

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕЛІКВІДНИМ ТОВАРОМ В
СУЧАСНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖАХ»**
(на матеріалах мережі магазинів взуття «Sezon»)

Студента 2 курсу,
705 групи, денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

Максима
ВОЛКОВА

підпис

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис

Валерія
ПЕНЮК

Зав. кафедри,
к.е.н., доцент

підпис

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ НЕЛІКВІДНИМ ТОВАРОМ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ	6
1.1. Поняття неліквідного товару та його характеристика	6
1.2. Основі методи та особливості управління неліквідним товаром	9
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НЕЛІКВІДНИМ ТОВАРОМ У МЕРЕЖІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	17
2.1. Загальна організаційна характеристика досліджуваного підприємства	17
2.2. Оцінка фінансово-економічних результатів мережі магазинів взуття «Sezon»	25
2.3. Оцінка особливостей системи управління неліквідними товарами у досліджуваній мережі роздрібної торгівлі	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НЕЛІКВІДНИМ ТОВАРОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	44
3.1. Можливості покращення бізнес-процесів у сфері управління неліквідними запасами	44
3.2. Вдосконалення системи управління неліквідним товаром за допомогою інформаційних технологій	51
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку торгівлі та ринкової економіки ефективне управління неліквідними товарами є важливою складовою успішної діяльності підприємств у будь-якій галузі. Під неліквідними товарами зазвичай розуміють продукцію, яка втрачає свою актуальність через низький попит, моральне або фізичне старіння, сезонність, надлишкові запаси або помилки в плануванні. Невирішена проблема таких запасів призводить до значних фінансових втрат, оскільки товари займають складські площі, знижують обігові кошти підприємства, збільшують витрати на зберігання та ведуть до знецінення капіталу.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах швидкозмінного ринкового середовища, де підприємства стикаються зі складністю прогнозування попиту та управління запасами. За статистикою, значна частка товарів у роздрібній торгівлі стає неліквідною через невдалі маркетингові стратегії, помилки в прогнозуванні ринку, а також зміни в поведінці споживачів. В умовах сучасних інформаційних технологій, глобалізації та жорсткої конкуренції управління неліквідними товарами стає надзвичайно важливим аспектом, який безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

Таким чином, дослідження методів управління неліквідними товарами є актуальним як для великих роздрібних мереж, так і для дрібних підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільне фінансове становище на ринку. Різні підходи до управління неліквідами, зокрема використання сучасних технологій, таких як аналіз великих даних, цифрові платформи для збуту, автоматизація процесів управління запасами, дають можливість оптимізувати бізнес-процеси та підвищити прибутковість.

Зважаючи на незначну кількість наукових праць, питання ефективного управління неліквідними товарами, особливо з урахуванням сучасних інформаційних технологій та автоматизованих систем управління,

все ще потребує подальших досліджень. Це пов'язано зі швидкими змінами у сфері роздрібної торгівлі, глобалізацією ринку та необхідністю адаптації підприємств до нових реалій. Невирішені аспекти включають удосконалення прогнозування попиту, впровадження нових методів реалізації неліквідної продукції через цифрові канали збуту та ефективне управління залишками на складах.

Метою даного дослідження є визначення теоретичних і практичних аспектів управління неліквідними товарами на сучасних підприємствах та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності цих процесів в умовах сучасної економіки. Для досягнення цієї мети у роботі передбачено вирішення наступних завдань:

- Визначити суть та класифікаційні ознаки неліквідних товарів;
- Розкрити основні методи та підходи до управління неліквідами на підприємствах;
- Проаналізувати вплив сучасних інформаційних технологій на ефективність управління неліквідними запасами;
- Визначити проблеми та невирішені питання у процесі управління неліквідами на підприємстві;
- Розробити рекомендації щодо оптимізації управління неліквідними товарами з використанням сучасних цифрових рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління неліквідними товарами на підприємствах у сфері роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні підходи до управління неліквідами, а також вплив сучасних технологій на ефективність цього процесу.

Для досягнення поставлених завдань у роботі використовувалися такі методи дослідження: аналіз і синтез літературних джерел, методи порівняльного аналізу, узагальнення інформації з практичних кейсів, а також статистичні методи для оцінки ефективності впроваджених рішень. Крім того, було застосовано аналіз економічних показників підприємства

та оцінку результатів впровадження інноваційних технологій у процес управління запасами.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці нових підходів до управління неліквідними товарами з використанням інформаційних технологій, які дозволяють оптимізувати процеси прогнозування попиту, управління запасами та збуту товарів. Запропоновані рекомендації можуть бути використані підприємствами для підвищення ефективності їхньої діяльності та зменшення фінансових втрат від неліквідної продукції.

Результати дослідження мають практичне значення для підприємств роздрібною торгівлі, які стикаються з проблемою неліквідних запасів. Рекомендації, розроблені в рамках даного дослідження, можуть бути використані для впровадження інноваційних рішень у системи управління запасами, що дозволить зменшити фінансові витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємств на ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ НЕЛІКВІДНИМ ТОВАРОМ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

1.1. Поняття неліквідного товару та його характеристика

Неліквідний товар у роздрібній торгівлі — це товар, що не користується попитом серед споживачів протягом певного часу, що призводить до його накопичення на складі і, відповідно, до фінансових збитків для підприємства. Роздрібні підприємства стикаються з цією проблемою через незбалансованість між пропозицією і попитом, що негативно позначається на оборотних коштах та рентабельності. Неліквідність товару може виникнути через кілька факторів, таких як сезонні коливання попиту, зміни у моді чи в уподобаннях споживачів, а також через невідповідність товару актуальним потребам ринку. Товар вважається неліквідним, якщо він не здатен бути реалізованим у межах передбаченого для нього періоду продажу, незалежно від його якості чи ціни.

Існує кілька основних факторів, що можуть призводити до неліквідності товару:

1. **Сезонність товару:** Товари, такі як зимове чи літнє взуття, можуть стати неліквідними в межах сезону через зміну погодних умов. Якщо продукція не продається в кінці сезону, вона втрачає свою привабливість і може залишитися на складі до наступного року[1].
2. **Мода та тренди:** Якщо товар не відповідає поточним модним тенденціям, він також може стати неліквідним[2]. Особливо це стосується таких товарів, як одяг чи взуття, де смак споживачів змінюється дуже швидко.
3. **Якість товару:** Товари з дефектами або поганої якості часто виявляються неліквідними[3], навіть якщо вони все ще функціональні і відповідають основним вимогам.

Управління неліквідними товарами передбачає регулярне і детальне прогнозування попиту на різні категорії продукції, що дає змогу

запобігти утворенню неліквідних запасів. Ідентифікація неліквідних товарів на ранній стадії дозволяє значно зменшити можливі фінансові втрати. Ретельний аналіз, який охоплює сезонні зміни, тренди та оцінку попиту, є важливими інструментами для управління такими товарами.

Загальне визначення поняття «неліквідні товари» (англ. «*dead stock*») – кількість товару, яку компанія придбала або виготовила, але не може продати[4]. Таке тлумачення широко перегукується у роботах науковців та дослідників при проведенні аналізу тем планування та управління залишками, часто пов'язаних з діяльністю категорійних менеджерів та логістів на підприємствах.

Важливо розуміти, що термін "неліквід" може мати різні інтерпретації в залежності від галузі. У контексті торгівлі йдеться не лише про фізичний стан товару, але й про його споживчу цінність на ринку в конкретний час. Неліквідні товари можуть бути новими, але втратити привабливість через сезонність, завершення маркетингових кампаній або появу нових аналогів. У виробничих галузях неліквідами вважаються товари або сировина, які вже не можуть бути використані у виробничому процесі через застарілість чи зміни у виробничих технологіях.

Неліквідні товари можна класифікувати, розділяючи їх за такими критеріями, як терміни зберігання, потенційний попит та стан товарів. За таким підходом, неліквідними можуть бути як товари зі зниженим попитом (перевиробництво)[5], такі товари, які втрачають свою актуальність через технологічну або моральну застарілість. Важливість управління такими товарами важко переоцінити через можливість негативного впливу на ліквідність підприємства, оскільки накопичення неліквідів може призводити до заморожування капіталу та зниження оборотності активів.

Крім того, важливо враховувати різноманітні чинники, що впливають на формування неліквідів на підприємствах. Наприклад, низька ефективність маркетингової діяльності може призводити до скупчення товарів, які не відповідають поточним ринковим умовам. Недосконалість

логістики і управління запасами також може сприяти створенню неліквідних запасів, особливо коли інформаційні системи підприємств не дозволяють своєчасно реагувати на зміну попиту.

Однією з ключових проблем управління такими запасами є їхнє накопичення, яке призводить до надмірних витрат на зберігання та зменшення рентабельності бізнесу[6]. Поряд із цим, повільний обіг товару впливає на загальний прибуток підприємства, оскільки ресурси заморожуються в товарних залишках.

Проблема неліквідних запасів зустрічається на всіх рівнях ланцюга поставок, оскільки товари переміщуються від виробників до дистриб'юторів, оптовиків і роздрібних торговців. Проте найбільш значний вплив цієї проблеми відчувається саме на рівні роздрібно́ї торгівлі через обсяги та різноманітність товарів, з якими працюють магазини, що стає ще складнішим у разі управління запасами в мережах роздрібно́ї торгівлі. Переваги, які можна отримати від процесно-орієнтованого підходу до управління неліквідами, також вимагають більш детального аналізу саме на рівні роздрібно́ї торгівлі.

По-перше, складно передбачити попит на рівні роздрібних магазинів, оскільки попит формується з боку різних категорій клієнтів, які мають різні потреби та поведінкові характеристики, що значно ускладнює прогнозування попиту. Крім того, наявність багатьох конкуруючих брендів у системі мереж роздрібно́ї торгівлі додає ще більше складнощів до процесу прогнозування попиту, що ускладнює управління неліквідними запасами на цьому рівні.

По-друге, рівень роздрібно́ї торгівлі зазнає найбільших наслідків змін у поведінці споживачів, що впливають на рівень запасів у різних торгових точках. Своєчасна координація інформації між магазинами мережі стає критично важливою для контролю рівнів запасів як у роздрібного продавця, так і в усьому ланцюзі постачання. Своєчасний аналіз інформації про запаси у магазинах допомагає уникнути непотрібного

розміщення замовлень, що сприяє накопиченню неліквідних позицій.

По-третє, невчасне визнання неліквідів такими, на рівні роздрібної торгівлі призводить до втрати можливостей, непотрібних витрат на зберігання, та підвищення ризику закінчення терміну придатності товарів або морального старіння в залежності від сфери діяльності[7].

1.2 Основні методи та особливості управління неліквідним товаром в умовах сучасності

У сучасних умовах розвитку технологій управління неліквідними товарами набуло нових особливостей. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє автоматизувати процес управління запасами та зменшити ризики накопичення неліквідів. Управління неліквідними товарами є важливим компонентом ефективної діяльності роздрібних підприємств, оскільки зниження рівня неліквідних запасів допомагає зменшити витрати і підвищити прибутковість. Використання сучасних інформаційних технологій значно спрощує цей процес, дозволяючи здійснювати кращий моніторинг ситуації на складах та ефективно адаптувати стратегії продажів.

Існують кілька підходів до визначення неліквідного товару, серед яких слід виокремити категоризацію товару за критерієм ABC/XYZ[8]. Такий аналіз дозволяє оптимізувати запаси, фокусуючись на товарах із високою частотою продажів (група А), та мінімізувати накопичення менш популярних товарів (група С). Також важливим є те, що прогнозування попиту, зокрема з використанням штучного інтелекту, допомагає зменшити ризики появи неліквідного товару, оскільки дозволяє оперативно реагувати на зміни в споживчій поведінці.

Один із ключових аспектів управління неліквідними товарами – це своєчасна ідентифікація таких товарів та застосування відповідних методів для їх ліквідації. Серед основних методів варто виділити:

1. Дисконтні програми та знижки. Найпоширеніший метод управління неліквідними товарами, що передбачає застосування знижок для стимулювання збуту товару. Успішні кампанії зі зниження цін можуть суттєво зменшити запаси неліквідів на складах підприємств.
2. Переміщення між магазинами та регіонами. Неліквідні товари можуть мати різний попит у різних регіонах, тому один із способів їх реалізації – це транспортування товарів на інші ринки, де їх актуальність все ще висока.
3. Використання інформаційних систем для прогнозування попиту. Інноваційні системи прогнозування попиту дозволяють більш точно передбачати зміни у споживчих уподобаннях, що допомагає зменшити накопичення неліквідів на підприємствах[9]. Наприклад, системи Business Intelligence можуть на основі історичних даних прогнозувати можливість зниження попиту на товар і своєчасно вживати заходів щодо уникнення надлишкових запасів.
4. Аукціонні продажі та платформи електронної комерції. З розвитком інтернет-торгівлі все більше підприємств використовують спеціалізовані платформи для розпродажу неліквідних товарів. Це дозволяє суттєво розширити ринки збуту та залучити нових покупців[10].

Застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє не тільки уникнути накопичення неліквідів, але й підвищити загальну ефективність управління товарними запасами. Автоматизація процесів управління запасами з використанням сучасних ERP-систем (англ. enterprise resource planning system — система планування ресурсів підприємства) дозволяє забезпечити прозорість даних, своєчасність прийняття рішень та покращити оборотність активів підприємства[11].

Література з питань неліквідних запасів поділяється на два основні напрями: стратегії та управлінські підходи. Перший напрям фокусується на розробці концепцій або інструментів для покращення управління

неліквідними запасами, тоді як другий базується на проблемно-орієнтованих підходах для виявлення першопричин накопичення неліквідів і пошуку рішень для конкретних компаній або ситуацій.

