

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин  
Кафедра підприємництва, торгівлі та економіки підприємства

***Кваліфікаційна робота***

на тему: *«Методичні аспекти управління обсягом реалізації  
продукції підприємства»*

Виконав: студент II курсу  
освітнього рівня «магістр»  
групи ЕП-24-1м спеціальності  
076 "Підприємництво та торгівля"  
Крупко Микита Юрійович  
Керівник: к.е.н., доцент Носова Т.І.

Дніпро  
2025 рік

## ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i> -----	5
<i>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОБСЯГОМ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА</i>	8
1.1. Економічний зміст, значення і класифікація товарообороту підприємства в ринкових умовах господарювання-----	8
1.2. Сутність і задачі економічного управління реалізацією продукції та основні фактори, що впливають на її обсяг і структуру-----	19
1.3. Сутність, цілі та задачі автоматизації процесу управління реалізацією продукції підприємства-----	25
 <i>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ</i>	 29
2.1. Економіко-організаційна характеристика та визначення конкурентного статусу підприємства -----	29
2.2. Діагностика ефективності управління обсягом реалізації продукції підприємства -----	44
2.3. Факторний та кореляційно-регресійний аналіз товарообороту -----	59
 <i>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОБСЯГУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ</i>	 73
3.1. Розробка стратегії оптимізації товарообороту підприємства-----	73
3.2. Обґрунтування планового обсягу реалізації продукції підприємства на основі використання різних методів -----	84
<i>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</i> -----	99
<i>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</i> -----	105

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах ринкових відносин торговельні підприємства повинні самостійно визначати стратегію розвитку своєї діяльності. Орієнтуючись на інтереси і вимоги споживачів, на ринок, вони в той же час зобов'язані піклуватися про високу економічну ефективність власного підприємства. Без ощадливого ведення торгово-господарської діяльності неможливо розраховувати на високий або просто нормальний рівень рентабельності.

Конкуренція підприємств вимагає від них особливої уваги до проблем кон'юнктури ринку, маркетингу, реклами. Проте рішення цих значною мірою питань ніяк не знижує вимог до організації внутрішньої торгової системи. Навпаки, чим жорсткіше за вимогу зовнішнього середовища, тим гостріше коштує питання внутрішньої досконалості. Адаптувати до зовнішніх умов, збутову діяльність – задача складна, але первинна, що і обумовлює актуальність теми.

Система господарювання, орієнтована на економічну самостійність підприємств, на активне використання ринкових відносин, пред'являє ряд принципово нових вимог до роботи підприємств, зокрема, робить необхідним розрахунок альтернативних варіантів управлінських рішень, їх порівняльну оцінку, вибір найраціональніших з них і визначення наслідків їх реалізації. Найбільшу важливість при цьому мають фінансово-економічні наслідки пропонованих рішень, тобто їх вплив на кінцевий фінансовий результат – прибуток.

В умовах переходу до ринкових відносин об'єктом аналізу є не просто виробничий процес, а отримання замовлення на продукцію, що реалізується підприємством. При цьому аналіз реалізації і процес вивчення і оцінки ринку (маркетинг) в рівній мірі впливають один на одного. На початковому етапі переходу до ринкових відносин, при не насиченості ринку який-небудь виробник може продати те, що він зробив. Проте велику економічну вигоду

отримає той, хто споживає знання ринкової кон'юнктури при формуванні виробничої програми, орієнтованої на продукцію підвищеного попиту. Вища ціна попиту визначить великий прибуток. У конкурентній боротьбі зміна структури і обсягу реалізації продукції як фактор збільшення прибутку поступиться місцем зросту якості продукції як сукупністю нових споживацьких властивостей товару: надійності, ефективності застосування, зручності обслуговування, доступній ціні і т.п.

Розвиток ринкових відносин в Україні і характер економіки ставлять перед ученими і практиками проблему теоретичного переосмислення категорій господарювання. Це повною мірою торкається проблеми обґрунтування обсягів реалізації.

**Метою** кваліфікаційної роботи є дослідження ефективності управління обсягом реалізації продукції та розробка оптимального прогнозу розвитку товарообороту. Для цього в роботі поставлені наступні **завдання**:

- Розкрити сутність товарообороту як основного показника господарсько-фінансової діяльності підприємства;
- охарактеризувати види і форми товарообороту;
- вивчити сутність, задачі економічного управління реалізацією і основні фактори, що впливають на її обсяг і структуру;
- розкрити сутність автоматизації управління реалізацією продукції на підприємстві;
- на прикладі конкретного підприємства оцінити ефективність управління реалізацією продукції – охарактеризувати обсяг і структуру товарообороту, встановити визначальні його фактори;
- розробити стратегію оптимізації обсягу реалізації продукції підприємства;
- обґрунтувати обсяг реалізації продукції підприємства на майбутній рік на основі різних методів планування і вибрати оптимальний;
- здійснити імітаційне моделювання товарообороту підприємства;

**Об'єктом** даного дослідження є підприємство, що реалізує на ринку сільськогосподарську продукцію – ФГ «Миколаєво-Петрівське», м.Дніпро.

**Предметом** – обсяг реалізації продукції підприємства і його оптимізація.

**Теоретичною і методологічною базою** кваліфікаційної роботи стали законодавчі документи України, роботи вітчизняних і зарубіжних авторів. В процесі написання роботи використана методологія системного аналізу, зокрема метод моделювання, використані економіко-статистичні і економіко-математичні методи.

**Інформаційною і практичною базою** стали дані внутрішньої і зовнішньої звітності ФГ «Миколаєво-Петрівське». Серед методів обробки і аналізу економічної інформації в кваліфікаційній роботі використовувалися наступні методи: балансовий, ланцюгових підстановок, метод різниць, економіко-математичний, а також програмно-цільовий методи аналізу і планування товарообороту.

**Наукову новизну** складає запропонована методика оцінки ефективності управління товарооборотом підприємства на основі рейтингової оцінки.

**Наукова значущість** проведеного дослідження полягає в розробці сучасного інструментарію для прийняття науково обґрунтованих рішень по управлінню товарооборотом.

**Практична значущість** кваліфікаційної роботи полягає в розробці заходів по оптимізації роздрібного товарообороту підприємства і обґрунтування його плану на майбутній рік.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій і списку використаних джерел. Робота складається з 108 сторінок тексту, 36 таблиць, 13 рисунків, 5 діаграм, 10 додатків. Бібліографічний список містить 54 літературних джерела.

**Ключові слова:** *ОБСЯГ РЕАЛІЗАЦІЇ, ТОВАРООБОРОТ, ТОВАРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, УПРАВЛІННЯ. ДІАГНОСТИКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ОБГРУНТУВАННЯ, ПЛАНУВАННЯ, ПРОГНОЗУВАННЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ.*

## РОЗДІЛ 1

### *ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОБСЯГОМ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА*

#### 1.1. Економічний зміст, значення і класифікація товарообороту підприємства в ринкових умовах господарювання

Реалізація товарів – це один з основних аспектів комерційної діяльності торгового підприємства. Реалізація є засобом досягнення поставлених цілей підприємства і заключним етапом виявлення смаків і переваг покупців.

Реалізація товарів для підприємства важлива з ряду причин: обсяг реалізації (товарообіг) визначає інші показники підприємства (величину доходів, прибуток, рівень рентабельності, матеріально-технічне забезпечення). Таким чином, в процесі реалізації остаточно визначається результат роботи підприємства, спрямований на розширення обсягів діяльності і отримання максимального прибутку.

Таким чином, одним з основних показників господарсько-фінансової діяльності торговельного підприємства є товарооборот. Товарооборот характеризує процес руху товарів за допомогою актів купівлі-продажу.

В результаті вивчення наукової літератури стало ясно, що поняття роздрібний товарооборот має однакове значення, але кожен автор трактує його по своєму.

І.А. Бланк, автор книги «Торговий менеджмент», під поняттям «роздрібний товарооборот» розуміє продаж споживацьких товарів населенню і іншим кінцевим споживачам, завершуючи процес їх обігу на споживацькому ринку [8, стор.125].

На думку І.В. Сергєєва рроздрібний товарооборот є обсягом продажу товарів населенню через всі канали реалізації [37, стор.84].

Як вважають А.А. Мазаракі і Л.О. Лігоненко, автори книги «Економіка торгового підприємства», в загальному значенні під товарооборотом розуміють продаж товарів масового споживання і представлення платних торгових послуг

населенню для задоволення особистих потреб в обмін на його грошові доходи [30, стор.561].

А.А. Садеков визначає роздрібний товарооборот як кількісний показник, що характеризує обсяг продажів на завершальній стадії руху товарів з сфери обігу в особисте споживання шляхом їх обміну на грошові доходи [36, стор.34].

Грузинів В.П. під роздрібним товарооборотом розуміє продаж споживацьких товарів населенню за готівковий розрахунок незалежно від каналів їх реалізації:

- юридичними особами, що здійснюють роздрібну торгівлю і організацію громадського харчування;
- фізичними особами, що здійснюють продаж товарів на речових, змішаних і продовольчих ринках [23, стор.421].

На нашу думку, під роздрібним товарооборотом слід розуміти продаж споживацьких товарів населенню і іншим кінцевим споживачам для задоволення їх особистих потреб в обмін на грошові доходи, незалежно від каналів їх реалізації.

Роздрібний товарооборот відображає стан національної економіки, ефективність виробництва і управління процесом руху товару, ступінь розвиненості ринку і його кон'юнктуру.

Для торгового підприємства роздрібний товарооборот є основою для визначення потреби у всіх видах ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових, і є фактором зросту доходів від реалізації і прибутку.

Роздрібний товарооборот вимірюється вартісними, натуральними показниками, показниками динаміки і обсягу продажів з розрахунку на душу населення.

Значення товарообороту необхідно розглядати на рівні держави і на рівні конкретного торгового підприємства. (рис.1.1).

На державному рівні значення показника товарообороту полягає в наступному:

1) роздрібний товарооборот є одним з найважливіших показників соціально-економічного розвитку держави, який характеризує завершальний етап руху товарів в сферу споживання. Саме через роздрібний товарооборот здійснюється зміна форми вартості споживацьких товарів, створеної в процесі виробництва.

2) роздрібний товарооборот характеризує обсяг залучення купівельних фондів населення у формі грошових доходів, які одержані як оплата праці і обмінюються в роздрібній торгівлі на товари відповідно попиту населення.

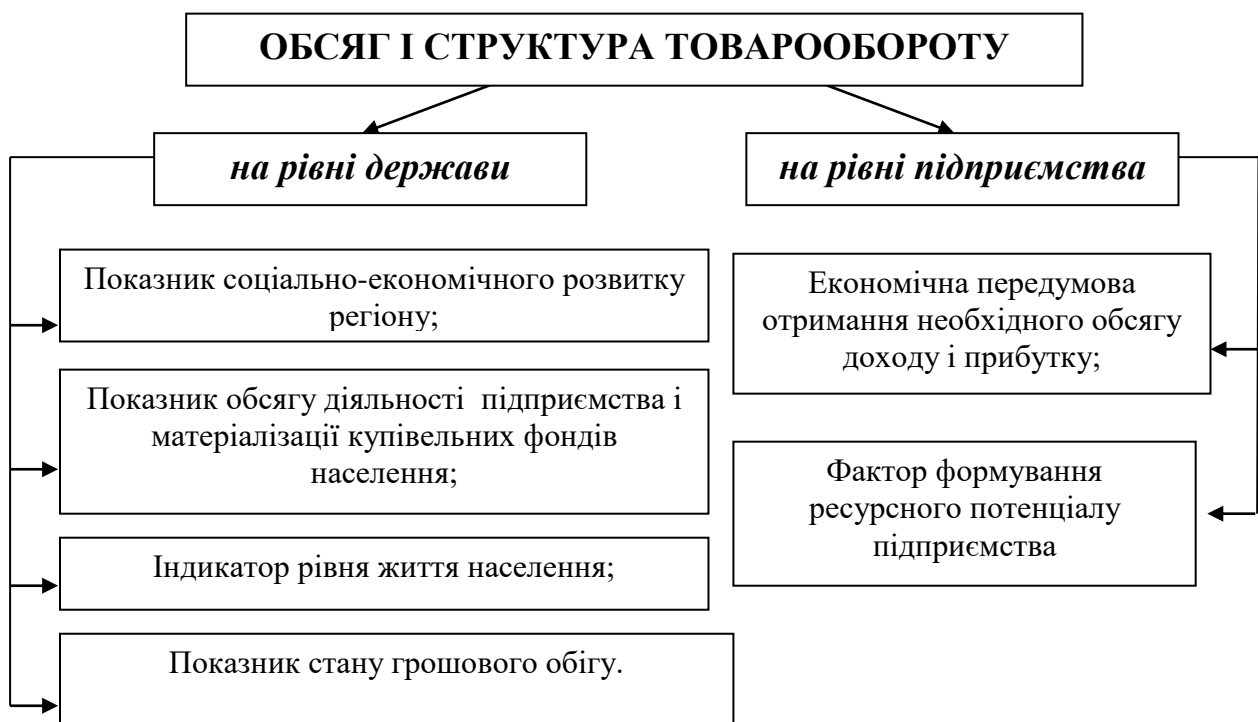


Рис. 1.1- Значення показника товарообороту на рівні держави і окремого підприємства

3) роздрібний товарооборот є одним з найважливіших показників рівня життя, матеріального і культурного благополуччя населення держави.

4) роздрібний товарооборот певною мірою впливає на стан грошового обігу в державі, стійкість національної валюти, оскільки обсяг наявних засобів в більшості пов'язаний з обслуговуванням роздрібною торгівлею.

Обсяг товарообороту є основним валовим показником діяльності торгового підприємства, який характеризує результат його діяльності щодо

залучення купівельних фондів споживачів. Саме реалізація певної маси товарів створює економічну основу для отримання певного обсягу доходів і прибутку, тобто формує фундамент для реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства.

Значення показника «обсяг товарообороту» на рівні окремого підприємства залежить від типу економічної системи.

В умовах економіки обсяг товарообороту залишається одним з головних показників діяльності торгового підприємства. Проте істотно змінюється його роль і функції. Пішло в минуле тотальне планування обсягів товарообороту окремих торгових підприємств найвищими управляючими органами галузевого управління; використання обсягу товарообороту і ступеня виконання плану як основний показник преміювання трудових колективів галузі. Обсяг товарообороту втратив своє значення головного базового показника, який виконує значну роль в порівнянні з іншими показниками діяльності підприємства.

В умовах ринкової економіки плановий обсяг товарообороту формується на рівні самого підприємства. Його обсяг визначається виходячи з необхідного обсягу, прибутку і ринкової позиції підприємства. Розроблений таким чином план товарообороту є основним регулюючим фактором формування ресурсного потенціалу підприємства.

Тотальне планування обсягу товарообороту змінилося економічним регулюванням на базі проведення багатоваріантних, оптимізаційних і імітаційних розрахунків, з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на обсяг і структуру товарообороту.

Аналіз товарообороту і контроль за досягненням розроблених планів виступає не тільки як інструмент оцінки діяльності персоналу підприємства. В першу чергу – для підприємства необхідних способів коректування товарної стратегії підприємства, його асортиментної політики, цінової, маркетингової політики, політики закупівлі і ін.

Роздрібна реалізація товарів здійснюється в різних формах роздрібного товарообороту (рис. 1.2).



Рис. 1.2 - Характеристика основних видів та форм товарообороту

1. В залежності від організаційних форм продажу споживчих товарів роздрібний товарооборот підрозділяється на:

а) товарооборот торгової мережі, у складі якого виділяють:

- товарооборот роздрібної торгівлі, який здійснюється через соціально організовану торгову мережу (магазини, кіоски, аптеки, автозаправні станції і ін.);

- товарооборот підприємств громадського харчування (їдалень, кафе, ресторанів, барів і ін.).

б) продаж поза торговою мережею населенню товарів власного виробництва, закуплених «на стороні» або одержаних по бартеру через каси неторговий підприємств. Організацій.

2. Залежно від складу кінцевих споживачів виділяють такі форми роздрібного товарообороту:

- продаж безпосередньо населенню;

- продаж товарів із спеціалізованої торгової мережі окремим категоріям організацій і підприємств у порядку дрібного опту.

3. Залежно від форми розрахунків виділяють:

- реалізацію товарів за готівковий розрахунок: грошові кошти, одержані безпосередньо від покупців або перераховані із спеціальних розрахункових рахунків вкладників за їх дорученням;

- за розрахункові чеки установ, банків;

- продаж товарів по безготівковому розрахунку.

4. Залежно від термінів розрахунку за реалізовані товари у складі роздрібного товарообороту виділяють: продаж товарів з негайною оплатою; продаж товарів в кредит з відстроченням платежу на встановлений термін або шляхом здійснення періодичних платежів.

5. Залежно від характеру реалізованих товарів у складі товарообороту виділяють: продаж нових товарів; продаж товарів, які були в користуванні – скуплені у населення, прийняті у населення торговими підприємствами на комісію.

Обсяг товарообороту – це основний валовий показник діяльності торгового підприємства, він характеризує результати його діяльності. Тому потрібна чіткість і законодавчі правила формування обсягу і складу товарообороту.

Законодавче регулювання товарообороту здійснюється на основі таких нормативних документів:

- інструкція про облік роздрібного товарообороту і товарних запасів, затверджена Міністерством України 28.12.1996 р. №389;
- порядок розрахунків обсягів товарообороту і платних послуг в порівняльних цінах і темпів їх зросту (зниження), затверджений Наказом Мінстату України від 21.09.1995 р. №235;
- положення про державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності з подальшими змінами і доповненнями.

Методологічні підходи до обліку роздрібного товарообороту істотно змінилися в період становлення ринкової економіки. Круг учасників торгової діяльності і споживацького ринку придбав різноманітні форми і види діяльності.

Починаючи з 2000 року, в Україні здійснюється програма реформування бухгалтерського обліку із застосуванням міжнародних стандартів, відповідно до якої відбулися зміни у формуванні обсягу і вартісного складу товарообороту. Зміни відбиті в положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку про формування фінансових результатів, П(С)БО 9 «Запаси», П(С)БО 15 «Дохід».

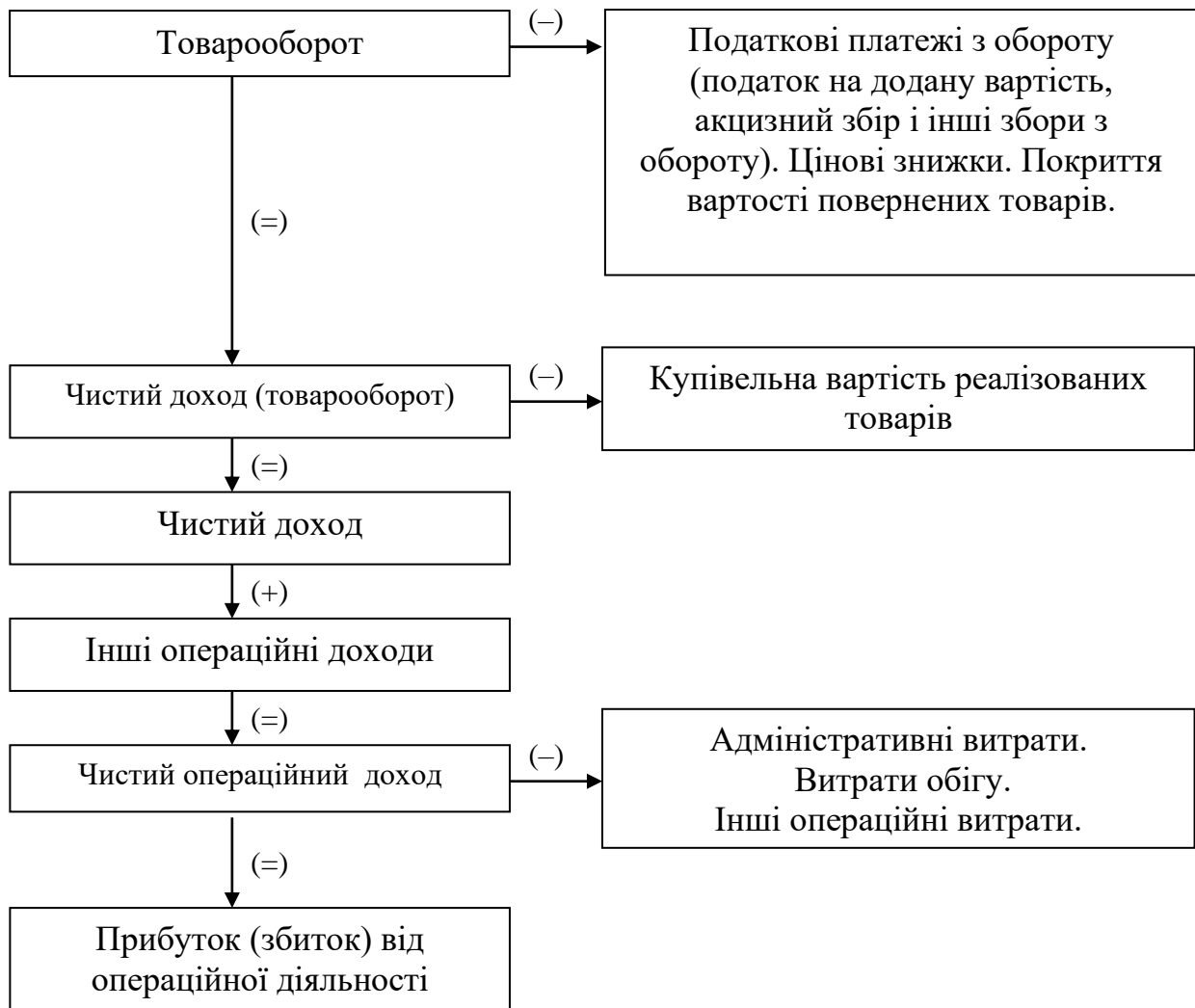


Рис. 1.3. Розподіл товарообороту на підприємстві

Відповідно до П(С)БО №15 товарооборотом є «Дохід (виручка) від реалізації товарів» з податком на додану вартість.

Склад виручки від реалізації (товарообороту) представлений на рис. 1.3.

Торгівля є найбільш наочною галуззю економіки держави, що дає конкретну уяву про реформи, які проводяться в країні. Про це виразно свідчить аналіз основного показника, що характеризує обсяг її діяльності.

Динаміка роздрібного товарообороту, його обсяг, склад були проаналізовані в цілому по Дніпровській області, а саме з 2013 року.

Таблиця 1.1

Основні тенденції розвитку торгівлі Дніпровської області у 2013-2024 рр.

(млн.грн.)

Період	Обсяг роздрібногo товарообороту підприємств (юридичних осіб), млн.грн.	у тому числі питома вага, у %:		Темпи зростання обсягів роздрібногo товарообороту підприємств (юридичних осіб) до попереднього року, у порівнянних цінах, %	Наявність об'єктів роздрібної торгівлі підприємств - юридичних осіб на кінець року, тис. одиниць	у тому числі		Наявність об'єктів ресторанного господарства (ресторани, кафе, бари, їдальні тощо) підприємств – юридичних осіб на кінець року, тис. одиниць	Кількість ринків з продажу споживчих товарів на кінець року, одиниць
		продовольчих товарів	непродовольчих товарів			магазини	кіоски і палатки		
2013	1285,7	69,7	30,3	85,7	10,6	8,7	1,9	3,7	107
2014	1771,1	69,9	30,1	88,0	10,2	8,3	1,9	3,3	112
2015	1835,7	67,5	32,5	94,3	10,4	8,0	2,4	3,3	176
2016	1916,4	64,2	35,8	96,8	10,7	7,9	2,8	3,2	201
2017	2071,1	61,6	38,4	89,6	9,8	7,2	2,6	3,0	227
2018	2624,1	56,7	43,3	108,4	8,9	6,5	2,4	2,9	248
2019	3120,1	53,7	46,3	113,8	8,1	5,9	2,2	2,7	256
2020	3414,6	49,0	51,0	107,9	7,1	5,2	1,9	2,5	277
2021	4174,6	45,2	54,8	118,3	6,6	4,8	1,8	2,4	288
2022	5660,5	40,8	59,2	125,2	6,2	4,5	1,7	2,2	291
2023	7867,0	39,5	60,5	124,7	5,9	4,3	1,6	2,1	304
2024	11429,9	37,8	62,2	133,2	5,9	4,3	1,6	2,0	291

Загальний обсяг роздрібного товарообороту у 2024 р. склав 163547,7 млн.грн., у тому числі роздрібною торговельною мережею, зареєстрованою у державному управлінні статистики Донецької області, - 11429,9 млн.грн., або 92%. При цьому реалізація непродовольчих товарів в загальній структурі товарообороту склала 62,2%, а продовольчих 37,8%. При цьому темп зростання обсягів роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб) до попереднього року, у порівнянних цінах 132,2%. Слід відзначити, що даний темп зростання товарообороту має найбільше значення у порівнянні з попередніми роками, також необхідно відзначити, що у 2024 році питома вага реалізації непродовольчих товарів мала найвище значення у порівнянні з минулими роками, тобто 62,2%.

