

Булат В. И.

кандидат экономических наук,  
департамент экономики, маркетинга и туризма  
Молдавского государственного университета

Bulat Veronica Ion  
Moldova State University

## ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ НА СКЛАДАХ

**Аннотация.** Эффективность использования производственных запасов как самой значительной части оборотного капитала является одним из основных условий успешной деятельности предприятия. Развитие рыночных отношений определяет новые условия их организации. Инфляция, неплатежи и другие кризисные явления вынуждают предприятия изменять свою политику по отношению к производственным запасам, искать новые источники пополнения, изучать проблему эффективности их использования. Поэтому для предприятия все возможные способы рационального расходования средств, одним из которых является определение оптимальной величины производственных запасов, приобретают все большую значимость. Управление запасами – это та область менеджмента, в которой можно много выиграть от использования эффективных методов, и этот выигрыш непосредственно измеряется в денежном выражении. Вместе с тем необходимо отметить, что применение того или иного подхода к управлению запасами должно определяться стратегией компании и вытекающей из нее стратегией управления запасами. Деятельность абсолютного большинства больших, средних и малых производственных предприятий в современном мире невозможна без наличия материальных запасов. Цель создания запасов предельно ясна. Они нужны, чтобы обеспечить нормальную работу предприятия или торговой точки и застраховать их от возможных непредвиденных обстоятельств. Однако у них есть и обратная сторона. Если запасы будут слишком велики, то расходы на их приобретение и содержание могут превысить потенциальную пользу, которую они могут принести. Это является одной из основных проблем, с которыми сталкивается любое производственное или торговое предприятие в современном мире.

**Ключевые слова:** экономика, управление запасами, логистика, торговое предприятие, эффективность складирования.

**Постановка проблемы.** При создании эффективной системы управления запасами на складе следует соблюдать баланс между положительными и отрицательными сторонами создания запасов. С одной стороны, это надежность в осуществлении деятельности, с другой – расходы на транспортировку и хранение, отвлечение средств оборотного капитала. Рекомендуется пять последовательных этапов постановки системы управления запасами на предприятии:

Этап 1. Определение стоимости запасов, их номенклатуры и количественных характеристик, то есть объемных, временных параметров, сведений о местонахождении.

Этап 2. Проведение ABC-анализа и выявление ключевых запасов категории «А», менее важных – категории «В» – и второстепенных по значению – категории «С».

Этап 3. Регистрация методов и процедур, используемых компанией в настоящее время при управлении запасами. Выбор критериев для оценки результативности существующей системы управления запасами и постановка учета, позволяющего получать всю необходимую информацию для этой цели.

Этап 4. Сравнение существующих методов и процедур управления с требуемыми. Налаживание системы информационного мониторинга запасов, хода выполнения заказов, издержек по хранению запасов.

Этап 5. Определение шагов перехода к новой системе управления запасами. Разработка новой или усовершенствование действующей системы управления запасами.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Результатом прохождения данных этапов является создание системы управления запасами (далее СУЗ), которая проясняет два основных вопроса: когда необходимо выполнить очередной заказ и каков при этом будет объем заказа. Методологическая база по исследуемой теме довольно обширна и представлена различными книгами, статьями и учебными пособиями ученых и профессоров

университетов международного уровня (Д. Бауэрсокс, Д. Клосс Д. и Купер Б. [1, с. 269–311]) и регионального уровня (М. Григорак [2] А. Гаджинский [3, с. 91–128], П. Крылатков [4, с. 91–100], В. Шумаев [5, с. 50–104], Г. Левкин [6, с. 123–138]). При этом управление запасами на складах выделяется как в отдельные книги, так и в общинформативные по логистике в целом [3, с. 359].

**Выделение не решенных ранее частей общей проблемы.** Просто внедрить на склад систему управления запасами недостаточно. Любая система должна опираться на определенные показатели и быть обоснована. Так, для товара с низкой скоростью оборачиваемости не подходит СУЗ с фиксированным размером заказа, так как постоянные проверки уровня запасов приведут к излишним расходам. В этом случае больше подойдет система «минимум-максимум» или с фиксированными интервалами времени.

**Формулирование целей статьи:**

- Определить сущность и классификацию запасов.
- Описать основные системы управления запасами.
- Описать способы анализа и оптимизации запасов на складах.

- Проанализировать влияние факторов внутренней и внешней среды компании.