У межах стратегічних розробок виділяють дві основні категорії: проактивні та реактивні стратегії. Проактивні стратегії спрямовані на запобігання або контроль виникнення неліквідних запасів, тоді як реактивні стратегії орієнтовані на реагування на вже наявні надлишкові товари.

Протягом останніх десятиліть розроблено чимало проактивних стратегій для вирішення проблем, пов'язаних із неліквідами, таких як помилки прогнозування попиту та великі обсяги виробництва чи замовлення. У відповідь на виклики прогнозування попиту моделі прогнозування еволюціонували від традиційних моделей часових рядів (тобто лінійного аналізу однакових часових проміжків) до сучасних методів, що враховують зовнішні дані для точнішого передбачення поведінки споживачів. У своєму дослідженні Сугумаран П. та Сукумаран В.[12] використовували техніки машинного навчання для прогнозування продажів у швидкій моді та підвищення ефективності за допомогою об'єднання товарів у набори. Крім того, Чої Б. та Са Дж. Х.[13] провели аналіз різних технік аналізу даних і виявили, що моделі з використанням методів масового аналізу та сегрегації даних (англ. data mining) забезпечують точніші прогнози порівняно з традиційними моделями.

Для вирішення проблеми неліквідних запасів, пов'язаних із надвиробництвом та перевищенням замовлень, використовуються сучасні моделі управління запасами. Перші дослідження, як-от Ішії К., Такахаші К. та Мураматсу Р.[14], розробили інтегровану модель виробництва, управління запасами та дистрибуції, яка забезпечувала контроль за товарами, що швидко змінюються на ринку. Дослідження Тенга Дж., Кардена-Баррона Л.Е., Чанга Х., Ву Дж. та Гу Ю.[15] фокусувалося на політиках управління запасами для товарів, що мають термін придатності. Автори акцентували увагу на тому, що невелика увага приділяється

ефектам терміну придатності на швидкість погіршення стану продукту, що впливає на попит.

Як зазначили Деніз Б., Караесмен І. та Шеллер-Вульф А.[16], для товарів, де попит залежить від віку продукту, найбільш оптимальною виявилася політика фіксованої кількості, на відміну від політики базового рівня запасів.

Серед стратегій утилізації були вивчені такі методи, як спалювання[17], передача на благодійність або громадам[18] та повернення постачальникам для переробки[19]. Дослідження також акцентують на важливості вчасного розпізнавання потенційних неліквідних запасів, щоб уникнути їх накопичення[20].

Незважаючи на те, що важливість ідентифікації потенційних неліквідів визнана, процес стандартизації цього етапу управління запасами в літературі ще не отримав достатньої уваги.

Ці науково-прикладні роботи також показали, що основні причини виникнення неліквідних запасів загалом схожі в різних компаніях та індустріях і включають помилки прогнозування, надвиробництво або великі закупівлі, надмірну кількість артикулів (SKU), швидкі зміни в перевагах клієнтів, прогалини в комунікації, обмеження інформаційних систем, людські фактори, помилки введення даних і невідповідність даних. Вказані причини згодом аналізуються та приводять до розробки альтернативних рішень, причому поодинокі стратегії для розв'язання конкретних проблем з запасами були запропоновані протягом останніх десятиліть.

Проте слабкість цих досліджень полягає в тому, що кілька стратегій не були кількісно досліджені для розв'язання проблеми неліквідних запасів, яка часто має кілька першопричин. Іншими суттєвими недоліками цих робіт є відсутність кількісного аналізу при рекомендаціях стратегії чи набору рішень. Крім того, запропоновані рішення застосовувалися лише до окремих суб'єктів, таких як виробники, дистриб'ютори чи роздрібні мережі,

що зменшує важливість координації та співпраці між кількома суб'єктами для ефективнішого вирішення проблеми неліквідних товарів.

Таким чином, літературний огляд показує, що бракує комплексного процесу управління неліквідними товарами, який би ефективно знижував їх кількість на складах роздрібних мереж. Існуючі підходи здебільшого ситуативні та зосереджуються на конкретних етапах процесу управління неліквідами. Критичні прогалини цього процесу полягають у стандартизації процесу ідентифікації неліквідів, співпраці між кількома учасниками ланцюга постачання, врахуванні торгових витрат між різними стратегіями та кількісному аналізі цих витрат при виборі оптимальних рішень.

Під час всеосяжного огляду та аналізу наукових робіт з питань управління неліквідними товарами було виявлено дві основні наукові течії в цій галузі. Перша стосується стратегічних підходів до запобігання або зниження неліквідних запасів, що часто базуються на математичному моделюванні, симуляціях, аналізі даних, штучному інтелекті та інших інструментах для прийняття рішень щодо вирішення проблеми неліквідів. Друга течія охоплює дослідження, що аналізують конкретні проблеми компаній чи галузей і пропонують індивідуальні рішення та швидкі підходи для зниження неліквідів. Важливо відзначити, що в цих рішеннях часто не вистачає кількісної оцінки, валідації та впровадження.

Обидві течії були проаналізовані з погляду процесу розв'язання проблеми неліквідних запасів. Стратегічні дослідження зосереджуються на математичному тестуванні альтернатив для включення більшої кількості життєвих складнощів та вдосконалення існуючих рішень. Натомість прикладні дослідження спрямовані на виявлення причин накопичення неліквідів за допомогою методологій аналізу проблем і пропонують як кількісні, так і якісні рішення для зниження запасів.

Згідно з літературним оглядом, було визначено сильні та слабкі сторони останніх досліджень управління неліквідними товарами стосовно

процесу розв'язання проблеми. Було розроблено концептуальну основу процесу управління неліквідними товарами, яка має на меті зміцнити та покращити підходи до вирішення проблеми, наявні в літературі. Виходячи з цієї розробленої основи, було досліджено та проаналізовано наявні прогалини в роботах для того, щоб запропонувати рекомендації щодо більш ефективного та комплексного підходу до зменшення кількості неліквідних товарів.

Неліквідні запаси не виникають миттєво. Існують певні ознаки, які сигналізують про можливі проблеми з запасами до того, як вони перетворюються на неліквіди. Перший сигнал — уповільнення руху товарів на складі[21]. На цьому етапі запаси починають накопичуватися, і потенційно неліквідні товари стають загрозою для системи управління запасами. Якщо товари переходять зі стану повільного руху до повного зупинення, це стає серйозною проблемою для багатьох роздрібних компаній, особливо коли місця на складі для швидко рухомих товарів стає обмаль.

Розроблена концептуальна основа спрямована на стандартизацію процесу виявлення потенційно неліквідних товарів у складській системі, щоб запобігти переходу товарів з повільного руху до повної зупинки. Це дозволить суттєво зменшити ймовірність того, що потенційні неліквіди стануть неліквідними запасами. Важливо приділяти увагу стандартизації процесу розпізнавання проблеми. Мета полягає в тому, щоб своєчасно й проактивно виявляти потенційно неліквідні товари, не допускаючи накопичення надлишкових запасів. Системи управління запасами в роздрібних мережах можуть використовуватись автономно для класифікації стану руху кожного товару на основі попиту. Нерухомі товари визнаються неліквідами, а повільно рухомі товари аналізуються з точки зору рівня запасів і термінів придатності або швидкості «морального старіння», щоб визначити їх як потенційно неліквідні. Обидві категорії потребують пріоритетного управління та втручання.

Після виявлення проблеми необхідно провести аналіз, щоб визначити як зовнішні, так і внутрішні причини накопичення запасів. Зовнішні фактори, такі як поведінка постачальників і клієнтів, а також внутрішні, такі як помилки в замовленнях, мають бути вирішені внутрішньо перед тим, як переходити до розробки альтернативних рішень. Крім того, зовнішні причини, як-от ціноутворення конкурентів і акції, а також внутрішні причини, такі як дисбаланс запасів, є важливими для розробки альтернативних стратегій.

Для розробки альтернатив необхідна координація та співпраця між магазинами роздрібної мережі, що дозволить створити кілька варіантів, які допоможуть системі досягти балансу запасів, зниження кількості неліквідів і зменшення загальних витрат на управління запасами. Після розробки альтернатив кілька стратегій вибираються кількісно з урахуванням компромісів між витратами на управління запасами та витратами, пов'язаними з конкретною стратегією. Стратегічний підхід рекомендується як рішення для управління неліквідами в одному циклі управління запасами, і цей цикл має повторюватися регулярно до повної ліквідації неліквідів шляхом своєчасного розпізнавання та втручання.

Дослідження, присвячене управлінню неліквідними товарами в умовах сучасної роздрібної торгівлі, розглядає основні проблеми та підходи до їх подолання. На основі аналізу теоретичних джерел та практичних досліджень, визначено поняття "неліквідний товар" і його значення для підприємств. Неліквідні товари — це активи, які не користуються попитом серед споживачів протягом значного часу, що спричиняє збитки для компаній та знижує ефективність управління запасами.

Дослідження виявило такі основні причини виникнення неліквідних запасів, як сезонність, швидка зміна моди та тенденцій, якість продукції, недостатня ефективність маркетингових зусиль, а також недосконалість логістичних і інформаційних систем. Було також проаналізовано методи

мінімізації кількості неліквідних товарів, серед яких: використання дисконтних програм, переміщення товарів між регіонами, впровадження інформаційних систем для прогнозування попиту, аукціонні продажі та електронні платформи.

Управління неліквідними товарами вимагає інтеграції сучасних технологій, включаючи системи ERP та штучний інтелект. Це дозволяє підприємствам автоматизувати процеси, знижувати рівень запасів та підвищувати загальну рентабельність. Основні підходи до управління неліквідними запасами можна класифікувати на проактивні та реактивні стратегії: перші спрямовані на запобігання накопиченню надлишкових товарів, а другі — на реагування на вже існуючі запаси.

Дослідження також підкреслює необхідність стандартизації процесу ідентифікації потенційних неліквідів, що допоможе запобігти їхньому накопиченню на складах. Для досягнення цього необхідна координація між різними ланками постачання та участь усіх учасників процесу.

Отже, переглянута концептуальна модель процесу управління неліквідними товарами дозволяє компаніям своєчасно ідентифікувати неліквіди, мінімізувати втрати від їхнього зберігання та підвищити загальну ефективність товарних запасів.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НЕЛІКВІДНИМ ТОВАРОМ У МЕРЕЖІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2.1. Загальна організаційна характеристика досліджуваного підприємства

Загальні відомості про підприємство. Досліджуваним підприємством в рамках цієї роботи стала мережа магазинів взуття «Sezon». Засновником та чинним власником компанії є Сергій Васильович Чіпак, який створив підприємство у 2010 році у м. Чернівці, де по нині розташований головний офіс компанії. Історія компанії розпочалась з точки на відомому кожному громадянину міста Калинівському ринку, станом на листопад 2024 року мережа магазинів налічує 25 точок на вищеназваному ринку, а також 35 віддалених магазинів у понад 30 містах України. У компанії на момент проведення дослідження штатно працює більше 230 співробітників, з них зокрема – близько 50 осіб обслуговуючого адміністративного персоналу.

Форма власності – приватне підприємство. Мережа магазинів також пропонує інвестиційні проекти з франчайзингу на вигідних умовах, однією з переваг яких, зокрема, є швидкість окупності інвестицій (в середньому, від 1-х до 3-х років).

Основним видом діяльності підприємства є роздрібний продаж взуття та супутніх товарів, а також аксесуарів гардеробу (сумки, рюкзаки, шапки, гаманці, ремені тощо). Мережа магазинів позиціонує унікальною торговельною пропозицією наявність подвійної гарантії на товар – 30 днів від виробника та 30 днів від мережі на випадки фабричного браку.

Керівництво підприємства очолює Сергій Чіпак, власник компанії, який за сумісництвом виконує обов'язки директора компанії. Заступник директора по адміністративним питанням – Беркешук Ярослав. Заступник по технічним питанням – Юрій Влох.

Організаційна структура. Структура управління мережею роздрібною торгівлі «Sezon» сформована на організаційній схемі, де чітко розташовано кожен

посаду, надано прояснення щодо кожної з функцій, які виконують ті чи інші посадовці у межах ліній управління та вказано головні статистичні показники, за якими вираховується ефективність осіб, що ці посади обіймають.

Важливим терміном на організаційній схемі, що потребує прояснення є акронім «ЦКП» – *цінний кінцевий продукт*. Акронім сформований на основі робіт Рональда Хаббарда і має значення «очікуваного результату» (тут – ...на посаді). Тобто кожне позначення ЦКП у кожному підрозділі – це те, що при ідеальній картині повинна створювати кожна посада/відділ/відділення, той результат який має створюватись за нормальної діяльності на підприємстві.

Проблемою при демонстрації результатів дослідження став незвично великий формат організаційної схеми, для прочитання якої ледь би вистачило листу формату А0. Вирішенням стала допомога цифрових технологій з подальшим оцифруванням схеми і всіх прояснень на ній. Завантажити та ознайомитись з повною організаційною схемою можна відсканувавши QR-код або перейшовши за посиланням з додатку А.