Динаміка товарообороту в Дніпровській області з 2013 року у фактичних в розрізі продовольчих та непродовольчих товарів наочно представлена на рис. 1.4.

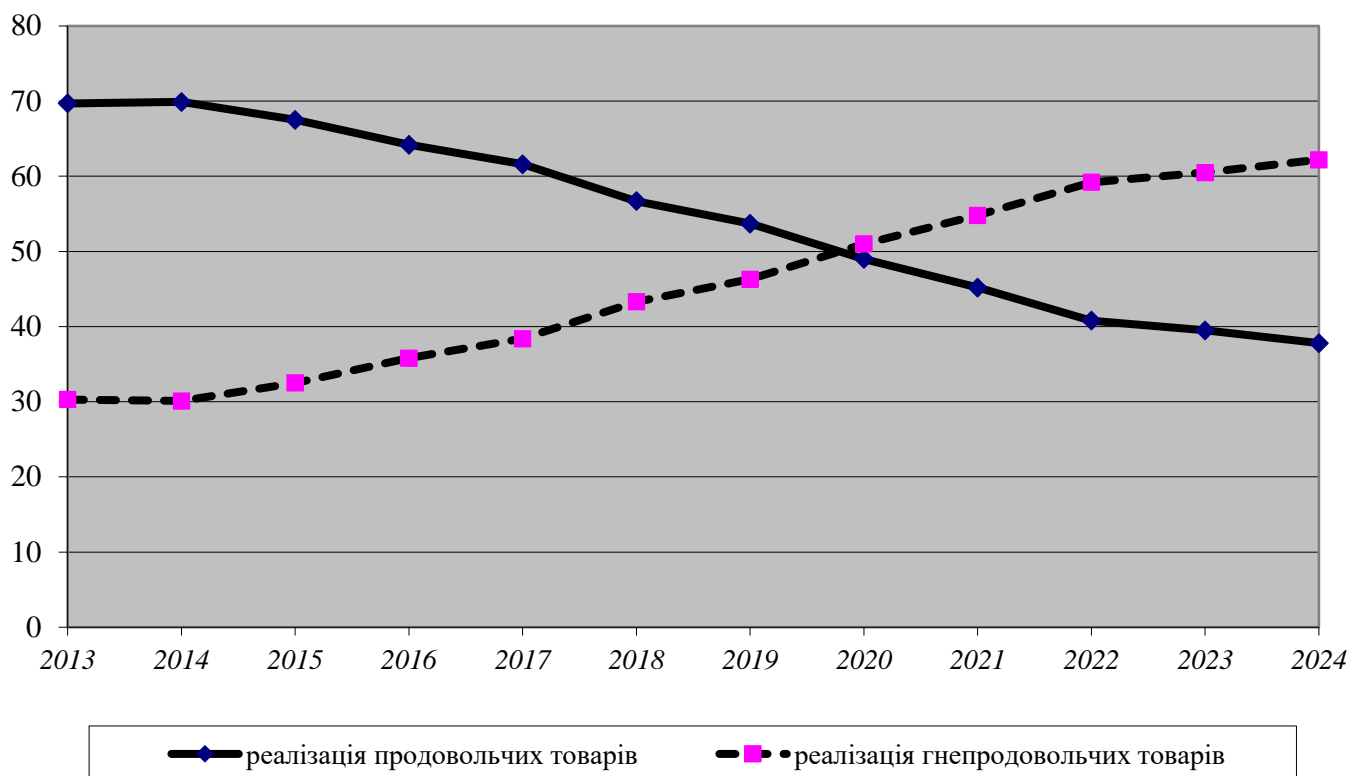


Рис. 1.4 – Динаміка розвитку реалізації продовольчих та непродовольчих товарів в Дніпровському регіоні

Розвиток роздрібного товарообороту залежить від зовнішньоекономічного середовища, яке формується у державі. Так, наприклад, невиконання намічених показників по прибутковій частині державного бюджету привело до зростання заборгованості по зарплаті та пенсіях і зниження платоспроможного попиту населення. Дана економічна ситуація негативно відбивається не тільки на обсягу реалізації товарів населенню, але й на часових рамках формування роздрібного товарообороту, яке залежить від своєчасності виплат заробітної плати, пенсій та інших соціальних виплат.

Таким чином, аналіз стану й тенденцій динаміки роздрібного товарообороту України дозволяє дійти висновку, що за роки її незалежності відбуваються нерівномірні коливання обсягів реалізації товарів народного споживання, спостерігаються деякі зміни в структурі товарообороту, а також реформування власності у галузі торгівлі в цілому, але основним результатом спостережень стає той факт, що обсяги продажу товарів незмінно зростають із року в рік та досягають значення майже 19113 млн.грн. у 2023 році.

Постійна динаміка роздрібного товарообороту та якісні зміни в його структурі висовують нові вимоги до управління підприємством, особливо актуальною проблемою стає оперативність в прийнятті управлінських рішень.

Не меншу роль грає товарооборот і в діяльності конкретних торговельних підприємств. Розвиток товарообороту визначає широту та глибину проникнення підприємства на споживчий ринок та його конкурентну позицію на цьому ринку, загальні можливості і темпи економічного розвитку підприємства в стратегічній перспективі.

Таким чином, управління товарооборотом кожне підприємство зобов'язане здійснювати на основі встановлених в Україні трактувань його суті і складу, класифікації видів обороту, а також на основі нових положень (стандартів) бухгалтерського обліку. При всій наявності регламентуючих документів, товарооборот як процес реалізації товарів з боку держави в підприємствах не регулюється, а вільно управляється самим підприємством. Реалізація товарів повинна розглядатися, як один, вельми поширений, вид підприємницької

діяльності. Це означає, що кожне торгівельне підприємство зобов'язане проявляти максимум ініціативи, винахідливості, заповзятливості, добиватися стабільності в досягнутому обороті, стійко розвивати і покращувати якісний склад обороту.

## 1.2. Сутність і задачі економічного управління реалізацією продукції та основні фактори, що впливають на її обсяг і структуру

Стратегія управління товарооборотом є частиною загального стратегічного плану розвитку торгового підприємства.

Розробка стратегії управління реалізацією здійснюється виходячи із стратегічної мети діяльності підприємства. Мета управління реалізацією продукції – забезпечення необхідних темпів розвитку торгового підприємства, якнайповніше задоволення попиту споживачів, які обслуговуються, розширення їх контингенту.

Відповідно до основної мети перед управлінням товарооборотом стоять наступні найважливіші задачі:

1. Узгодженість (взаємозв'язок) темпів розвитку товарообороту з розвитком регіонального споживчого ринку і змінами його кон'юнктури.
2. Планування обсягу реалізації товарів, який забезпечить отримання торговим підприємством необхідної суми прибутку.
3. Забезпечення в процесі планування товарообороту ефективного використання наявного ресурсного потенціалу, а при необхідності – визначення обсягу і можливостей залучення додаткових ресурсів.
4. Розробка асортиментної політики підприємства, планування асортиментної структури товарообороту відповідно до попиту контингенту обслуговуваних споживачів.

5. Планування обсягу і структури надходження товарів і суми запасів, які забезпечать ритмічну роботу підприємства і наявність стійкого асортименту.

Процес управління товарооборотом базується на наступних принципах:

1) Програмно-цільовий принцип, відповідно до якого розвиток товарообороту повинен бути підлегле виконанню чітко певної мети і розробленої на її основі програми реалізації.

2) Принцип комплексності, який передбачає узгодженість управління товарооборотом з іншими показниками діяльності і, головне, з основним результативним показником, який характеризує ефективність господарювання, – прибутком торгового підприємства.

3) Принцип науковості, умовою якого є постійне вдосконалення методології аналізу і планування товарообороту на основі використання моделювання, побудови імітаційних і оптимізаційних моделей, обліку впливу збоїв у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.

4) Принцип безперервності, який передбачає узгодженість рішення поточних і перспективних задач управління товарооборотом в єдиний управлінський процес.

З урахуванням головної мети, задач і принципів управління будується система управління товарооборотом на торговому підприємстві, визначається конкретний зміст цього управління і послідовність його здійснення.

Об'єм, структуру і перспективи розвитку товарообороту конкретного підприємства визначає певна сукупність факторів зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства (рис. 1.4).

Серед факторів зовнішнього середовища велике значення мають наступні фактори:

1. Обсяг і структура споживацького ринку.

Цей фактор визначає можливий загальний обсяг товарообороту і необхідну асортиментну структуру роздрібного товарообороту. Досягнення відповідності

між обсягом і структурою товарообороту і обсягом і структурою попиту є необхідною передумовою успішної реалізації товарів.

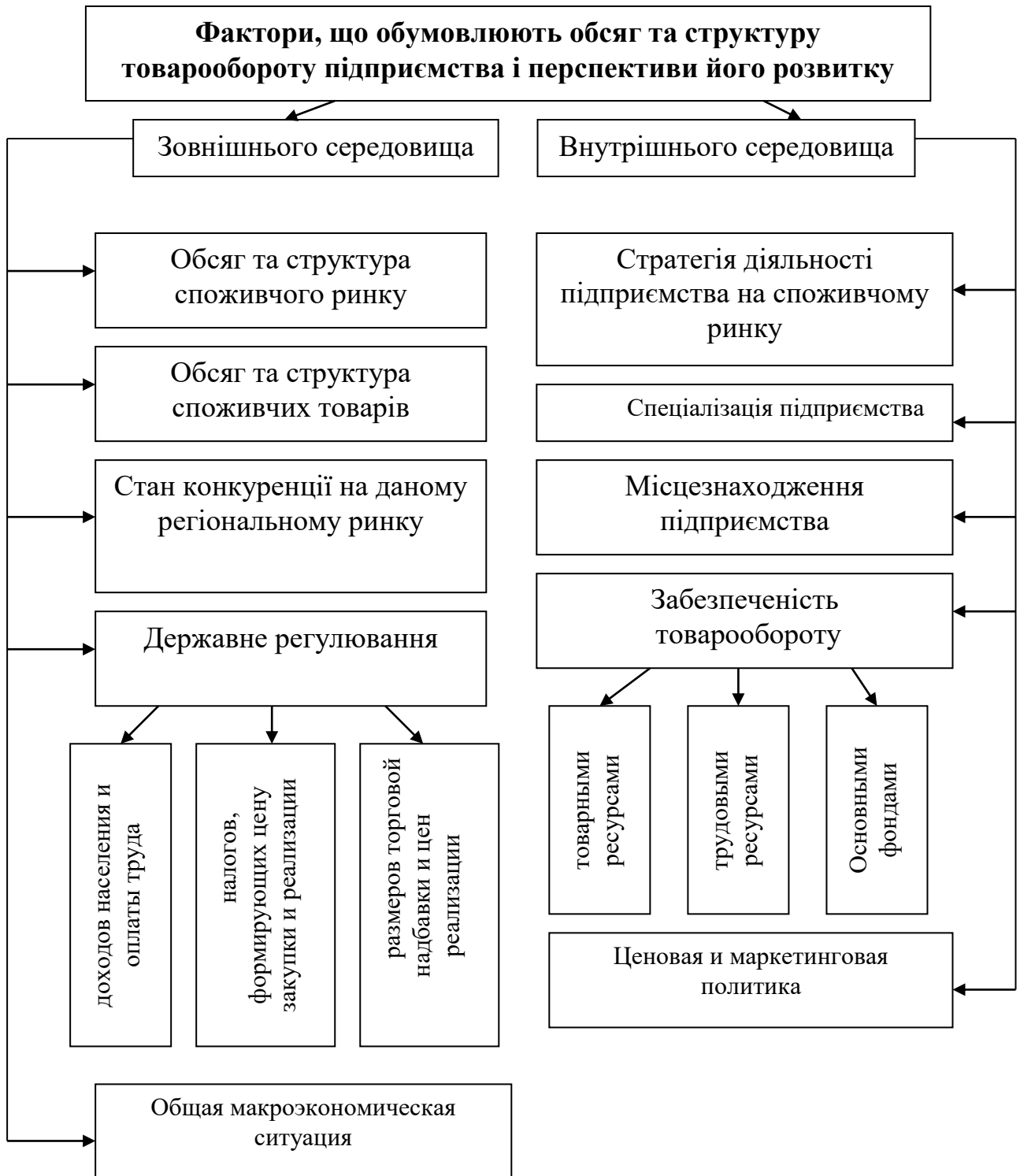


Рис. 1.4 - Фактори, що обумовлюють обсяг та структуру товарообороту

## 2. Обсяг і структура пропозиції споживацьких товарів.

Цей фактор обумовлює можливості підприємства в закупівлі товарів, які пропонуються для реалізації, а також забезпеченість товарообороту товарними ресурсами. Без наявності достатньої пропозиції споживацьких товарів вітчизняних і іноземних товаровиробників, забезпечення їх високої якості, оновлення і розширення асортименту відповідно до вимог попиту, досягнень науково-технічного прогресу неможливо забезпечити зростання обсягу роздрібного товарообороту.

### 3. Стан конкуренції на даному регіональному товарному ринку.

Розподіл (розділення) купівельних фондів населення між окремими торговими підприємствами здійснюється не цілеспрямовано і пропорційно, а залежно від конкурентних переваг окремих підприємств. Конкурентні переваги визначаються місцезнаходженням підприємства, його товарною, ціновою, маркетинговою політикою, якістю обслуговування і ін.

### 4. Державне регулювання торгової діяльності.

Обсяг товарообороту підприємства в значній мірі залежить від державної політики з наступних питань:

- Регулювання доходів населення і рівня оплати праці як передумови формування купівельних фондів, які використовуються для оплати товарів.
- Регулювання максимальної межі торгової надбавки і максимальних цін соціально значущих товарів.
- Регулювання податків, які формують ціни закупівлі і реалізації, і відповідно, визначають рівень цін.

### 5. Загальна макроекономічна ситуація в державі.

Основою реалізації споживацьких товарів є наявність відповідного обсягу купівельних фондів, платоспроможного попиту.

Обсяг купівельних фондів населення залежить не стільки від державного регулювання їх розміру, скільки від загальної ситуації в економіці держави – обсягів валового продукту, національного доходу і темпу його збільшення, рівня платіжної дисципліни суб'єктів господарювання. Стадії макроекономічного циклу, в якому знаходиться держава. Рівня інфляційних

очікувань, стадії ринкових реформ, інвестиційного клімату, соціально-політичної стабільності.

Торгівельне підприємства перебуває під впливом розглянутих факторів, але в більшості випадків не суттєво впливати на них.

До основних факторів внутрішнього середовища підприємства, які обумовлюють обсяги, структуру і перспективи збільшення товарообороту відносяться:

1. Загальна стратегія діяльності підприємства на споживацькому ринку, яка розробляється виходячи із стадії життєвого циклу підприємства, стану зовнішнього середовища, конкурентних переваг підприємства на певному сегменті споживацького ринку.

Загальна стратегія діяльності підприємства визначає:

- при орієнтації на прибуток – норму або масу отримання прибутку;
- при орієнтації на обсяг, продаж і завоювання ринкової ніші – цільові темпи збільшення продажу товарів або цільовий питомих вага обороту підприємства на регіональному або товарному споживацькому ринку;
- при орієнтації на рівень задоволення потреб покупців – цільовий рівень задоволення потреб покупців певного регіонального або споживацького ринку.

У будь-якому випадку очевидна наявність зв'язку між показниками і обсягом товарообороту підприємства.

2. Спеціалізація (товарний профіль) підприємства.

Даний фактор в першу чергу обумовлює асортиментну структуру товарообороту підприємства, тобто обсяги реалізації окремих груп товарів і співвідношення між ними.

3. Місцезнаходження підприємства.

Дія цього фактора обумовлює інтенсивність потоку потенційних покупців. Чим вище інтенсивність потоку покупців, тим більше обсяги товарообороту підприємства і навпаки. Обмежена кількість покупців може звести нанівець ефективну стратегію і тактику діяльності підприємства.

#### 4. Цінова і маркетингова політика.

Успіхи підприємства в реалізації товарів і послуг в значній мірі залежать від ефективності його цінової і маркетингової політики.

Цінова політика підприємства визначає рівень цін на товари і послуги, які реалізуються підприємством. Рівень встановлених цін в порівнянні з середньорічними цінами конкурентів обумовлює економічну зацікавленість покупців в придбанні товарів певного підприємства.

Збільшення обсягу товарообороту можливе при:

1) Зменшенні ціни реалізації окремих видів товарів за умови збільшення кількості реалізованих товарів за рахунок залучення додаткових покупців або збільшення обсягу придбання товарів одним покупцем.

2) Збільшенні ціни реалізації окремих видів товарів, хоча можливості використання цього резерву обмежені конкурентною ціною реалізації схожих товарів.

Цінова політика підприємства є однією з складових маркетингової політики, реалізація якої дозволяє використовувати ширший арсенал інструментів і методів формування попиту на товари і послуги підприємства з метою збільшення обсягів їх реалізації.

Обсяг товарообороту значною мірою залежить від ефективності маркетингової політики в таких питаннях. Як: вивчення кон'юнктури ринку, поведінки і мотивації покупців, формування попиту, визначення товарного профілю підприємства, організація рекламної компанії, визначення стандарту торгового і після продажного обслуговування покупців і ін.

#### 5. Забезпеченість товарообороту товарними ресурсами.

Обсяг товарообороту підприємства залежить від наявності товарної пропозиції, обсягу товарних запасів і їх зміни впродовж певного періоду, обсягів іншого вибуття товарних ресурсів.

Таким чином, роздрібний товарооборот характеризує результат діяльності не тільки торгового підприємства. У ньому відбивається стан економіки в цілому, ефективність виробництва, закупівлі, рівень управління процесом

товароруху, ступінь розвиненості ринку, кон'юнктура його розвитку, правильність вибору цілей.

### 1.3. Сутність, цілі та задачі автоматизації процесу управління реалізацією продукції підприємства

У сучасних умовах на торгових підприємствах мало уваги приділяється використанню математичних методів, обчислювальної техніки в управлінні товарооборотом та в цілому економічною діяльністю підприємства. В той же час, широке поширення автоматизованих систем керування прибутком необхідно і без цього не можна здійснити перехід усієї господарської діяльності на нову, більш технологічно зроблену основу управління.

Необхідність автоматизації аналізу і оцінки запасів підприємства визначається в наступному:

- 1) розширення кола задач, що вимагають економічної оцінки, аналізу оцінки приводять до появи системи економічних задач якісно нового рівня;
- 2) ріст обсягів інформації вимагає використання сучасних технологій її обробки й інтерпретації;
- 3) активізація конкурентного середовища роботи підприємств висуває потреба прискорення маневреності в діяльності економічних служб.

Таким чином, динамізм сучасного економічного розвитку вимагає швидкої реакції підприємства у своєчасному сприйнятті і розпізнанні характерних змін, аналізу нових ситуацій і швидкого прогнозування її наслідків. Автоматизація планово-економічної діяльності дає можливість мінімізувати відставання з оцінкою поточних подій і відповідно коректувати поточні показники діяльності підприємства для своєчасної перебудови роботи з урахуванням нових умов.

Структурно-логічна схема автоматизації аналізу та планування запасів представлена на рис. 1.5.

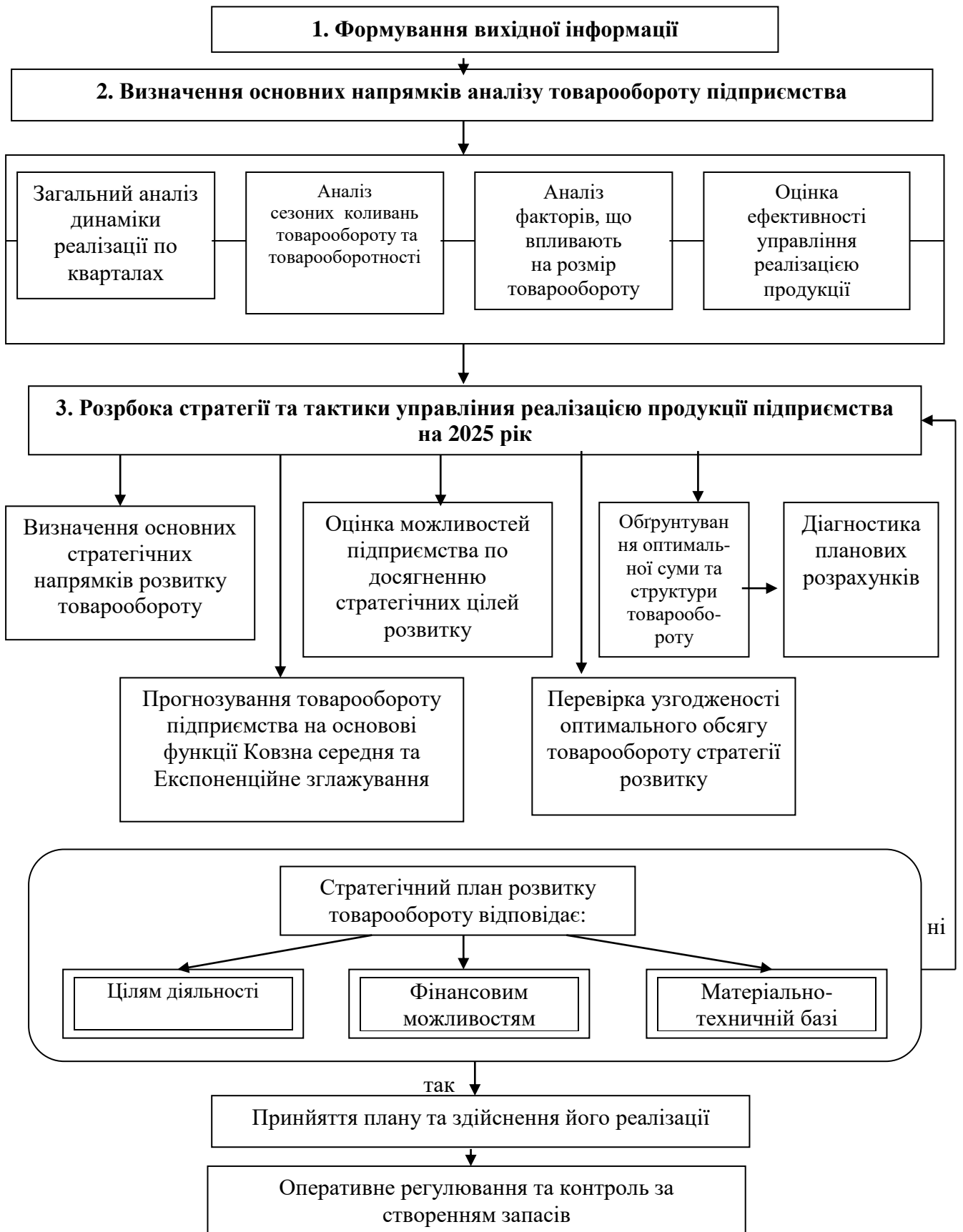


Рис.1.5 –Загальна схема автоматизації процесу аналізу і планування обсягу реалізації

Метою розробки інформаційного забезпечення виконання комплексу задач по управлінню запасами є автоматизація процесів аналізу і оцінки запасів для підвищення ефективності їх управління і управління підприємством в цілому.

Предметом автоматизації в нашому випадку стають відповідно аналітичні показники запасів та їх складові.

