

**ECONOMIES' HORIZONS**
Економічні горизонтиDOI: doi.org/10.31499/2616-5236Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>**ISSN**
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 658.6:658.7

JEL Classification F19, L81, O12

DOI: [10.31499/2616-5236.1\(34\).2026.352041](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.352041)

Serhii Vyliezhzanin, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
PhD student, educational and scientific program «Management», Department of
Marketing, Management and Business Management

Scientific supervisor **Oleksandr Svitovy**, Doctor of Economic Sciences, Professor

**ДРОПШИПІНГ ЯК НОВИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ
ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ****DROPSHIPPING AS A NEW STAGE IN THE DEVELOPMENT OF
INVENTORY MANAGEMENT**

Анотація: У статті досліджено еволюційний шлях теорії управління товарними запасами. Проведено аналіз головних чинників, які впливають на побудову моделей обігу товарно-матеріальних запасів. Розглянуто вплив новітніх технологій на підвищення аналітичних здібностей систем управління. Встановлено вузькі місця, які є перепорою в їх розвитку. Розглянуто практичне застосування системи управління товарними запасами в складі моделі online торгівлі «Дропшипінг» на прикладі її впровадження в аптечній мережі. Зроблено висновки щодо позитивного ефекту застосування подібних для ринку в цілому.

Abstract: The article examines the evolutionary path of inventory management theory. An analysis of the main factors affecting the construction of models of circulation of commodity and material stocks was carried out. The influence of the latest technologies on increasing the analytical capabilities of management systems and improving the logistics capabilities of modern times is considered. The author has established bottlenecks that hold back the development of inventory management models in practice. Modern research on procurement planning in the context of the digital information environment provides an answer to the possibility of expanding the temporal and spatial boundaries between the identification of a need and its satisfaction, which provides opportunities for revising traditional approaches to building inventory management models.

The author considered the practical application of the inventory management system as part of the online trading model «Dropshipping» on the example of its

implementation in the pharmacy chain. It was established that the introduction of a modified dropshipping model in the considered pharmacy chain optimized product and logistics costs, storage and sales costs, increased assortment competitiveness and reduced the shortage of goods. In addition, dropshipping acted as a driver of overall sales growth thanks to the attraction of additional sales channels and the expansion of the customer base.

Conclusions were made regarding the positive effect of applying similar inventory management models for the market as a whole due to both a more efficient and rational distribution of available inventory among market participants and a reduction of entry barriers for new players in it. The set of such factors leads to an increase in market competitiveness, the consequence of which is its development and economic growth.

Keywords: evolutionary path, inventory management, impact of the latest technology, practical application, dropshipping, growth driver, optimization, reduction of entry barriers, economic growth

Ключові слова: еволюційний шлях, управління товарними запасами, вплив новітніх технологій, практичне застосування, дропшипінг, драйвер зростання, оптимізація, зниження вхідних бар'єрів, економічне зростання

Постановка проблеми. Кінцевою метою управління товарними запасами є утримання балансу між товарними залишками та задоволенням попиту на них. Надмірні товарні залишки заморожують капітал, а відсутність товару негативно впливає на оборотність, призводить до відтоку клієнтів в торгівлі та збоїв у виробничих ланцюгах. Глобалізація та цифровізація сприяє розвитку логістичних та аналітичних інструментів для систем управління товарними запасами, але в сучасних реаліях лише забезпечення своєчасного постачання згідно з прогнозами в потребах вже недостатньо. Цифрова трансформація суспільства сприяє розвитку не лише систем управління товарними запасами, але й самих фундаментальних засад торгівлі або організації виробничих циклів. В умовах надвиробництва та транспортних можливостей XXI

