в контексті даного дослідження: управління даними запасами – складний процес, на ефективність якого впливає велика кількість чинників [6, с. 78]. Вищезазначена стаття визначає роль бухгалтерського обліку й аналізу структури та динаміки рівнів запасів у підвищенні ефективності їх використання, а також показує сутність і напрями підвищення ефективності використання запасів у торговельних компаніях.

Розділ 1. Особливості товароруку та політики товарних запасів на торговельному підприємстві

Для того щоб розглянути питання обліку та контролю запасів, ми повинні спочатку вивчити поняття запасів та роль запасів у русі товарів на підприємстві. Відповідно до П(С)БО 9 «Запаси», запаси – це товари у формі матеріальних активів, які купуються (отримуються) та утримуються підприємством для перепродажу [10]. Професор А.А. Мазаракі [7] вважає, що запаси – це основна маса товарів для перепродажу, що перебувають в обігу, коли вони переходять від виробництва до споживання. Однак огляд літератури показав, що не існує єдиного погляду на визначення природи запасів.

Важливим аспектом управління запасами компанії є наявність усталеного методу та інформаційної бази, що забезпечує повноту та

точність інформації щодо планування та нормування рівнів запасів та надає можливість зменшити операційні витрати на їх упровадження. Такою основою інформації є система бухгалтерського обліку та внутрішнього аудиту, оптимальна організація якої передбачає вдосконалення економічного механізму та вдосконалення корпоративного управління у цілому.

Щоб виділити ключові інформаційні процеси, пов'язані зі створенням, зберіганням та використанням запасів, розглянемо етапи їх доставки, зберігання та продажу в торговельній компанії. Як показано на рис. 1, ці три фази є найбільш важливими в торговельній схемі від виробника товару до кінцевого споживача. Діаграма з літерою Б відображає витрати, які змушені враховувати торговельні компанії у своїй діяльності, буква Д – навпаки, дохід, який підприємство отримує на завершальній стадії продажу. Тому очевидно, що в умовах конкуренції торговельні компанії зацікавлені в прискоренні руху товарів із метою швидшого отримання прибутку, оскільки неможливо встановити високу торгівельну націнку (попит зменшиться). Дохід продавця залежить від суми продажів та обороту товарних запасів.

Швидкість обороту товарних запасів безпосередньо пов'язана з обсягом реалізації та розміром середнього товарно-матеріального складу. Збільшення обсягу торгів позитивно позначається на обороті запасів, а наявність надлишку запасів призводить до уповільнення товарообігу, тобто заморожування коштів у неліквідних товарах, і призводить до збитків для компанії. Отже, збільшення продажів безпосередньо впливає на ефективність компанії.

Можна виділити основні чинники, що впливають на оборотність і величину товарних запасів, виділимо такі [9, с. 428].

1. Співвідношення між попитом та пропозицією товарів. Різке прискорення оборотності спостерігається у разі перевищення попиту населення над пропозицією товарів. У міру насичення ринку й збільшення пропозиції швидкість обігу товарів дещо уповільнюється.

2. Обсяг роздрібного товарообороту. Так, торговельні підприємства з більшим обсягом товарообороту мають, за інших рівних умов, великий розмір товарних запасів і прискорену товарооборотність.

3. Складність асортименту товарів. Величина товарних запасів також визначається широтою й оновлюваністю асортименту товарів. Чим більше асортимент підприємства торгівлі, тим більша величина його товарних запасів. Час обігу товарів складного асортименту, як правило, перевищує час обігу товарів простого асортименту.

4. Споживчі й фізико-хімічні властивості товарів. Ці властивості можуть обмежувати або подовжувати час обороту. Більші товарні запаси створюють по товарах, стійких у зберіганні, складного асортименту, тривалого користування, а також запаси продовольчих товарів, що нешвидко псуються.