Аналітичні розрахунки проводяться у середовищі MS Excel, що є прикладною програмою WINDOWS. Пакет програми EXCEL має тісний зв'язок з текстовим редактором WORLD, з бухгалтерськими програмами (пакетом програм "Акцент", "1-С Бугалтерія" та іншими), з модемним зв'язком INTERNET. Пакет програм EXCEL також має встроений пакет аналізу даних, що дозволяє використовувати широко вживані статистичні показники: середні, стандартні помилки, медіану, моду, стандартне відхилення, дисперсію та ін., а також проводити кореляційно-регресійний аналіз. Таким чином, особливості проведення аналізу запасів підприємства обумовили необхідність автоматизації даного процесу, її ціль та зміст.

При цьому створюється блок вихідної інформації (баланс, Звіт про фінансові результати та додаткова вихідна інформація), а далі створюються аналітичні таблиці і ув'язуються з вихідною інформацією. Схема комплексу завдань з автоматизації планово-аналітичних розрахунків представлена в Додатку А.

Таким чином, всі аналітичні таблиці кваліфікаційної роботи ув'язані між собою формулами. І, якщо зміниться вихідна інформація таблиці автоматично перераховуються відповідно до нових значень.

Ефективне управління запасами підприємства є головним складовим процесу управління підприємства в цілому. Кожне підприємство передбачає використання різноманітної інформації про діяльність підприємства в системі управління запасами підприємства:

✓ при прогнозуванні, оцінці динаміки товарообороту і встановлення факторів що впливають на товарооборот підприємства з метою виявлення шляхів розвитку підприємства й очікуваного прибутку і рентабельності на період більш двох років;

✓ у процесі обґрунтування суми товарообороту на майбутні один-два року з урахуванням організаційного рівня реалізації і впливу всіх факторів, що піддаються кількісній оцінці. Особливе значення при поточному плануванні товарообороту має економічне обґрунтування стратегічних рішень.

✓ при визначенні оптимального розміру товарообороту та оцінки його узгодженості з нормативними значеннями.

Автоматизація процесу управління товарооборотом підприємства в сучасних умовах є об'єктивно необхідною, тому що при аналізі та оцінці товарообороту підприємство зіштовхується з проблемою великої системи урахування і оцінки запасів, характерної для торгового підприємства, а також проблемою складних і багато етапних попередніх економіко-аналітичних розрахунків. Ці розрахунки потребують великих витрат часу і зусиль, що пов'язано з необхідністю формування необхідної кількості запасів, необхідної для безперервного процесу торгівлі. Автоматизація процесу управління товарооборотом сприяє рішення даних проблем, тому що її перевагами є:

- простота аналітичних розрахунків;
- побудова графіків та діаграм для наглядного уявлення про склад та динаміку товарообороту;
- скорочення витрат робочого часу;
- висока швидкість обробки інформації;
- можливість проведення багатоваріантних розрахунків;
- можливість швидкої оцінки результативності розробленої стратегії;
- точність одержуваних результатів, відсутність механічних помилок;
- можливість одночасної обробки великого обсягу інформації та уявлення її в компактному виді;
- надійність збереження інформації.

## РОЗДІЛ 2

### *ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ*

#### 2.1. Економіко-організаційна характеристика та визначення конкурентного статусу підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю ФГ «Миколаєво-Петрівське» (скорочена назва – ФГ «Миколаєво-Петрівське»). Форма власності – приватна. Вид діяльності – продаж сільськогосподарської продукції та супутніх послуг.

Конкурентами на ринку послуг, що надаються підприємством, є ряд аграрних підприємств Дніпропетровської області, які частково або повністю надають аналогічний пакет послуг. Як приклад можна привести: ПП «Прілади безпеки», ТОВ «Агрофірма «Зоряна», ПП «Янус», ТОВ «Безпека», СПТО «Охорона» і ін.

Споживачами ФГ «Миколаєво-Петрівське», що надаються, товарів і послуг є:

- власники підприємств;
- фізичні особи.

У зв'язку з широким асортиментом товарів, а також можливістю інтеграції систем споживачем вказаною товарів може стати як покупець з середнім рівнем доходу, так і з високим рівнем достатку.

Для реалізації пропонованою товарів ТОВ ФГ «Миколаєво-Петрівське» використовує роздрібний (населенню і юридичним особам) і мілко роздрібний вид продажів. Продаж товару здійснюється безпосередньо з складу або по попередніх замовленнях залежно від унікальності обладнання. Для оплати товарів використовується безготівковий і готівковий розрахунок.

Відповідно до статті 57 Господарського кодексу України, установчі документи суб'єкта господарювання – це рішення про його утворення або засновницький договір, або, у випадках, передбачених законом, статут суб'єкта господарювання [1].

В установчих документах має бути зазначено найменування суб'єкта господарювання, мета, предмет господарської діяльності, склад і компетенція органів його управління, порядок формування майна тощо.

Бренд О'Ферма працює у складі Фермерського господарства «Миколаєво-Петрівське»

Через неможливість отримання доступу до статуту, замовили витяг з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України.

*Таблиця 2.1. «Відомості про підприємство»*

Повна назва	Фермерське господарство «Миколаєво-Петрівське»
Код ЄДРПОУ	34359052
Реєстраційний номер	12161020000000208
Дата реєстрації	15.05.2024
Адреса	Україна, 52542, Дніпропетровська обл., Синельниківський р-н, село Веселе (Дібровська с/р), вул. Центральна, 2а
Керівник / засновник / кінцевий бенефіціарний власник	Ашихмін Денис Юрійович
Органи управління	Голова СФГ
Статутний капітал	1 100 000 грн
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 01.45 Розведення вівць та кіз. Додаткові: 01.11 Вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур; 10.51 Перероблення молока, виробництва масла та сиру; 46.33 Оптова торгівля

	молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
--	--

Основна спеціалізація О'Ферми – виробництво та продаж сирів з козиного молока через сторінки в соціальних мережах – про це детальніше у третьому пункті даного розділу.

До того ж, «О'Ферма» - зареєстрована торгова марка [3].

Далі розглядаємо частину менеджменту фермерського господарства, що стосується діяльності саме бренду О'Ферма.

Загальний штат налічує 14 осіб, серед них:

- директор, що виконує управлінські функції;
- маркетолог;
- сировар-технолог;
- сировар;
- працівники з догляду за козами – 5 осіб;
- зоотехнік – 2 особи;
- працівники, чиїми обов'язками є підтримання порядку на території ферми - 3 особи.

Відповідно, директор здійснює управлінські функції, що охоплюють увесь штат ферми.

Маркетолог займається товарною, ціновою політикою бренду, його просуванням та, власне, продажами.

Завданням зоотехніків є слідкування за станом кіз, їхнім раціоном та розмноженням.

Сировар-технолог та сировар, відповідно, переробляють молоко, варять з нього сири різних видів, працюють на нових позиціях разом з маркетологом.

Бачимо, що О'Ферма – невелике, але правильно побудоване підприємство.

Кожне підприємство, відповідно до статті 64 ГКУ може створити структурні та відокремлені підрозділи:

1) два види структурних підрозділи:

- виробничі: виробництва, цехи, відділення, дільниці, бригади тощо;
- функціональні: управління, відділи, бюро, служби тощо;

2) три види відокремлених підрозділів:

- філії – відокремлений підрозділ, розташований поза її місцезнаходженням із рядом функцій;

- представництва - відокремлений підрозділ, розташований поза її місцезнаходженням, функція якого – здійснення представництва та захист інтересів;

- відділення та інші відокремлені підрозділи [1].

Відповідно до викладеного вище, структурний підрозділ створюється тоді, коли є потреба у відділі, що працює в загальній господарській діяльності в єдиному процесі – це складова системи.

Відокремлений підрозділ, у свою чергу, має водночас працювати незалежно від головного підприємства, але від його імені.

У процесах як фермерського господарства, так і безпосередньо бренду О'Ферма «стоять» лише структурні підрозділи: функціональні та виробничі (Рис. 1.1.).



Рис. 1.1. «Структурні підрозділи О'Ферма»

Щодо завдань структурних підрозділів: якщо узагальнити, виробничі підрозділи займаються безпосереднім виробництвом продукції повного циклу: доять кіз, переробляють молоко, варять сири, пакують замовлення.

Функціональний підрозділ займається кореляцією роботи виробничого підрозділу та реалізацією того, що є результатом роботи того виробничого підрозділу.

Найбільш оптимальним методом дослідження конкурентної позиції підприємства і узагальнення результатів стратегічного аналізу є метод SWOT. Він включає в себе рознесення факторів, які проаналізовані вище по полям:

- сильні сторони (S);
- слабкі сторони (W);
- можливості (O);
- загрози (T) [40, с.32].

Сила – це те, що підприємство робить добре, чи характеристика, що надає їй важливої переваги. Силою може бути майстерність, накопичений досвід, цінний внутрішній ресурс чи конкурентоспроможність, чи досягнення, що ставить компанію в переважне становище на ринку (наприклад, наявність

якісної продукції, широка популярність торгової марки, досконала технологія чи краще сервісне обслуговування споживача). Сила може також бути результатом об'єднання чи кооперації підприємств із партнером, що має досвід і здібності, які підвищують конкурентоспроможність компанії.

Слабкі сторони – це те, що підприємство втрачає чи виконує погано (у порівнянні з іншими), чи умови, що приводять, до її невігідного становища. Слабкі сторони можуть привести компанію до вразливості її конкурентної позиції залежно від масштабів цих факторів в ринковій ніші.

При виявленні внутрішніх сильних і слабких сторін підприємству необхідно ретельно оцінювати ці дві складові з погляду майбутньої розробки стратегії. Деякі сили є більш важливими, тому що вони відтворюють певні позиції в успішній конкуренції і формуванні енергійної стратегії [11, с.121].

Деякі внутрішні слабкі сторони можуть оцінюватися як нездоланні, у той час як інші належать до несуттєвих чи легко переборних категорій. Оцінка сильних і слабких сторін компанії аналогічна складанню стратегічного балансу, у якому сили представляють конкурентні активи, а слабкі сторони – конкурентні пасиви.

Завдання організації на даному етапі зводиться до такого: як перетворити сили компанії на ефективну стратегію і які дії менеджерів необхідні, щоб схилити стратегічний баланс компанії у бік сил проти слабких місць.

Стратегія повинна бути добре пристосованою до сил, слабких сторін і конкурентних можливостей підприємства.

Бажаним є об'єднання технологічних і маркетингових “ноу-хау” компанії в центральні переваги, що збільшують її конкурентоспроможність.

Центральні переваги – це те, що компанія виконує особливо добре в порівнянні з її конкурентами. Практично існує безліч типів центральних переваг: майстерність у виробництві високоякісної продукції, “ноу-хау” у створенні і управлінні системою для виконання замовлень покупців акуратно і швидко, здатність забезпечити краще післяпродажне обслуговування.

Можливий також спеціальний підхід для найкращого розміщення роздрібною торгівлі, нестандартні інновації в просуванні нової продукції, майстерність в галузі технології, ретельно розроблений процес дослідження споживчих запитів і смаків, а також виявлення нових ринкових тенденцій. Звичайно, центральні переваги пов'язані зі сполученням кваліфікації і досвіду у виконанні спеціальних видів діяльності чи з розмахом і глибиною в галузі технологічних “ноу-хау” [11, с.121-122].

Ринкові можливості – істотний фактор у формуванні стратегії компанії. Залежно від умов у галузі можливості підприємства можуть бути великими чи незначними. Вони можуть змінюватися від дуже привабливих властивостей до величин, що знаходяться на межі виживання компанії.

Сила компанії, її конкурентоспроможність роблять організацію краще підготовленою до використання тих чи інших можливостей. Галузеві можливості, найбільш придатні для якої-небудь компанії, - це ті, котрі відкривають перспективні шляхи для підвищення прибутковості, для завоювання максимального потенціалу конкурентних переваг, і ті, для реалізації яких компанія має фінансові ресурси. Галузеві можливості, які компанія не може реалізувати, є ілюзією.

Можливості і небезпеки, виявлені в процесі аналізу, вказують на необхідність стратегічних дій [12, с.127-128].

Для згладжування, усунення чи пом'якшення загроз і посилення можливостей підприємства необхідно виявити зв'язки між сильними та слабкими сторонами фірми та загрозами і її можливостями. Тому для встановлення цих зв'язків доцільно скласти матрицю SWOT.

<p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Проведені в країні ринкові перетворення</li> <li>2. Виникнення нових сегментів ринку</li> <li>3.Можливість розширення обсягів реалізації продукції</li> <li>4.Наявність матеріально-технічної торгової бази</li> <li>5.Розвинута економічна інфраструктура регіону</li> <li>6.Можливість зростання прибутку</li> <li>7. Зростання конкурентоспроможності підприємства та його продукції</li> <li>8.Пошук більш вигідних постачальників продукції</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Орієнтація споживачів на внутрішньому ринку на якісні характеристики при відносно стабільному рівні цін</li> <li>2.Наявність торгових конкурентів на ринку, що мають досить стійке становище</li> <li>3.Орієнтація за технічними характеристиками на міжнародні зразки, що пов'язане із зростанням витрат</li> <li>4.Нестабільне правове поле держави</li> <li>5.Падіння життєвого рівня та купівельної спроможності населення</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Наявність матеріально-технічної бази і інфраструктури підприємства</li> <li>2.Наявність надійних комерційних зв'язків з постачальниками</li> <li>3.Висококваліфікований персонал, що має значний досвід роботи в даній сфері</li> <li>4.Високий рівень організації менеджменту на підприємстві</li> <li>5. Повна компетентність у ключових питаннях</li> <li>7.Більш низькі ціни, ніж у конкурентів</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній імідж на ринку</li> <li>2. Відсутність прогресивних методів продажу</li> <li>3. Низький рівень організації рекламної діяльності</li> <li>4. Дефіцит коштів і дорогий кредит</li> <li>5.Вузький асортимент реалізації товарів</li> </ol>

Рис. 2.1. Можливості, загрози, сильні та слабкі сторони  
ФГ «Миколаєво-Петрівське»

Матриця SWOT дозволяє на основі сильних і слабких сторін організації, її потенційних можливостей і погроз, що виникають ззовні, вибрати найбільш придатну стратегію [12, с.121-122]. Саме тому для підприємств ФГ «Миколаєво-Петрівське» були виявлені сильні і слабкі сторони, загрози і можливості їх діяльності (див. рис. 2.1 ), та проведений SWOT-аналіз, що відображений на рисунку 2.3 та рисунку 2.4 відповідно.

З проведеного для підприємства ФГ «Миколаєво-Петрівське» SWOT-аналізу можна зробити висновок, що дане підприємство є лідером у своїй діяльності.

Вигідним для ФГ «Миколаєво-Петрівське» є те, що ціна реалізації продукції досить низька, ніж у основних конкурентів (торговельних підприємств). Підприємство має закріпити цю позицію і намагатися ще знижувати витрати обігу, тому для ФГ «Миколаєво-Петрівське» актуальним є дотримання конкурентної стратегії лідерства у витратах.

<p style="text-align: center;">Поле “СІМ”:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення ринків реалізації</li> <li>2. Проведення стратегії лідерства у витратах</li> <li>3. Розширення торгових площ</li> <li>4. Широке використання прогресивних методів торгівлі</li> <li>5. Зниження цін реалізації та зростання конкурентоспроможності за рахунок більш низьких витрат обігу та більш вигідних постачальників, ніж у конкурентів</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Поле “СІЗ”:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабілізація свого конкурентного статусу за рахунок низьких цін реалізації</li> <li>2. Підвищення якості обслуговування за рахунок висококваліфікованого персоналу</li> <li>3.</li> </ol>
<p style="text-align: center;">Поле “СЛМ”:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Орієнтація на підвищення іміджу підприємства за рахунок покращення якості продукції</li> <li>2. Більш повне використання потужностей</li> <li>3. Інвестування сфери проведення наукових розробок та досліджень</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Поле “СЛЗ”:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Орієнтація за технічними характеристиками на міжнародні зразки</li> <li>2. Зниження ресурсо- і енергоємності торгівельного процесу</li> <li>3. Підвищення конкурентного статусу за рахунок правильної організації маркетингової діяльності</li> </ol>

Рис. 2.3. Матриця SWOT для ФГ «Миколаєво-Петрівське»

Варто пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Чи навпаки, вдало відвернена загроза може створити в організації сильну додаткову сторону в тому випадку, якщо конкуренти не

усунули цю ж загрозу. Щоб найкраще відповідати ситуації компанії, стратегія повинна бути націленою на максимальне використання можливостей, які може реалізувати компанія, і забезпечувати захищеність від зовнішніх небезпек.

Для того, щоб більш повно дослідити конкурентні позиції об'єкту дослідження ФГ «Миколаєво-Петрівське» та ТОВ «Агрофірма «Зоряна» треба проаналізувати їх стратегічні позиції за допомогою матриці McKinsey.

Модель GE/McKinsey, або матриця McKinsey, - багатофакторна модель аналізу стратегічних позицій конкретних бізнесів. У назві моделі вказуються фірми, що її розробили і реалізували на практиці: GE – компанія General Electric і консалтингова фірма McKinsey & Co.

Дана модель до початку 80-х років у США являла собою, мабуть, найбільш популярний і розповсюджений інструмент стратегічного управління, особливо серед найбільших компаній.

Вважається, що великим плюсом моделі GE/McKinsey є те, що вона переборює істотний недолік моделі BCG – занадто спрощену побудову горизонтальної і вертикальної осей матриці.

У матриці McKinsey горизонтальна вісь – це інтегральна багатофакторна оцінка конкурентного статусу конкретного бізнесу; а вертикальна вісь – інтегральний багатофакторний вимір привабливості ринку з даного конкретного бізнесу.

При складанні відповідних інтегральних оцінок враховуються не тільки показники так званих об'єктивних матеріальних факторів типу прибутку, обсягу продажу, ефективності інвестицій, але і показники так званих суб'єктивних факторів, таких як привабливість ринку з попиту, вплив на ринок фактора технологій, мінливість частки ринку, оцінка якості відповідного менеджменту і т.д. [11, с.191-192].

Зміст і структура матриці GE/McKinsey, наведеної в додатку Б, спрямовані на визначення майбутніх обсягів реалізації, що може забезпечити підприємство. Усі види бізнесу фірми ранжируються на основі критерію потреби в додаткових інвестиціях. При цьому визначається галузева

привабливість в перспективі на основі врахування певних показників [33, с.181].

Для аналізу ФГ «Миколаєво-Петрівське» потрібно провести ранжування за факторами: привабливість ринку та конкурентоспроможність підприємства.

Привабливість ринку оцінювалася за такими показниками: місткість ринку; термін зростання ринку; рентабельність; рівень конкуренції; ризик ринку; державне регулювання ринку.

Оцінка конкурентоспроможності досліджуваних підприємств проводилася за показниками: якість продукції; абсолютна ринкова частка; відносна ринкова частка; привабливість асортименту продукції; ефективність рекламної діяльності; фінансові ресурси;

Потім для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначаємо коефіцієнт вагомості і ранг, за кожним показником визначається загальна оцінка, яка підсумовується в межах кожного фактора. Одержуємо загальну оцінку за фактором.

Таким чином, можна зробити висновок, що у ФГ «Миколаєво-Петрівське» багато сильних конкурентів, тому в нього слабша конкурентоспроможність на ринку, а привабливість галузі дещо краща, ніж у інших підприємств.

Для оцінки ефективності управління підприємством проведемо загальний аналіз фінансово-господарської діяльності ФГ «Миколаєво-Петрівське» за 2023-2024 рр. Для цього складемо таблицю основних показників фінансово-господарської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарчої діяльності ФГ «Миколаєво-Петрівське» у 2023-2024 рр.

Показники	Од. вим.	2023 рік	2024 рік	Відхилення, +,-	Темп зміни, %
1	2	3	4	5	6

1. Товарооборот					
у поточних цінах	тис.грн.	3651,30	4064,70	413,40	111,32
у порівняних цінах	тис.грн.	3651,30	3619,50	-31,80	99,13
2. Доход від реалізації без ПДВ, сума	тис.грн.	518,43	642,28	123,85	123,89
- рівень	%	14,20	15,80	1,60	111,29
3. Витрати обігу, сума	тис.грн.	337,85	422,34	84,49	125,01
- рівень	%	9,25	10,39	1,14	112,29
4. Прибуток від реалізації, сума	тис.грн.	180,58	219,94	39,36	121,80
- рівень	%	4,95	5,41	0,47	109,41
5. Інші операційні доходи, сума	тис.грн.	17,55	14,00	-3,55	79,77
6. Інші операційні витрати, сума	тис.грн.	44,51	58,87	14,36	132,26
7. Фінансовий результат від операційної діяльності, сума	тис.грн.	153,62	175,07	21,45	113,96
рівень	%	4,21	4,31	0,10	102,37
8. Інші доходи, сума	тис.грн.	12,40	23,80	11,40	191,94
9. Інші витрати, сума	тис.грн.	103,70	120,40	16,70	116,10
10. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, сума	тис.грн.	62,32	78,47	16,15	125,91
рівень	%	1,71	1,93	0,22	113,11
11. Чистий прибуток від звичайної діяльності, сума	тис.грн.	46,74	58,85	12,11	125,91
рівень	%	1,28	1,45	0,17	113,11
12. Середньооблікова чисельність робітників	чол.	15	19	4	126,67
13. Продуктивність праці					
у поточних цінах	тис.грн./чол.	243,42	213,93	-29,49	87,89
у порівняних цінах	тис.грн./чол.	243,42	190,50	-52,92	78,26

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
14. Фонд заробітної плати, сума	тис.грн.	107,70	155,30	47,60	144,20
рівень	%	2,95	3,82	0,87	129,53
15. Середньомісячна заробітна плата 1-го робітника	грн.	598,33	681,14	82,81	113,84

16. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	1746,30	1945,90	199,60	111,43
17. Фондовіддача	коєф.	2,09	2,09	0,00	99,90
18. Середньорічна вартість оборотних активів	тис.грн.	2381,60	2875,20	493,60	120,73
19. Оборотність оборотних активів	дн.	234,81	254,65	19,84	108,45
20. Торгова площа	кв.м.	30	30	-	100,00
21. Товарооборот в поточних цінах на 1 кв. м. торгової площі	тис.грн./кв.м.	121,71	135,49	13,78	111,32

Дані таблиці 2.1 дозволяють зробити висновок про те, що досліджуване підприємство ФГ «Миколаєво-Петрівське» розвивається і нарощує обсяги своєї діяльності. Про це свідчить динаміка товарообороту, обсяг якого у 2024 році збільшився на 413,40 тис.грн. або 11,32% в порівнянні з 2023 р.

Проте, не дивлячись на збільшення обсягів товарообороту в поточних цінах, його сума з урахуванням індексу цін в звітному періоді скоротилася на 31,80 тис.грн. або 1% і склала 3619,50 тис.грн.

У свою чергу, збільшення обсягів реалізації сприяло збільшенню суми доходу від реалізації на 123,85 тис.грн. або 23,89 тис.грн.

Зростання обсягів товарообороту сприяло, у свою чергу, збільшенню витрат обігу на 84,49 тис.грн. або 25%. В результаті сума витрат обігу в звітному періоді склала 422,34 тис.грн.

Одержаної суми доходу від реалізації в звітному періоді було досить для покриття витрат обігу ФГ «Миколаєво-Петрівське» результатом чого є отримання зроби́мо прибутку від реалізації в сумі 219,94 тис.грн. слідує відмітити, що в звітному періоді сума прибутку від реалізації збільшилася на 39,636 тис.грн. або 21,80%, що є позитивним моментом в діяльності досліджуваного підприємства.

У звітному періоді ФГ «Миколаєво-Петрівське» мало як операційні доходи, так і витрати. При цьому сума витрат як в 2023 році, так і в 2024 році перевищувала доходи. При цьому інші операційні доходи скоротилися на 3,55

тис.грн. або 20,23%, а інші операційні витрати, навпаки, збільшилися на 14,36 тис.грн. або 32,26%, що в результаті відобразилося на фінансовому результаті від операційної діяльності. Таким чином, прибуток від операційної діяльності в звітному періоді склав 175,07 тис.грн.

У звітному періоді досліджуване підприємство мало як інші доходи, так і витрати. При цьому сума інших доходів в 2024 році збільшилася практично в два рази, що складає 11,40 тис.грн. або 91,94%, а сума витрат також мала тенденцію зростання в звітному періоді на 16,70 тис.грн.