- Предложить меры по улучшению существующих систем по управлению товарными и топливными запасами. Также описан эффект от внедрения предложенных изменений и последствия, к которым может привести их отсутствие.

**Изложение основного материала исследования.** Далее в работе предлагаем рассмотреть показатели, которые помогут более эффективно работать складу, снизив тем самым расходы [4, с. 35].

Компания TransActiv – это небольшая автомобильная заправочная станция (АЗС) по меркам отрасли, в которой она осуществляет свою хозяйственную деятельность.

Основным видом деятельности является импорт автомобильного топлива и продажа его в специализированных магазинах. Всего компания владеет четырьмя заправокными станциями, которые расположены по различным населенным пунктам Республики Молдова.

Немаловажным показателем, который помогает в управлении запасами, является товарооборот. Его можно вычислить на различные промежутки времени, тем самым определив объем продаж или расходования того или иного товара или сырья в этот промежуток.

Далее проведем анализ товарооборота компании TransActiv за 2018 и 2019 годы, чтобы лучше понять текущее состояние компании (таблица 1), на основе теоретической методики [5, с. 60; 6, с. 125].

Таблица показывает, что объемы реализации нефтепродуктов значительно выросли в период с 2018 по 2019 год на 26 003 090 долларов. Это говорит о том, что компания активно развивается. Низкие показатели 2018 года обусловлены тем, что компания только начала свою деятельность и работала неполный год. Уже в 2019 году произошло резкое увеличение объемов продаж, а следовательно, увеличился и товарооборот продукции. Так, если сравнивать второй квартал 2018 года с аналогичным периодом 2019 года, то прирост составил 1170%, в последующие периоды прирост гораздо меньше, однако остается все еще огромным.

В обоих годах наблюдается колебание спроса, наибольшее значение которого приходится на второй и третий кварталы, то есть на весенние и летние месяцы. Особенно это заметно в 2019 году, когда компания проработала полный год. Так во втором и третьем квартале 2019 года доля продаж составила 25,28% и 30,66% соответственно, а в первом и четвертом – 19,5% и 25,56% соответственно. Подобные колебания могут быть связаны с временем отпусков, когда люди чаще выбирают на природу. Однако, если учесть местоположение данных АЗС, такие колебания связаны с сезонной работой в полях, что также может служить фактором увеличения спроса.

Важную роль в управлении запасами на АЗС или иных предприятий, так или иначе занимающихся продажей топлива, играет оптимизация планирования поставок на основе прогнозирования спроса, влияния ценовых решений, цен размещения по регионам поставки и т.д. Целью этого планирования является максимальное увеличение прибыли за счет достижения наибольшей разности между суммарными доходами и расходами предприятия.

Работа логистического департамента в компании TransActiv соответствует работе практически любого подобного департамента на других АЗС. Основными функциями, которые оно выполняет, являются учетно-аналитическая и плановая. Учетно-аналитическая функция выполняется на основе непрерывного мониторинга процесса распределения автомобильного топлива.

Плановая функция реализуется с использованием результирующей аналитической информации с учетом потребления топлива. Таким образом, это позволяет реализовать непрерывный мониторинг движения нефтепродуктов применительно к отдельной АЗС. Выходной информацией являются запросы-заявки, направляемые на нефтебазы. Структура подобных документов включает данные о потребном количестве топлива по видам, время доставки.

Таким образом, компания не хранит лишних запасов, кроме тех, которые расположены в подземных резервуарах, из которых происходит заправка автомобилей. Это позволяет экономить на отсутствии необходимости содержать дополнительные резервуары с топливом, сокращая тем самым расходы компании.

Каждая АЗС имеет несколько резервуаров, каждый предназначен для одного вида топлива. На заправочных станциях есть возможность заполнить автомобили такими видами топлива, как: АИ-95, АИ-98, А-92, дизельное топливо и сжиженный газ. В целом этого вполне достаточно, чтобы удовлетворить большую часть клиентов. Более редкие виды топлива, такие как А-76 и А-80, приобрести на заправках TransActiv не получится, так как они имеют очень низкий спрос и невыгодны для приобретения.