Проаналізувавши положення про структурні підрозділи, було визначено, що організаційна структура підприємства складається з 7 відділень та 21 відділу (в одному відділенні по 3 відділи). Кожне відділення виконує кардинально різні функції і має суттєві відмінності у роботі, але відділи всередині відділень мають дуже схожі по напрямку діяльності, але малодотичні по досягненню створення ключових функцій відділення. До прикладу, перше відділення – це відділення, що забезпечує найм, навчання щойно прийнятого персоналу, забезпечення безперебійної роботи інших відділень, слідкує за умовами праці та дотриманням усіх норм діяльності на підприємстві, в тому числі слідкує за швидкістю обміну частками – інформацією, документами та повідомленнями, що надходять за різними лініями (про це далі в ході дослідження), відповідно, функціональні обов'язки, які окреслені у посадових інструкціях усіх співробітників у

першому відділенні, так званому відділенні побудови, пов'язані саме забезпеченням реалізації вищеназваних функцій. Продовжуючи приклад про відмінність, друге відділення – це відділення розповсюдження, тобто це відділення яке забезпечує притік коштів у компанію і реалізацію головної мети будь-якого комерційного підприємства – отримання прибутку. Третє – фінансове відділення, воно займається обробкою надходжень за результатами діяльності другого відділення і надалі розподіляє кошти у відповідні фонди компанії.

Можна окреслити чітку логіку відділень – вони розташовані один за одним так, що створення загального продукту компанії відбувається по лінії від першого до останнього відділення. Єдиним відділенням, що вибивається з логіки є сьоме – воно розташоване поперед першого. Відбувається це тому, що сьоме відділення – це адміністративне відділення. Суть його полягає у тому, що воно формує стратегічні цілі та мету компанії, а без цього, відповідно, відділення 1-6 не змогли б функціонувати узгоджено, і не йшли б до поставленої цілі, адже її б просто не існувало.

Структурним підрозділом який більш глибоко аналізувався з точки зору теми дослідження стала секція уцінки, що знаходиться у відділенні розповсюдження (продажів), відділі розуміння, де виконуються одразу дві функції – управління неліквідними запасами компанії та менеджмент з точки зору лінійного керівника підприємства. Обов'язками менеджера даної секції є аналіз неліквідних товарів, дії з подальшої уцінки та перерозподілу товару між підрозділами, а також пряме керівництво (в межах посадових обов'язків) над усіма магазинами мережі з метою забезпечення дотримання стандартів та регламентів у відповідній діяльності.

Особливу роль в управлінні запасами відіграє 2 відділення – *«розповсюдження»*, вищезгадана *секція уцінки*, та 4 відділення – *«забезпечення»* – саме у ньому на організаційній схемі

розташований відділ планування та закупівель, що своєю діяльністю безпосередньо впливає на ефективність управління товаром. Ключовими посадами, що приймають рішення по стратегіям збуту неліквідного товару є менеджер секції уцінки та категорійні менеджери.

Порядок приймання одноосібних і колегіальних рішень; система комунікацій. Проаналізувавши, як діє система комунікацій та як створена організаційна схема, можна окреслити два шляхи, за яким діють частки (повідомлення) у компанії:

- Командна лінія;
- Комунікаційна лінія.

Різниця між цими лініями комунікацій полягає у тому, що для отримання будь-якої інформації або затвердження рішення, не потребуючого керівника вище рівнем, використовуються комунікаційні лінії (наприклад, бухгалтеру потрібно дізнатись скільки відкласти готівки для оплати постачальнику у категорійного менеджера, щоб не йти по лінії бухгалтер – начальник відділення (НВ) – Керівник 3 відділення (КВ3) – КВ4 – НВ – категорійний менеджер, він користується лінією напряду бухгалтер – категорійний менеджер. Це дозволяє розвантажити керівників вище рівнем і зекономити великий обсяг часу – процес оптимізований), а для впровадження чогось, що змінює або ціль діяльності, або обов'язки, або важливі рішення, використовується командна лінія – лінія розпоряджень. По ній інформація йде тільки згори вниз або знизу вгору, тобто не обходячи керівників (наприклад, менеджер секції уцінки (МСУ) хоче впровадити нову інструкцію для продавців магазинів, що стосується сфери уцінки. Це вже виходить поза межі компетенцій МСУ, так як це змінює «правила гри» для продавців, їх обов'язки, а також вони підпорядковуються напряду керівниками з розвитку, а не МСУ.

Тому щоб впровадити цю інструкцію, МСУ повинен подати по командній лінії інструкцію через усіх керівників, що йдуть по цій лінії від МСУ до виконавчого директора (ВД). По шляху, цю інструкцію має

ВСТУПАЮЧІ АДМІНІСТРАТИВНІ ПІДПІСІ

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

101

102

103

104

105

106

107

108

109

110

111

112

113

114

115

116

117

118

119

120

121

122

123

124

125

126

127

128

129

130

131

132

133

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

148

149

150

151

152

153

154

155

156

157

158

159

160

161

162

163

164

165

166

167

168

169

170

171

172

173

174

175

176

177

178

179

180

181

182

183

184

185

186

187

188

189

190

191

192

193

194

195

196

197

198

199

200

201

202

203

204

205

206

207

208

209

210

211

212

213

214

215

216

217

218

219

220

221

222

223

224

225

226

227

228

229

230

231

232

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

245

246

247

248

249

250

251

252

253

254

255

256

257

258

259

260

261

262

263

264

265

266

267

268

269

270

271

272

273

274

275

276

277

278

279

280

281

282

283

284

285

286

287

288

289

290

291

292

293

294

295

296

297

298

299

300

301

302

303

304

305

306

307

308

309

310

311

312

313

314

315

316

317

318

319

320

321

322

323

324

325

326

327

328

329

330

331

332

333

334

335

336

337

338

339

340

341

342

343

344

345

346

347

348

349

350

351

352

353

354

355

356

357

358

359

360

361

362

363

364

365

366

367

368

369

370

371

372

373

374

375

376

377

378

379

380

381

382

383

384

385

386

387

388

389

390

391

392

393

394

395

396

397

398

399

400

401

402

403

404

405

406

407

408

409

410

411

412

413

414

415

416

417

418

419

420

421

422

423

424

425

426

427

428

429

430

431

432

433

4

Щодо прийняття колегіальних чи одноосібних рішень, на підприємстві діють лише кілька загальних правил, які достатньо для ефективного управління: рішення, що стосуються лише сфери відповідальності одного

керівника – приймаються самостійно (наприклад, керівник 2-го відділу хоче змінити інструкцію з виконання обов’язків у своїх підлеглих), а стратегічні рішення, чи рішення, що змінюють засади роботи інших, приймаються колегіально або з узгодженням з виконавчим директором.

Аналіз асортименту та стратегія ціноутворення. Мережа магазинів взуття «Sezon» пропонує широкий вибір взуття та аксесуарів за різним спрямуванням стилю: класичні моделі, спортивні, повсякденні та на особливі випадки життя. Статистично було доведено, що найбільшу частку продажів та прибутку займає повсякденне взуття, далі – спортивне, і лише малу частину продажів формує класичне взуття. Продажі жіночого взуття у різні періоди переважали над продажами чоловічого у співвідношенні від 3:2 до 2:1 відповідно, що безпосередньо відіграє роль у плануванні закупівель та формуванні асортиментної пропозиції.

Стратегія ж ціноутворення формується двома основними факторами:

1. Планова середня націнка у розмірі ~100%;
2. Регіональна корекція цін на товари KVI (з англ. «*key value indicator*»), тобто товари, які представлені у конкурентів та визначають у покупців сприйняття цінової політики магазинів.

На практиці це означає, що мережа встановлює роздрібні ціни за формулою: *собівартість товару + 100% націнки (в середньому)*, а далі проводить моніторинг конкурентів по містах, де розташовані офлайн-магазини. За наявності у конкурентів KVI-товарів дешевше, на місцевому рівні ціни встановлюються на ці товари за політикою «трохи дешевше, ніж у конкурентів», що створює у споживача відчуття того, що мережа «Sezon» пропонує товари тієї ж якості, за меншу ціну, безумовно сприяючи підвищенню прибутковості та формуванню вигідного іміджу компанії на ринку, дозволяючи вигідно виділятися на фоні конкурентів.

Аналіз ринкових сегментів та їх розвиток. З точки зору представленості, філіали підприємства переважно розповсюджені по західній та центральній частині України. Ідеальна картина включає

розповсюдження по теренах усієї території України.

Найважливий інтернет-магазин, що успішно працює з 2022 року.

Цільовою аудиторією підприємства є споживачі різних статей та віку з середнім рівнем достатку. Позиціонується мережа у НА-ЛО (з англ. *High- Low*) сегменті – у таких компаній існує асортимент в різних цінових категоріях – від найдешевших до середніх та дорогих сегментів. Також у магазинах представлено широкий асортимент різних стилів новинок та трендів. Такі магазини мають багато промо-акцій, знижки, масштабні рекламні кампанії. Кваліфікований та клієнтоорієнтований персонал, який добре знає товар та його характеристики. Магазини знаходяться у зручних для клієнтів локаціях.

З точки зору забезпечення, підприємство проводить закупівлі готової до реалізації продукції у вітчизняних виробників, дистриб'юторів, які доставляють товари з-за кордону; має власний бренд, 4S, з виробництвом у Китаї, а також проводить закупівлі й інших брендів взуття та аксесуарів за кордоном – величезним кроком до підвищення рентабельності та прибутковості для компанії стало впровадження закупівель безпосередньо з закордонних фабрик, що суттєво здешевило вартість цих замовлень, виключивши багатьох посередників.

Маркетингова стратегія. Основними рекламними каналами, що використовує підприємство є:

- таргетована реклама у соціальних мережах;
- оренда рекламних щитів, вивісок та банерів;
- подання реклами по радіо;
- смс-розсилки;
- використання POS-матеріалів; розробка та продаж брендованої продукції;

Цікавий факт, що було виявлено при дослідженні підприємства: начальницею відділу просування, яка в тому числі керує таргетованою рекламою є випускниця ЧТЕІ ДТЕУ, магістерська робота якої була

присвячена саме цій тематиці.

Особливостями роботи з клієнтами є:

- наявність програми лояльності, яка, на даний момент, діє лише на території м. Чернівці, але на підприємстві заплановано розробку процесу, який б забезпечив розповсюдження її по всій мережі;
- сезонні знижки на свята;
- покращений сервіс по залагодженню клієнтів, що дозволяє запобігати розповсюдженню скарг про можливий негативний досвід взаємодії з компанією;
- активна робота з публікою – широка відомість у ЗМІ, участь у національних програмах з оцінки якості та постійний моніторинг задоволеності продуктами та сервісом компанії допомагають бути активно залученими у формування позитивного іміджу на ринку.

Логістика. На даний час на підприємстві наявні власні транспортні засоби, що забезпечують розподіл товару по торговим філіям. Діє кілька ключових логістичних напрямів, які прив'язані до великих міст: логістика побудована так, що шляхи, які ведуть до цих ключових точок містять по дорозі руху транспорту з товаром магазини мережі, що суттєво здешевлює логістичні витрати і дозволяє більш ефективно використовувати можливості доставки. При затвердженні планів по географічному розповсюдженню враховуються також маршрути до постачальників, які не мають власних ресурсів для доставки товару на центральний склад підприємства та потребують самостійного відвантаження замовлень, водночас забезпечуючи виконання стратегічного плану по розширенню мережі, збільшенню прибутковості та оптимізації логістичних видатків.

Місія та візія компанії. Місія мережі магазинів взуття «Sezon» – «зробити вибір взуття легким». Візія переформулюється з ЦКП компанії – «широкий асортимент якісного взуття за доступними цінами, при

супроводі професійного сервісу, що доступний у кожному куточку України».

2.2. Оцінка фінансово-економічних результатів мережі магазинів взуття «Sezon»

У дослідженні фінансово-економічних результатів мережі магазинів взуття «Sezon» важливо розглянути як загальні показники фінансово-економічного стану підприємства, так і показники, що стосуються управління запасами, продажів, рентабельності та інших ключових аспектів діяльності.

Оцінка доходів та прибутковості. Основою оцінки фінансово-економічних результатів є аналіз доходів компанії за певний період. Доцільно порівняти доходи поточного року з минулими періодами, щоб виявити динаміку зростання або спаду.

За допомогою *таблиці 2.1*, ми порівняли показники прибутку та доходу з *реалізації продукції* за поточний рік з результатами фінансової діяльності за попередні період.

Таблиця 2.1

Показники ефективності реалізації продукції

Період	Прибуток	Дохід	Рентабельність
01.11.21-31.10.22	201 992 302 грн	72 320 524 грн	35,80%
01.11.22-31.10.23	319 683 889 грн	123 651 718 грн	38,68%
01.11.23-31.10.24	525 738 690 грн	214 998 435 грн	40,89%

Як можна побачити, показники валового доходу та валового прибутку демонструють, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси. Аналіз рентабельності продажів дозволяє визначити, наскільки прибутковими є загальний товарообіг мережі. З наведених результатів

можна зазначити, що мережа успішно веде економічну діяльність, з кожним роком приростаючи у оборотності та збільшуючи прибутковість. Важливо зазначити, що показник рентабельності вказує також на активний розвиток навичок управління асортиментом.

Важливо також враховувати сезонні коливання, характерні для взуттєвого ринку. Таблиця 2.2 демонструє, як сезонність впливає на фінансові показники підприємства. Дані наведені за період з лютого 2023 по січень 2024 рр.

З наведених даних можна відзначити тенденцію, характерну для ринку на якому представлене підприємство, згідно якої найбільший відсоток доходу компанія отримує у «осінньо-зимовий» період, що пов'язано з особливостями ціноутворення: найдорожча собівартість виготовлення взуття саме у зазначений період, враховуючи, що націнка формується від собівартості товару, то, відповідно, кінцева ціна пропонована споживачу найвища саме у періоди з серпня по січень.