сторіччя оптимізація часу, протягом якого задовольняється клієнтська потреба, та перелік потреб, які є спроможність задовольнити в одному місці, стає головним конкурентним чинником на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління товарними запасами широко досліджуються у роботах як вітчизняних, так і закордонних авторів. Зокрема Т. Гайдучок, С. Вітер та І. Абрамова в статті «Сучасні підходи до оцінки запасів за національними та міжнародними стандартами в системі управління оборотними активами підприємства» [2] вважають за необхідне починати з оцінювання рівня товарних запасів з використанням міжнародних стандартів, не лише з метою покращення управління оборотними активами підприємства та оптимізації процесів, а й для залучення іноземних інвестицій. S. Lehomina, O. Voskoboeva та

О. Romashchenko в статті «Conceptual bases of management of goods of the company» роблять фокус на архітектурі та факторах впливу на процеси в межах поточної стратегії управління товарними запасами [14]. О. Пристемський в статті «Контроль за товарними операціями на підприємствах торгівлі» приділяє велику увагу видам обліку та контролю за товарними запасами в складі ресурсів підприємства [5].

Серед останніх закордонних публікацій уваги заслуговує стаття L. Grützner, D. Voss та M. Breitner «Mature inventory management for supply chain automation: An interlinked process-reference model» [11], де з практичного погляду аналізується впровадження автоматизованого багатофакторного мультикритеріального аналізу (МСАВС) для цілей управління запасами та «The role of dropshipping in the growth of small and medium enterprises (SMEs): A review» [9], де автори Dr. Nilaish та K. Kumar розглянули сутність моделі дропшипінгу та констатували факт зростання застосування в торгівлі та описали основні її переваги.

Треба зазначити, що науковий підхід до практичних аспектів реалізації положень теорії управління товарними запасами в торгівлі в вітчизняній літературі, на відміну від закордонної, досі має великий потенціал до дослідження. Таке становище пов'язано в першу чергу із довготривалим дистанціюванням бізнесу від вітчизняного наукового середовища, яке почало скорочуватись відносно лише останні декілька років.

Мета дослідження (постановка завдання). Метою статті є: дослідження головних етапів еволюції теорії управління товарними запасами; розгляд ключових факторів, які виступають драйвером фундаментальних змін в моделях продажів та впливають на конкурентоспроможність ринкових суб'єктів, принципах матеріального забезпечення виробничих процесів; вплив нових можливостей цифровізації на оптимізацію товарних, складських та виробничих запасів; практичне їх застосування в сучасних реаліях на прикладі впровадження моделі дропшипінгу на конкретному торговельному підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Коли йде мова про перші документовані джерела щодо управління матеріальними запасами, то в цьому контексті можна згадати роботу «The Handling of Railway Supplies: Their Purchase and Disposition» [13], автором якої є M. Kirkman. У книзі дослідник розглядає теми закупівель та розподілення товарно-матеріальних запасів для потреб залізничного сполучення. Але початком наукового підходу до вищевказаної теми прийнято вважати публікацію статті «How many parts to make at once» [12] в журналі "Factory, The Magazine of Management", автором якої був Ford W. Harris і де вперше була опублікована формула розрахунку оптимальної величини запасу з урахуванням витрат на зберігання, розміщення, збутових витрат та величини замовлення. Пізніше вона отримала назву формули Уілсона або EOQ-модель

[16]. Становлення управління запасами як наукової теорії проходить в 1950-1960 роки минулого століття завдяки працям таких авторів як М. Thomson, S. Karlin, Н. Scarf, К. Arrow [15], а пізніше D. Bartmann, M. Beckmann та інших.

Науково-технічна революція минулого століття докорінно змінила як логістичні можливості, так і аналітичні. Завдяки автоматизації та масовому впровадженню обліково-обчислювальних систем з'явилися сучасні моделі прикладного характеру, які застосовують новітні схеми управління товарними запасами. Серед таких, наприклад, система динамічного управління буфером (DBM) – методологія управління запасами, їх поповнення, яка дозволяє динамічно реагувати на зміну попиту [6]. В основі DBM своєю чергою лежить теорія обмеження систем (ТОС) Е. Голдратта [10].