Контроль за состоянием запаса топлива в резервуарах происходит ежедневно. Каждый резервуар имеет объем в 15 тонн и расположен под землей в целях безопасности. Данного объема заправочной станции хватает примерно на две недели, из чего следует, что пополнение запасов происходит примерно раз в две недели. Однако этот показатель варьируется в зависимости от величины спроса, так как прослеживается зависимость спроса от времени года. Так, в теплые месяцы потребление топлива выше, а в холодные – ниже (таблица 2). Следовательно, время между заказами может увеличиваться или уменьшаться.

По этой причине используется базовая система управления запасами с фиксированным размером заказа. Ее использование обусловлено простотой контроля за уровнем топлива в резервуарах. Это происходит автоматически при помощи компьютера, а также вручную для того, чтобы удостовериться в правильности показаний. Если запас топлива достигает критического уровня (он же пороговый уровень), то подается новая заявка на доставку топлива с нефтебазы.

Доставка топлива жестко контролируется, начиная еще с нефтебазы. Так как компания «TransActiv» SRL слишком мала, чтобы иметь свои нефтебазы, она закупает топливо у посредников. При заполнении бензовоза из каждого отсека берется проба топлива, так как у современных бензовозов есть несколько отсеков на каждый вид топлива.

На АЗС резервуары с топливом находятся под землей, это сделано в целях безопасности, а также экономии места. Таким образом топливо наименее подвержено вли-

Таблица 1

Анализ товарооборота нефтепродуктов на TransActiv SRL в 2018–2019 годах, поквартально

Период	Реализация нефтепродуктов – всего						Темп роста, %
	2018 год		2019 год		Изменения за период		
	тыс. долл.	%	тыс. долл.	%	тыс. долл.	%	
I квартал	-	-	5646,55	19,5	-	-	-
II квартал	625,52	21,18	7320,24	25,28	+6694,72	+4,1	+1170,26
III квартал	1288,13	43,61	8878,1	30,66	+7589,97	-12,95	+689,12
IV квартал	1039,78	35,2	7111,75	24,56	+6071,97	-10,64	+683,96
Итого за год	2953,56	100	28 956,65	100	+26 003,09	-	+980,4

Таблица 2

## Товарооборот ассортиментных групп на АЗС TransActiv за 2019 год

Название товарной группы	Товарооборот за 2018 год, (доллары)	Доля товарной группы, (%)
Хлебобулочные изделия	250 891	7,03
Кондитерские изделия	174 320	4,9
Алкогольные напитки	655 435	18,4
Безалкогольные напитки	400 705	11,26
Мясо и колбасы	367 556	10,33
Консервы	182 220	5,12
Табачные изделия	807 803	22,7
Бытовая химия	154 320	4,36
Бакалейные товары	320 650	9,01
Молочная продукция	245 374	6,89
Итого	3 559 274	100

янию температур, так как по земле температура постоянна круглый год.

Что касается обеспечения магазинов, расположенных на территории АЗС, то тут больших запасов также не делается. Ассортимент магазинов не очень велик и не представлен скоропортящимися продуктами вроде молока, творога, хлеба и др. Основой ассортимента являются различные прохладительные напитки, а также чипсы, сухарики, различные хлебобулочные изделия и сладости. Пополнение происходит по мере необходимости, при этом весь имеющийся ассортимент расположен на полках по причине того, что эти товары не являются целевой деятельностью компании. Вследствие этого часто возникает дефицит некоторых товаров.

Основной причиной этого является ограниченное количество места под складские помещения. Чтобы максимально полезно использовать имеющееся место под склад, необходимо понимать, какой товар пользуется большим спросом и приносит основную прибыль. Именно запасы этого товара необходимо своевременно пополнять и делать дополнительные запасы. В определении этого может помочь ABC-анализ.

Метод ABC-анализа позволит определить те 20% товаров, которые являются приоритетными для магазина. По сути, данный метод предполагает ранжирование торгового ассортимента по различным параметрам. Традиционно весь ассортимент делят на три группы товаров в зависимости от их вклада в товарооборот и прибыль магазина:

1) товары группы А – наиболее важные товары, обеспечивающие первые 50% результатов;

2) товары группы В – товары средней степени важности, обеспечивающие еще 30% результатов;

3) товары группы С – наименее значимые товары, обеспечивающие оставшиеся 20% результатов.

Проведение ABC-анализа потребует три последовательных этапа. На первом определяется объект анализа и параметры его оценки. В нашем случае это будут 10 товарных групп, представленных в ассортименте магазинов на АЗС Transoil Activ, параметром же будет служить товарооборот за 2019 год в денежном выражении.