Таблиця 2.2

Вплив сезонного фактору на дохідність підприємства

Період	Прибуток	Дохід	Рентабельність	Частка доходу від річних продажів
"Весняний" сезон (лютий-квітень)	61 183 510 грн.	23 869 864 грн.	39,01%	17,09%
"Літній" сезон (травень-липень)	72 647 412 грн.	27 259 197 грн.	37,52%	19,51%
"Осінній" сезон (серпень-жовтень)	112 103 632 грн.	42 918 387 грн.	38,28%	30,72%
"Зимовий" сезон (листопад-січень)	119 378 624 грн.	45 650 937 грн.	38,24%	32,68%

Оцінка витрат. Аналіз витрат є важливою складовою для розуміння фінансового стану мережі. Витрати поділяються на постійні та змінні. Серед основних статей витрат — витрати на закупівлю товару, логістику, оренду торгових приміщень, заробітну плату працівників і маркетинг.

Порівняння таких витрат з минулими періодами ми вважаємо недоцільним через надто велику кількість показників, які змінюють їх кількісне значення — кількість відкритих магазинів за період, кількість персоналу, відсоток інвестиційного капіталу за франшизами, важливо також враховувати амортизацію та витрати на утримання магазинів.

Фінансове планування на підприємстві запроваджене потижнево: сталі витрати на момент дослідження складають близько 3,8 млн. грн на тиждень, змінні — в середньому 2,75 млн. в тиждень за останній місяць. Враховуючи відкриття нових магазинів та залучення коштів інвесторів, реальну рентабельність порахувати доволі складні. В середньому, за статистикою наданою підприємством, рентабельність магазинів та точок складає близько 16%, при ідеальній картині, з бачення мережі, у 15%. Така рентабельність, що переважає плановий показник, може вказувати на те, що підприємство ефективно функціонує та виконує планові фінансові показники.

Управління запасами та обіговим капіталом. Один з ключових аспектів оцінки фінансового стану взуттєвої мережі — це управління запасами. Стан запасів безпосередньо впливає на обіговий капітал та фінансову ліквідність. Надлишкові запаси можуть призводити до заморожування обігових коштів та збільшення витрат на утримання складських приміщень, в той час як недостача запасів може призвести до втрати потенційних доходів через неможливість задовольнити попит.

Оцінка оборотності товарних залишків дає уявлення про ефективність управління запасами: наскільки швидко компанія може реалізувати свій товарний запас. Цей показник слід порівняти з минулим періодом, щоб зрозуміти тенденцію якості управління асортиментом (табл.

2.3).

Таблиця 2.3

Оборотність товарних залишків, у днях

Період	жовтень 2023	жовтень 2024	зміна, %
Категорія			
Чоловіче взуття	107	98	9,18%
Жіноче взуття	119	92	29,35%
Дитяче взуття	278	241	15,35%

Статистика показує, що порівняно з аналогічним періодом минулого року, оборотність товарних залишків по головних асортиментних групах покращилась по мережі у середньому на 18%, що свідчить про позитивну динаміку в плануванні закупівель, якості асортименту та управлінні товарними запасами в цілому.

Аналіз грошових потоків. Оцінка грошових потоків дозволяє зрозуміти, наскільки стабільною є фінансова ситуація підприємства. Важливо визначити, чи має мережа взуттєвих магазинів достатньо грошових надходжень для покриття своїх поточних зобов'язань, чи необхідно залучати додаткові джерела фінансування. Позитивний операційний грошовий потік свідчить про здоровий фінансовий стан, в той час як від'ємний потік може вказувати на проблеми з ліквідністю та необхідність скорочення витрат або збільшення доходів.

Мережа магазинів взуття «Sezon» на 100% володіє власним капіталом без залучення кредитних коштів. Обслуговування відрахувань на франчайзингом складає у середньому 21,5% від валового прибутку за звітній період. Забезпечуючи себе за рахунок коштів з власного доходу та надходжень капіталу від залучення інвесторів, підприємство можна оцінити вкрай позитивно за фактором безпеки капіталу, через відсутність обтяжуючих зобов'язань.

Інвестиційна активність та фінансове планування. Аналіз капіталовкладень у розвиток мережі магазинів (відкриття нових точок, оновлення інфраструктури, впровадження інформаційних систем) є важливим для розуміння майбутніх перспектив підприємства.

Компанія активно розвивається, відкриваючи від 10 магазинів за рік за рахунок власного капіталу, а також пропонує інвестиційні та франчайзингові договори на таких умовах:

- для співробітників компанії, можливість вкладати під відсоток суму від 10 тис. грн;
- для інших бажаючих, така можливість доступна з 100 тис. грн.

Статистика дохідності вкрай позитивна, реальна ставка по роках склала: у 2021 році – 32,3%, у 2022 році – 44,59%, за 2023 рік прибуток по вкладах склав 34,43%. Для порівняння, станом на листопад 2024 року банки пропонують прибутковість до сплати податків близько 16,5%.

Франчайзинг, бізнес-процеси якого повністю обслуговуються мережею, доступний при вкладах від 60 до 80 тис. доларів США, строк окупності в середньому становить 1-3 роки. Увесь валовий дохід від діяльності франшизи до повної окупності інвестицій отримує інвестор, опісля – розподіляється між мережею та франчайзі навпіл.

Стратегія фінансового планування, що забезпечує сталий розвиток та зростання, у мережі враховує усі ризики наявні на ринку роздрібного продажу взуття. Серед найважливіших чинників, що можуть наражати на небезпеку фінансовий добробут – це фактор сезонності. Задля забезпечення вчасного та у повному об'ємі обслуговування зобов'язань, необхідних для функціонування, підприємство виділяє 10% доходу у всі звітні періоди діяльності, коли покривається точка беззбитковості на такі статті: 5% відкладається у фонд резервів, інші 5% - у так званий «зимовий» фонд. Резерви використовуються в форс-мажорних ситуаціях, коли з'являється загроза для компанії (наприклад: карантин, пожежа, втрата великої кількості товару тощо). «Зимовий» фонд використовується у ті моменти,

коли компанія працює у збиток: зазвичай це трапляється у період січня-лютого (звідси і назва), коли витрати суттєво перевищують дохід.

Вплив зовнішніх факторів. Важливо також враховувати зовнішні фактори, що впливають на фінансово-економічні результати мережі магазинів. Наприклад, економічна ситуація в країні, зміни в споживчих вподобаннях, конкуренція та зміни в законодавстві (наприклад, щодо імпорту взуття або податкових змін). За останні роки мережа показує сталий розвиток попри усі економічні негаразди, що траплялись у ці періоди.

Пандемія, а згодом війна в країні, звичайно вплинули на кожную сферу діяльності – у тому числі знизилась купівельна спроможність споживачів. Попри це, взуття є товаром з сталим попитом, навіть у найгірші часи люди потребують його покупки для забезпечення потреб базового рівня.

Кажучи про зміну споживчих вподобань, мережа враховує ці коливання, підходячи до цього стратегічно – члени Асортиментної Ради відвідують великі взуттєві виставки як на теренах нашої країни, так і за межами держави. Важливість цього кроку важко переоцінити, адже такі заходи формують модні тренди, завчасна обізнаність яких допомагає відносно легко формувати нові колекції взуття з високим показником швидкості окупності та прибутковості.

2.3. Оцінка особливостей системи управління неліквідними товарами у досліджуваній мережі роздрібно́ї торгівлі

Ефективне управління запасами є ключовим фактором збереження конкурентоспроможності підприємства, при наданні оцінки особлива увага приділяється аналізу процесів, пов'язаних з оптимізацією товарних залишків, запобіганням накопиченню неліквідних позицій, а також впровадженню сучасних підходів до управління надлишковими запасами.

Інформаційні системи аналізу та менеджменту запасами. Мережа магазинів взуття «Sezon» використовує дві інформаційні системи, що

використовуються як інструмент управління асортиментом – ТоргСофт та Datawiz. Торгсофт – це українська модульна облікова система, що автоматизує усі управлінські функції[22], зокрема:

- облік та контроль товарних запасів;
- управління продажами;
- фінансовий облік;
- управління взаємовідносинами з клієнтами;
- інвентаризація;
- аналіз і звітність.

Торгсофт дозволяє аналізувати реалізації за категоріями та сегрегувати продажі між магазинами, прояснюючи картину ефективності тієї чи іншої торгової точки, дозволяє проводити планові ротації та автоматизувати більшість пов'язаних бізнес-процесів.

Datawiz BI – українська аналітична інформаційна система формату business intelligence, що збирає, зберігає і допомагає аналізувати дані, що утворюються при діяльності організації, перевагою використання якої є більш наочна та глибока обробка статистичних даних мережі[23]. Фактично в ній виконуються ті самі функції в управлінні, що і в Торгсофт (дані на обробку отримуються саме з модуля реалізації Торгсофту), але покращена аналітика дозволяє приймати більш успішні дії з менеджменту асортименту.

Важливість стратегічного планування при закупівлях. Особливістю діяльності на ринку взуття є суттєвий вплив фактору моди та сезонності. Певні товари з асортиментної матриці мають більш довгий життєвий цикл ніж інші: до прикладу, найкоротший термін актуальності зберігають моделі взуття зимового та літнього сезону, які «живуть» лише до 3-х місяців у році, а також потребують обов'язкового оновлення великої частки асортименту (більше 70%) щороку через постійну зміну тенденцій моди та вподобань споживачів. Будь-які помилки категорійних менеджерів при плануваннях, що при формуванні нової колекції включають врахування терміну доставки

(для товарів з-за кордону), а також плече дозамовлення на товари з високим GMROI – показником прибутковості на собівартість, тобто ті, що швидко обертаються та приносять велику частку доходу, можуть потягнути за собою формування неліквідних залишків, адже невчасно замовлений товар навіть з категорії найоборотніших через вплив зміни споживчих вподобань на наступний сезон може стати обтяжуючим запасом, знижуючим показники ефективності управління залишками та зменшуючим прибутковість.

Товари з осінньо-весняного сезону мають більш довгий життєвий цикл, – близько 6-8 місяців – і потребують меншого відсоткового оновлення асортименту. Ця категорія запасів оновлюється за принципом:

- Сформувати осінню колекцію → пройти цикл активної реалізації → проаналізувати залишки опісля «сезонних» місяців → сформувати та дозамовити нову весняну колекцію за формулою: план осінньої асортиментної матриці - кількість реалізованих позицій + різниця реалізації виражена у новому товарі згідно актуальних тенденцій моди.

Звичайно так звучить ідеальна картина – на практиці ж важко ідеально спрогнозувати попит на ті чи інші новинки асортименту, регулярно з аналізу асортименту мережі можна побачити залишки з позаминулих сезонів, які були замовлені з очікуваннями про хорошу оборотність, але не зустріли успіху та зовсім не сподобались споживачам, тепер ці товари стали неліквідними і потребують значних зусиль на вивільнення оборотних коштів.

Таким чином, стратегічне планування закупівель є ключовим інструментом у мінімізації ризиків формування неліквідних запасів, особливо на ринку взуття, де сезонність та швидкоплинні модні тенденції мають суттєвий вплив на тривалість життєвого циклу товарів. Помилки на етапі планування асортиментної матриці, зокрема в прогнозуванні попиту та врахуванні часу доставки, можуть призвести до накопичення неліквідів,

що негативно впливає на оборотність та прибутковість бізнесу. Збалансований підхід до оновлення колекцій та аналізу результатів продажів, особливо для сезонних товарів, дозволяє знизити ці ризики та забезпечити ефективне управління товарними запасами, сприяючи підвищенню рентабельності підприємства.

Прив'язка до посади. На досліджуваному підприємстві управління неліквідними залишками товарів закріплено за менеджером секції уцінки, посада якого належить до відділу продажів та просування. Ця позиція відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління запасами, мінімізації втрат від неходових товарів та підтримці рентабельності компанії.

Основними обов'язками менеджера є аналіз продажів з метою виявлення неліквідних товарів та подальшого прийняття рішень щодо їх уцінки. Важливим аспектом діяльності є також перерозподіл неліквідів між торговими точками, де є вища оборотність, що дозволяє прискорити реалізацію таких товарів. Крім того, менеджер проводить регулярні інспекції для контролю дотримання стандартів у процесі уцінки, що допомагає підтримувати стабільність та прозорість внутрішніх процедур.

Окремо слід відзначити роль менеджера у підтримці активної комунікації з клієнтами через ведення Telegram-каналу та сторінки у Instagram, де висвітлюються акційні моделі товарів. Цей інструмент дозволяє оперативно інформувати споживачів про спеціальні пропозиції, що сприяє збільшенню продажів та швидкому позбавленню від неліквідів. Окрім зазначених обов'язків, менеджер секції уцінки виконує й інші адміністративні функції, що стосуються загального управління запасами та процесу уцінки.

Особливості сфери діяльності на ринку взуття. Сфера діяльності на ринку взуття характеризується високим рівнем конкуренції та швидкою зміною споживчих уподобань, що зумовлює особливі виклики в управлінні товарними запасами, включно з питанням неліквідних товарів. Однією з

ключових причин формування неліквідності є наявність так званих "неходових" розмірів. Взуттєвий ринок має особливу структуру попиту на різні розміри, яка часто не відповідає стандартам постачання від виробників. Наприклад, розміри взуття, які користуються найбільшим попитом, швидко розпродаються, залишаючи менш популярні розміри в якості неліквідів. Ці залишки, через обмежений попит на специфічні розміри, з часом стають важким тягарем для компанії, заморожуючи оборотні кошти та знижуючи ефективність роботи складів.