Не дивлячись на різноманіття методів та моделей управління товарними запасами для різних потреб, від торгівельних до виробничих, більшість з них, так чи інакше, відштовхуються від одного фундаментального принципу. Цей принцип на можна сформулювати таким чином - необхідність наявності товару для реалізації або використання в момент виявлення потреби в ньому і в місці виявлення

потреби. Така необхідність викликана конкуренцією на ринку в умовах кризи надвиробництва. Ринкові суб'єкти вимушені скорочувати час між виявленням потреби кінцевого клієнта та її задоволенням. Ідеальною для споживача або покупця довгий час була модель, коли цей самий час на задоволення потреби наближався до нуля, що досягалось попереднім накопиченням товару для використання або реалізації в місці задоволення потреби. З іншого боку надмірні залишки та довгий час очікування товарного запасу на реалізацію або використання в точці задоволення потреби негативно впливають на економіку процесу. Тому більшість сучасних моделей управління товарними запасами розраховані на приведення швидкостей процесів поповнення і відтоку запасів з місця накопичення до балансу стосовно один одного й узгодження між собою за витратами на транспортування, зберігання та реалізацію. Згідно з формулюваннями теорії операційного менеджменту такий принцип отримав назву «Just-in-time» (JIT) [8].

На рисунках 1 та 2 проілюстровано відмінності між класичною схемою накопичення товарів для подальшого продажу та сучасними процесами управління запасами згідно JIT.

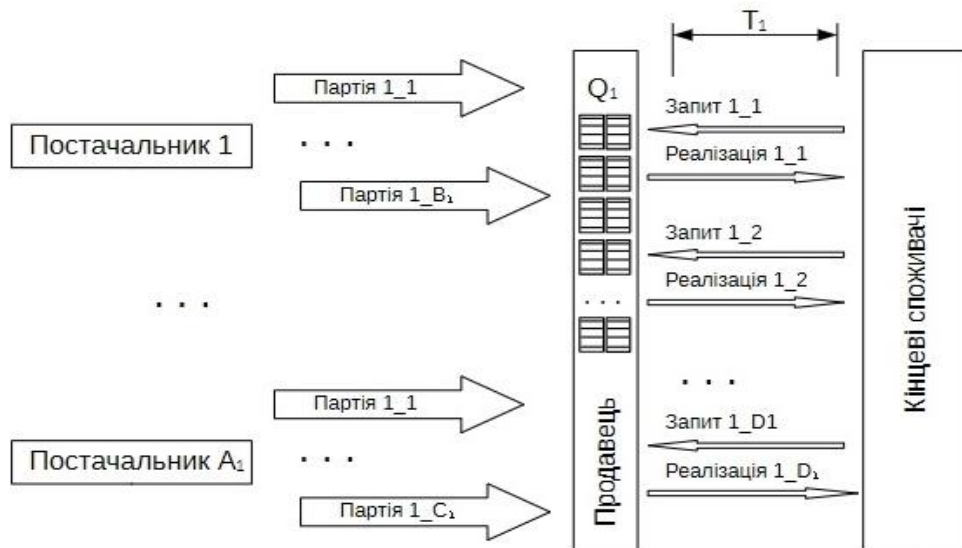


Рис. 1. Принципова класична схема руху товару до реалізації кінцевому споживачу.