На втором этапе идет составление списка анализируемых товарных групп по убыванию значения товарооборота.

На третьем этапе осуществляется разделение товарных групп по категориям А, В, С для чего необходимо определить долю параметра в общей сумме параметров с накопительным итогом и распределить в соответствии с полученными значениями объекты анализа по группам.

Как видно из таблицы, наибольшую долю в обороте магазина заправочной станции занимают табачные изделия и алкогольные напитки – 22,7% и 18,4% соответственно. Наименьшая доля за бытовой химией – только 4,36%. Остальные группы находятся в диапазоне примерно от 5% до 10%. Перед тем как сделать окончательные выводы, необходимо провести ABC-анализ ассортимента (таблица 3), который более точно отобразит текущую ситуацию.

Исходя из результатов проведенного анализа (таблица 3), можно сделать вывод, что самыми доходными группами товаров являются табачные изделия, а также алкогольные и безалкогольные напитки. На их долю приходится более 50% оборота. Они являются наиболее востребованными среди клиентов заправочных станций, из чего следует, что необходимо тщательно следить за наличием данных товаров на полке и своевременно их пополнять. Про товары группы «В» также не стоит забывать, хоть их доля и меньше, однако систематическое отсутствие данных товаров на прилавке может оттолкнуть потребителей, и АЗС потеряет потенциальный доход. Товары группы «С» имеют наименьшую долю, поэтому их отсутствие окажет меньшее влияние и потери будут минимальны.

В группу «С» входят как товары с большим сроком годности, такие как бытовая химия и консервы, так и с малым (молочная продукция и кондитерские изделия). Если основываться только на данном анализе, то можно рекомендовать убрать из ассортимента молочную продукцию и кондитерские изделия или как минимум сократить их предложение. Товары в данных группах имеют срав-

Таблица 3

## ABC-анализ ассортимента магазина на АЗС

Название товарной группы	Доля в товарообороте в порядке убывания, %	Доля в товарообороте накопительным итогом, %	Группа
Табачные изделия	22,7	22,7	А
Алкогольные напитки	18,4	41,1	А
Безалкогольные напитки	11,26	52,36	А
Мясо и колбасы	10,33	62,69	В
Бакалейные товары	9,01	71,7	В
Хлебобулочные изделия	7,03	78,73	В
Молочная продукция	6,89	85,62	С
Консервы	5,12	90,74	С
Кондитерские изделия	4,9	95,64	С
Бытовая химия	4,36	100	С

нительно небольшой срок годности, из-за чего он может истечь еще до их реализации, что может привести к потерям. Товары же с большим сроком годности из группы «С» можно пополнять по мере надобности, когда их запасы подходят к концу.

Такие выводы могут быть ошибочными. Нельзя основываться только на одном параметре. Это может привести к ошибке, которая может иметь тяжелые последствия. Исключив из ассортимента молочную продукцию, магазин может потерять много клиентов, так как, пользуясь услугами магазина на АЗС, человек рассчитывает приобрести как можно больший спектр товаров, чтобы не заезжать потом в супермаркет. В подобном случае на помощь может прийти XYZ-анализ, который основывается на коэффициенте вариации спроса. Коэффициент показывает колебания спроса на тот или иной продукт, помогая тем самым спрогнозировать спрос на товар и оптимизировать его продажу.

Для примера проведем XYZ-анализ тех же товарных групп за 4 квартала 2019 года.

Анализ показал, что спрос на большую часть продукции весьма стабилен. Большинство товарных групп попало под категорию «Х», это говорит о том, что существует возможность довольно точного прогнозирования спроса на подобную продукцию.

Единственной товарной группой, которая попала в категорию «Z» (таблица 4), являются безалкогольные напитки. Коэффициент вариации составил 39,01%, что делает затруднительным прогнозирование спроса на эту продукцию. По этой причине в случае необходимости надо провести более детальный анализ, учитывая и другие факторы, так как безалкогольные напитки являются одним из самых ходовых товаров.

Для того чтобы более наглядно представить положение дел, создается матрица, которая объединяет в себе результаты обоих анализов. Она позволяет лучше понять положение дел и избежать поспешных выводов.