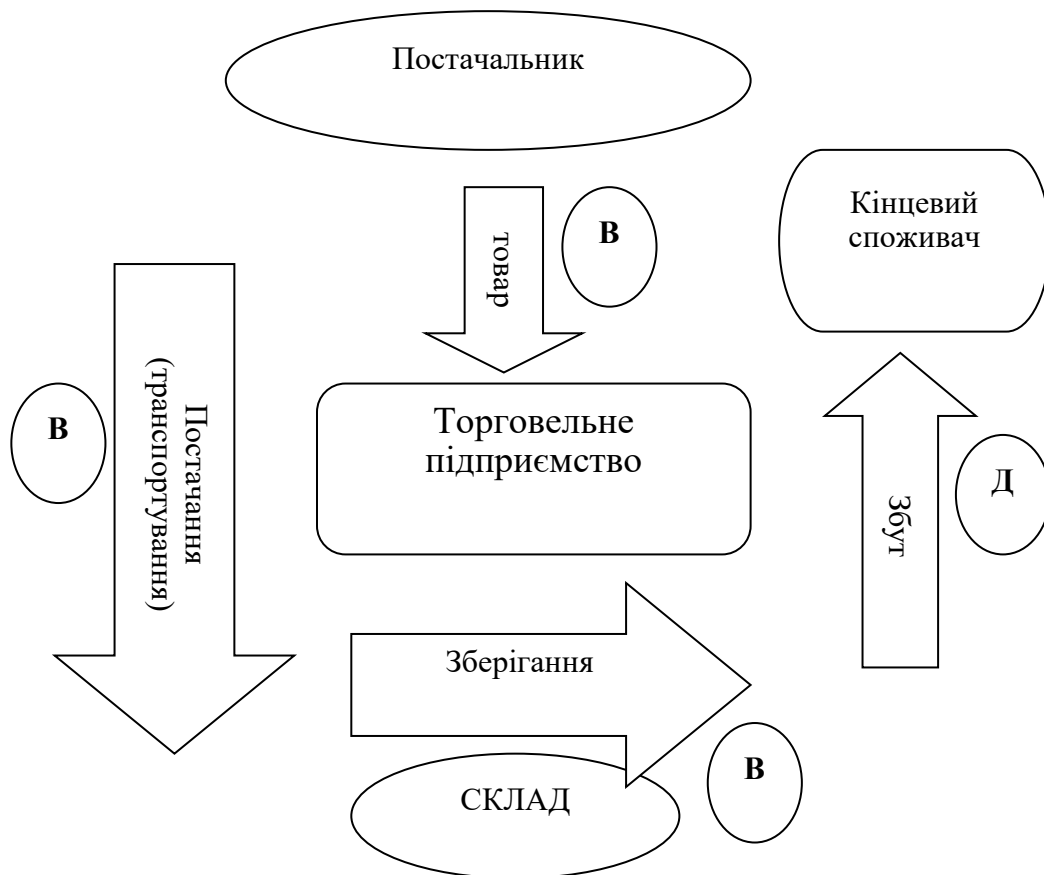


Рис. 1. Основні етапи товароруху: постачання – зберігання – збут

5. Організація й частота завезення товарів. Чим частіше завозяться товари на підприємство торгівлі, тим із меншими товарними запасами можна виконати план товарообороту. Своєю чергою, частота завезення залежить від місцезнаходження торговельного підприємства, умов транспортування, розміщення виробничих підприємств. Висока частота завезення характерна для товарів, які швидко псуються.

6. Стан матеріально-технічної бази й основних фондів торговельного підприємства. Наявність у торговельному підприємстві розвиненої мережі, оснащеної сучасним устаткуванням для зберігання товарів, дає змогу створювати їх різноманітний асортимент, забезпечуючи збереженість і якість.