В результаті даних тенденцій, а також враховуючи податок на прибуток чистий прибуток підприємство у звітному періоді отримало прибуток в сумі 58,85 тис.грн., що в порівнянні з 2023 роком більше на 12,11 тис.грн. або 25,91%. Також необхідно відзначити зростання рентабельності підприємства. Так, якщо в 2023 році рентабельність складала 1,28%, то в 2024 році вона збільшилася на 0,17% і склала 1,45%.

Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році збільшилася на 4 чоловіка. Проте продуктивність праці працівників знизилася на 29,49 тис.грн., що обумовлено перевищенням темпів збільшення чисельності над темпами зросту товарообороту.

В свою чергу збільшення середньооблікової чисельності, сприяло збільшенню фонду оплати праці, який у звітному періоді збільшився на 47,60 тис.грн. і склав 155,30 тис.грн. В результаті середньомісячна заробітна платня працівників збільшилася на 82,81 грн. або 13,84% та склала 681,14 грн.

У 2024 році намітилася тенденція до збільшення основних і оборотних активів підприємства: основні фонди збільшилися на 11,43%, що в сумі складає 199,60 тис. грн., а оборотні – на 20,73% (або на 493,60 тис. грн.) і склали 2875,20 тис.грн. Проте, в звітному періоді спостерігається уповільнення оборотності оборотних активів на 20 днів.

Слід зазначити, що торгова площа досліджуваного підприємства у звітному періоді залишилася незмінною - 30 м<sup>2</sup>. Проте, товарооборот з

розрахунку на 1 м<sup>2</sup> торгової площі збільшився на 13,78 тис.грн. і склав у 2024 році 135,49 тис.грн./м<sup>2</sup>.

Порівняємо основні показники діяльності підприємства ФГ «Миколаєво-Петрівське» з аналогічними показниками підприємств-конкурентів (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

## Аналіз конкурентних позицій в галузі методом бенчмаркінга

Показники	Агрофірма «Зоряна»	ФГ «Миколаєво-Петрівське»	ПП „Безпека”
Показники діяльності фірми, тобто те, що нею досягнуто	1. Прибутковість. 2. Прихильність споживачів. 3. Широкий асортимент товарів. 4. Прийнятні ціни. 5. Наявність спеціалізованих магазинів. 6. Якість.	1. Прибутковість. 2. Прихильність споживачів. 3. Широкий асортимент. 4. Якість.	1. Середня прибутковість. 2. Середня якість продукції.
Як і за допомогою яких методів і технологій ці показники було досягнуто	1. Економія на масштабах виробництва. 2. Високий імідж в очах споживачів. 3. Використання сучасної прогресивної техніки та технологій. 4. Диверсифікація діяльності. 5. Ефективна реклама.	1. Впровадження ефективних технологій. 2. Реалізація продукції високої якості.	1. Неefективна організація служби маркетингу. 2. Незрозуміла цінова політика фірми.

Так, показники діяльності ФГ «Миколаєво-Петрівське» з фірмою «Зоряна» практично однакові. Різниця виникає у великому досвіді фірми «Зоряна» на ринку, а також високий імідж цієї фірми. Тому підприємству «Миколаєво-Петрівське» для створення належної конкуренції необхідно застосовувати ефективні та прогресивні методи маркетингу, спрямовані на рекламування своєї діяльності. Якщо ж порівнювати підприємства, що мають найсильніші та найслабкіші конкурентні позиції («Зоряна»), то тут відбуваються істотні різниці.

Таким чином, узагальнюючи проведений аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ФГ «Миколаєво-Петрівське», слід зазначити, що результати роботи його в звітному періоді значно покращали: підприємство наростило обсяги своєї діяльності та посилило свою ринкову

позицію. Про що свідчить зростання товарообороту, що в свою чергу сприяло поліпшенню всіх показників ефективності використання ресурсів, а збільшення суми доходів від реалізації – поліпшенню кінцевого фінансового результату.

## 2.2. Діагностика ефективності управління обсягом реалізації продукції підприємства

Аналіз товарообороту дозволяє визначити, в якому ступені виконаний план товарообороту і задоволений попит покупців, які зміни відбулися в товарообороту за звітний період і чим вони були викликані.

Аналіз товарообороту базується головним чином на даних бухгалтерської, статистичної і оперативної звітності. Бухгалтерська звітність дозволяє встановити загальний обсяг продажу, обсяг товарних запасів і надходження товарів по торговому підприємству. Статистична звітність (зокрема, форма №3-торг) дає можливість розглянути ці ж показники по окремих товарних групах.

Мета аналізу роздрібного товарообороту підприємства полягає у вивченні рівня задоволення попиту населення на споживчі товари і отримання інформації необхідної для вивчення і прогнозування купівельного попиту, стану і розвитку ринку товарів. Торговим підприємствам аналіз допомагає визначити, наскільки, досягнутий обсяг і структура товарообороту, що склалася, дозволили їм одержати необхідну величину прибутку. Таким чином, завдання аналізу роздрібного товарообороту можна визначити так:

- оцінка ринкової активності в тих сегментах ринку, де підприємство здійснює свою комерційну діяльність;
- вивчення поточної кон'юнктури споживчого ринку і характеру її змін, облік підприємством умов, що склалися, на ринку;
- розробка прогнозів кон'юнктури споживчого ринку і комерційної

діяльності підприємства;

- оцінка обсягу і структури товарообороту як факторів забезпечення прибуткової роботи.

Проаналізуємо динаміку товарообороту ФГ «Миколаєво-Петрівське» в розрізі кварталів (табл. 2.3).

З приведених табл. 2.4 даних можна зробити висновок про те, що обсяг реалізації практично рівномірний і не залежить від пори року. Оскільки продукція, що реалізується підприємством має попит круглий рік.

На наступному етапі аналізу проведемо дослідження ритмічності роботи і сезонності реалізації товарів. Для проведення цього аналізу за звітний період і в динаміці розраховують середньоквадратичне відхилення від середнього обсягу товарообороту ( $\sigma$ ) і коефіцієнт варіації. Таким чином, ступінь коливання і рівномірність продажу товарів по кварталам дозволяє встановити ритмічність товарообороту (табл. 2.3.).

Ритмічність продажів розраховується по формулі:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n}} \quad \text{або} \quad \nu = \frac{\sigma \times 100}{\bar{X}} \quad (2.1)$$

де  $\sigma$  - середньоквадратичне відхилення;

$\nu$  - коефіцієнт варіації;  $X$  - відсоток виконання за кожен квартал;

$\bar{X}$  - середній відсоток виконання за рік;

$n$  – кількість кварталів.

## Аналіз обсягу реалізації ФГ «Миколаєво-Петрівське» по місяцям та квартам 2023-2024рр.

Період	2023 рік, тис.грн.	2024 рік, тис.грн.		Темп зміни, %		Відхилення (+;-)		Питома вага в товарообороті за весь період, %		
		у поточних цінах	у порівняних цінах	у поточних цінах	у порівняних цінах	у поточних цінах	у порівняних цінах	2023 рік	2024 рік	Відхилення, (+;-)
Січень	256,8	322,37	362,0	125,53	140,97	65,57	105,22	7,03	7,93	0,90
Лютий	289,4	322,15	361,8	111,32	125,01	32,75	72,37	7,93	7,93	0,00
Березень	294,6	343,98	386,3	116,76	131,12	49,38	91,69	8,07	8,46	0,39
<i>Разом за 1-й квартал</i>	840,8	988,5	1110,1	117,57	132,03	147,70	269,29	23,03	24,32	1,29
Квітень	298,1	354,34	397,9	118,87	133,49	56,24	99,82	8,16	8,72	0,55
Травень	302,4	390,45	438,5	129,12	145,00	88,05	136,08	8,28	9,61	1,32
Червень	304,8	325,41	365,4	106,76	119,89	20,61	60,64	8,35	8,01	-0,34
<i>Разом за 2-й квартал</i>	905,3	1070,2	1201,8	118,21	132,76	164,90	296,53	24,79	26,33	1,54
Липень	1746,1	2058,7	2311,9	117,90	132,40	312,60	565,82	47,82	50,65	2,83
Серпень	306,7	342,65	384,8	111,72	125,46	35,95	78,10	8,40	8,43	0,03
Вересень	312,4	330,54	371,2	105,81	118,82	18,14	58,80	8,56	8,13	-0,42
<i>Разом за 3-й квартал</i>	308,89	322,87	362,6	104,53	117,38	13,98	53,69	8,46	7,94	-0,52
Жовтень	927,99	996,06	1118,6	107,34	120,54	68,07	190,59	25,42	24,51	-0,91
Листопад	2674,09	3054,76	3430,5	114,24	128,29	380,67	756,41	73,24	75,15	1,92
Грудень	321,32	350,45	393,6	109,07	122,48	29,13	72,24	8,80	8,62	-0,18
<i>Разом за 4-й квартал</i>	310,45	326,65	366,8	105,22	118,16	16,20	56,38	8,50	8,04	-0,47
Всього за рік	345,44	332,84	373,8	96,35	108,20	-12,60	28,34	9,46	8,19	-1,27

Розрахунок коефіцієнту рівномірності реалізації продукції  
ФГ «Миколаєво-Петрівське»

Період	Темп зміни, % $X_i$	$X_i - X_{\text{ср.}}$	$(X_i - X_{\text{ср.}})^2$	Товарооборот в межах минулого року, тис.грн.
Січень	125,53	14,21	201,97	256,80
Лютий	111,32	-0,01	0,00	289,40
Березень	116,76	5,44	29,59	294,60
Квітень	118,87	7,54	56,91	298,10
Травень	129,12	17,80	316,66	302,40
Червень	106,76	-4,56	20,80	304,80
Липень	111,72	0,40	0,16	306,70
Серпень	105,81	-5,52	30,42	312,40
Вересень	104,53	-6,80	46,19	308,89
Жовтень	109,07	-2,26	5,09	321,32
Листопад	105,22	-6,10	37,26	310,45
Грудень	96,35	-14,97	224,09	345,44
Разом:	111,32	-	969,13	3651,30

Ступінь коливання продажів по окремих кварталу на основі розрахунку середньоквадратичного відхилення склала:

$$J_m = 969,13/12 = 80,76$$

При цьому коефіцієнт варіації складає:

$$v = 80,76 * 100 / 111,32 = 27,45$$

Коефіцієнт рівномірності розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{рівн}} = 100 - v = 100 - 27,45 = 72,55$$

В ФГ «Миколаєво-Петрівське» аналізу ритмічності реалізації товарів приділяють особливу увагу (використовуються різні види реклами для залучення потенційних покупців і створення іміджу своєї торгової марки). Тим часом, вивчення названих показників дає можливість встановити рівномірність продажу товарів по місяцях і кварталу, виявляти особливості торгівлі і попиту на товари. Тому, вважаємо за доцільне, проводити на підприємстві цей аналіз

систематично, що сприятиме більш ритмічному процесу реалізації і тим самим збільшенню обсягу товарообороту.

Аналіз структури роздрібного товарообороту покликаний виявити основні структурні напрями в розвитку товарообороту. Дана частина аналізу виконується на основі звітної номенклатури товарообороту згідно формі №3-торг (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки і структури обсягу реалізації ФГ «Миколаєво-Петровське» в розрізі товарів і товарних груп за 2023-2024 г

Товари та товарні групи	2023 рік		2024 рік		Відхилення, +/-		Темп зміни, %
	Сума, тис.грн.	пит. вага, %	Сума, тис.грн.	пит. вага, %	Сума, тис.грн.	пит. вага, %	
Молоко	408,95	11,20	520,28	12,80	111,34	1,60	127,23
Шерсть	182,57	5,00	219,49	5,40	36,93	0,40	120,23
М'ясо	624,37	17,10	756,03	18,60	131,66	1,50	121,09
Сири	295,76	8,10	317,05	7,80	21,29	-0,30	107,20
Зерно	277,50	7,60	268,27	6,60	-9,23	-1,00	96,67
Послуги	514,83	10,10	723,52	9,20	208,68	3,70	140,53
Соняшник	270,20	7,40	260,14	6,40	-10,06	-1,00	96,28
Інша продукція та послуги	240,99	6,60	81,29	2,00	-159,69	-4,60	33,73
Разом	3651,30	100,00	4064,70	100,00	413,40	0,00	111,32

З табл.2.5 ми бачимо, що зріст товарообороту підприємства спостерігається практично по всіх товарних групах. Виняток становлять лише реалізація кабельно-провідникової продукції та модуляторів відеосигналу, реалізація яких в звітному періоді скоротилася відповідно на 9,23 тис.грн. та 10,06 тис.грн. Найбільше збільшення товарообороту в звітному періоді в порівнянні з 2023 роком спостерігається по базових блоків, реалізація яких у 2024 році збільшилася на 208,68 тис.грн. або 40,53%. Також значне зростання спостерігається по камерам відеопостачання обсяг товарообороту по яких збільшився на 131,66тис.грн. або 21,09%.

Для наглядного уявлення про динаміку структури товарообороту гастронома складемо діаграму (рис. 2.5).

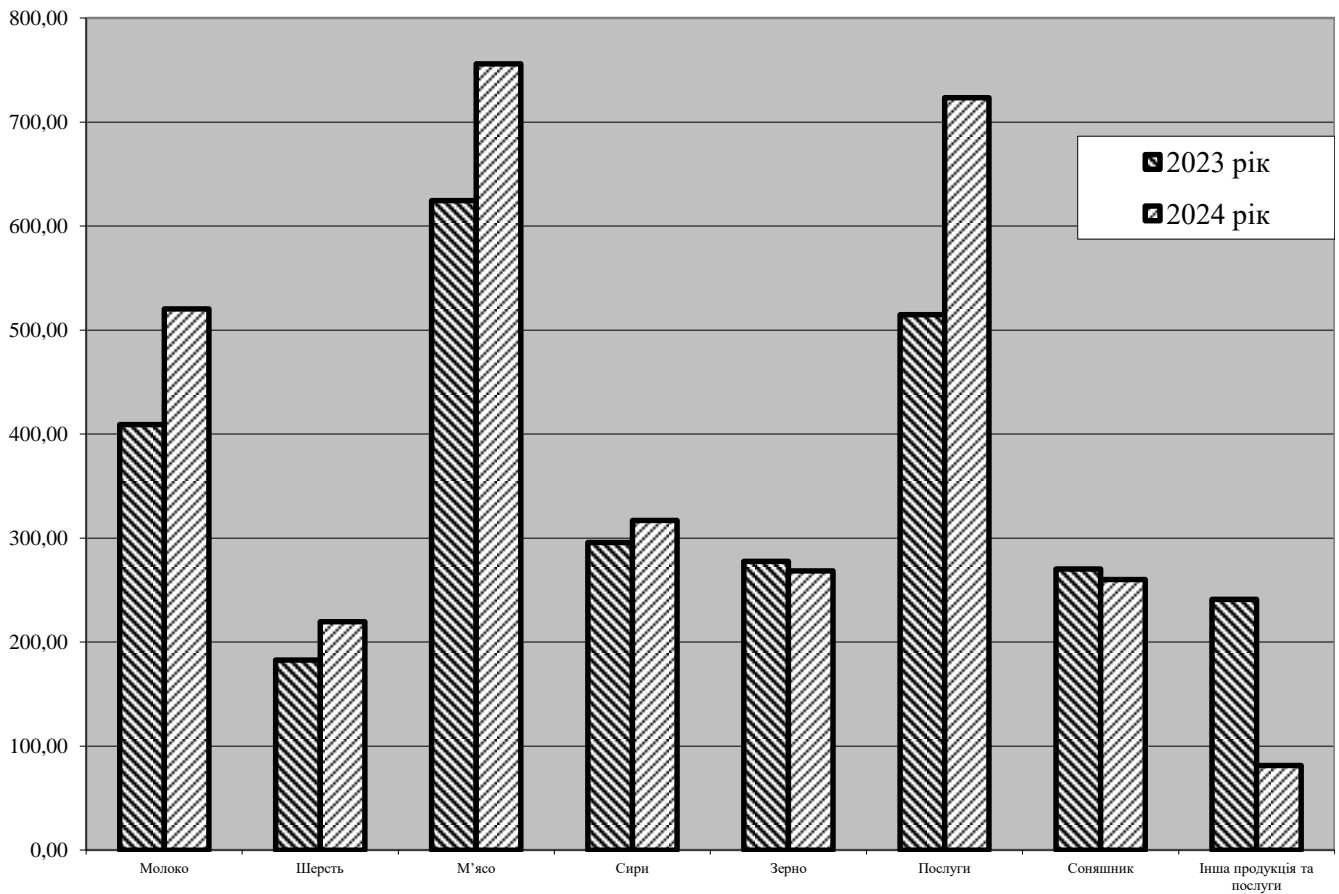


Рис. 2.5 - Аналіз динаміки обсягу реалізації ФГ «Миколаєво-Петровське» по товарних групах за 2023–2024 рр.

З переходом до ринкових відносин зростає значення оптимізації обсягів і структури товарних запасів в торгівлі з урахуванням форм власності, специфіки регіонів, ланок руху товару, типів підприємств. Управління товарними запасами включає аналіз їх обсягу та структури відповідно до поставлених підприємством цілей, контроль, з тим, щоб забезпечити їх постійну відповідність встановленим критеріям. Управління товарними запасами включає також аналіз товарооборотності і забезпеченість товарами, їх нормування, формування і розміщення.

В діяльності торгівельних підприємств поточні товарні запаси розглядаються з одного боку, як джерело товарного забезпечення виконання плану товарообороту і, з іншого боку, - як складова частина фінансового плану і основа потреби у власних оборотних коштах.

Аналіз товарних запасів та товарооборотності охоплює наступні напрями:

- вивчення стану і динаміки по кварталу;
- аналіз товарооборотності.

Аналіз поточних товарних запасів починається із зіставлення їх фактичний розмірів в звітному році з минулим роком. Вивчення товарних запасів проводиться не тільки в сумі, але і в днях.

Так, на наступному етапі необхідний аналіз забезпечення товарообороту товарними запасами. Обсяг товарообороту підприємства залежить від наявності товарної пропозиції, обсягів товарних запасів і їх змін впродовж певного періоду, обсягів іншого вибуття товарних ресурсів.

Товарооборотність є одним з найважливіших показників в торгівлі. Під товарооборотністю розуміють час обігу товарів з дня їх надходження до дня їх реалізації, а також швидкість їх обороту. Час обігу характеризує середню тривалість перебування товарів у вигляді товарного запасу. Швидкість обороту показує, скільки разів протягом того, що вивчається відбулося оновлення товарних запасів. Слід зазначити, що обертаються не самі товари, а вкладені в них кошти. Прискорення товарооборотності має велике значення: вивільняються оборотні кошти, вкладені в товари; знижуються товарні втрати і інші витрати обігу, зберігається якість товарів; поліпшується обслуговування покупців і т.п.

Товарооборотність (час обігу товарів) визначається на основі даних товарних запасів і товарообороту по формулах:

- товарооборотність в днях:

$$V_{сер} = \frac{З_{сер}}{Т_{одн}} \quad (2.2)$$

де,  $V_3$  – товарооборотність, дн.;

$Z_{ср}$  – середні товарні запаси за аналізований період, тис.грн.;

$T_{ср}$  – середньоденний товарооборот за період, тис.грн.

- товарооборотність в кількості оборотів:

$$K_{обз} = \frac{T}{Z_{ср}} \quad (2.3)$$

де,  $K_{об.з}$  – товарооборотність, про.;

$T$  – товарооборот за аналізований період, тис.грн.

Таблиця 2.6

Динаміка товарних запасів ФГ «Миколаєво-Петровське» в 2023-2024 рр.

Період	2023 рік		2024 рік		Відхилення, +/-		Темп зміни, %
	тис.грн	дні	тис.грн	дні	тис.грн	дні	
На кінець 1-го кварталу	1105,60	118,34	1747,60	159,11	642,00	40,77	158,07
На кінець 2-го кварталу	1326,70	131,89	1423,50	119,71	96,80	-12,18	107,30
На кінець 3-го кварталу	1406,80	136,44	1627,20	147,03	220,40	10,59	115,67
На кінець 4-го кварталу	1652,50	152,19	1827,10	162,82	174,60	10,63	110,57

Дані таблиці 2.6 свідчать про те, що товарні запаси підприємства на початок року в цілому збільшилися на 415,70 тис.грн. або 33,61%. Це можна пояснити збільшенням обсягів реалізації у звітному періоді.

Абсолютна величина товарних запасів не постійна. Вона весь час змінюється залежно від надходження і продажу товарів. Тому при аналізі виразимо товарні запаси в днях. Цей показник – відносний, він характеризує величину товарного запасу, що знаходиться на підприємстві на певну дату та показує на скільки днів торгівлі вистачить товарних запасів.

## Аналіз товарооборотності ФГ «Миколаєво-Петрівське» у 2023-2024 рр.

Квартали	Роздрібний товарооборот, тис.грн		Ододенний товарооборот, тис.грн		Середні товарні запаси, тис.грн		Оборотність днях		Оборотність в кількості оборотів		Скорегована товарооборотність в днях	Зміна товарооборотності в днях	В тому числу за рахунок	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік			товарообороту	середніх запасів
1-й квартал	840,80	988,50	9,34	10,98	1171,20	1700,05	125,37	154,78	0,72	0,58	106,63	29,42	-18,73	48,15
2-й квартал	905,30	1070,20	10,06	11,89	1216,15	1585,55	120,90	133,34	0,74	0,67	102,27	12,44	-18,63	31,07
3-й квартал	927,99	996,06	10,31	11,07	1366,75	1525,35	132,55	137,82	0,68	0,65	123,49	5,27	-9,06	14,33
4-й квартал	977,21	1009,94	10,86	11,22	1529,65	1727,15	140,88	153,91	0,64	0,58	136,31	13,03	-4,57	17,60
Итого	3651,30	4064,70	40,57	45,16	1236,80	1652,50	30,49	36,59	2,95	2,46	27,39	6,10	-3,10	9,20

Якщо товарні запаси в днях показують, на скільки днів торгівельне підприємство забезпечене товарами на певну дату, то оборотність товарів відображає середній час обігу товарного запасу за певний період.

Розрахунок товарооборотності наведений в табл.2.7.

З даної таблиці ми бачимо, що в даних періодах спостерігається тенденція уповільнення часу обігу товарів на 6,10 днів в порівнянні з 2023 р., що є негативним фактором в розвитку діяльності підприємства. Зокрема за рахунок зросту товарообороту оборотність товарів скоротилася на 3,10 дня (найбільше прискорення оборотності товарів за рахунок товарообороту спостерігається в першому кварталі – на 18,73 дня), за рахунок зміни товарних запасів – товарооборотність сповільнилася на 9,20 днів (найбільше уповільнення оборотності товарів ФГ «Миколаєво-Петровське» спостерігається в 1 кварталі, де вона склала 48,15 днів).

Перехід до ринкової економіки вимагає нових підходів до управління підприємством. Науково-технічний прогрес та динаміка зовнішнього середовища змушують сучасні підприємства шукати нові методи управління. Для забезпечення ефективності функціонування підприємств стає об'єктивно необхідною система моніторингу фінансових результатів діяльності підприємства, яка дозволить підприємству швидко реагувати на будь-які зміни в зовнішньому середовищі.

Для оцінки ефективності управління товарооборотом може бути використаний метод оцінки сукупної ефективності, заснований на комплексній порівняльній рейтинговій оцінці.

Для визначення конкурентоспроможності ФГ «Миколаєво-Петрівське» формується група експертів, які виставляють фірмі і її основним конкурентам оцінки з кожного ключового фактору. Використовується незважена і зважена оцінка конкурентної сили на основі визначених системи економічних показників, як які нами вибрані показники, представлені на рис. 2.6.