Матрица показала, что самыми лучшими товарами с точки зрения дохода и легкости управления запасами являются табачные изделия и алкогольные напитки (таблица 5). Они приносят наибольшую прибыль и имеют наиболее стабильный спрос. Остальные товарные группы также заняли неплохие места. Один из основных моментов, которые стоит отметить, – это отсутствие товаров в ячейке «ZС». Благодаря этому можно сказать, что в ассортименте магазинов нет однозначно убыточных товарных групп.

Для управления запасами в магазинах вполне подойдет вторая система с фиксированной периодичностью между заказами, так как спрос на основные группы товаров весьма стабилен и не подвержен серьезным колебаниям.

Вернемся к спорным моментам ABC и XYZ анализов, а именно к группам молочной продукции и безалкогольных напитков. По результатам ABC-анализа, молочная продукция относится к группе «С» (таблица 4). Следовательно, она пользуется меньшим спросом, что в совокупности с небольшим сроком годности у товаров в этой категории может привести к потерям от испорченной продукции, которую не удалось реализовать. Однако, если обратить внимание на XYZ-анализ (таблица 5), то данная группа находится в категории «Х», что говорит о том, что спрос на нее легко прогнозировать. Таким образом выходит, что нет необходимости исключать молочную продукцию из ассортимента магазина. Достаточно лишь определить объемы потребления между очередными поставками.

Вторым спорным моментом являются безалкогольные напитки. ABC-анализ показал, что они находятся в категории «А» как одни из наиболее доходных в магазине. Однако по результатам XYZ-анализа они попали в группу «Z», то есть товаров с плохо прогнозируемым спросом. По этой причине для них не совсем подходит предложен-

Таблица 4

XYZ-анализ товарных групп на АЗС TransActiv за 4 квартала 2019 года

Товарная группа	Объем продаж по кварталам, тыс. лей				Значение коэффициента вариации, %	Группа
	I	II	III	IV		
Табачные изделия	203,2	199,3	204,5	200,8	1	X
Алкогольные напитки	170,2	154,03	160,1	171,1	4,33	X
Безалкогольные напитки	50,6	135,8	140,96	73,3	39,01	Z
Мясо и колбасы	94,32	87,4	89,56	96,27	3,87	X
Бакалейные товары	81,2	94,5	93,63	51,32	21,78	Y
Хлебобулочные изделия	61,49	63,5	62,32	63,59	1,37	X
Молочная продукция	60,32	61,34	59,98	63,82	2,46	X
Консервы	51,5	46,72	38,3	45,7	10,37	Y
Кондитерские изделия	42,3	44,72	43,29	44,01	2,04	X
Бытовая химия	35,6	33,27	45,24	40,21	11,87	Y

Таблица 5

Комбинированная матрица ABC- и XYZ-анализов

Матрица ABC- и XYZ-анализов	A	B	C
X	Табачные изделия Алкогольные напитки	Мясо и колбасы Хлебобулочные изделия	Молочная продукция Кондитерские изделия
Y	–	Бакалейные товары	Консервы Бытовая химия
Z	Безалкогольные напитки	–	–

ная ранее система. В данном конкретном случае лучше использовать систему с фиксированным размером заказа, чтобы избежать дефицита.

Это яркий пример того почему не стоит делать выводы только по одному параметру, и чем больше будет этих параметров, тем точнее можно сделать выводы.

#### Выводы.

1. Определена сущность запасов, из которой следует, что запасами могут называться не только сырье и материалы, ожидающие вступления в процесс производства, но и запасы готовой продукции как на складах, так и на полках магазинов и супермаркетов.

2. Классификация запасов довольно разнообразна и разбита на определенные группы в зависимости от критерия классификации. При этом запасы, которые по одному признаку находятся в разных группах, по-другому могут находиться в одной.

3. Описаны четыре основные системы управления запасами. Каждая система имеет свои положительные и отрицательные стороны и применима к определенной ситуации. В основе выбора СУЗ лежат затраты на функционирование системы и потери от дефицита. Если затраты на функционирование превышают потери от дефицита, то система не используется.

4. Описанные системы не являются жесткими и дают возможность для комбинации и модернизации в зависимости от текущей ситуации. Каждая компания сама выбирает, с какой системой ей удобнее работать.

5. Перечислены различные показатели, которые дают возможность определить состояние запасов. Данные могут быть представлены как в виде числовых показателей (товарооборот, скорость товарного обращения и т. д.), так и в виде совместной матрицы ABC- и XYZ-анализов, также дающих возможность оценить и оптимизировать состояние запасов.