У системі управління фінансовим циклом торговельного підприємства політика управління товарними запасами – це спеціально розроблений комплекс заходів, що спрямований на формування та підтримання мінімально допустимого їх обсягу для забезпечення мінімального значення тривалості обороту товарних запасів. Формування політики товарних запасів реалізується за такими етапами:

1) Визначення головної мети та основних цілей. Цей етап можна вважати ключовим у процесі розроблення політики управління

товарними запасами, оскільки спирається на цільову ефективність закупівельної політики й основні параметри ідентифікації цілей збуту. Доцільно під час розроблення на цьому етапі здійснити групування цільових показників в основні три групи: частка ринку, обсяг та рентабельність продажу. Причому цілі управління товарними запасами мають бути взаємопов'язаними зі стратегічними цілями підприємства. Регулювання товарних запасів на більшості підприємств торгівлі може орієнтуватися на досягнення таких критеріїв його діяльності:

- безперервність постачання;
- мінімальне вкладення грошових коштів;
- ефективність торговельного процесу;
- мінімальні ризики.

2) Формування інформаційної бази управління товарними запасами, що передбачає збір та систематизацію внутрішньої інформації про фактичний стан товарних запасів, швидкість їх реалізації, ступінь відповідності попиту, а також зовнішньої інформації про кон'юнктуру відповідного сегменту споживчого ринку та результати моніторингу товарної пропозиції (збутової та цінової політики постачальників) з урахуванням планових показників по обсягу реалізації товарів та використання матеріальних та фінансових ресурсів.

3) Аналіз стану товарних запасів на підприємстві. На цьому етапі досліджуються основні тенденції та закономірності, притаманні процесу формування і реалізації товарних запасів, виявляються резерви прискорення обіговості товарних запасів, які базуються на раціональному їх використанні. Аналіз стану товарних запасів на підприємстві побудований на послідовності таких процедур:

- оцінка стану товарних запасів у динаміці;
- факторний аналіз зміни їх обсягу;
- аналіз асортиментної структури;
- аналіз якості;
- аналіз ефективності управління товарними запасами.

4) Планування необхідного розміру товарних запасів. Цей етап у розробленні політики управління товарними запасами є ключовим, оскільки саме на ньому визначаються величина товарних запасів та інтервал їх поповнення, які в плановому періоді за заданого обсягу товарообороту і можливостях матеріально-технічної бази забезпечували б безперервність процесу торгівлі і задоволення попиту населення з найменшими витратами з транспортування та зберігання товарів. В основу планування необхідного розміру товарних запасів покладено п'ять основних принципів:

- оптимальність;
- надійність досягнення;
- наукова обґрунтованість;
- реальність;

– ефективність.

5) Контроль виконання політики управління товарними запасами як наступний етап полягає у спостереженні й оперативному регулюванні стану товарних запасів на підприємстві та їх реалізації виходячи з виявлених причин відхилень від плану та їх профілактики. Політика управління товарними запасами на підприємстві торгівлі має базуватися на цільовій функції – зменшенні періоду їх обороту і спрямовуватися на оптимізацію розміру та структури товарних запасів за мінімальних витрат на їх обслуговування [3, с. 170].

Розділ 2. Залежність торговельного підприємства від облікової інформації

Ефективність поточного управління та обліку залежить від якості та своєчасності отриманої та обробленої інформації, яка в більшій своїй частині береться з даних бухгалтерського обліку [6, с. 79].

Правові засади організації і ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності на підприємствах України визначено Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» від 16.07.99 № 996-XIV [13]. Цей Закон забезпечує регламентацію обліку майна, зобов'язань, господарських операцій, складання й надання достовірної і необхідної користувачам інформації про майновий стан підприємства, їх доходи та витрати, а також відкриває шлях до перетворення бухгалтерського обліку на реальний інструмент управління. Відповідно до цього Закону, підприємству надано право самостійно:

- вибирати форму бухгалтерського обліку як певну систему реєстрів бухгалтерського обліку, порядку та способу реєстрації й узагальнення інформації в них із додержанням єдиних засад та з урахуванням особливостей своєї діяльності;

- упроваджувати систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку та контролю господарських операцій;

- затверджувати правила документообігу і технологію обробки облікової інформації;

- затверджувати облікову політику підприємства. Керівники торговельних підприємств зобов'язані створити необхідні умови для правильної організації та ведення бухгалтерського обліку і забезпечити виконання основної функції обліку – надання користувачам достовірної, неупередженої, оперативної інформації про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства.