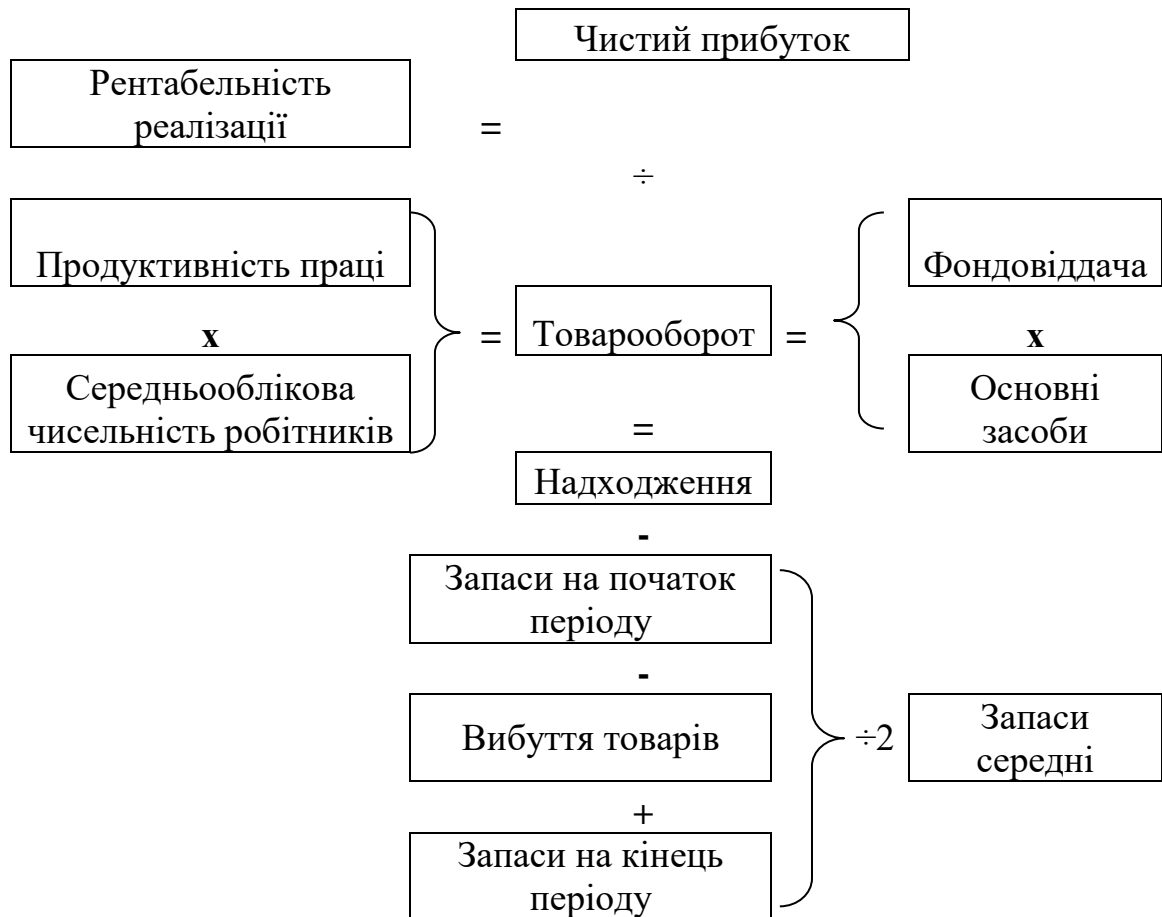


Рис. 2.6 – Структурно-логічна схема взаємозв'язку показників для оцінки ефективності управління товарооборотом ФГ «Миколаєво-Петровське»

Таким чином на основі розробленої схеми формується таблиця вихідної інформації для здійснення рейтингової оцінки.

Таблиця 2.8

Вихідна інформація для здійснення рейтингової оцінки

(тис.грн.)

Показники	ФГ «Миколаєво- Петровське»	Агрофірма «Зоряна»	ФГ «Наталі»
1	2	3	4
Товарооборот	4 064,70	6 523,40	2 365,40
Товарні запаси	1 652,50	2 135,40	1 452,30
Надходження товарів	5806,80	6235,5	2564,5
Середні запаси товарів на кінець періоду	1 827,10	2 365,40	1 524,50
Оборотність товарних запасів	36,59	15,60	42,10

## Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
Рентабельність реалізації (комерційна)	5,41	6,21	7,21
Витратоемність товарообороту	0,05	0,07	0,50
Середньорічний обсяг товарообороту на 1 кв.м. торгової площі	9,68	16,75	10,36
Продуктивність праці торгово-оперативного персоналу	312,67	65,40	125,64

Наступним етапом є здійснення розрахунків даних показників і стандартизація досліджуваного підприємства щодо конкретного показника. На основі вибраної системи показників здійснюється розрахунок показників.

Таблиця 2.9

## Стандартизація щодо відповідного показника еталонного підприємства

Показники	Од. виміру.	ФГ «Миколаєво-Петровське»	Агрофірма Зоряна	ФГ Наталі
Товарооборот	тис.грн.	1,0000	1,6049	0,5819
Товарні запаси	тис.грн.	0,7739	1,0000	0,6801
Надходження товарів	тис.грн.	0,9312	1,0000	0,4113
Середні запаси товарів на кінець періоду	тис.грн.	0,7724	1,0000	0,6445
Оборотність товарних запасів	дні	0,8691	0,3705	1,0000
Рентабельність реалізації (комерційна)	%	0,7505	0,8613	1,0000
Витратоемність товарообороту	тис.грн.	0,1039	0,1400	1,0000
Середньорічний обсяг товарообороту на 1 кв.м. торгової площі	тис.грн.	0,5778	1,0000	0,6185
Продуктивність праці торгово-оперативного персоналу	тис.грн./чол..	1,0000	0,2092	0,4018

На наступному етапі рейтингової оцінки передбачається порівняння фактичних показників, що наведені в табл. 2.8 конкретних підприємств з

показниками еталонного підприємства. Для такого використовується наступна формула рейтингової оцінки:

$$X_{ij} = \frac{A_{ij}}{\max A_{ij}}, \quad (2.4)$$

де,  $X_{ij}$  – стандартизований  $i$ -й показник рейтингу  $j$ -го підприємства;

$A_{ij}$  – фактичне значення  $i$ -го показника  $j$ -го підприємства;

$\max A_{ij}$  – значення  $i$ -го показника еталонного підприємства (максимальне значення  $i$ -го показника) серед підприємств, які досліджуються.

Таблиця 2.10

## Визначення показника рейтингової оцінки

(коэф.)

Показники	ФГ «Миколаєво- Петровське» "	Агрофірма Зоряна	ФГ «Наталі»
Товарооборот	0,0000	0,3659	0,1748
Товарні запаси	0,0511	0,0000	0,1023
Надходження товарів	0,0047	0,0000	0,3466
Середні запаси товарів на кінець періоду	0,0518	0,0000	0,1264
Оборотність товарних запасів	0,0171	0,3962	0,0000
Рентабельність реалізації (комерційна)	0,0623	0,0192	0,0000
Витратоємність товарообороту	0,8030	0,7396	0,0000
Середньорічний обсяг товарообороту на 1 кв.м. торгової площі	0,1783	0,0000	0,1455
Продуктивність праці торгово-оперативного персоналу	0,0000	0,6254	0,3578
Значення показнику рейтингової оцінки підприємства	1,0809	0,9464	1,2333

Кінцевим етапом рейтингової оцінки є ранжирування підприємств у порядку убавання рейтингових оцінок показників. При цьому найвищий рейтинг привласнюється підприємству з мінімальним значенням коефіцієнта

рейтингової оцінки, а решта підприємств ранжується згідно зростанню значення даного показника.

Таблиця 2.11

Узагальнення результатів рейтингової оцінки і виявлення конкурентного статусу ФГ «Миколаєво-Петрівське»

(коеф.)

Підприємство	Значення показника рейтингової оцінки	Місце за рейтингом
ФГ «Миколаєво-Петровське»	1,081	2
ФГ «Наталі»	1,233	3
Агрофірма Зоряна	0,946	1

Таким чином, проведені розрахунки дозволяють зробити висновок про конкурентоспроможність певного підприємства і визначити його місце серед підприємств-конкурентів. Так, одержані розрахунки дозволили нам визначити що з сукупності аналізованих підприємств ФГ «Миколаєво-Петровське» займає друге місце, по ефективності управління товарооборотом воно уступає ПП «Зоряна», що в даних умовах господарювання є найбільш конкурентоздатним, оскільки значення показника його рейтингової оцінки має менше значення, і, отже, воно займає 1 місце по рейтингу.

Слід зазначити, що важливим моментом при діагностиці і аналізі внутрішнього середовища функціонування підприємства є визначення його стратегічних проблем. Під проблемою звичайно розуміється невідповідність стану керованого об'єкту встановленим цілям. Перелік проблем ФГ «Миколаєво-Петрівське» представлений в таблиці 2.12.

## Перелік проблем ФГ «Миколаєво-Петрівське»

<b>ПРОБЛЕМИ ЦЕЛЕДОПУЩЕННЯ І СТРАТЕГІЙ</b>
Цілі і завдання сформульовані, проте кількісно не визначені
Стратегія розвитку має формальний характер
Відсутня система стратегічного планування і прогнозування
<b>ФІНАНСОВІ ПРОБЛЕМИ</b>
Недостатність власних оборотних коштів
Збитковий характер діяльності підприємства
<b>МАРКЕТИНГОВІ ПРОБЛЕМИ</b>
Робота по дослідженню ринку на недостатньому рівні
Зміна ринкової кон'юнктури цін
<b>ЗБУТОВІ ПРОБЛЕМИ</b>
Високий рівень витрат обігу
Недостатньо ефективного використання торгівельної площі
Висока залежність від постачальників продукції, що реалізується підприємством
Проблеми планування
Неефективність планування збутової діяльності
Відсутність автоматичної інформаційної системи після збору інформації необхідної для планування
<b>ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>
Істотне завантаження окремих підрозділів підприємства і формальність інших
Відсутність ефективних систем комунікації

Як було відмічено вище, головною проблемою підприємства є відсутність системи стратегічного планування товарообороту. Високі витрати обігу і фактично відсутній контроль за їх здійсненням приводять до зростання ціни реалізації продукції підприємства, що приводить до зменшення її конкурентоспроможності. Фінансові проблеми приводять до поступової втрати позицій підприємства на ринку реалізації. Організаційні проблеми перш за все торкаються організаційної структури підприємства. Відсутність системи стратегічного планування на підприємстві робить неможливим вирішувати завдання стратегічного характеру.

### 2.3. Факторний та кореляційно-регресійний аналіз товарообороту

Комплексність аналізу товарообороту досягається завдяки його факторному аналізу. Основними факторами, що впливають на фізичний обсяг товарообороту, є: зміна цін на товари; трудові фактори; ефективність використання основних фондів; зміна товарних ресурсів.

Загальна зміна товарообороту за 2023-2024 рр. склала:

$$\Delta T = T_{2024} - T_{2023} \quad (2.5)$$

$$\Delta T = 4064,70 - 3651,30 = +413,40 \text{ тис.грн.}$$

Так, одним з факторів, що впливають на товарооборот підприємства, є зміна цін на товари. Індекс зміни цін в 2024 році склав 1,123. Проведемо розрахунок впливу зміни цін на товарооборот підприємства. Для цього перерахуємо товарооборот звітного 2024 ріка в зіставні ціни по формулі:

$$T_{\text{соп}} = T_{2024} / i_{\text{цін}} \quad (2.6)$$

$$T_{\text{соп}} = 4064,70 / 1,116 = 3619,50 \text{ тис.грн.}$$

Загальний вплив зміни цін на товари визначимо таким чином:

$$\Delta T_{(\Delta \text{цін})} = T_{2024} - T_{\text{соп}} \quad (2.7)$$

$$\Delta T_{(\Delta \text{цін})} = 4064,70 - 3619,50 = +445,20 \text{ тис.грн.}$$

$$\Delta T_{(\text{інші ф-ри})} = 413,40 - 445,20 = -31,80 \text{ тис.грн.}$$

Результати проведених розрахунків узагальнимо в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз впливу на товарооборот зміни цін і фізичного обсягу товарообороту  
(тис.грн.)

Період	2023 рік	2024 рік		2024 рік у % до 2023 року		Загальне відхилення товарообороту	в тому числі за рахунок	
		в поточних цінах	в порівнянних цінах	в поточних цінах	в порівнянних цінах		зміни кількості реалізованих товарів	Зміни цін
1 квартал	840,80	988,50	880,23	117,57	104,69	147,7	39,43	108,27
2 квартал	905,30	1070,20	952,98	118,21	105,27	164,9	47,68	117,22
3 квартал	927,99	996,06	886,96	107,34	95,58	68,07	-41,03	109,10
4 квартал	977,21	1009,94	899,32	103,35	92,03	32,73	-77,89	110,62
Роздрібний товарооборот, всього	3651,30	4064,70	3619,50	111,32	99,13	413,40	-31,80	445,20

Таким чином, зростання цін в 2024 році в порівнянні з 2023 роком на 11,6% призвело до збільшення обсягу товарообороту в сумі на 445,20 тис.грн. За рахунок зміни кількості реалізованих товарів і інших факторів товарооборот скоротився на 31,80 тис.грн.

Також значний вплив на зміну загальної суми товарообороту надає ефективність використання основних фондів. До показників ефективності використання основних фондів відносяться основні фонди і фондівіддача. Розрахунок впливу даних факторів базується на використанні наступної моделі:

$$T = \Phi B \times O\Phi \quad (2.8)$$

де,  $\Phi B$  – фондівіддача, коефіцієнт

$O\Phi$  – середня вартість основних фондів, тис.грн.

Здійснимо розрахунок на товарооборот зміни основних фондів та ефективності їх використання:

а) вплив зміни фондівіддачі:

Таблиця 2.14

Розрахунок впливу на товарооборот ефективності використання основних фондів

Показники	Од. вим.	2023 рік	2024 рік	Відхилення, +/-	2024 рік у % до 2023 року	Розмір впливу факторів, що пов'язані з використанням			
						основних фондів		торгової площі	
						Позитивне, +/-	Негативне, +/-	Позитивне, +/-	Негативне, +/-
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Товарооборот в поточних цінах	тис.грн.	3651,30	4064,70	413,40	111,32	-	-	-	-
Основні фонди в порівняних цінах	тис.грн.	1746,30	1945,90	199,60	111,43	416,94	-	-	-
Фондовіддача	коєф.	2,091	2,089	-0,001	99,90	-	-3,54	-	-
Торгова площа	кв.м	330	420	90,00	127,27	-	-	871,01	-
Товарооборот на 1 кв.м торгової площі	тис.грн.	11,06	9,68	-1,39	87,47	-	-	-	-457,61

$$\Delta T(\text{фв}) = (\text{ФВ}_{2024} - \text{ФВ}_{2023}) \times \text{ОФ}_{2023} \quad (2.9)$$

$$\Delta T(\text{фв}) = (2,089 - 2,091) \times 1746,30 = -3,54 \text{ тис.грн.}$$

б) вплив зміни середньорічної вартості основних фондів:

$$\Delta T(\text{оф}) = \text{ФВ}_{2024} \times (\text{ОФ}_{2024} - \text{ОФ}_{2023}) \quad (2.10)$$

$$\Delta T(\text{оф}) = 2,089 \times (1945,90 - 1746,30) = +416,94 \text{ тис.грн.}$$

Загальний вплив факторів, пов'язаних з ефективністю використання основних фондів:

$$\Delta T = (-337,01) + 1750,41 = +1413,40 \text{ тис.грн.}$$

Проведені розрахунки (табл. 2.13) свідчать, що збільшення вартості основних фондів в 2024 році в порівнянні з 2023 роком на 199,60 тис.грн. сприяло зростанню товарообороту ФГ «Миколаєво-Петровське» на 416,44 тис.грн., а за рахунок скорочення фондівіддачі. обсяг товарообороту навпаки скоротився на 3,54 тис.грн.

Аналізуючи вплив на динаміку товарообороту торгової площі і ефективності її використання, слід зазначити, що збільшення торгової площі на 90 м<sup>2</sup> сприяло приросту товарообороту в сумі на 871,01 тис.грн., проте за рахунок скорочення ефективності її використання товарооборот скоротився на -457,61 тис.грн.

Також, динаміка товарообороту знаходиться в тісній залежності з показниками праці. Так, на товарооборот чинять вплив чисельність і продуктивність праці працівників підприємства. Визначимо вплив цих факторів також методом різниць виходячи з наступної моделі:

$$\text{ПТ} = \frac{T}{ч} \quad (2.11)$$

звідси

$$T = \text{ПТ} \times ч \quad (2.12)$$

а) зміна товарообороту за рахунок чисельності:

$$\Delta T(\text{ч}) = (\text{ч}_{2024} - \text{ч}_{2023}) \times \text{ПТ}_{2023} \quad (2.13)$$

$$\Delta T(\text{ч}) = (19 - 15) \times 243,42 = +855,73 \text{ тис. грн.}$$

б) зміна товарообороту за рахунок продуктивності праці працівників:

$$\Delta T(\text{пт}) = (\text{ПТ}_{2024} - \text{ПТ}_{2023}) \times \text{ч}_{2024} \quad (2.14)$$

$$\Delta T(\text{пт}) = (190,50 - 243,42) \times 19 = -422,33 \text{ тис. грн.}$$

Загальний вплив трудових факторів:

$$\Delta T = 855,73 - 442,33 = +413,40 \text{ тис.грн.}$$

Аналогічно здійснимо розрахунок впливу зміни розміру фонду оплати праці і середньорічної заробітної плати працівників на товарооборот.

Проведені розрахунки узагальнені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз впливу трудових факторів на динаміку товарообороту

ФГ «Миколаєво-Петровське»

Показники	Од. виміру.	2023 рік	2024 рік	Відхилення, +;-	2024 рік у % до 2023 р.	Розмір впливу трудо- вих факторів
1	2	3	4	5	6	7
1. Товарооборот						
у поточних цінах	тис.грн.	3651,30	4064,70	413,40	111,32	-
у порівняних цінах	тис.грн.	3651,30	3619,50	-31,80	99,13	-
2. Середньооблікова чисельність робітників	чол.	15	19	4	126,67	+855,73
3. Продуктивність праці в порівняних цінах	тис.грн.	243,42	190,50	-52,92	78,26	-442,33
4. Фонд оплати праці	тис.грн.	107,70	155,30	47,60	144,20	+99,44
5. Середньорічна заробітна плата 1- го робітника	тис.грн.	7,18	8,17368	0,99	113,84	+313,96

У 2024 році середньооблікова чисельність працівників ФГ «Миколваєво-Петровське» збільшилася на 4 чоловіка. Це збільшення позитивно позначилося на динаміці товарообороту у (за рахунок даного фактору обсяг товарообороту збільшився в сумі на 855,73 тис. грн.) Проте, скорочення продуктивності праці в звітному періоді на 47,08% сприяло зниженню обсягу товарообороту на 442,33 тис.грн.

В свою чергу збільшення розміру фонду оплати праці і середньорічної заробітної плати працівників позитивний вплинуло на товарооборот ФГ «Миколваєво-Петровське». Так, за рахунок збільшення фонду оплати праці товарооборот підприємства збільшився на 99,44 тис.грн., а за рахунок збільшення середньої заробітної плати 1 працівника – на 313,96 тис.грн.

Таким чином, трудові фактори в основному зробили позитивний вплив на розвиток товарообороту в звітному періоді.

В умовах ринкової економіки формуванням товарних ресурсів підприємства займаються самостійно.

Підприємство має право вибрати постачальника, вирішити питання про форму розрахунків, терміни постачання.

Разом з тим, стан ринку, його кон'юнктура створюють кожному підприємству певні умови для закупівельної діяльності і не завжди позитивно впливають на нього. Тому в процесі аналізу товарного забезпечення необхідно:

- встановити ступінь виконання плану по закупівлі і надходженню товарів;
- розрахувати відхилення від плану в цілому і по кожному товару;
- з'ясувати причини відхилень;
- порівняти надходження товарів в звітному періоді з попереднім і оцінити динаміку надходження товарів;
- зробити висновки і рекомендації по вдосконаленню процесу формування товарних ресурсів.

Як відомо, товарне забезпечення формується за рахунок перехідних товарних запасів і нового надходження (закупівлі) товарів. Тому для оцінки

товарного забезпечення товарообороту необхідно проаналізувати ці головні його складові частини: стан товарних запасів і надходження (закупівлі) товарів.

Таки образом, обсяг товарообороту підприємства залежить від наявності товарної пропозиції (надходження товарів), обсягів товарних запасів і їх зміни впродовж певного періоду, обсягів інших товарних ресурсів.

Вплив цих факторів на обсяг товарообороту відображається балансовим рівнянням, званим «товарним балансом»:

$$Зп + Н = Р + В + Зк \quad (2.15)$$

де Зп – запаси товарів на початок періоду;

Н – надходження товарів

Р – реалізація товарів

В – інші вибуття товарів

Зк – запаси товарів на кінець періоду.

Таблиця 2.16

Товарний баланс ФГ «Миколаєво-Петрівське» за 2023-2024 рр.

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення, (+;-)	Вплив на динаміку товарообороту
1. Запаси товарів на початок періоду	1236,80	1652,50	415,70	415,70
2. Надходження товарів	5373,40	5806,80	433,40	433,40
3. Інше вибуття товарів	1306,40	1567,50	261,10	-261,10
4. Запаси товарів на кінець періоду	1652,50	1827,10	174,60	-174,60
5. Роздрібна реалізація товарів	3651,30	4064,70	413,40	413,40

Як свідчать дані табл. 2.16, по підприємству в 2024 році спостерігається збільшення запасів товарів на початок року на 415,70 тис.грн.; надходження товарів в аналізованому періоді також мають тенденцію до збільшення – на 1433,40 тис.грн.; загальне надходження у 2024 році склало 50806,80 тис.грн. Що стосується запасів товарів на кінець аналізованого періоду, то необхідно

відзначити, що вони збільшилися на 174,60 тис.грн., проте їх вплив на динаміку товарних запасів негативний.

Проведені розрахунки впливу факторів, що були досліджені на товарооборот узагальнені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Зведена таблиця зміни товарообороту ФГ «Миколваєво-Петровське»  
під впливом діючих факторів

(тис.грн.)

Фактори	Зміна показника у звітному періоді, +/-	Розмір впливу	
		Позитивний, +	Негативний, -
1	2	3	4
1. Приріст товарообороту за рахунок:			
кількості реалізованих товарів (зміна фізичного обсягу)	-	-	-31,80
зміни рівня цін	-	445,20	-
2. Фактори, що пов'язані з ефективністю використання основних засобів:			
вартості основних фондів	199,60	416,94	-
торгової площі	90	871,01	-
ефективності використання основних фондів (фондовіддачі)	-0,002	-	-3,54
ефективності використання торгової площі (товарооборот на 1 м <sup>2</sup> торгівельної площі)	-1,39	-	-457,61
3. Трудові фактори			
продуктивність праці (у порівняних цінах)	-52,92	-	-442,33
середньооблікової чисельність працівників	4	855,73	-
фонд оплати праці	47,60	99,44	-
середньорічна заробітна плата	0,99	313,96	-
4. Зміна товарообороту за рахунок факторів, пов'язаних з товарними ресурсами:			
товарні запаси на початок	415,70	415,70	-
надходження	433,40	433,40	-
інше вибуття	261,10	-	-261,10
товарні запаси на кінець	174,60	-	-174,60
Всього розмір впливу	-	3851,37	-1339,17

Проведені розрахунки свідчать, що більшість факторів сприяли зростанню загальної суми товарообороту. Найбільший вплив на збільшення обсягу товарообороту 2024 року надало розширення торгової площі. Так, збільшення торгової площі на 90 м<sup>2</sup> сприяло приросту товарообороту на 871,01 тис.грн. Також позитивно на динаміку товарообороту вплинули такі фактори як зміна цін, збільшення чисельності працівників і підвищення рівня оплати праці на підприємстві, збільшення вартості основних фондів, збільшення товарних запасів на початок періоду, а також збільшення обсягу надходжень.

Проте, ряд факторів негативно вплинули на динаміку товарообороту ФГ «Миколваєво-Петровське». Так, за рахунок зміни фізичного обсягу товарообороту обсяг реалізації скоротився на 31,80 тис.грн., зниження ефективності використання основних фондів сприяло зниженню обсягу товарообороту на 3,54 тис.грн., зниження ефективності використання торгової площі – на 457,61 тис.грн., зниження продуктивності праці працівників досліджуваного підприємства на 52,92 тис.грн. сприяло зменшенню товарообороту на 442,33 тис.грн. В свою чергу інше вибуття і скорочення суми товарних запасів на кінець періоду – сприяло зниженню товарообороту відповідно на 261,10 тис.грн. і 174,60 тис.грн.