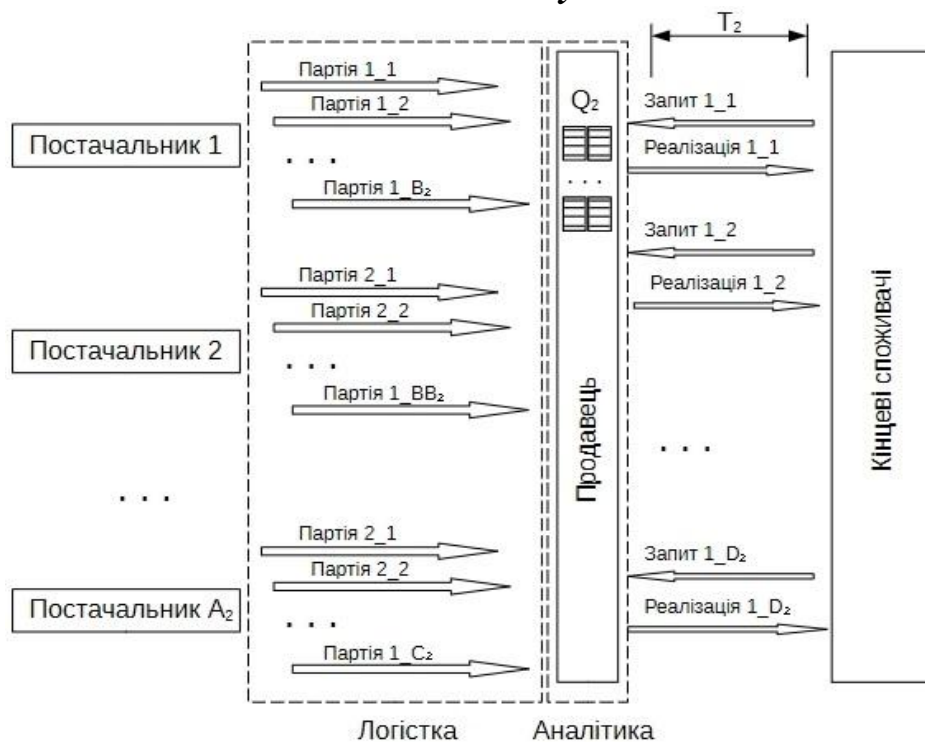


Рис. 2. Принципова сучасна схема руху товару до реалізації кінцевому споживачу.

На схемах зазначено літерами:

A - Кількість постачальників.

B - Кількість партій першого постачальника.

C - Кількість партій постачальника A (останнього з пулу постачальників).

D - Кількість продажів.

Q - Кількість товарних запасів під реалізацію на складі.

T - Часовий проміжок між виявленням потреби споживача та її задоволенням.

Якщо визначити індекс літери, як належність до класичної чи сучасної схеми управління запасами відповідно, то $B_2 > B_1$ та $C_2 > C_1$, а $A_2 > A_1$, внаслідок чого $Q_2 < Q_1$. При чому $T_1 = T_2$ та $D_1 = D_2$.

При порівнянні вказаних схем потрібно відмітити наступні відмінності: при рівних часових проміжках між виявленням потреби та її задоволенням в схемі на рисунку 2 постачання запасів проводиться частіше, але меншими партіями і таким чином зменшується кількість накопичених одночасно запасів на складі. Завдяки такому зменшенню виникає можливість розширення асортименту та кількості постачальників внаслідок вивільнення коштів із товарних запасів. Треба відмітити, що ці зміни стали можливими лише після покращення логістичних та аналітичних можливостей, внаслідок розвитку інноваційних сучасних технологій.

Такий самий принцип працює не лише для управління товарними запасами, він актуальний і для управління будь-якими запасами для будь-яких цілей та потреб. Бо в такому разі під кінцевим споживачем ми маємо на увазі вже внутрішні процеси підприємств які залежать ланцюгово або мережево на вході від результатів інших процесів на виході [1].

Якщо повернутись до рисунків 1 та 2 ми бачимо в обох випадках

один незмінний параметр. Цей параметр – час (Т). Чим коротшим він буде, тим краще. В ідеальних умовах він прагне до 0. Тому для забезпечення такої можливості товарний запас повинен знаходитись в місці отримання запиту на потребу кінцевого споживача.