Ще однією вагомою причиною формування неліквідних товарів на ринку взуття є наявність фабричного браку. Навіть найкращі бренди та виробники не можуть уникнути проблем, пов'язаних з неякісними виробами або дефектами, які виникають на етапі виробництва або транспортування. Такі товари, хоч і можуть бути представлені за нижчою ціною, рідко привертають увагу споживачів через свою обмежену функціональність або естетичні недоліки. Як наслідок, вони залишаються непроданими, додаючи до загальної кількості неліквідів та потребуючи додаткових зусиль для їх утилізації або знижкового продажу.

Також до причин, що сприяють формуванню неліквідних запасів, слід віднести незручні моделі взуття, які, попри привабливий дизайн та відповідність модним тенденціям, не задовольняють вимог комфорту для споживачів. Такий товар часто може виглядати привабливо на вітринах або у маркетингових матеріалах, однак на практиці його носіння виявляється незручним, що призводить до низького рівня продажів. У результаті, компанія стикається з проблемою виведення таких моделей з ринку та пошуку способів зменшення їх впливу на фінансові результати.

Причини формування неліквідних товарів на ринку взуття мають багатофакторний характер. Вони включають як проблеми зі співвідношенням попиту та пропозиції на різні розміри, так і питання якості продукції та зручності моделей, що вимагає від роздрібних мереж взуття уважного стратегічного підходу до управління асортиментом.

Особливістю ринку взуття є швидка зміна модних тенденцій та втрата візуальної привабливості товарів з часом. Це зумовлює необхідність швидкої реалізації сезонних колекцій, навіть за значних збитків. Для мережі магазинів взуття набагато ефективніше продати залишки колекцій «тут і зараз», щоб вивільнити оборотні кошти та інвестувати їх у нові, актуальні товари. Зберігання сезонного товару на складі не лише займає корисну площу, але й тягне за собою додаткові витрати на логістику та управління запасами. Крім того, з часом такий товар втрачає свою актуальність і стає ще менш привабливим для споживачів, що може ще більше ускладнити його реалізацію в майбутньому.

Важливим аспектом управління асортиментом взуття є прогнозування сезонних коливань продажів. Наприклад, у жовтні, як показано на рисунку 2.2, незважаючи на неочевидність таких статистичних даних, найбільшу частку продажів займає не осінній, а зимовий товар. Це свідчить про те, що вже на цьому етапі варто приділяти увагу оборотності зимової колекції як частині проактивної стратегії із запобігання утворенню неліквідів.

Жовтень 2024. Кількість реалізованого взуття за колекціями, шт.

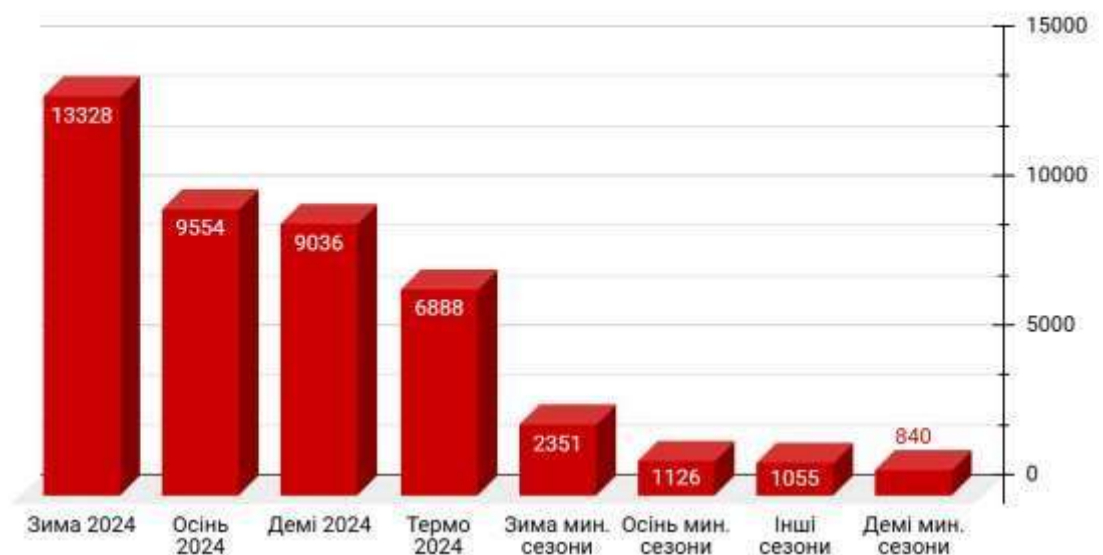


Рис. 2.2. Статистика реалізації товарів за колекціями

Менеджмент неліквідів. Методика визначення неліквідних товарів та проведення уцінки на підприємстві базується на систематичному аналізі продажів та оборотності продукції в межах поточного сезону. Процес починається з відкриття в інформаційних системах аналізу реалізації товарів за певний період. Товари сортуються за показниками продажів і оборотності, де позиції з найгіршими результатами стають об'єктом поглибленого вивчення. Часто такими товарами є ті, що щойно надійшли до магазину та ще не отримали належної уваги з боку споживачів, або сезонні товари, попит на які залежить від конкретних умов, як-от погодних (наприклад, зимове взуття, таке як уггі, може не продаватися на початку зими через відсутність сильних морозів).

Основним інструментом, який використовується для детального аналізу продажів і визначення неліквідності, є **ABCXYZ-аналіз**. Цей метод дозволяє сегментувати товари за важливістю та передбачуваністю продажів. **ABC-аналіз** класифікує товари залежно від їхнього внеску в загальний обсяг продажів, де:

- **A** – товари, що забезпечують найбільшу частку обороту (приблизно 70-80%);
- **B** – товари середньої важливості (приблизно 15-20%);
- **C** – товари з найменшим впливом на загальний обсяг продажів (приблизно 5%).

Натомість **XYZ-аналіз** базується на стабільності попиту, де:

- **X** – товари зі стабільним і передбачуваним попитом;
- **Y** – товари з помірною варіацією попиту;
- **Z** – товари з найбільш мінливим і непередбачуваним попитом.

Поєднання результатів ABC та XYZ аналізів дозволяє оцінити товари не тільки за обсягами продажів, але й за стабільністю цих продажів, що допомагає менеджерам виявити як неліквідні позиції, так і можливі шляхи оптимізації товарного запасу.

Після цього аналізу, менеджер секції уцінки готує перелік товарів для

подальшого обговорення з категорійними менеджерами. Спільне рішення з цього питання необхідне, оскільки категорійні менеджери можуть заперечити проти уцінки товарів з малим залишком, якщо планують повторне замовлення цього ж товару на наступний сезон. Це допомагає уникнути ситуацій, коли товар уцінюється і продається за низькою ціною, а потім закуповується за тією ж вартістю, що негативно впливає на рентабельність.

Після узгодження товарів на уцінку, менеджер секції встановлює відповідні знижки та передає інформацію до відділу продажу, забезпечуючи виконання змін продавцями. Продавці повинні оновити цінники, встановити POS-матеріали та виділити акційні товари на вітринах. Паралельно категорійні менеджери планують ротацію товарів між магазинами для максимізації їхньої оборотності. Через певний час менеджер секції уцінки проводить інспекцію виконання цих дій і за потреби коригує процес.

Регулярний контроль та повторний аналіз ефективності уцінки дозволяє виявляти слабкі місця у системі продажу акційного товару. Наприклад, навіть після оголошення знижок та переоцінки, без належної комунікації з продавцями або відсутності виділення товару на вітринах, ефективність уцінки може бути вкрай низькою.

Аналіз цінової політики. Важливим елементом у системі управління товарними залишками у мережі є регулярний аналіз цін попереднього та нового сезону. Це необхідно для того, щоб старі товари не виявились дорожчими за нові моделі, особливо в умовах, коли підприємство покращує умови співпраці з постачальниками або виробниками.

Наприклад, при закупівлі товару безпосередньо з фабрики або отриманні додаткових знижок на продукцію в результаті укладених вигідних угод, може статися, що ціни на нові моделі виявляться нижчими, ніж на старі, які вже знаходяться в мережі. Це створює ризик для мережі, коли неліквідні товари залишаються менш конкурентоспроможними на тлі

нових, більш доступних варіантів. Врахування цієї інформації на початку сезону дозволяє уникнути помилок при ціноутворенні, оптимізувати асортимент і ціни та забезпечити більшу привабливість товарів для покупців.

Оцінка товару під час уцінки також враховує не лише його фізичний стан, але й актуальність в контексті моди та попиту. Модні тенденції швидко змінюються, і товар, що був популярним у попередньому сезоні, може виявитися менш привабливим через зміни в трендах. При цьому важливо, щоб товари з кращими характеристиками, такими як високоякісні матеріали або унікальні дизайнерські рішення, не зазнавали надмірної уцінки лише через їх віковий характер. Для таких товарів мережа зберігає вищу ціну, зважаючи на їх довготривалу актуальність та потенціал на ринку. Це дозволяє зберегти рентабельність та оптимізувати продажі, оскільки споживачі готові платити більше за товар, що є актуальним, якісним і відповідає їхнім вимогам.

Стратегії продажу онлайн та офлайн. У рамках управління неліквідними товарами підприємство використовує комплексний підхід до онлайн та офлайн продажів. Для реалізації залишків товару, що втратили попит, як вже зазначалось, активно задіяні такі цифрові канали як Telegram-канали Outlet та Instagram (додаток А), де споживачі можуть ознайомитися з пропозиціями акційних та знижкових товарів. Крім того, сайт підприємства використовується виключно для продажу неліквідів нової колекції. Зокрема, старі товари було видалено з платформи через занадто великі знижки, які негативно впливали на рентабельність, викликаючи продажі у збиток.

Статистика продажів через онлайн канали Outlet свідчить про ефективність цих платформ у реалізації неліквідних товарів. Зокрема, через Telegram та Instagram вдається щорічно реалізовувати близько 712–960 пар взуття, що приносить прибуток у межах 600–800 тис. грн. Це демонструє певну стабільність продажів через ці канали, особливо враховуючи їхню

цільову аудиторію, орієнтовану на пошук вигідних пропозицій та акцій.

Що стосується продажів через сайт підприємства, коли там був доступний увесь неліквідний асортимент, середній місячний обсяг продажів становив приблизно 2810 одиниць товару. За вибірковий період у 10 місяців цей канал забезпечував прибуток у 2,7 млн грн щомісяця. Однак, надмірно великі знижки на старі колекції призвели до суттєвого зниження рентабельності, що зумовило рішення зняти ці товари з сайту, аби уникнути завади стратегічного розвитку сайту (фонд оплати на розвиток окремий від фонду офлайн продажів і покращення просування онлайн фінансується безпосередньо з виторгу сайту).

В офлайн середовищі підприємство також приділяє значну увагу ефективному просуванню неліквідних товарів. Після проведення уцінки, товари виділяються на вітринах за допомогою POS-матеріалів, що привертають увагу покупців до акційних пропозицій. Окрім цього, мережа магазинів взуття регулярно проводить сезонні акції, спрямовані на додаткове розпродаж товару з коротким життєвим циклом. Наприклад, наприкінці літнього сезону впроваджуються акції, коли споживачам пропонують купити осіннє взуття, а другу пару літнього товару в одному чеку — зі знижкою 50%. Така стратегія стимулює попит на неліквідні товари та допомагає уникнути накопичення надлишкових запасів. В офлайн стратегії продажу підприємство також використовує переміщення неліквідного товару між магазинами, залежно від їх здатності ефективно реалізовувати акційні товари.

Магазини поділені на три категорії, де перша категорія включає найпрестижніші та найдорожчі в обслуговуванні торгові точки, які працюють на межі планової рентабельності. Тому в ці магазини обмежено доставляють акційний товар, оскільки його збитковий продаж може призвести до зниження рентабельності нижче відповідного рівня. Водночас, акційні товари переміщують до точок, які розташовані на Калинівському ринку, де вони можуть бути успішніше продані завдяки

специфіці цільової аудиторії.

Для таких точок використовуються спеціальні кошики — великі металеві конструкції, що привертають увагу покупців. Вчасне наповнення цих кошиків сезонним акційним товаром сприяє значному інтересу з боку споживачів, що дозволяє швидко реалізовувати неліквідні залишки і забезпечувати вивільнення оборотних коштів для подальшого інвестування в нові колекції. У точках на ринку використання кошиків з акційним товаром та активна робота продавців мають значний вплив на продажі. Продавці, які активно пропонують акційні моделі, часто сприяють реалізації кількох сотень пар взуття щомісяця. Однак, через сезонний характер попиту та специфіку акційних пропозицій, складно точно визначити середню прибутковість цих продажів. Часто товари продаються "самі", коли клієнти самостійно обирають та приміряють взуття з кошиків, приймаючи рішення без активної участі продавця. Такий підхід сприяє збільшенню обороту товарів, але може створювати певні труднощі для аналізу ефективності та оцінки реальних прибутків.

Ідеальна та реальна картина по управлінню неліквідами. Ідеальна картина, яку мережа прагне досягти в процесі уцінки товарів, полягає в мінімізації кількості акційних позицій на вітринах. Згідно з оптимальним підходом, уцінка повинна стосуватися лише кількох моделей у кожній категорії — не більше шести позицій для чоловічого, жіночого та дитячого взуття. Це дозволяє зберігати баланс між акційними та основними товарами, запобігаючи надмірному переповненню вітрин знижковими пропозиціями, що може негативно вплинути на загальне сприйняття асортименту покупцями. Така стратегія допомагає зосередити увагу споживачів на найменш ліквідних товарах, пришвидшуючи їхній продаж, після чого можна переходити до реалізації більш ліквідних товарів з меншою уцінкою.