Проведений факторний аналіз дозволяє виявити невикористані резерви зростання товарообороту в плановому періоді.

Так, основними резервами зростання обсягу товарообороту і відповідно збільшення задоволеності попиту населення є: підвищення ефективності використання торгівельної площі і поліпшення структури товарообороту підприємства і підвищення продуктивності праці працівників підприємства.

Кореляційно-регресійний аналіз дозволяє вимірювати як тісноту зв'язку між досліджуваними показниками на основі коефіцієнтів кореляції, а також обчислювати варіацію товарообороту під впливом окремих факторів.

Для проведення кореляційно-регресійного аналізу товарообороту на початковому етапі формується таблиця вихідних даних, в якій приводяться

значення показників-факторів, що не мають функціональної залежності з товарооборотом. При цьому результативним показником (У) виступає роздрібний товарооборот ФГ «Миколаєво-Петровське», а показниками-факторами - продуктивність праці працівників підприємства, середні товарні запаси, витрати обігу і власні кошти (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Вихідна інформація для проведення кореляційно-регресійного аналізу  
товарообороту ФГ «Миколаєво-Петрівське»

(тис.грн.)

Період	Фактичне значення товарообороту, (У)	Перелік показників-факторів та їх фактичне значення, Х			
		Продуктивність праці робітників	Товарні запаси	Витрати обігу	Власні кошти
1-й квартал 2023р.	840,8	72,31	352,40	39,84	67,74
2-й квартал 2023р.	905,3	61,45	357,80	40,15	69,41
3-й квартал 2023р.	927,99	60,05	361,24	41,26	71,25
4-й квартал 2023р.	977,21	49,61	373,21	46,11	72,84
1-й квартал 2024р.	988,5	51,20	392,70	47,25	78,48
2-й квартал 2024р.	1070,2	54,70	411,20	48,64	74,27
3-й квартал 2024р.	996,06	52,04	426,80	51,65	96,21
4-й квартал 2024р.	1009,94	55,99	509,10	63,58	109,80

Далі визначається наявність зв'язку між досліджуваними показниками на основі визначення коефіцієнта кореляції, використовуючи функцію КОРРЕЛ, один з аргументів якої задає область значень товарообороту, а інший – показника-фактору.

Для кожного показника-фактору розраховується коефіцієнт кореляції, який аналізується по наступних критеріях:

- якщо коефіцієнт кореляції менше або рівний 0,5, то зв'язок слабкий і фактор доцільно виключити з дослідження;

- якщо коефіцієнт кореляції більше 0,5, але менше або рівний 0,7, то зв'язок середній і можна продовжувати дослідження вплив даного фактора;
- якщо коефіцієнт кореляції більше 0,7, то зв'язок істотний, фактор обов'язково необхідно включити в подальше дослідження.

Таблиця 2.19

## Коефіцієнти оцінки ступеню кореляційного зв'язку

(коэф.)

Результативний показник	Фактор	Кореляційний коефіцієнт	Висновок про ступінь зв'язку
Товарооборот	Продуктивність праці робітників	-0,804	Зв'язок сильний
	Товарні запаси	0,629	Зв'язок середній
	Витрати обігу	0,661	Зв'язок середній
	Власні кошти	0,483	Зв'язок слабкий

Отримані коефіцієнти кореляції (табл. 2.19) і вищевикладені критерії дозволяють зробити наступні висновки: між товарооборотом та власними коштами зв'язок слабкий і даний фактор доцільно виключити з подальшого дослідження. Між товарооборотом і всією рештою факторів (оборотними активами, обсягом надходжень і витратами на збут) існує сильний зв'язок і виникає необхідність в подальшому проведенні їх дослідження.

На третьому етапі будується економетрична модель (рівняння регресії), що здійснюється за допомогою статистичної функції ЛИНЕЙН Майстра функцій MS Excel. Цей етап завершується отриманням коефіцієнтів рівняння і регресійної статистики. Результати обчислень цієї функції представлені в Додатку В-Д і узагальнені в таблиці 2.20.

Коефіцієнти рівняння регресії, одержані в результаті обчислення функції  
ЛИНЕЙН

(коэф)

Фактори	Коефіцієнти рівняння	
	Вільний член	Коефіцієнт для x
1. Залежність товарообороту від продуктивності праці	1405,08	-7,71
2. Залежність товарообороту від товарних запасів	624,23	0,86
3. Залежність товарообороту від витрат обігу	682,32	5,97

На основі одержаних коефіцієнтів будуються однофакторні моделі залежності товарообороту від показників-факторів:

1) рівняння залежності товарообороту від продуктивності праці:

$$y = 1405,08 - 7,71 * x;$$

2) рівняння залежності товарообороту від товарних запасів:

$$y = 624,23 + 0,86 * x;$$

3) рівняння залежності товарообороту від витрат обігу:

$$y = 682,32 + 5,97 * x.$$

На наступному етапі здійснюється експертиза економетричної моделі шляхом:

а) перевірки не випадковості високого значення коефіцієнта детермінації і коефіцієнта Фішера при порівнянні з його табличним значенням (для отримання табличного значення використовується функція FРАСПОБР;

б) перевірки значущості коефіцієнтів рівняння регресії і вільного члена рівняння при зіставленні фактичних t-статистик з їх табличними значеннями (ці значення розраховуються за допомогою функції СТЮДРАСПОБР. На основі

цих даних чиниться діагностичний висновок з використанням функції ЕСЛИ (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

## Дослідження коефіцієнтів регресії

(коэф.)

Найменування коефіцієнту	Значення		Висновок
	за рівнянням	табличне	
1	2	3	4
За рівнянням залежності товарообороту від продуктивності праці			
Коефіцієнт R детермінації	0,977		сильна залежність
Критерій Фішера	251,222	5,987	зв'язок не випадковий
t критерій для a	10,497	2,447	зв'язок не випадковий
t критерій для b	-3,316	2,447	зв'язок випадковий
За рівнянням залежності товарообороту від товарних запасів			
Коефіцієнт R детермінації	0,638		середня залежність
Критерій Фішера	10,572	5,987	зв'язок не випадковий
t критерій для a	3,613	2,447	зв'язок не випадковий
t критерій для b	1,984	2,447	зв'язок випадковий
За рівнянням залежності товарообороту від витрат обігу			
Коефіцієнт R детермінації	0,950		сильна залежність
Критерій Фішера	115,172	5,987	зв'язок не випадковий
t критерій для a	5,149	2,447	зв'язок не випадковий
t критерій для b	2,157	2,447	зв'язок випадковий

Проведені розрахунки свідчать про те, що:

- між товарооборотом і продуктивністю праці існує сильна залежність і цей зв'язок не випадковий;
- між товарооборотом і товарними запасами існує середній зв'язок і вона не випадковий;
- між товарооборотом і витратами обігу спостерігається сильний зв'язок, і вона не випадковий;

Наступний етап проведення кореляційно-регресійного аналізу - побудова графічної ілюстрації моделі, яка виконується на основі екстраполяція залежних даних і побудова по кожному з рівнянь графічного зображення екстрапольованих даних. Екстраполяція залежних даних відповідно до кожного з рівнянь регресії виконується шляхом використання функції ТЕНДЕНЦІЯ, і її результати представлені в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

## Результати обчислень функції ТЕНДЕНЦІЯ

(тис.грн.)

Варіація ознаки	Фактичне значення товарообороту	За рівнянням залежності товарообороту від			Тренд
		Продуктивності праці	Товарних запасів	Витрат обігу	
1	840,8	847,81	925,47	919,92	878,01
2	905,3	931,51	930,09	921,77	902,72
3	927,99	942,3	933,03	928,39	927,43
4	977,21	1022,75	943,26	957,34	952,14
5	988,5	1010,5	959,92	964,14	976,85
6	1070,2	983,53	975,74	972,44	1001,56
7	996,06	1004,03	989,07	990,4	1026,27
8	1009,94	973,57	1059,42	1061,61	1050,98

б. Прийняття рішення про форму зв'язку і адекватності економетричної моделі. На даному етапі необхідно зробити відповідні висновки:

а) розроблена економетрична модель залежності товарообороту від продуктивності праці  $y = 1405,08 - 7,71 \cdot x$  говорить про сильний зв'язок між даними показниками, цей зв'язок є не випадковим, значення коефіцієнта  $a$  рівняння регресії має випадковий зв'язок, а  $b$  – зв'язок не випадкову;

б) розроблена економетрична модель залежності товарообороту від товарних запасів  $y = 624,23 + 0,86 \cdot x$  говорить про середній зв'язок між даними

показниками, цей зв'язок є не випадковим, значення коефіцієнта  $a$  і  $b$  рівняння регресії має не випадковий зв'язок;

в) розроблена економетрична модель залежності товарообороту від витрат обігу  $y = 682,32 + 5,97 * x$  говорить про сильний зв'язок між даними показниками, цей зв'язок є не випадковим, значення коефіцієнта  $a$  рівняння регресії має випадковий зв'язок, а  $b$  – зв'язок не випадкову;

Порівняння розрахункового значення критерію Фішера і  $t$  критерію для  $b$  з табличним по всіх двохфакторних моделях, дозволяє зробити висновок про те, що зв'язок між ними не випадкова і вони не придатні для подальшого моделювання. Таким чином, можливою є багатофакторна модель залежності товарообороту від всіх показників-факторів.

Так, на даному етапі дослідження, для складання рівняння залежності товарообороту від декількох факторів, необхідні розрахунки функції ЛИНЕЙН (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Результати обчислень функції ЛИНЕЙН для визначення залежності товарообороту від декількох факторів (коэф.)

Коефіцієнти рівняння	-20,123	3,362	-8,722	1076,992
Стандартна оцінка для коефіцієнтів	18,346	2,625	3,127	215,781
Коефіцієнт детермінації	0,818	39,990	Стандартна оцінка для $U$	
Розрахункове значення критерію Фішера	5,985	4	Ступіні незалежності	
Регресійна сума квадратів	28713,275	6396,896	Залишкова сума квадратів	

На наступному етапі необхідно дослідження регресійної статистики (табл. 2.24).

Дослідження коефіцієнтів багатofакторної економетричної моделі  
(коэф.)

Назва коефіцієнту	Значення		Висновки
	по рівнянню	табличне	
Коефіцієнт R детермінації	0,818		Сильна залежність
Критерій Фішеру	5,985	7,709	Зв'язок випадковий
t критерій для a	4,991	2,776	Зв'язок не випадковий
t критерій для b <sub>1</sub>	-2,789	2,776	Зв'язок випадковий
t критерій для b <sub>2</sub>	1,281	2,776	Зв'язок випадковий
t критерій для b <sub>3</sub>	-1,097	2,776	Зв'язок випадковий

Для графічної інтерпретації отриманих результатів (рис. 2.7) необхідна екстраполяція залежних даних відповідно до кожного з рівнянь регресії використання функції ТЕНДЕНЦІЯ (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Дослідження результатів множинної кореляції

(тис.грн.)

Варіація ознаки	Фактичне значення товарообороту	Фактори				Тренд
		Продуктивність праці	Товарні запаси	Витрати обігу	$y = 1076,99 - 8,72 \cdot x_1 + 3,36 \cdot x_2 - 20,12 \cdot x_3$	
1	840,80	72,31	352,40	39,84	829,28	878,01
2	905,30	61,45	357,80	40,15	935,92	902,72
3	927,99	60,05	361,24	41,26	937,35	927,43
4	977,21	49,61	373,21	46,11	971,05	952,14
5	988,50	51,20	392,70	47,25	999,76	976,86
6	1070,20	54,70	411,20	48,64	1003,45	1001,57
7	996,06	52,04	426,80	51,65	1018,53	1026,28
8	1009,94	55,99	509,10	63,58	1020,66	1050,99

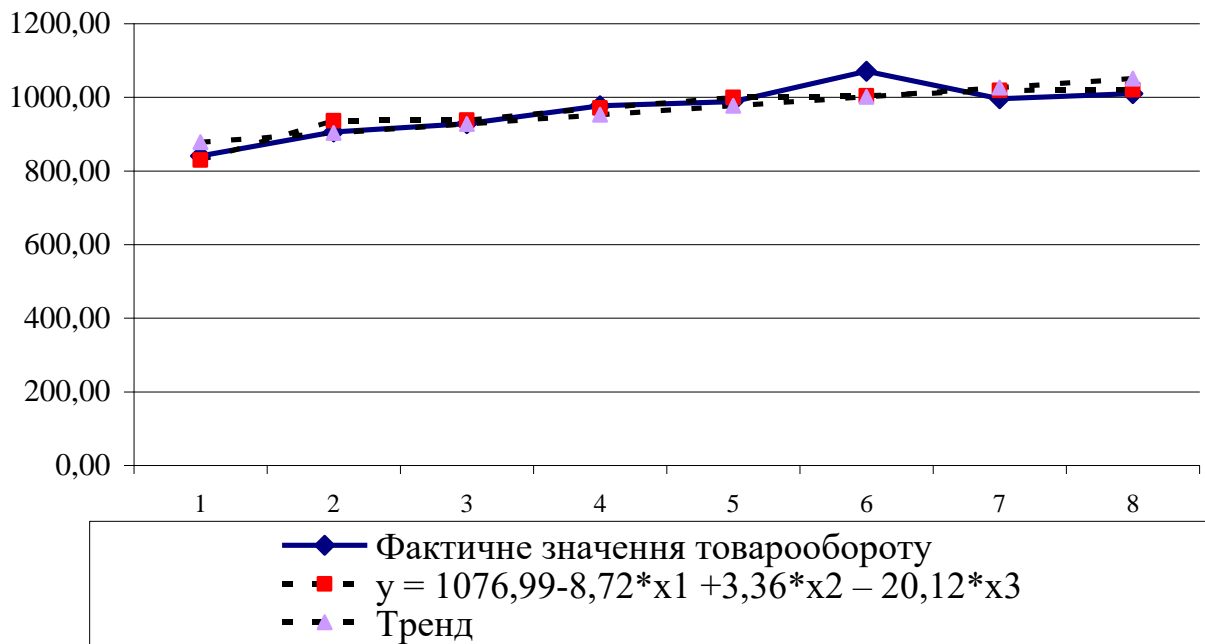


Рис. 2.7 - Зіставлення фактичних і модельних значень товарообороту залежно від показників-факторів в сукупності

Таким чином, значення коефіцієнта детермінації  $0,82 > 0,7$  і зв'язок між показниками в сукупності сильна, порівняння розрахункового Критерію Фішера,  $t$  критерію для  $a$  і  $t$  критерію для  $b$  менше табличного свідчить про випадковий зв'язок і повністю може бути використане для прогнозування товарообороту на 2025 рік.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОБСЯГУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ

#### 3.1. Розробка стратегії оптимізації товарообороту підприємства

Стратегія управління товарооборотом є частиною загального стратегічного плану розвитку торговельного підприємства.

Розробка стратегії управління товарооборотом підприємства здійснюється, виходячи із стратегічної мети діяльності підприємства та має за мету забезпечення необхідних темпів розвитку торговельного підприємства, найбільш повне задоволення попиту споживачів, що обслуговуються, розширення їх контингенту.

Відповідно цієї основної мети перед управлінням товарооборотом стоять наступні найважливіші завдання'.

1. Взаємоузгодженість темпів розвитку товарообороту з розвитком регіонального споживчого ринку та змінами його кон'юнктури.
2. Планування обсягу реалізації товарів, який забезпечить отримання торговельним підприємством необхідної суми прибутку.
3. Забезпечення в процесі планування товарообороту ефективного використання наявного ресурсного потенціалу, а при необхідності — визначення обсягів та можливостей залучення додаткових ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових).
4. Розробка асортиментної політики підприємства, планування асортиментної структури товарообороту відповідно до попиту контингенту споживачів, що обслуговуються.

Процес управління товарооборотом базується на наступних принципах:

1. Програмно-цільовий принцип, відповідно до якого розвиток товарообороту має бути підкорений виконанню чітко визначеної мети та розробленої на її основі програми реалізації.
2. Принцип комплексності, який передбачає зрідженість управління товарооборотом з іншими показниками діяльності і, головне, з

основним результативним показником, який характеризує ефективність господарювання, - прибутком торговельного підприємства.

3. Принцип науковості, вимогою якого є постійне удосконалення методології аналізу та планування товарообороту, на базі використання економіко-математичного моделювання, побудови імітаційних та оптимізаційних моделей, урахування впливу негативних збурень у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

4. Принцип неперервності, дотримання якого передбачає узріженість рішення поточних та перспективних завдань управління товарооборотом в єдиний управлінський процес.

З урахуванням головної мети, завдань та принципів управління будується система управління товарооборотом на торговельному підприємстві, визначається конкретний зміст цього управління та послідовність його здійснення. Структурно-логічна модель управління товарооборотом наведена на рис.3.1.

Перший етап управління товарооборотом передбачає формування інформаційної бази, тобто сукупності відомостей, необхідних для прийняття управлінських рішень щодо обсягу та структури роздрібного товарообороту. Інформаційна база управління товарооборотом охоплює наступні відомості:

1). Про стан та перспективи розвитку внутрішнього середовища торговельного підприємства: обсяги, склад та структуру товарообороту підприємства, закономірності та тенденції його розвитку, фактори, що впливають на обсяг та склад цього показника, стан ресурсного потенціалу підприємства та ступінь забезпеченості товарообороту окремими видами ресурсів.

Джерелом отримання необхідної інформації є бухгалтерські та статистичні звіти, а саме: форма №1 - "Баланс" і додатки до нього, форма №1 - торгівля "Звіт про продаж та залишки товарів", форма №7 -

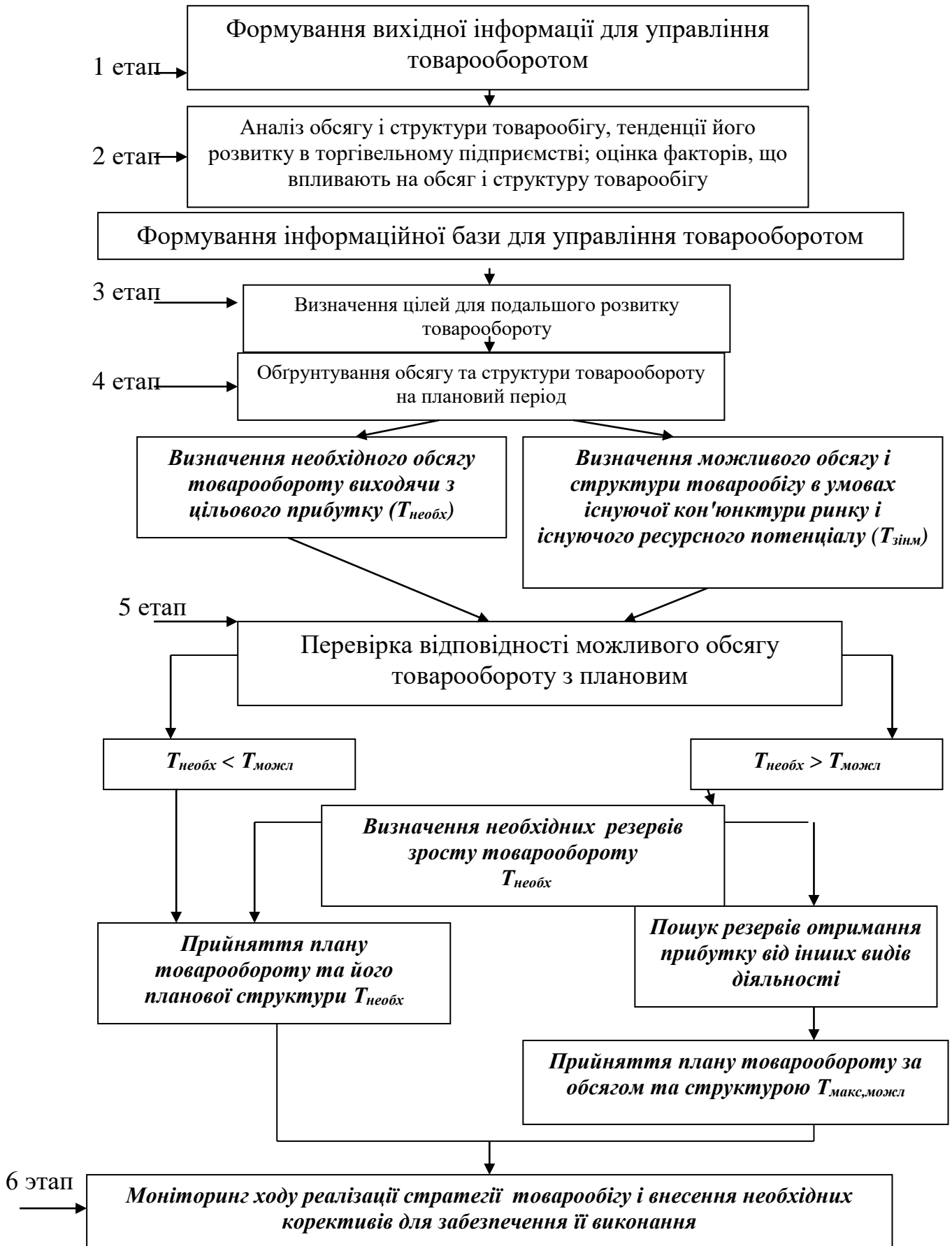


Рис. 3.1 - Структурно-логічна модель стратегічного управління товарооборотом підприємства

торгівля "Звіт про розвиток торговельної мережі", матеріали управлінського обліку відносно обсягів продажу структурним підрозділам підприємства, торгово-фінансовий план діяльності підприємства на звітний період.

2). Про стан та перспективи розвитку зовнішнього середовища'.

- загальну кон'юнктуру споживчого ринку, стадію кон'юнктурного циклу на товари, які реалізує підприємство;
- район діяльності даного торговельного підприємства та зміни, які в ньому відбулися, чисельність та склад населення, що обслуговується даним підприємством, про обсяг незадоволеного попиту та того, що формується, смаки та переваги споживачів;
- конкурентне оточення підприємства, стратегію та тактику його діяльності, цінову, асортиментну, маркетингову політику;
- стан товарної пропозиції та тенденції її розвитку;
- соціально-економічний розвиток країни та регіону, його вплив на обсяги купівельних фондів споживачів;
- інструменти державного регулювання кон'юнктури споживчого ринку та діяльності торговельних підприємств тощо.

Необхідна інформація може бути отримана в результаті опитування та анкетування споживачів, проведення спеціальних досліджень, шляхом використання кон'юнктурних оглядів споживчого ринку в цілому та його окремих товарних та регіональних сегментів, які виконані на замовлення підприємства або оприлюднені в спеціальній пресі, а також на базі систематизації та вивчення нормативної бази виступів керівників країни та відомств, публікацій загального та спеціального характеру тощо.

На другому етапі управління товарооборотом здійснюється аналіз стану реалізації товарів даним підприємством та оцінюються можливості подальшого зростання обсягу товарообороту.

Враховуючи той факт, що самий кращий план може провалитися із-за негативного впливу нерегулюємих факторів, виникає необхідність постійного моніторингу з характером факторів, що не регулюються підприємством, її впливом та можливими змінами в процесі стратегічного управління товарооборотом підприємства.

Модель участі факторів в реалізації стратегічних цілей підприємства представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2 - Модель участі факторів в реалізації стратегічних цілей підприємства

Здійснюючи оцінку регульованих факторів, слід враховувати, що із-за їх неоднорідності вони по різному впливають на обсяг товарообороту торгового підприємства. Для того, щоб в практичній діяльності чіткіше представляти особливості впливу кожного чинника, необхідно дати їм всебічно характеристику. Визначення характеру дії регульованих факторів значно полегшить роботу підрозділів торгових підприємств і служб, що здійснюють розробку стратегії регулювання роздрібного товарообороту і проведення контролю за її здійсненням.

Третій етап розробки стратегії управління товарооборотом підприємства пов'язаний з визначенням цілей подальшого розвитку товарообороту підприємства.

Розробка плану та формування асортиментної структури товарообороту базується на наступній системі стратегічних цілей:

1. Досягнення обсягу та формування структури товарообороту з урахуванням можливостей даного сегмента споживчого ринку та очікуваних змін його кон'юнктури ("орієнтація на попит").