#### References:

1. Bowersox D. Closs D., Cooper M. (2019) *Supply Chain Logistics Management*. Michigan: McGraw-Hill
2. Grigorak M.Yu. *Intellectualization of the logistics services market: concept, methodology, competence: monograph*. Kyiv: Sik Group Ukraine, 2017. 513 p.
3. Gadjinskii A. M (2012) *Logistika* [Logistics], Moscow: Dashpot i K.
4. Krilatkov P.P. (2016) *Logistika promishlenovo predpreiatia* [Industrial enterprise logistics], Ekaterinburg: Ural.
5. Shumaev V.A. (2016) *Osnovi logisiki* [Basics of logistics], Moscow: Law Institute MIIT.
6. Levkin G.G (2009) *Logistika: teoria i praktika* [Logistics: theory and practice], Rostov-on-Don: Fenix.

### ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА СКЛАДАХ

**Анотація.** Ефективність використання виробничих запасів як самої значної частини оборотного капіталу є одним з основних умов успішної діяльності підприємства. Розвиток ринкових відносин визначає нові умови їх організації. Інфляція, неплатежі й інші кризові явища змушують підприємства змінювати свою політику по відношенню до виробничих запасів, шукати нові джерела поповнення, вивчати проблему ефективності їх використання. Тому для підприємства всі можливі способи раціонального витрачання коштів, одним з яких є визначення оптимальної величини виробничих запасів, набувають все більшої значущості. Управління запасами – це та область менеджменту, в якій можна багато виграти від використання ефективних методів, і цей вигреш безпосередньо вимірюється в грошовому вираженні. Разом з тим необхідно відзначити, що застосування того чи іншого підходу до управління запасами має визначитися стратегією компанії і що з неї стратегією управління запасами. Діяльність абсолютної більшості великих, середніх і малих виробничих підприємств в сучасному світі неможлива без наявності матеріальних запасів. Мета створення запасів гранично ясна. Вони потрібні, щоб забезпечити нормальну роботу підприємства або торгової точки і застрахувати їх від можливих непередбачених обставин. Однак у них є і зворотна сторона. Якщо запаси будуть занадто великі, то витрати на їх придбання та утримання можуть перевищити потенційну користь, яку вони можуть принести. Це є однією з основних проблем, з якими стикається будь-який виробниче або торгове підприємство в сучасному світі.

**Ключові слова:** економіка, управління запасами, логістика, торгове підприємство, ефективність складування.

### FUNDAMENTALS OF STOCK MANAGEMENT

**Summary.** The relevance of the topic lies in the state and efficiency of the use of inventories, as the most significant part of the working capital – is one of the main conditions for the successful operation of the enterprise. The development of market relations determines new conditions for their organization. Inflation, non-payments and other crisis phenomena are forcing enterprises to change their policy in relation to production stocks, look for new sources of replenishment, and study the problem of their efficiency. Therefore, for the enterprise, all possible ways of rational spending of funds, one of which is the determination of the optimal value of production inventories, are becoming increasingly important. Inventory management is an area of management in which there is much to be gained from the use of efficient methods, and this gain is directly measured in monetary terms. At the same time, it should be noted that the application of one or another approach to inventory management should be determined by the company's strategy and the resulting inventory management strategy. The activity of the absolute majority of large, medium and small manufacturing enterprises in the modern world is impossible without the availability of material reserves. The purpose of stockpiling is clear. They are needed to ensure the normal operation of an enterprise or retail outlet and insure them against possible unforeseen circumstances. However, they also have a downside. If stocks are too large, the costs of acquiring and maintaining them may exceed the potential benefits they can bring. This is one of the main problems faced by any manufacturing or trading enterprise in the modern world. In the article is analyzed the influence of factors of the external and internal environment on the characteristics of the turnover and inventory management of the company. It can be said that the company chose the simplest and least costly path, simplifying the inventory management system, but thereby increasing the likelihood of shortages. Recommendations for improving the efficiency of the inventory management system have been developed and proposed. The changes are mainly related to inventory management, but some marketing tips are also offered. In the long term, they should increase the company's competitiveness.

**Key words:** economics, inventory management, logistics, trading enterprise, warehousing efficiency.