Під час формування облікової політики торговельних підприємств повинні враховуватися два аспекти: методичний та організаційно-технічний (рис. 2).

Методичний аспект облікової політики визначає конкретні способи відображення в обліку інформації про факти господарської діяльності

виходячи з допустимих альтернативних прийомів і способів відображення товарних запасів. Основні положення методичних аспектів облікової політики можуть описуватися за допомогою двох способів:

– описання всіх основних положень облікової політики незалежно від того, є вони загальновизнаними чи ні. Такий опис доцільний у розрахунку на користувача, який не знайомий із вітчизняними правилами ведення бухгалтерського обліку (наприклад, підприємства з іноземними інвестиціями);

– опис відхилень від загальних правил. Основні положення облікової політики визначають лише відступи від загальноприйнятих правил. Таким чином, в обліковій політиці відображаються основні положення ведення обліку з урахуванням галузевих специфік ведення господарства. За відсутності галузевих інструкцій правильний вибір облікової політики, дотримання всіх правил її оформлення мають першочергове значення.



Рис. 2. Формування облікової політики з урахуванням важливості товарних запасів

Організаційно-технічний аспект облікової політики визначає форми обліку товарних запасів, форми первинних документів, побудову системи внутрішнього контролю та управлінського обліку [13, с. 26].

Обґрунтування організаційно-методологічних питань у наказі про облікову політику щодо товарних запасів сприятиме достовірному визначенню фінансового результату, оподаткованого прибутку і потребує правильного оформлення, повного розкриття у фінансовій звітності.

На сучасному етапі розвитку торговельним підприємствам необхідно самостійно або за допомогою професійних організацій розробляти для індивідуального застосування систему організації бухгалтерського обліку, яка ґрунтується на нормативних документах, ураховує форму власності та сферу діяльності стосовно даної організації, визначає порядок ведення бухгалтерського обліку для конкретного підприємства. Така система повинна включати в себе організацію та методику ведення бухгалтерського обліку та звітності, починаючи з порядку документування господарських операцій та закінчуючи порядком використання чистого прибутку, подання даних для звітності вищестоящій організації.

Тому підвищення ефективності управління товарними запасами необхідно розпочати з удосконалення процедур та форм отримання інформації, організації якісної звітності, яка надасть можливість спостерігати таку інформацію:

- норматив товарних запасів за кожною товарною групою;
- наявність понаднормативних товарних запасів, що не користуються попитом населення;
- обсяг товарних запасів за товарними групами та позиціями, які перевищили термін зберігання, не були реалізовані у період більше року (неліквідні), втратили товарний вид або споживчі властивості;
- роздрібний продаж, задокументовані втрати, надходження товарів за товарними групами. Збір та обробка цієї інформації надасть можливість її оперативної обробки та висвітлить відхилення у структурі й асортименті товарних запасів на торговельному підприємстві [6, с. 80].

Основними цілями та завданнями формування товарних запасів на торговельних підприємствах є забезпечення стійкості асортименту на основі товарної номенклатури та ритмічності здійснення торговельно-технологічного процесу в магазинах та інших пунктах продажу для безперервної реалізації товарів покупцям і найбільш повного задоволення їхнього попиту. Для цих цілей оборотність товарних запасів має бути на високому рівні, тому аналізувати стан асортименту, номенклатури та оборотності товарів необхідно постійно в межах внутрішнього управлінського обліку та контролю.