2. Досягнення обсягу та формування структури товарообороту, яка б забезпечувала максимальну ефективність використання наявного ресурсного потенціалу ("орієнтація на ресурсозабезпеченість"),

3. Досягнення обсягів товарообороту та формування його структури, виходячи з необхідності отримання цільової суми прибутку ("орієнтація на прибуток").

Усі перераховані цілі управління товарооборотом тісно взаємопов'язані, можуть бути реалізовані тільки на базі комплексного підходу (табл. 3.1)

На четвертому етапі управління товарооборотом здійснюють обґрунтування обсягу та структури товарообороту на плановий період.

Характеристика передумов та місця окремих стратегічних  
підходів до управління товарооборотом

Назва стратегічного	Місце в процесі управління товарооборотом	Передумови пріоритетності реалізації
1. Орієнтація на попит	Визначення максимального обсягу реалізації товарів на даному сегменті споживчого ринку	Діяльність підприємства на сегменті ринку із значним обсягом незадоволеного попиту та попиту, що формується, низьким ступенем
2. Орієнтація на ресурсну забезпеченість	Визначення обсягу товарообороту, який може бути досягнутий при наявному ресурсному потенціалі на ступені ефективності його використання	Діяльність підприємства на перспективному сегменті споживчого ринку або в умовах погіршення кон'юнктури ринку та зниження обсягів реалізації товарів.
3. Орієнтація на прибуток	Визначення мінімальних обсягів товарообороту, виходячи з умов самоокупності та самофінансування діяльності підприємства	Жорсткі фінансові обмеження, великий обсяг умовно постійних поточних витрат та позикового капіталу, гарантованість дивідендних виплат, великі інвестиційні та соціальні потреби.

Планування обсягу та структури реалізації товарів є одним з відповідальних етапів в системі економічного управління товарооборотом. Це пояснюється важливим значенням цих показників в системі планів економічного та фінансового розвитку підприємства.

При плануванні товарообороту, визначають з одного боку, його необхідний обсяг, виходячи з цільової суми прибутку, а з іншого — можливий обсяг та структуру товарообороту в умовах наявного ресурсного потенціалу підприємства.

Після проведення розрахунків стосовно необхідного та можливого обсягу товарообороту підприємства, на плановий період необхідно досягти

збалансованості між цими показниками. Це і є головним завданням *п'ятого етапу* стратегії управління товарооборотом підприємства.

Якщо необхідний обсяг товарообороту більший за його можливий обсяг, необхідно провести роботу щодо пошуку та мобілізації резервів збільшення обсягів реалізації товарів за рахунок розробки або внесення відповідних змін в цінову, асортиментну та ресурсну політику підприємства.

План товарообороту підприємства приймається в цьому разі в обсязі максимально можливого з врахуванням виявлених резервів щодо його зростання.

Контроль за виконанням поставлених планових завдань здійснюється на наступному, *шостому етапі* управління товарооборотом. На цьому етапі порівнюють досягнуті результати з плановими показниками, вносять необхідні корективи в попередньо розроблені плани та політику підприємства з метою забезпечення умов для виконання розробленого плану товарообороту та отримання максимально можливого обсягу доходу та прибутку.

В нових ринкових відносин, її підприємствам надано можливість самостійно господарювати в умовах ринку; особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще — щоб отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення. Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування. Підходи до організації процесу стратегічного планування можуть бути різноманітними, серед яких: Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих

економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі. Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини». «Стратегічна прогалина» — це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти». Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

Таким чином, на основі проведеного аналізу діяльності ФГ «Миколаєво-Петрівське», а також визначеної ринкової позиції підприємства розробимо стратегічну модель підвищення товарообороту на основі «стратегічної прогалини».

Слід відзначити, що умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому стосовно розглядуваної моделі є певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на

розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини», більшість з яких так і залишиться незатребуваними.



Рис. 3.3 – Модель радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» для ТОВ «Миколаєво-Петрівське»

Таким чином, орієнтація ФГ «Миколаєво-Петрівське» на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» кінець-кінцем дасть змогу відповісти на запитання: «Чи має підприємство можливості до підвищення ефективності своєї діяльності взагалі?»

Для ефективної реалізації стратегії оптимізації товарообороту підприємства вважаємо необхідним впровадити в діяльність підприємства наступний графік впровадження стратегічних змін (табл.3.2 )

Послідовність впровадження стратегічних змін  
ФГ «Миколаєво-Петрівське» у 2025 році

Термін надання інформації	Зміст інформації, яка надається	Виконавець, що надає інформацію
1	2	3
Січень	Аналіз фінансового стану діяльності підприємства	Головний бухгалтер
Лютий – березень	Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства: визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз	Маркетолог
Квітень - Червень	Прогнози та сценарії розвитку на основі SWOT-аналізу	Головний бухгалтер
Липень	Прогноз обсягу реалізації	Головний бухгалтер
Серпень	Кошториси витрат на модернізацію (технічне переозброєння, купівля нового торговельного устаткування)	Головний бухгалтер
Вересень	Аналіз джерел фінансування та прийняття рішень про залучення або не використання залучених коштів. Розробка прогнозного бюджету	Економіст
Жовтень	Розробка планів-графіків.	Товаровед
Листопад	Зведені розрахунки стратегічного плану із зауваженнями всіх учасників. Розробка поточних планів на наступний рік.	Економічний відділ
Грудень	Затвердження стратегічних і поточних планів, планів-графіків. Доведення планів до безпосередніх виконавців	Керівництво підприємства

Таким чином, першим етапом реалізації стратегічного плану оптимізації товарообороту підприємства з використанням методу „стратегічної прогаліни”, необхідно визначення оптимальної планової суми товарообороту. Тому наступне питання присвячено плануванню товарообороту підприємства та вибір найбільш оптимального товарообороту, що забезпечує розвиток підприємства у плановому періоді.

### 3.2. Обґрунтування планового обсягу реалізації продукції підприємства на основі використання різних методів

Під оптимальним обсягом товарообороту розуміють такий обсяг товарообороту, при якому підприємство одержує необхідний йому прибуток при найменших витратах. Планування – це не тільки вміння передбачити всі необхідні дії, але також – це здатність передбачати всі несподіванки, які можуть виникнути в процесі реалізації товарів, і вміння з ними справитися. Підприємство не може повністю усунути ризик в своїй діяльності, але здатне управляти ним.

Планування товарообороту підприємства може бути здійснено на основі використання методу еластичності (чутливості) товарообороту. Цей метод орієнтований на облік і максимальне використання можливостей споживчого ринку як основного лімітуючого фактору розвитку товарообороту.

Для розрахунку товарообороту ФГ «Миколаєво-Петровське» визначимо коефіцієнт еластичності обсягу реалізації товарів від доходів населення:

$$K_{ед} = (147,19/100 - 1)/(125/100 - 1) = 2,01$$

З урахуванням можливого приросту доходів населення визначимо можливий приріст обсягу реалізації товарів товарообороту ФГ «Миколаєво-Петровське»:

$$t\% = 2,01 \times 1,32 = 2,66\%$$

Таким чином планова сума товарообороту, розрахована на основі коефіцієнт еластичності складе

$$T_{пл} = 4064,70 + 4064,70 * 2,66\% / 100\% = 4172,62 \text{ (тис.грн.)}$$

Таким чином, обсяг товарообороту, розрахований на основі коефіцієнту еластичності в 2025 році збільшиться в порівнянні з фактичним на 107,92 тис.грн. або 2,66% і складе 4172,62 тис.грн.

Плановий обсяг і структура товарообороту підприємства є початковими для планування і прогнозування всіх інших показників господарської

діяльності підприємства – доходу від реалізації, витрат обігу, прибули, потреби в ресурсах і капіталі. Тому планування роздрібного товарообороту, його обсягу і структури, є найбільш відповідальним етапом фінансово-господарської діяльності торгівельного підприємства в цілому.

План товарообороту визначається відповідно до наміченої стратегічної мети і може розраховуватися в наступних варіантах:

1) план товарообороту мінімального рівня рентабельності власного капіталу: як мінімальний рівень рентабельності вкладеного в підприємство капіталу приймається діючий розмір процентної ставки банку по депозитних внесках. Цей обсяг реалізації може бути визначений по наступній формулі:

$$T_{MPP} = \frac{VO_{\text{пост}} + P_{\text{мін}}}{U_{\text{ДХ без ПДВ}} - P_{\text{ВОзмін}}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де,  $T_{MPP}$  – товарооборот, що забезпечує мінімальний рівень рентабельності реалізації, тис.грн;

$P_{\text{мін}}$  – сума мінімального прибутку, тис.грн;

$VO_{\text{пост}}$  – сума умовно-постійних витрат, тис.грн;

$P_{\text{ДХ без ПДВ}}$  - рівень доходу від реалізації за мінусом податкових платежів %;

$P_{\text{ВОзмін}}$  - рівень умовно-змінних витрат %.

При цьому розмір мінімального прибутку розраховується виходячи з величини середнерікової вартості капіталу і рікової депозитної ставки по наступній формулі:

$$P_{\text{мін}} = \frac{BK \times \% \text{депозитн.}}{100}, \quad (3.2)$$

де,  $P_{\text{мін}}$  – розмір мінімального прибутку;

$BK$  – власні кошти;

%депозитн.ставки – депозитна ставка по банківських вкладах.

ля досліджуваного підприємства прибуток мінімальна складе:

$$P_{\min} = \frac{952,89 \times 18\%}{100\%} = 171,52 \text{ (тис.грн.)}$$

Проведені планові розрахунки товарообороту в точці мінімальної рентабельності власного капіталу розрахунки узагальнимо в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Планування товарообороту ФГ «Миколаєво-Петровське» в умовах мінімальної рентабельності власного капіталу

Показники	Од. вим.	2024 рік	Обсяг товарообороту в точці мінімальної рентабельності власного капіталу		
			Плановий 2025 рік	Планові зміни	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6
Роздрібний товарооборот	тис.грн.	4064,70	4318,86	254,16	106,25
Товарооборот без ПДВ	тис.грн.	3251,76	3599,05	347,29	110,68
Доход від реалізації, сума	тис.грн.	770,74	656,21	-114,52	85,14
- рівень	%	18,96	18,96	0,00	100,00
Доход від реалізації без ПДВ, сума	тис.грн.	642,28	524,97	-117,31	81,74
- рівень	%	15,80	15,80	0,00	100,00
Витрати обігу, всього	тис.грн.	422,34	397,18	-25,16	94,04
У тому числі: - умовно-постійні	тис.грн.	202,72	202,72	0,00	100,00
- рівень умовно-змінних	%	5,40	5,40	0,00	100,00
Прибуток мінімальний	тис.грн.	171,52			

Таким чином, проведені планові розрахунки свідчать про те, що для забезпечення мінімальної рентабельності власного капіталу товарообороту ФГ

«Миколаєво-Петровське» необхідний приріст товарообороту на 254,16 тис.грн. або 6,25%, що є цілком досяжним в плановому періоді.

Проте, метою діяльності будь-якого підприємства є отримання суми цільового прибутку, необхідного для формування фонду виробничого розвитку, фонду споживання, резервного фонду, інших фондів, що формуються за рахунок прибутку. Розмір цільового прибутку згідно програмно-цільового методу визначається по формулі:

$$Пц = ФВР + ФС + ФР + Фінш \quad (3.3)$$

де Пц – цільова сума прибутку;

ФВР – фонд виробничого розвитку;

ФС – фонд споживання;

ФР – резервний фонд;

Фінш – інші фонди, що формуються за рахунок прибутку.

Таблиця.3.4

Планування цільової суми прибутку товарообороту ФГ «Миколаєво-Петровське» (тис.грн.)

Стаття розподілу чистого прибутку підприємства	Звітний 2024 рік		План на 2025 рік		Планові зміни, +/-
	сума	% до підсумку	сума	% до підсумку	
Фонд виробничого розвитку	22,90	38,91	85,23	46,66	62,33
Фонд збільшення оборотних коштів	12,30	20,90	51,20	28,03	38,90
Фонд матеріального стимулювання робітників	13,49	22,92	26,31	14,40	12,82
Резервний фонд	10,16	17,27	19,92	10,91	9,76
Всього	58,85	100,00	182,65	100,00	123,80

Таким чином, для нашого підприємства цільовий прибуток складає 1007,8 тис.грн.

Здійснимо планування товарообороту для отримання цільової суми прибутку на основі використання наступної формули:

$$T_{\text{цїл}} = \frac{P_{\text{ВОпост}} + P_{\text{цїл}}}{P_{\text{ДХ без ПДВ}} - P_{\text{вoз.}_{\text{мін}}}} \times 100 = \frac{202,72 + 182,65}{15,80 - 5,40} = 4447,35 (\text{тис.грн.})$$

Проведені розрахунки узагальнимо в табл.. 3.5.

Таблиця 3.5

Планування загального обсягу товарообороту ФГ «Миколаєво-Петрівське»  
в точці цільового прибутку

Показники	Од. виміру	2024 рік	Обсяг товарообороту в точці цільового прибутку		
			Плановий 2025 рік	Планові зміни	Плановий 2025 рік в % к 2024 році
Роздрібний товарооборот	тис.грн.	4064,70	4447,35	382,65	109,41
Товарооборот без ПДВ	тис.грн.	3251,76	3706,12	454,36	113,97
Доход від реалізації, сума	тис.грн.	770,74	702,74	-67,99	91,18
- рівень	%	18,96	18,96	0,00	100,00
Доход від реалізації без ПДВ, сума	тис.грн.	642,28	585,62	-56,66	91,18
- рівень	%	15,80	15,80	0,00	100,00
Витрати обігу, всього	тис.грн.	422,34	443,01	20,67	104,90
У тому числі: - умовно-постійні	тис.грн.	202,72	202,72	-	100,00
- рівень умовно- змінних	%	5,40	5,40	-	100,00
Чистий цільовий прибуток	тис.грн.	-	182,65	-	-

З приведених розрахунків видно, що в даній ситуації для стратегічного розвитку ФГ «Миколаєво-Петровське» необхідне одержання цільового прибутку в сумі 182,65 тис.грн., що на 246,86 тис.грн. або 6,07%. Таким чином, цільовий товарооборот складає 4447,35 тис.грн.

У економічній практиці для визначення плану товарообороту по конкретній товарній групі можна використовувати економіко-статистичний метод з використанням коефіцієнту еластичності товарообороту по і-му товару

до зміни загального обсягу товарообороту (табл.3.6).

Коефіцієнт еластичності обороту по і-му товару ( $K_e$ ) до зміни загального обсягу товарообороту показує на скільки відсотків змінюється товарооборот по і-му товару при зміні загального обсягу обороту на 1% розраховується по наступній формулі:

$$K_{eі} = \Delta\%T_i / \Delta\%T_{\text{заг}} = (\%T_i - 100) / (\%T_{\text{заг}} - 100), \quad (3.4)$$

де  $\Delta\%T_i$  – темп приросту товарообороту по і-ой товарній групі, %.

$\Delta\%T_{\text{заг}}$  – темп приросту загального обсягу товарообороту, %.

Планова сума товарообороту по і-му товару розраховується по формулах:

$$\Delta\%T_{i\text{пл}} = \Delta\%T_{\text{общ}} * K_{eі} \quad (3.5)$$

де  $\Delta\%T_{i\text{пл}}$  – плановий темп приросту товарообороту по і-ой товарній групі %.

$$T_{i\text{пл}} = T_{i\text{отч}} * \frac{100 + \Delta\%T_{i\text{пл}}}{100}, \quad (3.6)$$

де,  $T_{i\text{пл}}$  – плановий обсяг товарообороту по і-ой товарній групі, тис. грн.

$T_{i\text{звіт}}$  – товарооборот по і-ой товарній групі в звітному періоді, тис.грн.

Таблиця 3.6

Планування товарообороту ФГ «Миколаєво-Петровське»

Товарна група	2024 рік			Коеф. еластичності до зміни загального обсягу т/об	Плановий 2025 рік		
	сума, тис.грн.	Питома вага в т/об, %	У % до минулого періоду		Темп приросту, в % по $K_{eі}$	План, тис.грн.	Питома вага в т/об, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Датчики	441,67	10,87	108,00	0,707	8,00	477,00	10,54
Відеорекордери	531,38	13,07	96,38	-0,320	-3,62	512,13	11,32
Камери відеопостачання	645,25	15,87	103,34	0,295	3,34	666,82	14,74
Відеопосилювачи-розвітлювачі	244,99	6,03	82,83	-1,516	-17,17	202,93	4,48
Кабельно-провідникова продукція	220,83	5,43	79,58	-1,804	-20,42	175,74	3,88
Базові блоки	614,19	15,11	119,30	1,705	19,30	732,72	16,19

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Модулятор відеосигналу	462,37	11,38	98,93	-0,094	-1,07	457,42	10,11
Об'єктиви	220,83	5,43	81,73	-1,614	-18,27	180,49	3,99
Інші товари	69,01	1,70	28,64	-6,303	-71,36	19,76	0,44
Разом	4064,70	100,00	111,32	1,000	11,32	4524,91	100,00

Таким чином, проведені планові розрахунки роздрібного товарообороту ФГ «Миколаєво-Петровське» в розрізі товарних груп дозволяють зробити висновок про те, що роздрібний товарооборот в плановому році збільшиться на 11,33% і складе 4524,91 тис.грн. При цьому найбільша питома вага в структурі товарообороту складатимуть товари по групі «Камери відеопостачання» - 14,74% за „Базові блоки” – 16,19% в загальній структурі товарообороту підприємства.

Підвищення обґрунтованості прийняття планових рішень, їх варіантності, комплексності, оперативності управління в умовах швидко змінної господарської ситуації неможливе без використання засобів обчислювальної техніки, впровадження в практику роботи автоматизованих робочих місць.

В ході проведення планової роботи з використанням ПК, у фахівців підприємства з'являється можливість не тільки проводити поглиблені, диференційовані, багатоваріантні розрахунки товарообороту, але і удосконалювати методичний апарат управління.

Розробка автоматизованої програми аналізу і планування роздрібного товарообороту підприємства дозволить вирішити проблему актуальності і повноти отримання необхідної інформації, пов'язати облікову і аналітичну роботу, орієнтувати їх проведення на стратегічні цілі розвитку підприємства.

Для прогнозування обсягу товарообороту на основі побудови, одержаної, в результаті проведеного в 2 розділі кваліфікаційної роботи кореляційного аналізу, економетричній багатofакторній моделі використовується модель залежності товарообороту від продуктивності праці, товарних запасів і витрат обігу:

$$y = 1076,99 - 8,72 \cdot x_1 + 3,36 \cdot x_2 - 20,12 \cdot x_3$$

де,  $y$  – планове значення товарообороту, тис.грн.;

$x_1$   $x_2$  – прогнозні значення показників-факторів (продуктивності праці, товарних запасів і витрат обігу).

Прогноз на основі використання економетричної моделі здійснюється з використанням функції ТЕНДЕНЦІЯ. Проведені розрахунки представлені в таблиці 3.7. Використання функції ТЕНДЕНЦІЯ дає можливість розробити прогноз на певний динамічний період при попередньому розрахунку прогнозних значень показників-факторів в цьому періоді. При цьому прогнозного значення показників-факторів ми набули заздалегідь використовуючи функцію СРЗНАЧ (Додаток Ж-3).

Таблиця 3.7

Планування товарообороту ФГ «Миколаєво-Петровське» на основі багатофакторної моделі за допомогою функції ТЕНДЕНЦІЯ, тис.грн

Варіація	Прогнозні значення факторів			Фактичне значення товарообороту	Планове значення товарообороту	Відхилення (+;-)	Темп росту, %
	Продуктивність праці	Товарні запаси	Витрати обігу				
1	1044,68	203,88	124,25	1044,68	203,88	124,25	1044,68
2	1070,12	164,82	118,21	1070,12	164,82	118,21	1070,12
3	1095,56	167,57	118,06	1095,56	167,57	118,06	1095,56
4	1121,00	143,79	114,71	1121,00	143,79	114,71	1121,00
5	1146,44	157,94	115,98	1146,44	157,94	115,98	1146,44
6	1171,88	101,68	109,50	1171,88	101,68	109,50	1171,88
7	1197,32	201,26	120,21	1197,32	201,26	120,21	1197,32
8	1222,76	212,82	121,07	1222,76	212,82	121,07	1222,76
1-й рік	4331,35	680,05	118,62	4331,35	680,05	118,62	4331,35
2-й рік	4738,41	673,71	116,57	4738,41	673,71	116,57	4738,41

Отримані результати дозволяють зробити висновок про те, що в 2025 році товарооборот ФГ «Миколаєво-Петровське» складе 4331,35 тис.грн., тобто товарооборот підприємства матиме тенденцію збільшення і збільшиться в порівнянні з 2024 роком на 266,65 тис.грн. або 6,56%.

Прогнозування товарообороту здійснимо також на основі методу ковзної середньої, на основі побудови економетричної моделі регресії, використовуючи функцію експоненціальне згладжування.

Використання методу ковзної середньої при прогнозуванні суми товарообороту на 2025 рік здійснюється на основі послідовного виконання наступних етапів:

а) використовуючи функцію СРЗНАЧ та автозаповнення (результати розрахунків приведені в таблиці 3.8);

б) на основі використання інструменту Ковзна середня пакету Аналізу даних. Цей метод дозволяє одержувати графік фактичного і згладженого динамічного ряду, активізуючи клавішу Виведення графіку результатів (рис. 3.4).

Таблиця 3.8

Розрахунок планового товарообороту ФГ «Миколаєво-Петровське» на основі використання функції Ковзна середня

Період	Фактично значення товарообороту у 2023-2024 рр	Середнє значення 1	Середнє значення 2	Середнє значення 3	Середнє значення 4	Зміна, +/-	Прогноз на 2025 - 2028 рр.
1 квартал	840,80						1022,80
2 квартал	905,30						1035,66
3 квартал	927,99						1048,52
4 квартал	977,21	891,36					1061,37
5 квартал	988,50	936,83					1074,23
6 квартал	1070,20	964,57					1087,09
7 квартал	996,06	1011,97	930,92				1087,09
8 квартал	1009,94	1018,25	971,12				1099,95
		1025,40	998,26				
			1018,54	966,77			
				995,98			
					981,37		
						12,86	

Як свідчать проведені розрахунки, роздрібний ФГ «Миколаєво-Петровське» в плановому 2025 році збільшиться на 2,53% в порівнянні з

фактичним товарооборотом в 2025 році і складе 4168,34 тис.грн., а в плановому 2008 році збільшиться в порівнянні з 1-м плановим роком на 490,45 тис.грн. або 4,32% і складе тис.грн.

Таким чином, роздрібний товарооборот досліджуваного підприємства матиме тенденцію зростання.

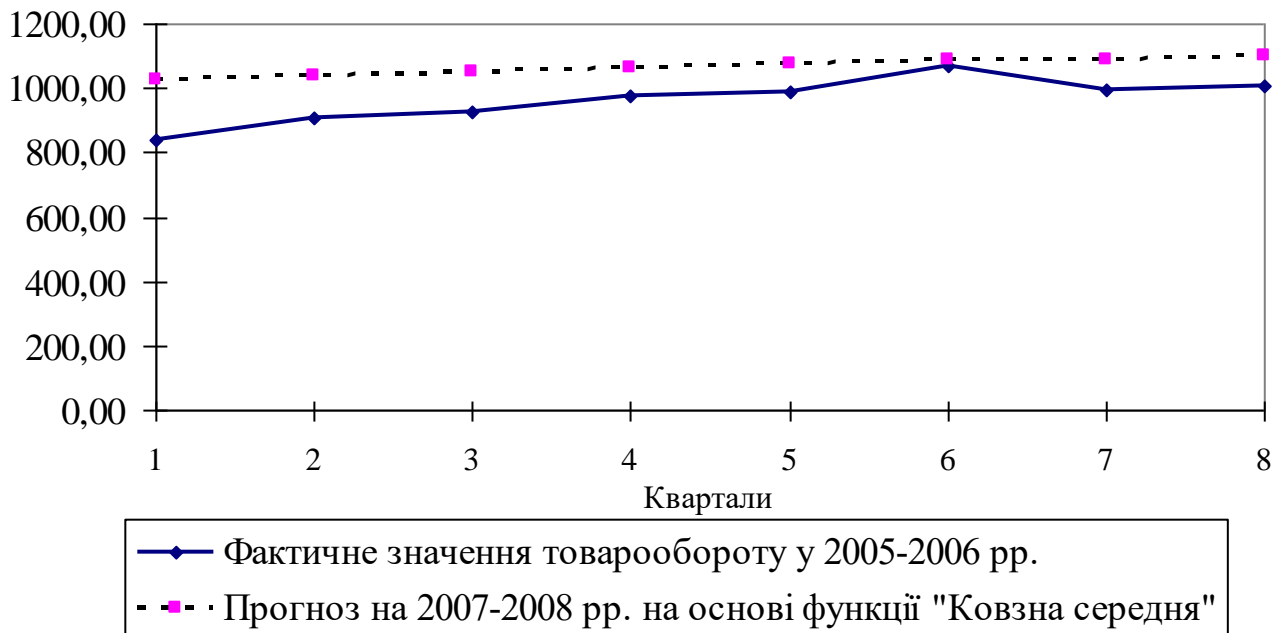


Рис. 3.4 - Порівняння фактичних та прогнозних значень товарообороту ФГ «Миколаєво-Петрівське»

Однак, використання функції „Ковзна середня” має певні недоліки: усереднення вихідних даних. Пакет аналізу Excel надає можливість використовувати метод експоненціального згладжування для проведення прогнозних розрахунків. Дана функція використовується для отримання більш достовірного прогнозу. Результати проведених розрахунків наведені у табл. 3.9.