Однак останні дослідження вказують на те, що потреба кінцевого споживача виникає не завжди в той момент коли він її сформував безпосередньо в місці зберігання запасу (або того місця де задовольняється потреба). За результатами дослідження Gradus Research 2025 року проведене в Україні (рис. 3) спонтанні покупки складають, з різними віковими категоріями, від 17% до 31% від загального їх обсягу. Планові ж навпаки - від 63% до 80% відповідно [7].

Таким чином можна зробити висновок, що орієнтація на мету задоволення потреби покупця в тому ж місці в якому вона була виявлена, та в той час в який її було озвучено, вже не є абсолютним правилом. А якщо це не є правилом, то час Т (рис. 1 та 2) може бути збільшено до тієї граничної межі, до якої покупець готовий чекати. Звичайно ця межа залежить як від самого товару, так і від конкретного споживача. Також ми бачимо, що і місце виявлення потреби може не збігатись із місцем її задоволення.

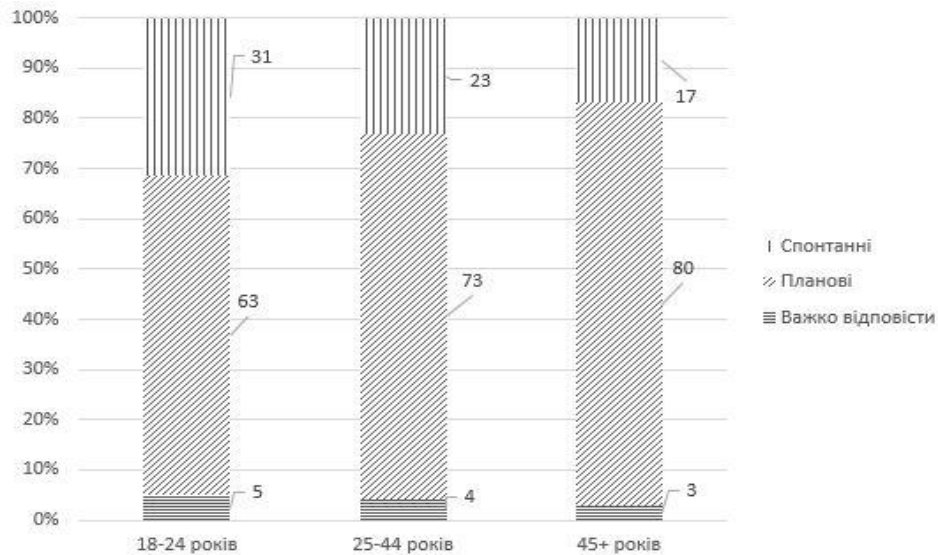


Рис. 3. Результати дослідження щодо спонтанності рішень щодо покупки за даними Gradus Research в 2025 році.

Джерело: [7].

Подальший розвиток цифрових технологій початку XXI століття не лише додатково підвищив аналітичну якість планування та можливості управління логістикою, але й створив якісно нові інструменти завдяки наявності мережі Internet, яка в свою чергу створила нову екосистему управління інформацією глобального рівня. З появою та тотальним розповсюдженням всесвітніх інформаційних мереж виникла ціла галузь, яка має назву «E-commerce» і яка займається обміном комерційною інформацією між учасниками мережі. Маркетплейси (Marketplaces) – програмні продукти, які працюючи в online режимі, надають інформацію споживачу о тих чи інших товарах, управляють розміщенням, трекінгом та логістикою замовлень та те, що нас в першу чергу цікавить, отримують та фіксують появу потреби та планують терміни її задоволення разом із кінцевим споживачем на початкових етапах. Тепер початок накопичення

товарного запасу може не збігатись із фіксацією виявлення потреби. Такий шлях дозволяє проводити закупівельні операції взагалі без передчасного накопичення товарних запасів або із наявністю невеликого страхового резерву. Необхідна партія товару закупляється лише під конкретну зафіксовану заздалегідь потребу [1].