Аналіз оборотності товарних запасів полягає у виявленні резервів прискорення оборотності товарів за забезпечення високої якості

обслуговування населення. Оборотність запасів – цей показник також відомий під назвою «оборот запасів». Він показує, скільки раз за певний період продаються запаси. Оскільки запаси являють собою вкладений капітал, тому бажано підтримувати високий рівень оборотності товарних запасів. Розраховується двома шляхами:

$$O_{ТЗ} = \frac{V}{ТЗ},$$

де $O_{ТЗ}$ – оборотність товарних запасів; V – обсяг реалізації за продажними цінами; $ТЗ$ – середні товарні запаси;

$$O_{ТЗ} = \frac{S}{ТЗ},$$

де S – собівартість реалізованих товарних запасів.

Друга формула дає більш реальний результат, оскільки запаси оцінюються за їхньою вартістю або нижче. Але оскільки інформація про собівартість реалізованих товарів не завжди є доступною, перша формула використовується значно частіше.

Чим вище показник оборотності, тим менший період часу, протягом якого товарні запаси знаходяться на підприємстві, що означає ймовірне зниження витрат на зберігання, втрат від псування та старіння запасів, високий рівень оборотності, еквівалентний швидкому руху товарних запасів. У системі управлінського обліку необхідно здійснювати планування показників оборотності товарних запасів із метою їх подальшого зіставлення з фактичними, що дасть можливість, знаючи прискорення чи уповільнення операційного циклу, розрахувати суму додатково залучених чи вивільнених коштів у результаті уповільнення (прискорення) оборотності товарних запасів.

Також вагомим показником під час аналізу діяльності торговельного підприємства є коефіцієнт рентабельності товарних запасів, який вираховується як відношення доходу від реалізації до середньорічної вартості запасів, і чим більшим він є, тим ефективнішим є управління підприємством. Але щоб здійснити оперативний аналіз ситуації з товарними запасами на підприємстві, управлінці повинні мати оперативну інформацію на кожному етапі руху товарів – від моменту постачання до збуту.

Для підготовки якісної інформації про виробничі запаси завдяки системі управлінського обліку мають бути реалізовані такі основні завдання:

- групування товарних запасів для цілей їх обліку та контролю;
- обґрунтування методики оцінки запасів під час їх оприбуткування та вибуття;
- забезпечення розроблення реальних нормативів товарних запасів;
- сприяння контролю над витратами, пов'язаними з розміром товарних запасів;

- визначення економічного розміру замовлення товарів;
- планування потреб у запасах та контроль над рухом товарів за відповідними каналами збуту.

Отже, оперативний управлінський облік товарних запасів передбачає систематичне проведення роботи з моніторингу стану товарних запасів, підтримки їх оптимального розміру, своєчасного поповнення та підтримки товарних запасів на рівні встановленого нормативу. Метою проведення цієї роботи на торговельних підприємствах України є забезпечення безперервного та ритмічного збуту товарів, зокрема в умовах зміни споживчого попиту; мінімізація сукупних витрат з формування та зберігання запасів; недопущення втрат товарних та фінансових ресурсів підприємства.

Розділ 3. Контрольний аспект у системі управління товарними запасами

Систему управління товарними запасами доцільно розглядати за такими основними структурними напрямками:

- організаційним, що охоплює політику постачання, оприбуткування товарних запасів, їх зберігання та руху;
- обліковим, що забезпечує аналітичний облік поставок, розрахунки з постачальниками, облік наявності та руху товарних запасів;
- контрольним, що передбачає процедури внутрішнього контролю надходження запасів, їх наявності та руху.