Однак, у реальності мережа часто стикається з необхідністю "зливати" більшу кількість моделей, ніж планувалося. Це відбувається

через обмеженість термінів сезону, коли компанія не може собі дозволити затягувати процес уцінки на тривалий час. Крім того, навіть моделі з найгіршими характеристиками, які пропонуються за дуже низькими цінами, можуть не продаватися так швидко, як очікувалося. У таких випадках, для уникнення подальших втрат і вивільнення оборотних коштів, мережа змушена поширювати знижки на більше товарних позицій, ніж це передбачалося первісним планом.

Аналіз неліквідів в розрізі виробників та постачальників. У процесі дослідження мережа роздрібної торгівлі взуттям враховує неліквідні товари поточного сезону при плануванні нових колекцій, що є важливим кроком для покращення управління асортиментом і зниження ризику накопичення залишків. У рамках цього процесу аналітики мережі активно аналізують товари, що не продалися, і вивчають, чому саме вони не користуються попитом. Одним з ключових аспектів є виявлення схожих моделей, які можуть потрапити в нові колекції, якщо не враховувати результати попередніх сезонів. Наприклад, було зафіксовано випадки, коли схожі за стилем чи матеріалами моделі з попередніх колекцій не мали успіху через зміни в уподобаннях споживачів, що сприяло їх перетворенню на неліквід.

Крім того, під час досліджень також було виявлено, що аналіз успішності реалізації товарів за постачальниками і виробниками грає важливу роль у прийнятті рішень щодо закупівель. Якщо певні постачальники регулярно постачають товари, що виявляються неліквідними, мережа коригує свої закупівельні стратегії, зменшуючи обсяги замовлень або навіть переглядаючи умови співпраці з ними. Це дозволяє значно знизити ризики замовлення непопулярних товарів і оптимізувати асортимент, орієнтуючи його на потреби споживачів.

Завдяки такому підходу, в мережі формується ефективне планування закупівель, що сприяє збалансуванню попиту та пропозиції, що, у свою чергу, мінімізує накопичення неліквідних товарів і зменшує фінансові втрати через необхідність їх подальшої уцінки чи перенесення на склад.

Аналіз, проведений на основі діяльності мережі магазинів взуття «Sezon», демонструє успішне застосування сучасних методів управління запасами, фінансового планування та стратегій роздрібної торгівлі, що є ефективними в умовах ринку, який характеризується високою конкуренцією та сезонними коливаннями попиту.

1. *Організаційна структура та управління персоналом.* Мережа «Sezon» побудувала чітко структуровану систему управління, яка включає адміністративний, технічний і торговельний відділи. Завдяки розподілу обов'язків і створенню ефективної організаційної схеми, що враховує ключові показники ефективності, підприємство забезпечує високу продуктивність праці. Це дозволяє оперативно вирішувати питання, пов'язані з управлінням запасами та продажами, а також досягати стратегічних цілей бізнесу.

2. *Аналіз асортименту і стратегія ціноутворення.* Компанія успішно адаптує асортиментну політику відповідно до запитів цільової аудиторії, орієнтуючись на споживачів з середнім рівнем доходу та пропонуючи товари в широкому ціновому діапазоні. Стратегія ціноутворення включає регіональні коригування цін для товарів ключових категорій, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку та стимулює зростання продажів.

3. *Фінансово-економічні показники.* Мережа «Sezon» демонструє позитивну динаміку зростання доходів та рентабельності. У аналізі виявлено, що компанія стабільно збільшує оборотність товарів, незважаючи на сезонні коливання попиту, завдяки ефективному управлінню асортиментом і вдосконаленню фінансових процесів. Особлива увага приділяється утриманню рентабельності в періоди високих витрат, для чого підприємство формує спеціальні резерви.

4. *Управління запасами і неліквідними товарами.* Дослідження показало, що підприємство використовує автоматизовані системи обліку для моніторингу та аналізу запасів, що дозволяє скорочувати надлишкові

залишки товарів і своєчасно здійснювати їх уцінку. Впровадження стратегій планування закупівель на основі ABCXYZ-аналізу допомагає оптимізувати товарні запаси, підвищуючи швидкість обігу та зменшуючи ризики утворення неліквідів.

5. *Маркетингова стратегія і лояльність клієнтів.* Розроблена маркетингова стратегія орієнтована на посилення впізнаваності бренду через соціальні мережі, промоакції та програму лояльності. Це дозволяє залучати нових клієнтів і утримувати постійних, а також підвищує рівень задоволеності споживачів.

6. *Логістика і оптимізація доставки.* Компанія активно розвиває власну логістичну мережу, що дозволяє ефективно розподіляти товари по торгових точках. Оптимізація транспортних маршрутів знижує витрати та дозволяє оперативно поповнювати запаси в магазинах, підтримуючи стабільність товарного асортименту в кожній локації.

7. *Інвестиційна активність і фінансове планування.* Мережа активно розширює присутність у регіонах, використовуючи як власні інвестиції, так і франчайзинг. Ця стратегія дозволяє забезпечити стабільний приріст капіталу та сприяє фінансовій незалежності мережі, яка на сьогодні не використовує кредитні кошти.

8. *Вплив зовнішніх факторів.* Компанія адаптує свою стратегію до економічних змін, споживчих вподобань та впливу кризових ситуацій. Аналіз споживчого попиту та вивчення модних тенденцій дають змогу підприємству швидко реагувати на зміни ринку, пропонуючи нові моделі, які відповідають актуальним запитам споживачів.

Таким чином, діяльність мережі «Sezon» ілюструє приклад успішного застосування інтегрованого підходу до управління запасами, асортиментом та фінансами, що забезпечує її конкурентоспроможність і фінансову стабільність на ринку продажу взуття в Україні.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НЕЛІКВІДНИМ ТОВАРОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Можливості покращення бізнес-процесів у сфері управління неліквідними запасами

Контроль запасів та рентабельність в умовах уцінки. У сучасних умовах розвитку мережі "Sezon" виникають проблеми, пов'язані з управлінням залишками товарів минулих колекцій. Однією з причин, через яку ці товари були зняті з онлайн-продажів, є значні фінансові втрати від їх реалізації за заниженими цінами. Товари минулих сезонів часто пропонувалися за ціною, що була нижчою за собівартість, що безпосередньо впливало на рентабельність бізнесу, оскільки продажі таких одиниць спричиняли збитки.

Додатковою проблемою була неузгодженість інвентаризацій на головному складі, який безпосередньо пов'язаний з інтернет-магазином. Часто через високе навантаження інвентаризації не встигали проводити вчасно, що призводило до невідповідностей у залишках товарів. Товари минулих колекцій числилися на складі як доступні, але фактично були відсутні. Це ставало причиною скасування замовлень, оскільки клієнти не могли отримати товар, який вони замовили онлайн, що негативно впливало на рівень задоволеності клієнтів і загальне сприйняття бренду.

Запропоноване рішення для мережі "Sezon" полягає у впровадженні більш ретельного контролю за роботою складу та регулярного проведення інвентаризацій. Це дозволить уникнути невідповідностей між фактичними залишками на складі та наявністю товарів в інтернет-магазині, тим самим підвищуючи рівень точності виконання замовлень.

Крім того, можна розглянути можливість повернення товарів минулих колекцій на сайт з одночасним впровадженням диференційованої цінової політики. В офлайн магазинах ці товари можуть пропонуватися за зниженою ціною, як це й планувалося в межах політики уцінки, а в інтернет-

магазині — за ціною, не нижчою за собівартість. Такий підхід дозволить одночасно зберегти рентабельність інтернет-магазину та прискорити реалізацію неліквідних залишків, що сприятиме оптимізації запасів. Оскільки у "Sezon" вже діє політика регіональних цін, така стратегія може бути сприйнята як етична і справедлива з боку клієнтів.

Забезпечення ефективної роботи секції уцінки. Розширення мережі роздрібної торгівлі завжди супроводжується збільшенням обсягу роботи для персоналу, відповідального за контроль за процесами у магазинах. У випадку "Sezon", менеджер, який здійснює контроль за уцінкою товарів, почав відчувати значне навантаження через кількість магазинів, що перевищує 60 точок, що, відповідно, ускладнює виконання його посадових обов'язків. Проблеми, з якими стикається менеджер, включають контроль за дотриманням стандартів оформлення уціненого товару, управління процесами переуцінки, а також миттєву обробку запитів на додаткові знижки від продавців у випадках продажу товарів з дефектами.

Вирішення цієї проблеми вимагає впровадження ефективної системи автоматизації бізнес-процесів, пов'язаних з переуцінкою товарів та управлінням неліквідами. Один із можливих шляхів — розробка та реалізація чіткої системи контролю, яка б прив'язувала частину фінансової мотивації відділу продажу до дотримання стандартів оформлення товарів на вітринах. Така система дозволила б менеджеру автоматизувати процеси переуцінки, включно зі створенням завдань для продавців, які повинні оновлювати уцінки у магазинах. Після цього менеджер лише перевіряв би коректність виконання завдань, що значно зменшило б обсяг його ручної роботи.

Для реалізації такої системи варто розробити детальні регламенти, які визначатимуть дедлайни для оновлення уцінки, стандарти її оформлення, а також впровадити відповідний автоматизований модуль для постановки завдань у системі. Це дозволить менеджеру оперативно відслідковувати виконання переуцінки та коригувати можливі недоліки у

роботі співробітників магазинів.

Однак, навіть при автоматизації бізнес-процесів, якщо робота менеджера все ще залишатиметься перевантаженою, варто розглянути можливість найму додаткового співробітника для секції уцінки. Це необхідно, оскільки обсяги роботи суттєво зростають із розширенням мережі, і один менеджер більше не може ефективно справлятися з таким обсягом завдань. Важливо зазначити, що у роботі менеджера є додаткові завдання, пов'язані з наданням знижок на дефектний товар "тут і зараз", що потребує миттєвого реагування на запити продавців. У таких умовах автоматизація процесів та, можливо, розширення команди стануть критично важливими для підтримання ефективної роботи та належного управління неліквідними запасами.

Стратегії прогнозування за допомогою сучасних технологій. Зростання мережі завжди супроводжується необхідністю адаптації прогнозування попиту, особливо коли йдеться про відкриття нових торгових точок. У випадку мережі "Sezon" проблеми виникають через те, що існуюча модель прогнозування попиту не завжди коректно враховує відкриття нових магазинів. Це призводить до надмірного замовлення товарів в асортиментну матрицю або додаткових розмірів для існуючих SKU. У результаті компанія стикається з перевищенням пропозиції над реальним попитом, що вимагає оренди додаткових складів та утворення залишків, які, хоча й не є неліквідами, на практиці починають "чекати свого часу" на наступний сезон. Це, у свою чергу, призводить до зниження рентабельності, адже товари, що були актуальними "сьогодні", на наступний сезон можуть бути ліквідними лише за зниженою ціною.

Для вирішення цієї проблеми мережі необхідно вдосконалити підходи до прогнозування попиту, зокрема шляхом впровадження сучасних технологій. Такі технології дозволять не лише точніше прогнозувати попит з урахуванням відкриття нових торгових точок, але й адаптувати замовлення товарів до реальних потреб ринку. Зокрема, модель машинного навчання

зможє обробляти дані про історичні продажі, географічні особливості нових точок, поведінку споживачів, а також враховувати сезонність, тренди в моді та інші чинники, які впливають на попит. Це дозволить оптимізувати замовлення асортименту, запобігати накопиченню товарів на складах та мінімізувати необхідність знижок у наступні сезони.

Також важливо звернути увагу на інтеграцію цих технологій з існуючими бізнес-процесами. Нова модель повинна бути адаптованою до поточної ІС і легко впроваджуватися у роботу співробітників, що мінімізує ризики помилок. В ідеалі, система прогнозування попиту має не тільки автоматично коригувати замовлення на основі реальних даних, але й пропонувати рішення щодо оптимальних обсягів закупівель, виходячи з попередньо заданих критеріїв рентабельності та обіговості товару.

Додатково, для запобігання накопиченню товарів на складах, можна запровадити гнучкішу цінову політику у період активного продажу сезону. Це дозволить стимулювати продаж товарів ще до початку сезонних розпродажів, що позитивно вплине на доходи компанії. Такий підхід допоможе уникнути значних знижок у наступних сезонах, що забезпечить кращу рентабельність.

Залучення незалежного аудиту. Проблема недостатнього залучення аудиту для контролю за запасами у мережі "Sezon" відображає значну прогалину в проактивному управлінні запасами. Реактивний підхід, який зосереджується на вирішенні вже існуючих проблем із неліквідними запасами, лише частково розв'язує проблему і не сприяє її запобіганню в майбутньому. Більшість зусиль зводиться до боротьби з наслідками, а не до виявлення і усунення причин накопичення неліквідів.

Ефективним рішенням буде залучення зовнішніх аудиторів або консалтингових компаній для регулярної оцінки стану запасів та аналізу процесів їх управління. Аудит, як елемент проактивної діяльності, може допомогти виявити слабкі місця в управлінні запасами, такі як неефективні закупівлі, помилки в прогнозуванні попиту або невідповідне розміщення

товарів у магазинах. За рахунок незалежного погляду аудитори можуть виявити ті проблеми, які залишаються непоміченими всередині організації через звикання до поточних бізнес-процесів або обмеженість внутрішньої експертизи.

Крім того, аудит запасів може допомогти в розробці та вдосконаленні системи показників для оцінки ефективності управління товарними залишками. Наприклад, запровадження КРІ (ключових показників ефективності) для моніторингу обіговості запасів, їх ліквідності та оптимізації простору на складах дозволить виявити проблемні області ще до того, як вони переростуть у значні втрати. На основі таких показників можна буде приймати своєчасні управлінські рішення щодо переоцінки товарів, коригування обсягів замовлень або переорієнтації залишків між магазинами мережі.