Якщо ми згадаємо, що час T – це час, потрібний на задоволення виявленої потреби кінцевого споживача, то його збільшення більше деякої граничної межі надає можливість реалізації принципу JT вже не лише із залученням аналітично-планового апарату із попереднім накопиченням товарів в місцях задоволення потреб. Тепер нам доступні можливості рефлекторного шляху. Початок накопичення товарного запасу тепер може збігатись із фіксацією виявлення потреби, а не вимушений бути реалізованим заздалегідь. Такий шлях дозволяє проводити закупівельні операції взагалі без передчасного накопичення товарних

запасів, або із наявністю невеликого страхового резерву. Необхідна партія товару закупается лише під конкретну зафіксовану заздалегідь потребу. Цей факт вочевидь і став провайдером зміни фундаментального принципу торгівлі - необхідності наявності товару або запасу для реалізації або використання в момент виявлення потреби в ньому і в місці виявлення потреби. Розширення часового простору для здійснення продажу призвело до появи нової схеми управління товарними запасами яка отримала назву Дропшипінг (Dropshipping).

Класичний дропшипінг - це схема продажів, у якій інтернет-

магазин виступає посередником між покупцем та постачальником. Магазин знаходить клієнтів та приймає від них замовлення, після чого передає інформацію постачальнику, який відправляє товари покупцям напряму. Дропшиперу не потрібно купувати товар, орендувати склад і контролювати доставлення. Його завдання - просувати товари і шукати клієнтів, заробляючи на націнці до гуртової вартості товару. Всім іншим займається постачальник [3]. На рисунку 4 представлено спрощену принципову схему реалізації товару за допомогою класичного дропшипінгу.

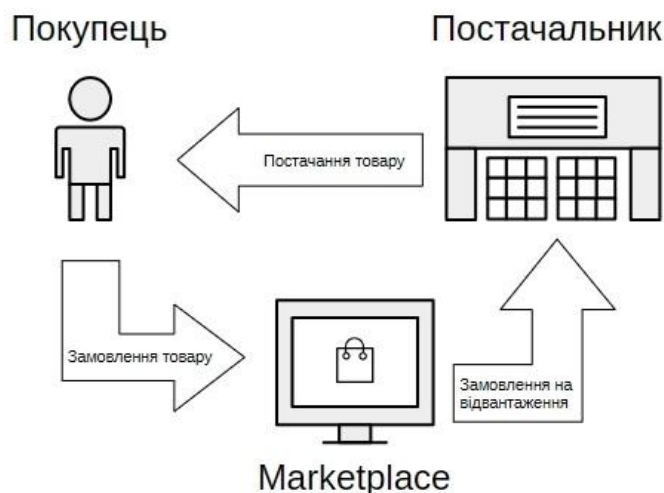


Рис. 4. Проста принципова схема реалізації товару за допомогою дропшипінгу.

Джерело: [1].

На рисунку 4 згідно з схемою можна побачити що початок її знаходиться саме на боці кінцевого споживача. Саме він ініціює початок закупівельного процесу створенням замовлення на необхідний йому товар в необхідній кількості та в задовільних термінах постачання. Всі параметри замовлення одразу оговорюються та погоджуються в замовленні товару. Потім

посередник, в ролі якого виступає Marketplace, в наслідок рефлексії на замовлення клієнта ініціює створення замовлення на відвантаження із вказівкою параметрів погоджених на попередньому етапі для постачальника, який вже використовуючи можливості логістики доставляє товар кінцевому споживачу. Рисунок 4 є

принциповим і не містить в собі питання фінансів, логістики, проведення тендерів і решти, що може змінюватись під час конкретних впроваджень. Дослідники відмічають, що у продавця яким є Marketplace взагалі нема потреби в товарних запасах або якщо і є, то лише мінімальна [1].