Щодо контрольного аспекту, то досить вагомою є проблема контролю залишків товарних запасів, яка виникає на кожному торговельному підприємстві, оскільки вартість запасів являє собою значний ліквідний актив. Тому досить важливо розробити таку систему обліку, яка б забезпечила мінімальні витрати як на придбання, так і на зберігання товарних запасів. Ефективним є застосування системи just-in-time, тобто «точно в строк» (JIT). У системі JIT наявність товарних запасів розглядається з філософського погляду, їх існування ускладнює вирішення певних питань та не дає підприємству стати конкурентоспроможним. Із практичного погляду, враховуючи особливості діяльності торговельних підприємств України, метою JIT є зменшення будь-яких витрат, а головним критерієм успіху вважається наявність оптимального розміру товарних запасів. У системі JIT поєднуються п'ять функцій: накопичення запасів, зберігання, транспортування, передпродажна підготовка, контроль якості – в єдиний безперервний процес. Закупівля товарних запасів повинна бути максимально наближена до моменту їх реалізації. Закладений в основу JIT принцип полягає у необхідності закуповувати товарні запаси лише за їх необхідності і тільки в такій кількості, яка необхідна споживачам. JIT потребує жорсткого контролю над якістю запасів [1, с. 91].

За результатами досліджень міжнародних консалтингових компаній виявлено, що крадіжки та шахрайство у закладах торгівлі залишаються головною причиною товарних утрат (ТВ) через низький рівень розвитку культури та соціальної свідомості населення країни [5, с. 136]. Виявлення, попередження та усунення порушень вимагають від управлінського персоналу оптимального застосування науково обґрунтованих форм та методів внутрішнього контролю.

Існує перелік типових порушень на різних стадіях товароруку та в частині облікового відображення операцій із товарними запасами та їх утратами (рис. 3).



Рис. 3. Типові порушення щодо запасів на різних стадіях руху товарів

Тому доцільно створити службу внутрішнього контролю в торговельній компанії. Основні функції внутрішньої адміністративної служби комерційної компанії, якою керує ТВ [5, с. 139]:

1) Організація поставок. Істотне місце в організації внутрішнього контролю на підприємстві займає товарно-матеріальна база. Під час

інвентаризації ви розумієте перевірку реальної присутності та стану об'єкта контролю, яка проводиться шляхом спостереження, вимірювання, реєстрації та порівняння отриманих даних із даними бухгалтерського обліку та ступеня освіченості. Для власника товарно-матеріальних цінностей це ефективний інструмент контролю реакції на фактичну наявність даних, що відображається у фінансовій звітності (характеристика торговельних компаній, де більша частина активів знаходиться у товарах).

2) Розроблення заходів щодо забезпечення інвентаризації підприємства.

3) Дослідження законодавчих та нормативних актів, трудового, податкового та цивільного законодавства, на основі яких складаються інструкції щодо повноважень та відповідальності працівників.

4) Розроблення регламенту приймання товарів для кількісного та якісного використання, внутрішнє переміщення товарів, списання.

5) Проведення інструктажів та ознайомлення працівників із нормами та правилами.

6) Підготовка положень та інструкцій щодо ведення бухгалтерського обліку браку в компанії, наприклад розроблення та затвердження інструкцій щодо роботи з технологічним браком, браком для знищення, повернення постачальнику.

7) Контроль над виконанням цих інструкцій та правил.

8) Визначення оптимального складу групи МВО відповідно до зон матеріальної відповідальності разом із підрозділом охорони; розроблення пропозицій щодо розуміння причин та умов, що призводять до усунення дефекту, зокрема уведення системи штрафів за неправильне облікове віднесення товару в ту або іншу зону матеріальної відповідальності, чітке оформлення накладних внутрішнього переміщення на той або інший склад у програмі обліку товарно-матеріальних цінностей на підприємстві.

9) Організація забезпечення дотримання порядку передання товарів між функціональними одиницями (магазинами), складниками торговельної мережі.

10) Розроблення пропозицій щодо встановлення нових стандартів утрат товарів для різних товарних груп, що відповідають за реальну ситуацію у сучасній роздрібній торгівлі.

11) Вивчення ефективності заходів щодо усунення технологічних утрат, зменшення загальних збитків компанії та введення основи цього використання у внутрішні інструкції, стандарти та правила.