Прогнозування товарообороту ФГ «Миколаєво-Петрівське» по кварталам на основі використання функції „Експоненціальне згладжування”

Варіація	Планове значення товарообороту по Ковзної середньої	Експоненціальне згладжування	Відхилення згладженого значення від прогнозного по Ковзної середньої
1	1022,80	1022,80	0,00
2	1035,66	1031,80	-3,86
3	1048,52	1043,50	-5,01
4	1061,37	1056,01	-5,36
5	1074,23	1068,77	-5,47
6	1087,09	1081,59	-5,50
7	1087,09	1085,44	-1,65
8	1099,95	1070,34	-29,61
1-й плановий рік	4168,34	4154,11	-14,23
2-й плановий рік	4348,36	4306,14	-42,22

Таким чином, прогнозні значення товарообороту ФГ «Миколаєво-Петровське», одержані при використанні Експоненціального згладжування нижче за прогнозні значення одержаних при прогнозуванні товарообороту на основі використання функції Ковзна середня на 14,23 тис.грн. у 1-му плановому році, і на 12,22 тис.грн. в другому плановому році. Так, прогноз товарообороту на 2025 рік складе 4154,44 тис.грн., а на 2008 рік – 4306,14 тис.грн.

Прогнозування впливу факторів на товарообороту може бути здійснено на основі використання такого економіко-математичного методу як імітаційне моделювання. Моделювання здійснюється в наступній послідовності:

При цьому на початковому етапі визначаємо результуючий показник моделі, який буде надалі об'єктом імітації. У нашому випадку – товарооборот. На наступному етапі визначаємо перелік (сукупність) параметрів моделі, тобто систему показників, які визначають значення результуючого показника або є найбільш істотними показниками, зміна яких найімовірніше в плановому періоді.

Далі формалізуємо кількісні зв'язки між параметрами моделі і її результуючим показником.

Для проведення розрахунків використовуємо наступну модель:

$$T = Z_{\text{п}} + H - \text{Виб} - Z_{\text{к}} \quad (3.7)$$

де,  $T$  – обсяг роздрібної реалізації, тис.грн.;

$Z_{\text{п}}$  – сума запасів на початок періоду, тис.грн.;

$H$  – надходження товарів. тис.грн.;

Виб – інше вибуття, тис.грн.;

$Z_{\text{к}}$  – сума запасів на кінець періоду, тис.грн.

Для оцінки необхідного значення планового значення товарообороту для досягнення встановленого значення фактору, що впливає та результативний фактор використовується функція EXCEL «підбір параметру».

Таблиця 3.10

Моделювання впливу окремих факторів на зміну товарообороту

ФГ «Миколаєво-Петровське» (тис.грн.)

№	Показники	Поточне значення у 2024 році	Можливі зміни за рахунок управління			
			запасами на початок періоду	надходженням товарів	іншим вибуттям	запасами на кінець періоду
1	Запаси товарів на початок періоду	1652,50	2384,15	1652,50	1652,50	1652,50
2	Надходження товарів	5806,80	5806,80	6538,45	5806,80	5806,80
3	Інше вибуття товарів	1567,50	1567,50	1567,50	835,85	1567,50
4	Запаси товарів на кінець періоду	1827,10	1827,10	1827,10	1827,10	1095,45
5	Роздрібний товарооборот	4064,70	4796,35	4796,35	4796,35	4796,35

Далі послідовно для кожного параметра моделі використовується інструмент Підбір параметра. При цьому цільове значення товарообороту

складає 4796,35 тис.грн., тобто на 18% більш ніж поточне значення, а змінними значеннями – значення параметрів моделі.

Розрахунки показують, що для збільшення товарообороту ФГ «Миколаєво-Петровське» на 18% різноманітні зміни параметрів моделі. Найбільш чутливий товарооборот до зміни суми товарних запасів на початок періоду а також до обсягу надходжень товарів за визначений період.

Прогнозування суми товарообороту може бути також здійснено на основі використання імітаційного моделювання сценаріїв, використовуючи функцію Диспетчер сценаріїв, заснований заздалегідь одержаних прогнозах показників господарської діяльності експертів. Перелік чинників, що прогножуються фахівцями для управління, приведені у вищезгаданій моделі (3.19).

Прогнози фахівців були введені в програму Диспетчера сценаріїв. Результати проведеного імітаційного моделювання приведені табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Моделювання впливу факторів на зміну товарообороту  
ФГ «Миколаєво-Петровське» з використанням функції „Диспетчер сценаріїв”  
(тис.грн.)

Показники	Поточне значення у 2024 році	ВАРИАНТИ СЦЕНАРІЇВ		
		Реалістичний варіант	Песимістичний варіант	Оптимістичний варіант
Запаси товарів на початок періоду	1652,50	2148,25	1900,38	2181,30
Надходження товарів	5806,80	6677,82	7781,11	6677,82
Інше вибуття товарів	1567,50	3762,00	1645,88	1802,63
Запаси товарів на кінець періоду	1827,10	2375,23	1918,46	2082,89
Роздрібний товарооборот	4064,70	2688,84	6117,16	4973,60

В стовпці «песимістичний варіант» - гірший сценарій розвитку товарообороту підприємства. У стовпці «реалістичний варіант» - найбільш реальний в ситуації, що склалася, сценарій розвитку товарообороту, що забезпечує приріст товарообороту в 2025 році на 22,36% в порівнянні з обсягом товарообороту в 2024 році. «Оптимістичний варіант» - якнайкращий сценарій товарообороту, коли підприємство забезпечить товарооборот в сумі 6117,16 тис.грн, тобто на 14,3715 більш ніж в звітному році.

Як свідчать отримані результати розробки сценаріїв розвитку товарообороту ФГ «Миколаєво-Петровське» залежно від очікуваних показників діяльності, підприємство у 2025 році повинне орієнтувати свою діяльність на реалістичний варіант сценарію.

Таким чином, використання ПК дозволяє здійснювати прогнозування товарообороту на основі використання різних функцій.

Проведені багатоваріантні планові розрахунки товарообороту різними методами узагальнимо в таблиці 3.12

Таблиця 3.12

Зведений план товарообороту ФГ «Миколаєво-Петровське» на 2025 рік  
різними методами планування

(тис.грн.)

№ п/п	Методи планування	План на 2025 рік	Відхилення плану від фактичного значення у 2024 році, +/-	Темп зміни, %
1	2	3	4	5
1	Метод еластичності товарообороту від доходів населення	4172,62	107,92	102,66
2	Економіко-статистичний метод з використанням коефіцієнту еластичності товарообороту за і-м товаром	4524,91	460,21	111,32
3	Програмно-цільовий метод			
3.1.	Товарооборот мінімального рівня рентабельності власного капіталу	4318,86	254,16	106,25

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4	5
3.2.	Товарооборот цільовий	4447,35	382,65	109,41
4	Метод екстраполяції динамічних рядів товарообороту	4168,34	103,64	102,55
4.1.	На основі функції «Ковзана середня»			
4.2.	На основі функції «Експоненціальне згладжування»	4154,11	89,41	102,20
6	Метод факторного моделювання (по рівнянню регресії)	4331,35	266,65	106,56

Проведені багатоваріантні прогнози товарообороту дозволяють вибрати найбільш оптимальний в ситуації, що склалася. Так, за оптимальний нами прийнятий прогноз товарообороту, розрахований на основі використання програмно-цільового методу, тобто товарооборот цільовий в сумі 4447,35 тис.грн., що на 382,65 тис.грн. або 9,41% більше фактичного обсягу товарообороту в 2024 році. Розрахований таким методом плановий обсяг роздрібного товарообороту забезпечить торговому підприємству отримання в плановому періоді отримання цільової суми прибутку 182,65 тис.грн., яка надасть можливість підприємству визначати стратегічні цілі розвитку і розширення своєї діяльності, забезпечить фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

Таким чином, стратегічне планування оптимального обсягу товарообороту є набором дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених, для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в ухваленні управлінських рішень. Його завдання забезпечити нововведення і зміни в організації достатньою мірою.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Функціонування підприємства в ринковій економіці пов'язане із змінами, як в зовнішній, так і у внутрішньому середовищі його діяльності. Необхідна розробка нових підходів до визначення цілей його діяльності, обґрунтуванню і пошуку економічних передумов досягнення оптимальних розмірів господарської діяльності, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку, його фінансову стійкість і перспективи його розвитку.

Прогнозування і регулювання обсягу реалізації є однією з найважливіших функцій в діяльності підприємства в умовах ринку. При умілому аналізі і регулюванні товарообороту підприємство одержує прибуток, розвивається, підвищується його соціальне значення на ринку.

В даний час товарооборот – це автономний, самостійно формований підприємством показник, що знаходиться залежно від необхідної маси прибули, економічно регульований показник.

Все це дає підставу вважати, що питання економічного регулювання та оптимізації обсягу реалізації є досить актуальними.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі стало ФГ «Миколаєво-Петровське», що реалізовує на ринку продаж, монтаж та сервісне обслуговування обладнання систем безпеки..

Проведений аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ФГ «Миколаєво-Петровське» показав, що підприємство розвивається і нарощує обсяги своєї діяльності. Про це свідчить динаміка товарообороту, обсяг якого в 2024 році збільшився на 413,40 тис.грн. або 11,32% в порівнянні з 2023 р.

В свою чергу, збільшення обсягів реалізації сприяло збільшенню суми доходу від реалізації на 83,12 тис.грн. або 23,89 тис.грн.

Зростання обсягів товарообороту сприяло, у свою чергу, збільшенню витрат обігу на 43,76 тис.грн. або 26,15%. В результаті сума витрат обігу в звітному періоді склала 211,12 тис.грн.

Одержаної суми доходу від реалізації в звітному періоді було достатньо для покриття витрат обігу ФГ «Миколаєво-Петровське» результатом чого є отримання прибутку від реалізації в сумі 219,94 тис.грн. Слід відмітити, що в звітному періоді сума прибутку від реалізації збільшилася на 39,636 тис.грн. або 21,80%, що є позитивним моментом в діяльності досліджуваного підприємства.

У звітному періоді ФГ «Миколаєво-Петровське» мало як операційні доходи, так і витрати. При цьому сума витрат як в 2023 році, так і в 2024 році перевищувала доходи. При цьому інші операційні доходи скоротилися на 3,55 тис.грн. або 20,23%, а інші операційні витрати. Навпаки. Збільшилися на 14,36 тис.грн. або 32,26%, що в результаті відобразилося на фінансовому результаті від операційної діяльності. Таким чином, прибуток від операційної діяльності в звітному періоді склав 175,07 тис.грн.

Враховуючи динаміку інших доходів і витрат, а також враховуючи податок на прибуток чистий прибуток підприємства у звітному періоді 58,85 тис.грн., що в порівнянні з 2023 роком більше на 12,11 тис.грн. або 25,91%.

Середньооблікова чисельність працівників в 2024 році збільшилася на 4 чоловіка (темп зростання склав 26,67%). Проте не дивлячись на це продуктивність праці працівників знизилася на 29,49 тис.грн., що обумовлено перевищенням темпів зростання чисельності над темпами зростання товарообороту.

У свою чергу збільшення середньооблікової чисельності, сприяло збільшенню фонду оплати праці, який в звітному періоді збільшився на 47,60 тис.грн. і склала 155,30 тис.грн. В результаті середньомісячна заробітна плата працівників склала 681,14 грн., що на 82,81 грн. або 13,84% більш ніж у 2023 році.

У 2024 році намітилася тенденція до зростання основних і оборотних активів підприємства: основні фонди збільшилися на 11,43%, що в сумі складає 199,60 тис.грн., а оборотні – на 20,73% (або на 493,60 тис. грн.) та склали

2875,20 тис.грн. Проте, в звітному періоді спостерігається уповільнення оборотності оборотних активів на 20 днів або 8,45%.

Слід зазначити факт розширення торгової площі досліджуваного підприємства на 90 м<sup>2</sup>. В результаті, загальна торгова площа в звітному періоді склала 420 м<sup>2</sup>. Проте, товарооборот у розрахунку на 1 м<sup>2</sup> торгової площі скоротився на 1,39 тис.грн. і склав в 2024 році 9,68 тис.грн./м<sup>2</sup>.

З проведеного аналізу ритмічності реалізації нами зроблений висновок про те, що обсяг реалізації практично рівномірний.

У ФГ «Миколаєво-Петровське» аналізу ритмічності реалізації товарів приділяють особливу увагу (використовуються різні види реклами для залучення потенційних покупців і створення іміджу своєї торгової марки). Тим часом, вивчення названих показників дає можливість встановити рівномірність продажу товарів по місяцях і квартах, виявляти особливості торгівлі і попиту на товари. Тому, вважаємо за доцільне, проводити на підприємстві цей аналіз систематично, що буде сприяти ритмічному процесу реалізації і тим самим збільшенню обсягу товарообороту.

З метою виявлення основних структурних напрямів в розвитку товарообороту в кваліфікаційній роботі був проведений аналіз структури товарообороту в розрізі товарних груп товарів, що реалізуються.

Даний аналіз показав, що зростання товарообороту підприємства спостерігається практично по всіх товарних групах. Виняток становлять лише реалізація одноразового посуду та миючих та засобів по догляду за взуттям, реалізація яких в звітному періоді скоротилася відповідно на 9,23 тис.грн. та 10,06 тис.грн. Найбільше збільшення товарообороту в звітному періоді в порівнянні з 2023 роком спостерігається по засобам по догляду за тілом, реалізація яких у 2024 році збільшилася на 208,68 тис.грн. або 40,53%. Також значне зростання спостерігається по реалізації кухонного інвентарю обсяг товарообороту по яких виріс на 131,66 тис.грн. або 21,09%.

Проведений аналіз товарних запасів показав, що їх сума на початок року в цілому збільшилася на 415,70 тис.грн. або 33,61%.

Проте, в звітному періоді в ФГ «Миколаєво-Петровське» спостерігається уповільнення часу обігу товарів на 6,10 днів в порівнянні з 2023 р., що є негативним фактором в розвитку діяльності підприємства. Зокрема за рахунок зростання товарообороту оборотність товарів скоротилася на 3,10 дня (найбільше прискорення оборотності товарів за рахунок товарообороту спостерігається в першому кварталі – на 18,73 дня), за рахунок зміни товарних запасів – товарооборотність сповільнилася на 9,20 днів (найбільше уповільнення оборотності товарів ФГ «Миколаєво-Петровське» спостерігається в 1 кварталі, де вона склала 48,15 днів).

Проведена в кваліфікаційній роботі оцінка впливу факторів на зміну товарообороту ФГ «Миколаєво-Петровське» свідчить про те, що в основному досліджувані фактори сприяли збільшенню товарообороту в звітному періоді. При цьому найбільший вплив на збільшення обсягу товарообороту 2024 році зробило розширення торгової площі (за рахунок приросту торгової площі на 90 м<sup>2</sup> товарооборот підприємства збільшився на 871,01 тис.грн). Також позитивно на динаміку товарообороту вплинули такі фактори як зміна цін, збільшення чисельності працівників і підвищення рівня оплати праці на підприємстві, збільшення вартості основних фондів, збільшення товарних запасів на початок періоду, а також збільшення обсягу надходжень.

Проте, ряд факторів негативно вплинули на динаміку товарообороту ФГ «Миколаєво-Петровське». Так, за рахунок зміни фізичного обсягу товарообороту обсяг реалізації скоротився на 31,80 тис.грн., зниження ефективності використання основних фондів сприяло зниженню обсягу товарообороту на 3,54 тис.грн., зниження ефективності використання торгової площі – на 457,61 тис.грн., зниження продуктивності праці працівників досліджуваного підприємства на 52,92 тис.грн. сприяло зменшенню товарообороту на 442,33 тис.грн. В свою чергу інше вибуття і скорочення суми товарних запасів на кінець періоду – сприяло зниженню товарообороту відповідно на 261,10 тис.грн. і 174,60 тис.грн.

У виборі стратегії розвитку товарообороту важливу роль грає оцінка економічних меж підприємства і фактичне місцезнаходження, економічна оцінка запасів фінансової міцності і фінансової стійкості. Для обґрунтування стратегії оптимізації і розвитку товарообороту необхідна загальна оцінка торгівельно-фінансової діяльності підприємства. Для цього в кваліфікаційній роботі розроблена стратегія, що залежить від торговельно-фінансового стану підприємства. Дана стратегія визначає головні цілі і завдання діяльності підприємства, його ресурсне забезпечення, шляхи досягнення мети і методи рішення задач.

На основі проведеного аналізу управління обсягом реалізації ФГ «Миколаєво-Петрівське», а також визначеної ринкової позиції підприємства в кваліфікаційній роботі розроблена стратегічна модель оптимізації товарообороту на основі «стратегічної прогалини», а також розроблений графік впровадження стратегічних змін в діяльність підприємства.

Відповідно до даної стратегічної цілі обґрунтування товарообороту на плановий період було здійснено різними методами планування.

Так, проведені багатоваріантні прогнози товарообороту дозволили вибрати найбільш оптимальний план розвитку товарообороту в ситуації, що склалася, розрахований на основі використання програмно-цільового методу, тобто товарооборот цільовий в сумі 4447,35 тис.грн., що на 382,65 тис.грн. або 9,41% більше фактичного обсягу товарообороту в 2024 році. Розрахований таким методом плановий обсяг роздрібного товарообороту забезпечить торговому підприємству отримання в плановому періоді отримання цільової суми прибутку 182,65 тис.грн., яка надасть можливість підприємству визначати стратегічні цілі розвитку і розширення своєї діяльності, забезпечить фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

З цією метою керівництву досліджуваного підприємства рекомендується:

1. Провести комплексне вивчення стану діяльності підприємства, виявити вплив конкурентів і визначити перспективність кожного з них.

2. Для підвищення ефективності комерційної діяльності проводити маркетингові дослідження району діяльності.

3. Використовувати в своїй діяльності перспективний стратегічний план розвитку товарообороту.

4. Стежити за цінами і порівнювати свої ціни з ринковими. Приділяти велику увагу політиці цін по кожній товарній групі. Застосовувати гнучку систему ціноутворення.

5. Для розвитку товарообороту використовувати наступні заходи:

- активізувати торгове обслуговування району діяльності магазинів;
- використовувати різні додаткові форми торгового обслуговування (доставка додому, прийом замовлень на сервісне обслуговування).

6. Рекомендувати проводити угруповання товарів за розміром торгових надбавок і контролювати вплив зміни торгових надбавок на дохід від реалізації.

7. Для оптимізації структури товарообороту необхідно використовувати програмно-цільовий підхід.

8. Для підвищення суми і рівня доходу від реалізації добиватися збільшення частки закупівель товарів по прямих зв'язках з підприємствами-виробниками, без посередників.

9. Поліпшити організацію і методику економічної та фінансової роботи. Підвищити якість аналізу товарообороту, товарних запасів, товарооборотності. Прогнозувати товарооборот в цілому та по товарних групах на основі стратегічного плану розвитку підприємства.

Використання виявлених резервів та рекомендацій дозволить підприємству збільшити обсяги діяльності і зміцнити своє фінансове становище.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №9 та інструкція “Про звіт роздрібного товарообороту і товарних запасів” №389
2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати» від 31.03.99 р. №87 // Баланс, 2010. – №6.
3. Господарський кодекс України. – Харків: Фактор, 2013. – 260 с.
4. Афанасьєв М.В., Гончаров А.Б. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / За ред. проф. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2003. – 410 с.
5. Багаєв І. Втрати від зростання. // Менеджмент і менеджер. – 2022. – № 4. – С. 58-61.
6. Бланк І.А. Торговельний менеджмент. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – с. 408.
7. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: навчальний курс. – К.: Ніка-Центр; Ельга, 2001. – 528 с.
8. Бойчук І.М. Економіка підприємств: навч. посібник. – К.: Атака, 2002. – 480 с.
9. Бондар О.П., Васюхін О.В., Голубєв А.А., Подлесних В.І. Ефективне управління фірмою – Київ, Кондор, 2002. – 354 с.
10. Боумен К. Основи стратегічного менеджменту / Пер. з англ. за ред. Л.П. Зайцева, М.І. Соколової. – М.: Банки і біржі, ЮНІТІ, 1997. – 175 с.
11. Варава Л.М. Стратегічне управління. – Донецьк, 2002. – 205с.
12. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. – Вид. Василенка В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2022. – 400с.
13. Використання ПК в дослідженні товарообігу. Протопопова В.О., Хлевицька Т.Б. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2012.
14. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360с.

15. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посібник для самот. вивч. диск. / За ред. д-ра екон. наук., проф. М.В. Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198с.
16. Грещак М.Г. та ін. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М.Г. Грещак, О.М.Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228с.
17. Грещак М.Г., Колот В.М., Наливайко А.П., Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000 – 528с.
18. Економіка підприємства: Навч. посіб./ А.В. Шегда, Т.М. Литвиненко, М.П. Нахаба та ін.: За ред. А.В. Шегди. – К.: Знання-Прес, 2001. – 335с.
19. Економіка підприємства: Підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2000. – 325с.
20. Кошевецька Г. Організація і методика обліку витрат на виробництво машинобудівного підприємства. // Економіст. – 2023. – №8. – С. 93-95.
21. Крайник О.П., Барвінські Є.С. Економіка підприємства: Навчальний посібник / За редакцією О.П. Крайник / – Львів: Національний університет „Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), „Інтелект – Захід”, 2003. – 208с.
22. Кузнецова Л. Структурні зміни у торгівлі України: критерії прогресивності. // Економіст. – 2023. – №8. – С. 50-55.
23. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торгового підприємства. Підручник для вузів. (Під ред. Н.М. Ушакової) – К. “Хрещатик”, 2010. – 800с.
24. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2022. – 580с.
25. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент : Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 288с.
26. Міщенко А.П. Стратегічне управління : Навч. посібник. – Київ: “Центр навчальної літератури”, 2022. – 336с.

27. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227с.
28. Садеков А.А., Гусєва О.Ю. Стратегічне управління підприємством. – Донецьк, 2013. – 172с.
29. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. – 2-ге вид., стер. – К.: Алерта, 2003. – 485с.
30. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. – К.: „Каравела”, 2003 – 432с.
31. Устинко О.Л. Экономика предприятия: Метод пос. – К. МАУП, 2000. – 275с.
32. Фінанси: Навч.-метод. Посіб. Для самост. Вивч. Дисципліни. – 2-ге вид., перероб. І доп. / О.Р. Романенко, С.Я. Огородник, М.С. Зязюн, А.А. Славкова. – К.: КНЕУ, 2003. – 387с.
33. Фролова Л.В. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. – Донецьк, 2010. – 222с.
34. Ширягіна О. Б. Методика аналізу фінансових результатів підприємства // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. - №5. – с. 60-65.
35. <http://www.istock.com.ua>, <http://www.smida.gov.ua>