Серед вітчизняних платформ – маркетплейсів, які працюють за такою схемою управління товарними запасами, треба згадати такі як Rozetka, Olx, Prom. Найбільшу частку у світовій торгівлі, в тому числі і з такою схемою, займають AliExpress та Alibaba. У 2023 році загальний обсяг світового ринку дропшипінгу становив понад 243 мільярди доларів США, на кінець 2024 року прогнозують зростання до 300 мільярдів і більше [4].

Згідно з принципами роботи схеми дропшипінгу є можливість побудови торгівлі не лише не своїми товарами, а й балансувати товарними запасами між власними складами роздрібною мережі, яка має

декілька проміжних розподільчих складів відвантаження, що відвантажують товари під замовлення для інших точок реалізації на яких такі товари відсутні на момент замовлення. Можна робити консолідовані схеми із власними проміжними складами, складами постачальників та навіть складами інших продавців на ринку. На додаток до того, цей принцип може використовуватись і при управлінні запасами будь-якого підприємства взагалі, від роздрібною торгівлі до промислових або навіть комунальних [1].

На рисунку 5 наведено, як приклад, більш ускладнену схему процесу реалізованого в мережі аптек «Народна Аптека». В такій схемі залучені різні ринкові суб'єкти які співпрацюють через маркетплейс реалізації лікарських засобів Tabletki.ua. Ми бачимо залученість власних аптек роздрібною мережі «Народна Аптека», гуртових постачальників цієї мережі, її партнерів та кінцевих споживачів.

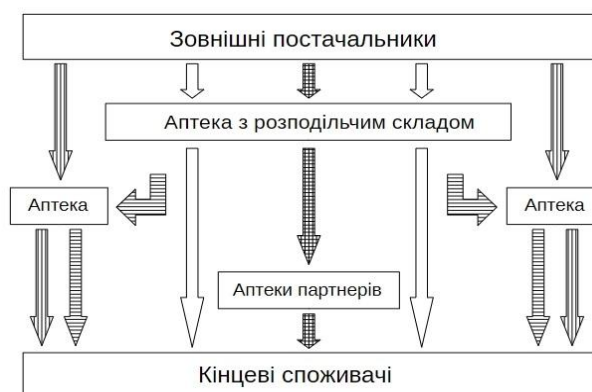


Рис. 5. Схема руху товару для реалізації в межах концепції дропшипінгу.

Доля дропшипінгу в online продажах мережі, взятої за приклад, станом на 2025 рік знаходиться в межах 20-25%. Треба відмітити, що стосується більш дрібних суб'єктів ринку без власних роздрібних або

гуртових складів, то частка дропшипінгу може досягати навіть 100%. На рисунку 6 наведені дані щодо динаміки росту продажів online та росту частки дропшипінгу в ній в цілому по мережі «Народна

Аптека» структурно с початку 2025 року. Суб'єкт на рисунку що аналізується, може як сам бути постачальником в схемі дропшипінгу для своїх партнерів, так і сам користуватись перевагами

цієї схеми, коли робить закупівлі під замовлення у своїх постачальників (на рисунку це тренди «власний товарообіг» та «товарообіг постачальника»).



Рис. 6. Динаміка росту продажів online аптечної мережі «Народна Аптека» із структурою товарообігу реалізованого за схемою дропшипінгу, в %.

Аналіз динаміки росту продажів online аптечної мережі «Народна Аптека» (рис. 6), при майже незмінній кількості аптек, дає змогу припустити що дропшипінг виступив суттєвим драйвером росту продажів online взагалі. Подальший аналіз дав розуміння що безпосередньою причиною того стало розширення асортименту аптек внаслідок вивільнення обігових коштів із товарних запасів та спрямування їх на розширення асортименту аптек із розподільчими складами. Також збільшення товарообігу відбулося також внаслідок підключення додаткових каналів збуту в вигляді аптек мереж-партнерів.