Також аудиторські перевірки можуть запропонувати рішення щодо вдосконалення процесів інвентаризації, яка є критичною для точності даних про наявність товару і запобігання випадкам, коли товари відсутні на складах, але ще рахуються доступними до продажу. Це, своєю чергою, допоможе уникнути ситуацій із клієнтським невдоволенням через відміну замовлень, а також забезпечить більш точне управління неліквідами.

Інвестиції в регулярний аудит запасів сприятимуть систематичній оптимізації бізнес-процесів і дадуть змогу мережі діяти проактивно, мінімізуючи утворення неліквідів та підвищуючи ефективність управління запасами в цілому.

Маркетинг та PR-кампанії для категорій зі слабкими фінансовими показниками. Проблема низької реалізації дитячого взуття в мережі "Sezon" вказує на те, що, попри його потенційну іміджеву вагу, цей товар не знаходить достатнього попиту серед клієнтів. Однією з основних причин є те, що батьки зазвичай віддають перевагу спеціалізованим магазинам дитячого взуття, де очікують знайти більший асортимент, консультації щодо специфічних потреб дитячих стоп, а також можливість обрати товари,

які відповідають останнім тенденціям чи рекомендаціям ортопедів.

Додатково, навіть уцінка на дитячі моделі рідко сприяє швидкому вирішенню проблеми із залишками. Через низький попит взуття швидко морально застаріває, якісні моделі, не втрачаючи своєї цінності як продукту, залишаються поза увагою споживачів. Врешті, мережа змушена продавати їх за дуже низькими цінами, що негативно впливає на рентабельність.

Однак, дитяче взуття має потенціал як інструмент іміджевого позиціонування мережі. "Sezon" утримує цей сегмент для формування цілісного асортименту, що, поряд із наявністю специфічних великих розмірів, підкреслює здатність мережі задовольнити широкий спектр клієнтських потреб. Проте цей аспект асортименту використовується недостатньо для PR та маркетингових кампаній, що могло б залучити увагу нових аудиторій, особливо батьків, які шукають якісне взуття для дітей.

Рішенням проблеми може стати комплексний підхід до розширення маркетингової активності з фокусом на позиціонування "Sezon" як універсального магазину для всієї родини, включно з дитячим сегментом. Для цього варто активніше просувати дитячий асортимент через соціальні мережі, таргетовані рекламні кампанії та спеціальні партнерства з організаціями, які працюють із сім'ями та дітьми. Також важливо акцентувати увагу на якості та надійності продукції, пропонувати експертні поради щодо вибору дитячого взуття і підкреслювати, що мережа "Sezon" здатна задовольнити не тільки потреби дорослих, але й дітей.

Крім того, знижки або програми лояльності можуть бути переглянуті та адаптовані для сімейних покупців. Замість звичайних уцінок, можна створити спеціальні пропозиції, наприклад, "Сімейний пакет", де покупці отримуватимуть знижки при купівлі взуття для всієї родини, що сприятиме підвищенню середнього чеку та пришвидшенню реалізації дитячого взуття.

Також важливим є залучення інфлюенсерів чи лідерів думок у сфері дитячого здоров'я, ортопедії або сімейного способу життя, які можуть

поширювати інформацію про те, що "Sezon" пропонує надійні та якісні моделі для дітей. Підвищення впізнаваності через контент-маркетинг, де дитячий сегмент буде окремо представлений на офіційному сайті і в соціальних мережах, також може сприяти формуванню лояльності до бренду серед батьків.

Таким чином, шляхом активної промоції та підвищення уваги до дитячого асортименту, "Sezon" може не тільки підвищити реалізацію залишків дитячого взуття, але й зміцнити свій імідж як мережа, здатна задовольнити потреби всієї родини.

Підвищення мотивації продажу неліквідних товарів. Проблема низької мотивації продавців активно пропонувати неліквідний товар є поширеною у роздрібних мережах, і вона часто зумовлена системою оплати, яка базується на відсотку від продажу. У випадку з неліквідами, які зазвичай продаються з великими знижками, заробіток продавця значно нижчий порівняно з продажем нових товарів за повну ціну. Це природно демотивує персонал, оскільки їхній фінансовий інтерес стає обмеженим. У результаті, навіть при наявності великого залишку неліквідів, продавці не мають стимулу просувати цей товар, і він залишається на полицях, незважаючи на знижену ціну.

Можливим рішенням цієї проблеми є впровадження системи мотивації, яка враховувала б продаж неліквідного та акційного товару. Для цього до стандартного плану продажу можна додати окремий блок із продажу товарів зі знижкою. Такий план може передбачати преміальну складову для продавців, які успішно виконують або перевиконують встановлений план з реалізації неліквідів.

Цей підхід сприятиме тому, що продавці будуть зацікавлені в активній реалізації старих товарів, навіть якщо вони мають нижчу вартість. Преміальна система може базуватися на кількох критеріях: кількість проданих одиниць неліквідів, обсяг продажу товару зі знижкою або частка продажу неліквідів від загального обсягу товарообігу. Такі інструменти

стимулювання можуть варіюватися залежно від рівня складності продажу конкретного виду товару та ситуації з наявністю неліквідів у кожному магазині.

Крім того, варто враховувати психологічний аспект стимулювання продавців. Замість стандартної відсоткової системи, премії за продаж неліквідів можуть бути побудовані на основі фіксованих бонусів або системи накопичувальних балів, що додатково підвищує мотивацію досягати встановлених цілей. Такий підхід дозволить забезпечити більш активне просування неліквідів, що в кінцевому результаті сприятиме зменшенню залишків і підвищенню ефективності управління запасами в мережі.

Також можна запровадити додаткові навчальні програми для продавців щодо ефективних технік продажу неліквідів. Це дозволить покращити знання персоналу про переваги акційного товару і допоможе їм краще пояснювати клієнтам, чому товар зі знижкою може бути вигідною покупкою. Залучення таких елементів у систему мотивації продавців допоможе підвищити загальну ефективність роботи мережі та оптимізувати процеси управління неліквідними запасами.

3.2. Вдосконалення системи управління неліквідним товаром за допомогою інформаційних технологій

Оновлення інформаційної системи. В умовах сучасного бізнесу, мережа "Sezon" стикається з проблемою масштабованості своєї інформаційної системи, яка є ключовим інструментом для управління товарами та внутрішніми процесами. Інформаційна система "Торгсофт", яка використовується для підтримки операційної діяльності мережі, почала виявляти серйозні обмеження з огляду на стрімке зростання кількості магазинів і персоналу. Це призводить до проблем з ефективністю роботи системи, що включають повільне завантаження звітів, модулів та часті збої у роботі. В умовах активного зростання мережі ці недоліки стають

критично важливими, оскільки повільна робота ІС та збої у її функціонуванні можуть стати "вузьким місцем" для подальшого розвитку.

Обмеженість поточної інформаційної системи полягає у її невідповідності для опрацювання великих обсягів даних і високого навантаження з боку користувачів, що призводить до постійних технічних проблем. Це негативно впливає не лише на продуктивність співробітників, але й на загальну ефективність управління неліквідними запасами, адже довгі затримки у роботі зі звітами та системами контролю призводять до невчасного реагування на зміни в обсягах товарних залишків.

Таким чином, мережа "Sezon" повинна звернути увагу на необхідність модернізації або повної заміни існуючої інформаційної системи. Вибір нової платформи, яка здатна обробляти більші обсяги даних та забезпечувати стабільну роботу в умовах збільшеного навантаження, є стратегічно важливим кроком для забезпечення сталого зростання мережі. Інвестиції у сучасні інформаційні системи з більшою пропускну здатністю та можливостями масштабування дозволять покращити оперативність управління запасами, зокрема неліквідами, що в свою чергу зменшить втрати та підвищить ефективність бізнесу загалом.

Інвестиції у сучасні технології. У сучасних умовах ринок вимагає від підприємств оперативного та точного прийняття рішень, зокрема в управлінні запасами та неліквідами. Однак, мережа "Sezon" стикається з проблемою, яка суттєво впливає на продуктивність — всі звіти оброблюються вручну. Така практика створює значні труднощі для прийняття своєчасних і точних рішень, оскільки ручна обробка даних є схильною до помилок, затримок та суб'єктивних факторів. Це особливо критично для управління неліквідами, адже навіть незначні затримки або неточності можуть призвести до надмірних витрат на зберігання або, навпаки, втрати потенційних можливостей з продажу залишкових товарів.

Щоб вирішити цю проблему, компанія повинна інвестувати в інтеграцію сучасних інформаційних технологій, зокрема штучного

інтелекту (ШІ) та машинного навчання, для автоматизації обробки даних і прогнозування запасів. Використання ШІ дозволить значно прискорити процеси збору та аналізу даних, усуваючи людський фактор і підвищуючи точність рішень. Наприклад, впровадження алгоритмів машинного навчання може дозволити системі самостійно ідентифікувати тенденції у продажах і пропонувати відповідні стратегії для управління неліквідами.

Дослідження вказують на те, що використання таких технологій підвищує точність прогнозування потреб у запасах на 20-30% і дозволяє скоротити кількість неліквідів, що залишаються на складах. Крім того, автоматизовані системи можуть постійно оновлювати інформацію в режимі реального часу, що дозволяє приймати рішення на основі актуальних даних. Таке рішення також підвищить продуктивність роботи персоналу, оскільки співробітники зможуть сконцентрувати свої зусилля на аналізі отриманих результатів і розробці стратегій, замість ручного введення та перевірки даних.

Таким чином, інвестиції в сучасні технології ШІ не лише допоможуть оптимізувати управління неліквідними запасами, але й сприятимуть загальному підвищенню ефективності бізнесу, дозволяючи підприємству залишатися конкурентоспроможним у швидко змінюваних умовах ринку.

Залучення IT-фахівців. Під час процесу модернізації інформаційної системи (ІС) мережі "Sezon" постає важлива проблема, пов'язана з необхідністю міграції усіх наявних даних для можливості подальшого використання великих даних (Big Data) та їх інтеграції для навчання штучного інтелекту (ШІ). Перенесення даних є складним технічним процесом, оскільки наявна система Торгсофт тісно пов'язана з інтернет-платформою компанії. Зважаючи на це, критично важливо знайти спосіб забезпечити безшовний перехід на нову ІС, що забезпечить збереження даних і подальшу їх адаптацію до вимог новітніх технологій.

Перенесення даних не є лише технічною задачею. Це процес, що

вимагає глибокого розуміння структури баз даних, взаємозв'язку інформаційних потоків і процесів бізнесу. Складність полягає в тому, щоб адаптувати існуючі дані для використання новими технологічними рішеннями, такими як Big Data та ШІ. Крім того, оскільки поточна платформа інтернет-магазину повністю інтегрована з Торгсофт, цей процес стає ще більш складним, адже від правильного налаштування ІС залежить безперервність бізнес-операцій і зручність користування для клієнтів.

Рішенням цієї проблеми є залучення висококваліфікованих ІТ-фахівців, які володіють необхідними знаннями для успішного проведення цього процесу. Їхні завдання включатимуть не тільки перенесення даних з Торгсофт у нову ІС, але й забезпечення адекватної адаптації цих даних для майбутнього використання у межах Big Data-аналітики та навчання ШІ. Спеціалісти повинні розробити алгоритми міграції даних, які забезпечать збереження інформації без втрат, а також інтеграцію даних у нову систему таким чином, щоб вона була здатна обробляти великі масиви інформації і взаємодіяти з іншими сучасними технологіями.

Успішний "безшовний переїзд" дозволить зберегти стратегію безперервного розвитку бізнесу, забезпечити ефективне функціонування нової ІС та мінімізувати ризики втрат чи спотворення даних. Таке рішення є ключовим для того, щоб підготувати компанію до використання сучасних технологій, які зможуть надавати нові конкурентні переваги на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Модернізація бізнес-процесу уцінки. Проблема, пов'язана з відсутністю акційних цінників на товарі при його доставці в магазини, може призвести до значних втрат у продажах, оскільки продавці можуть не знати про знижки або забути про них. У результаті товар може залишатися непоміченим клієнтами, що унеможливорює ефективне використання акційних пропозицій. Це, у свою чергу, шкодить як рентабельності, так і задоволеності клієнтів.

Менеджер секції уцінки повідомляє про зміни ціни і контролює процес уцінки, але зазвичай це стосується вже наявного товару на центрі обліку. Коли товару немає в наявності при проведенні уцінки, продавці не дізнаються про акційні пропозиції, що при наступній прийомці акційного товару, може залишати їх необізнаними про зміни.

Для вирішення цієї проблеми можна модернізувати наявну інформаційну систему (ІС) або інтегрувати нові функції в нову ІС при плановому «переїзді». Одна з можливих інновацій – це автоматизація процесу повідомлення продавців про акційний товар під час його приймання на магазині. Важливим аспектом є введення механізму миттєвого друку акційних цінників безпосередньо при прийомі товару на складі або в магазині. Такі цінники можна буде наклеїти на товар безпосередньо на вітринах, забезпечуючи тим самим швидку і точну інформацію для покупців.

Це рішення дозволить не лише підвищити обізнаність продавців про наявні знижки, але й оптимізувати процеси управління товаром. Наприклад, акційні товарні одиниці будуть чітко позначені, що дасть можливість продавцям ефективніше виконувати свої обов'язки, сприяти більшій обізнаності покупців і покращити продажі без необхідності витрачати час на складні зміни на складі.

Впровадження такої функціональності дозволить зменшити ймовірність помилок у продажу, полегшить роботу продавців і оптимізує управління товарними залишками.