Як і для будь-якого іншого бізнесу, важливо враховувати заявлену кількість змін у внутрішньому управлінні торговельною компанією. Аналіз та контроль запасів на першому етапі аналізу товарів має особливе значення. Необхідно визначити кількість товарів, яка буде задовольняти споживчий попит і не призведе до значних запасів, лише

можливі надлишки. Зрештою, надлишок товарів створює величезні витрати на подальше переміщення та облік.

Висновки

Важливість ролі товарних запасів у торгівлі вимагає створення комплексної системи фінансового, управлінського та внутрішнього аудиту в торговельних компаніях.

Основним показником довгострокової ефективної ділової діяльності торговельних компаній є показник обороту акцій. Якщо проаналізувати цей показник із погляду динаміки, ми можемо спостерігати позитивні чи негативні тенденції розвитку досліджуваної компанії. Існують внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на швидкість товарообігу. Коли зовнішні чинники рідко можуть бути передбачені та досліджені маркетологами, внутрішні фактори можуть бути передбачені, контрольовані та керовані. Однак це спочатку вимагає вдосконалення процедур та форм збору інформації, а також організації звітності про якість. Наступним рівнем контролю внутрішніх чинників, що впливають на оборот запасів, є аналіз рівнів запасів, а потім їх контроль.

Оперативна, повна та структурована управлінська інформація необхідна для проведення якісного репрезентативного аналізу діяльності торгової компанії загалом та обороту її запасів зокрема. Це пов'язано з установленням управлінського обліку на підприємстві та запровадженням спеціального методу бухгалтерського обліку. Методи обліку та оцінки торгової компанії повинні враховувати важливість запасів як основних активів такої компанії. Під час затвердження облікової політики компанії слід вибирати відповідні форми первинних документів та звітів, що забезпечують інформацію про переміщення товарів, зберігання на складах, витрати на зберігання, доставку та переміщення, а також передбачувану необхідну кількість товарів так само легко і швидко, наскільки це необхідно.

Що стосується контролю над запасами в торговельній компанії, ми вважаємо за доцільне створити службу внутрішнього контролю. Нарешті, облік та аналіз запасів не вимагає підтримання необхідного порядку зберігання, використання та передачі. У будь-якому процесі корпоративного управління, включаючи торгівлю, контроль необхідний на всіх етапах, оскільки помилки та порушення призводять до втрат у ланцюговій реакції, тому доцільно запровадити внутрішній аудит торгової компанії, де особлива увага приділяється запасам.

Список використаних джерел:

1. Бесараб Д.А. Моделі управління запасами підприємства в системі вартісно-орієнтованого управління. *Економіка і регіон*. 2014. № 3. С. 89–93.
2. Дробязко С.І. Методичні аспекти фінансового обліку товарних запасів підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 5–10.

3. Камінський С. Товарні запаси як структурна складова об'єкта управління фінансовим циклом підприємства торгівлі. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 167–171.
4. Коваль Н.І. Сутність виробничих запасів як економічної категорії: обліковий та управлінські аспекти. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 7. С. 93–108.
5. Копчикова І. Внутрішній контроль у системі управління товарними втратами. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 5. С. 130–142.
6. Литвинова В.О., Грінченко Р.В. Підвищення ефективності використання товарних запасів торговельного підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 2. С. 78–82.
7. Мазаракі А.А., Ушакова Н.М., Лігоненко Л.О. Економіка торговельного підприємства : підручник. Київ : Хрещатик, 1999. 800 с.
8. Новодворська В.В. Організація обліку товарних запасів та їх відображення в обліковій політиці підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 592–595.
9. Олініченко К.С. Товарні запаси в роздрібних торговельних підприємствах. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 1. С. 422–430.
10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», зареєстроване в Міністерстві юстиції України 2 листопада 1999 р. № 751/4044. Київ : Міністерство фінансів України, 1999. № 246.
11. Полянська О.А., Чабанюк О.М., Кондрич С. Управлінський облік товарних запасів: напрями удосконалення методики. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 1325–1333. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/197.pdf
12. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. *Відомості ВВР України*. 1999. № 40.
13. Хоменко Н.В., Карпенко О.В., Верига Ю.А. Товарні запаси: проблеми обліку, контролю та звітності : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 153 с.