Висновки. Таким чином, можна зробити висновок, що еволюція інформаційних технологій надала можливості розвитку не лише аналітичного апарату теорії

управління товарними запасами та логістичними ланцюгами, а й сприяла зміні одного з фундаментальних принципів торгівлі - необхідності наявності товару для реалізації в момент виявлення потреби в ньому і в місці виявлення цієї потреби. Завдяки створенню єдиної всесвітньої інформаційної мережі, та впровадженню управління товарними запасами за схемою дропшипінг, моменти виявлення потреби та місця її задоволення можуть не збігатись ні за часом, ні за місцем. При цьому загальний принцип «точно в строк» (JIT) стосовно кінцевого споживача не буде порушено.

Для одних гравців на ринку це надає можливість вивільнення обігових коштів шляхом зменшення товарних запасів, а для інших взагалі відчиняє можливості входу на ринок

завдяки відсутності необхідності вкладання частини стартового капіталу в товар. Навіть більше - торгувати без товару тепер є можливим. Вхідні бар'єри максимально знижено. Такий більш ефективний підхід до управління товарними запасами позитивно

впливає безпосередньо на всіх гравців ринку й на ринок в цілому шляхом підвищення не лише його конкурентної складової, а ще й завдяки більш раціональному розподілу товарних запасів на ринку в цілому.

References

- Vyliezhzhanin S.V., Svitovyi O.M. (2025). *Dropshypinh v upravlinni tovarnymy zapasamy. Konkurentospromozhna model innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy: abstracts of papers of the 8th International Scientific and Practical Conference. Kropyvnytskyi: CUNTU*, 97-100 [in Ukrainian].
- Tetyana Haiduchok, Svitlana Viter, Iryna Abramova (2024). *Modern approaches to inventory valuation in accordance with national and international standards in the system of current assets management. Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*. 14. [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-09-02>
- Hlosarii TOS. URL: <https://applecons.com.ua/ua/glosarij-tos/> [in Ukrainian].
- Dropshypinh v Ukraini. URL: <https://partner.medica-plus.com/article-4> [in Ukrainian].
- Prystemskyi O. (2023). *Kontrol za tovarnymy operatsiiamy na pidpriemstvakh torhivli. Scientific Collection «InterConf+»*. 179, 92–98. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.11.2023.009>
- Selishchev M. *Dropshypinh: povne kerivnytstvo dlia biznes-skhemy*. 2025. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/what-is-dropshipping-and-how-does-it-work> [in Ukrainian].
- Spozhyvchi ta kulturni trendy pid vplyvom viiny. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/consumer-and-cultural-trends-influenced-war> [in Ukrainian].
- Stankevych I. V., Baklanova O. H. *Kontsepsiia* (2023). "Just-in-time" v operatsiinomu menedzhmenti. *Elektronnyi zhurnal «Efektyvna ekonomika» - Electronic magazine «Efektyvna ekonomika»*. 10. [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.10>
- Dr. Nilaish, Kiran Kumar. P. (2025). *The role of dropshipping in the growth of small and medium enterprises (SMEs): a review. EPRA International Journal of Economic and Business Review*. Vol. 13, 5. 104–107. DOI: <https://doi.org/10.36713/epra21728>
- Goldratt E., Cox J. (2004). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement. Third Revised Edition*. North River Press Books.
- Grützner L., Voss D., Breitner M. (2025). *Mature inventory management for supply chain automation: An interlinked process-reference model. Electronic Markets*. 2025. Vol. 35, article 34. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-025-00783-x>
- Harris F. (1913). *How many parts to make at once. The Magazine of Management*. Vol. 10, 2. 135-136.
- Lehominova S., Voskoboeva O., Romashchenko O. (2020) *Conceptual bases of management of goods of the company. Economic Forum*. Vol. 10, 1. 89-98. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-12>
- Thomson M. W. (1953). *The Theory of Inventory Management*. Princeton University Press.
- Wilson R. A (1934) *Scientific Routine for Stock Control. Harvard Business Review*. Vol. 13. 116-128.