У розділі було розглянуто низку стратегій і методів для підвищення ефективності управління неліквідними товарами на підприємстві «Sezon». Основні проблеми включають недоліки в управлінні запасами, зокрема через складнощі з точним інвентаризаційним контролем, перевантаження менеджерів і нестачу мотивації серед продавців щодо просування неліквідів. Рекомендації стосувалися впровадження автоматизованих систем, розгляду залучення додаткового персоналу, впровадження PR-

кампаній для підвищення оборотності менш ліквідних категорій товару, удосконалення прогнозування попиту та модернізації інформаційної системи.

Особливу увагу приділено необхідності у впровадженні сучасних інформаційних технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, для більш точного прогнозування обсягів товарів та своєчасного реагування на зміни в попиті. Крім того, для підвищення рентабельності запропоновано запровадити гнучку цінову політику в інтернет-магазині та вдосконалити процеси переуцінки за допомогою автоматизації бізнес-процесів.

Загалом, реалізація запропонованих заходів повинна сприяти зменшенню обсягів неліквідних товарів, підвищенню продуктивності роботи працівників і загальній оптимізації бізнес-процесів у компанії.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було розглянуто комплексний підхід до управління неліквідними товарами в роздрібній торгівлі, зокрема в мережі магазинів взуття «Sezon». Дослідження обґрунтовує важливість оптимізації запасів з урахуванням сучасних технологій, які забезпечують ефективну діяльність підприємств у ринкових умовах та мінімізують фінансові втрати від накопичення неліквідної продукції.

На основі огляду теоретичних і методологічних підходів було сформовано детальне розуміння поняття "неліквідний товар". Було встановлено, що такі товари не мають попиту протягом значного часу з різних причин, включаючи сезонність, зміну моди та тенденцій, а також помилки у прогнозуванні та маркетингових стратегіях. Дослідження показало, що традиційні методи управління неліквідними запасами не завжди є ефективними, що вимагає впровадження сучасних технологій, таких як ERP-системи, системи прогнозування попиту, штучний інтелект та автоматизація бізнес-процесів, які значно підвищують точність управління запасами і дозволяють швидко реагувати на зміну споживчого попиту.

Аналіз функціонування мережі «Sezon» виявив важливі аспекти організаційної структури, де розподіл обов'язків і чітка система управління дозволяють ефективно контролювати запаси, забезпечуючи високий рівень продуктивності та обслуговування. Розподіл обов'язків серед адміністративного, технічного і торговельного персоналу сприяє ефективній взаємодії всіх рівнів управління, що дозволяє швидко вирішувати питання обігу товарів та управління запасами. Запропонована система мотивації, зокрема фінансова, була визначена як ключовий інструмент для стимулювання продуктивної роботи, що сприяє дотриманню стандартів у роботі з товаром і забезпечує якісний контроль за переоцінкою і продажем товарів, які мають нижчий попит.

Також, значний акцент зроблено на вдосконаленні інформаційної системи, яка має на меті оптимізувати контроль за запасами та управління

неліквідами, але потребує модернізації для забезпечення стабільної роботи з великими обсягами даних. Було зазначено, що використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та оцінки запасів дозволить мережі швидко реагувати на зміни у попиті, що є особливо важливим у конкурентному середовищі. Запропоновано інтеграцію нових функцій у цю систему для більш точного відстеження змін обсягу запасів і полегшення процесу управління товарними залишками.

Окрім цього, розглянуто різноманітні підходи до реалізації неліквідних товарів, серед яких використання акцій, знижок, застосування різних стратегій офлайн та онлайн збуту, у тому числі за допомогою такої електронної платформи як інтернет-магазин. Було досліджено, що ці методи сприяють підвищенню оборотності запасів, зменшенню фінансових втрат і дозволяють вивільняти ресурси для придбання актуального асортименту. Інноваційні інструменти, такі як автоматизовані програми для переоцінки товарів та оперативного повідомлення персоналу про акції, забезпечують належну взаємодію всередині команди та підвищують рівень задоволеності клієнтів, сприяючи тим самим підвищенню продажів, тому було розглянуто можливість впровадження таких інструментів на підприємстві.

Таким чином, у роботі продемонстровано, що стратегічне управління запасами з використанням сучасних технологій і вдосконалення процесів управління неліквідними товарами є ключем до забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Реалізація запропонованих рекомендацій допоможе оптимізувати діяльність мережі, підвищити продуктивність персоналу та знизити ризики виникнення неліквідних товарів, що дозволить мережі «Sezon» ефективно розвиватися в умовах високої конкуренції та мінливого ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стаття з інтернет-ресурсу інтеграційної платформи впровадження електронної комерції Webbee. ‘Explore Dead Stock’ URL: <https://www.webbeeglobal.com/blog/explore-dead-stock-prevention-strategies-inventory-management>
2. З статті-глосарію українського інтернет-ресурсу Horoshop. URL: <https://horoshop.ua/ua/glossary/dead-stock/>
3. Стаття з інтернет-ресурсу інформаційної системи Soho. ‘What is Dead Stock? Definition, Cause and Solution’ URL: <https://www.zoho.com/inventory/academy/inventory-management/dead-stock-definition-cause-and-solution.html#:~:text=Dead%20stock%20refers%20to%20unsold,vendor%20when%20you%20sell%20them>
4. Визначення згідно словника Кембридзького Університету. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/dead-stock>.
5. Mastronardo, G. (2021) Is Deadstock the Answer to Fashion’s Waste Problem? URL: <https://thesustainablemag.com/fashion/is-deadstock-the-answer-to-fashions-waste-problem/>
6. Стаття з інтернет-ресурсу інформаційної системи Unleashed. ‘Dead Stock. Strategies, & Examples’ URL: <https://www.unleashedsoftware.com/blog/dead-stock/>
7. Guilherme Alt. 2024. ‘A Deep Dive into Dead Stock and How to Prevent it’. URL: <https://www.flieber.com/blog/dead-stock#common-causes>
8. I M D P Asana, M L Radhitya, K K Widiartha, P P Santika and I K A G Wiguna. (2020) ‘Inventory control using ABC and min-max analysis on retail management information system’, pp. 1-11. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1469/1/012097/pdf>
9. Стаття з інтернет-ресурсу бізнес-платформи Netsuite. ‘What Is Dead Stock. Guide and How to Prevent It’ URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/dead->

stock.shtml

10. Стаття з інтернет-ресурсу інформаційної системи Brightpearl. 'Dead Stock: Causes and How to Get Rid of it' URL: <https://www.brightpearl.com/inventory-management-system/dead-stock>

11. Стаття з інтернет-ресурсу інформаційної системи Oracle. URL: [https://www.oracle.com/erp/what-is-erp/#:~:text=Enterprise%20resource%20planning%20\(ERP\)%20refers,compliance%2C%20and%20supply%20chain%20operations](https://www.oracle.com/erp/what-is-erp/#:~:text=Enterprise%20resource%20planning%20(ERP)%20refers,compliance%2C%20and%20supply%20chain%20operations).

12. Sugumaran, P., and Sukumaran, V. (2019) 'Recommendations to improve dead stock management in garment industry using data analytics', *Mathematical Biosciences and Engineering*, 16(6), pp. 8121-8133.

13. Choi, B. and Suh, J.H. (2020) 'Forecasting spare parts demand of military aircraft: Comparisons of data mining techniques and managerial features from the case of South Korea', *Sustainability*, 12(15), pp. 1-20.

14. Ishii, K., Takahashi, K., and Muramatsu, R. (1988) 'Integrated production, inventory and distribution systems', *International Journal of Production Research*, 26(3), pp. 473-482.

15. Teng, J., Cárdenas-Barrón, L.E., Chang, H., Wu, J., and Hu, Y. (2016) 'Inventory lot-size policies for deteriorating items with expiration dates and advance payments', *Applied Mathematical Modelling*, 40(19-20), pp. 8605-8616.

16. Deniz, B., Karaesmen, I., and Scheller-Wolf, A. (2020) 'A comparison of inventory policies for perishable goods', *Operations Research Letters*, 48(6), pp. 805-810.

17. Napier, E., and Sanguineti, F. (2018) 'Fashion merchandiser's slash and burn dilemma: A consequence of over production and excessive waste?' URL: <https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-030205.pdf>

18. Sugiono, N., and Alimbudiono, R. (2020) 'Slow moving and dead stock: Some alternative solutions', *Proceedings of the 17th International Symposium on Management (INSYMA 2020)*, 2020, pp. 330-335.

19. Kakarlamudi, S. (2018) Deadstock inventory identification and disposition. Pennsylvania: Pennsylvania State University.

20. Negi, L.S., and Kharde, Y. (2021) 'Identifying the root causes for inventory accumulation and prioritizing them using an MCDM-based TOPSIS approach. Modern Supply Chain Research and Applications', 3(2), 145-154.

21. Richard Li, Anthony SF. Chiu, Rosemary Seva. (2023) 'Reducing carbon footprint and promoting resource sustainability in the retail industry through the prevention of dead stocks'. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666784323000517?via%3Dihub#bib3>

22. Програма обліку товару Торгсофт. URL: <https://torgsoft.ua/>

23. Аналітичний сервіс Datawiz BI URL: <https://bi.datawiz.io/>

24. Пенюк В. Організаційний базис інформаційного забезпечення діагностики кадрового потенціалу / В. Пенюк // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2017. – № 3. – С. 105–115.

25. Ursakiy, Yu.A., Penyuk, V.O. (2022). Ukrainian business during the war: state, problems and prospects. Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute], issue III (87), pp. 57 – 69. URL: http://herald.chite.edu.ua/2022_3/. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.04> (Accessed 25.02.2024) (in Ukr.).

ДОДАТКИ

Додаток А

Завантажити та ознайомитись з повною орг. схемою можна відсканувавши QR-коддалі або перейшовши за посиланням:

<https://drive.google.com/file/d/1HRNLbOTb6bR5jlqqcw-PTFnmcjQX1P2C/view?usp=sharing>



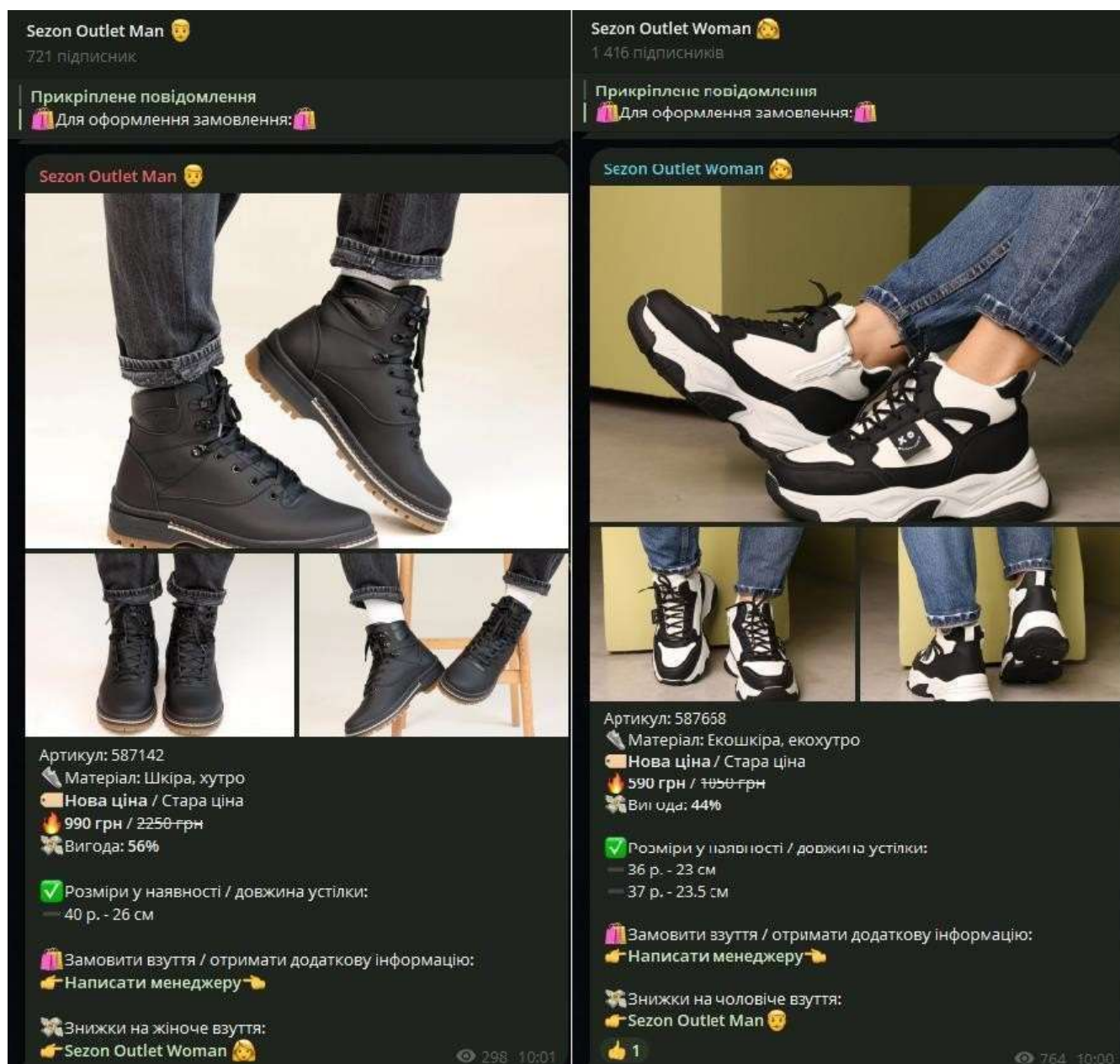


Рис. Б.1. Візуальна складова Outlet Telegram-каналів мережі «Sezon»