References:

1. Besarab D. (2014) Modeli upravlinnia zapasamy pidprijemstva v systemi vartisno-oriientovanoho upravlinnia [Models of enterprise inventory management in the system of cost-oriented management]. *Economy and region*, no. 3, pp. 89–93.
2. Drobiazko S. (2020) Metodychni aspekty finansovoho obliku tovarnykh zapasiv pidprijemstva [Methodic aspects of financial accounting of the enterprise inventories]. *Investments: practice and experience*, no. 1, pp. 5–10.
3. Kaminsky S. (2013) Tovarni zapasy yak strukturna skladova obiekta upravlinnia finansovym tsykлом pidprijemstva torhivli [Inventories as a structural component object of financial cycle management of trade enterprise]. *Economic analysis*, vol. 12(3), pp. 167–171.
4. Koval N. (2017) Sutnist vyrobnychykh zapasiv yak ekonomichnoi katehorii: oblikovyi ta upravlinski aspekty [The essence of inventories as an economic category: accounting and management aspects]. *Economics. Finances. Management: current issues of science and practice*, no. 7, pp. 93–108.
5. Kopchykova I. (2018) Vnutrishnii kontrol u systemi upravlinnia tovarnymy vtratamy [Internal control in the system of commodity loss management]. *Foreign trade: economy, finance, law*, no. 5, pp. 130–142.
6. Litvinova V., Hrinchenko R. (2017) Pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia tovarnykh zapasiv torhovelnogo pidprijemstva [Increasing of inventories effectiveness of trade enterprise]. *Problems of systematic approach to the economy*, vol. 2, pp. 78–82.

7. Mazaraki A., Ushakova N., Lihonenko L. (1999) *Ekonomika torhovelnoho pidpriemstva* [Economics of trade enterprise]. Kyiv: Khreshchatyk. (in Ukrainian)
8. Novodvorska V. (2016) Orhanizatsiia obliku tovarnykh zapasiv ta yikh vidobrazhennia v oblikovii politytsi pidpriemstva [Organization of inventories accounting and their reflection in the accounting policy of the enterprise]. *Global and national economic problems*, vol. 13, pp. 592–595.
9. Olinichenko K. (2011) *Tovarni zapasy v rozdribnykh torhovelnykh pidpriemstvakh* [Inventories in retail trade enterprises]. *Economic strategy and prospects of development of trade and services*, vol. 1, pp. 422-430.
10. Accounting Regulation (Standard) 9 «Inventories»: Registered with the Ministry of Justice of Ukraine on November 2, 1999, № 751/4044. Kyiv: Ministry of Finance of Ukraine, October 20, 1999, № 246.
11. Polianska O., Chabanyuk O., Kondrych S. (2018) *Upravlinskyi oblik tovarnykh zapasiv: napriamy udoskonalennia metodyky* [Management accounting of inventories: ways of improvement of a technique]. *Economy and society*, no. 19, p. 1325–1333. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/197.pdf
12. Law of Ukraine of July 16, 1999 No. 996-XIV About financial accounting and the financial reporting in Ukraine / *Vidomosti of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 1999. № 40.
13. Khomenko N., Karpenko O., Veryha Y. (2008) *Tovarni zapasy: problemy obliku, kontroliu ta zvitnosti* [Inventories: problems of accounting, control and reporting]. Poltava: Poltava University of Economics and Trade. (in Ukrainian)

Izdevniecība “Baltija Publishing”
Valdeķu iela 62 - 156, Rīga, LV-1058

Iespiests tipogrāfijā SIA “Izdevniecība “Baltija Publishing”
Parakstīts iespiešanai: 2020. gada 24. decembris
Tirāža 300 eks.