Київськийнаціональнийторговельно-економічнийуніверситет

Кафедра економіки та фінансівпідприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Планування обсягів та структури товарообороту підприємства торгівлі»

за матеріаламитовариства з обмеженоювідповідальністю
«ЕМТ Електронікс», м. Київ

Студента 2 курсу 1 м групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації«Економікапідприємства»
заочноїформинавчання — Ткачук Олени Василівни

Науковийкерівник –
канд. екон. наук, доцент — Трубей оксана Миколаївна

Гарант освітньоїпрограми
д-р екон. наук, проф. — Блакита Ганна Владиславівна

Київ 2018

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ……..3
ВСТУП……..…4
РОЗДІЛ 1. ПЛАНУВАННЯ ТОВАРООБОРОТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ…….8
1.1. Сутність та роль товарообороту в діяльності підприємства торгівлі…….....8
1.2. Показники, чинники та методи планування товарообороту ……....13
1.3. Мета та завдання планування товарообороту в сучасних умовах…….23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТОВАРООБОРОТУ ТОВ «ЕМТ ЕЛЕКТРОНІКС»……....37
2.1. Аналіз основних показників діяльності підприємства в динаміці……..…37
2.2. Характеристика чинників, що визначають обсяг та асортиментну структуру товарообороту підприємства……..…….44
2.3. Оцінка системи планування товарообороту підприємства……57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТОВАРООБОРОТУ ТОВ «ЕМТ ЕЛЕКТРОНІКС»……65
3.1. Раціоналізація систем планування товарообороту на підприємстві…….65
3.2. Економічне обґрунтування планових показників товарообороту на наступний рік з урахуванням пропозицій……..…71
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……..…100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...…103
ДОДАТКИ

АНОТАЦІЯ

Ткачук О.«Планування обсягів та структури товарообороту підприємства торгівлі» (за матеріалами ТОВ «ЕМТ Електронікс»), м. Київ). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства» − Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню методологічних основ та практичних аспектів удосконалення планування обсягів та структури товарообороту підприємства торгівлі. Представлена робота дозволяє оцінити систему планування товарообороту і запропонувати шляхи її раціоналізації.

Ключові слова: товарооборот, підприємство торгівлі, планування, структура товарообороту.

ABSTRACT

Tkachuk O. «Planningofvolumesandstructureoftradeturnoverofthetradeenterprise» (basedonthematerialsof «EMT ElektroniksLtd»), Kyiv). - Manuscript.

Graduationqualificationworkonthespecialty 051 "Economics", specialization "BusinessEconomics" - KyivNationalUniversityofTradeandEconomics - Kyiv, 2018.

Thefinalqualifyingworkisdevotedtothestudyofmethodologicalbasesandpracticalaspectsofimprovingtheplanningofvolumesandthestructureoftradeturnoverofthetradeenterprise.

Thepresentedworkallowsestimatingthesystemoftradeturnoverplanningandproposingwaysofitsrationalization.

Keywords: tradeturnover, tradeenterprise, planning, structureofcommodityturnover.

ВСТУП

Актуальність темидослідження визначена ключовою роллю товарообороту у діяльності підприємства торгівлі. Сьогодні головною метою будь-якого підприємства торгівлі є отримання максимального прибутку, при цьому товарооборот виступає як найважливіша і необхідніша умова, без якої вказана мета не може бути досягнута.

Оскільки підприємство торгівлі отримує певну суму доходу з кожної гривні проданих товарів, то завдання збільшення прибутку викликає необхідність постійного збільшення обсягу товарообороту як основного чинника зростання доходів, зниження витрат на оплату праці накладних витрат на реалізацію. У цьому сенсі показник товарообороту є одним з найважливіших чинників діяльності підприємства.

За показником товарообороту та за його динамікою можна судити про обсяги діяльності підприємства, ефективність використання його ресурсів. Збільшення товарообороту має бути тісно пов'язане зі споживчим попитом прибутком, чисельністю працівників, витратами на оплату та мотивування працівників.

Питання управління товарооборотом досліджували як вітчизняні, так і закордонні науковці, серед яких: Л. Балабанова, І. Бланк, Г. Болт, І. Височин, Р. Варлі, А. Гребнєв, Р. Джексон, Д. Джоббер, Дж. Ланкастер, А. Мазаракі, В. Пастухова, Г. Річ,А. Симон, Л. Фролова та інші.

Разом з тим, сума товарообороту формується під впливом різноманітних чинників, які здійснюють на неї як позитивний, так і негативний вплив. Кількість чинників, що визначають величину товарообороту, не можна обмежити, оскільки їх кількість дуже велика, але їх можна розділити на основні, такі, що роблять найбільший вплив на рівень товарообороту підприємства торгівлі, і другорядні, впливом яких можна знехтувати. Отже, комплексний підхід до планування товарообороту з врахуванням певних чинників залишається без достатньої наукової уваги, тобто, саме це зумовило практичну цінність представленого дослідження:

існує потреба в удосконаленні механізму планування товарообороту з урахуванням об'єктивних економічних процесів.

Актуальність проблеми, її практична значущість обумовили вибір теми дослідження, її мету та завдання.

Метою роботи є дослідження методологічних основ та практичних аспектів удосконалення планування обсягів та структури товарообороту підприємства торгівлі.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовані й вирішені наступні **завдання**:

– розглянути сутність та роль товарообороту в діяльності підприємства;

– визначити мету, завдання та методику планування товарообороту підприємства торгівлі;

– дослідити методи планування товарообороту підприємства торгівлі в сучасних умовах;

– провести аналіз основних показників діяльності підприємства в динаміці;

– представити характеристику чинників, що визначають обсяг та асортиментну структуру товарообороту;

– здійснити оцінку системи планування товарообороту;

– запропонувати раціоналізацію систем планування на підприємстві;

– здійснити економічне обґрунтування планових показників на наступний рік з урахуванням пропозицій.

Об'єктом дослідження єпроцес плануваннятоварообороту підприємства торгівлі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади планування товарообороту підприємства торгівлі.

Емпіричною базою дослідження є матеріали статистичної, фінансової та управлінської звітності товариства з обмеженою відповідальністю «ЕМТ Електронікс», що займається торгівлею електроприладами через власний інтернет-магазин emt-electronics.com.ua. Юридична адреса: м. Київ, вул.

Здолбунівська, 7 д. Штатний розклад підприємства нараховує 27 осіб. Серед основних конкурентів досліджуваного підприємства – торгівельні підприємства electronoff, «Кластер», ibud.ua та «Вольт».

Під час проведення дослідження було застосовано **методи** аналізу та синтезу (для дослідження теоретичних аспектів особливостей планування товарообороту підприємствами торгівлі), коефіцієнтний метод (при оцінці ефективності господарської діяльності ТОВ «ЕМТ Електронікс»), статистичний метод (для визначення виконання плану за товарооборотом), кореляційно-регресійний метод, методи прогнозування (для отримання прогнозу товарообороту на наступний рік), метод експертних оцінок (при обґрунтуванні планового обсягу товарообороту), метод порівняння (для порівняння отриманих планових показників із базовими показниками).

Інформаційною базою дослідження є теоретичні напрацювання науковців з теорії управління, економіки підприємств, маркетингу, роздрібного товарообороту, фінансів підприємств,мерчандайзингу.

Під час написання дослідження були використані законодавчіі нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики, річна звітність досліджуваного підприємства торгівліТОВ «ЕМТ Електронікс». Розрахунки та ілюстративний матеріал, представлений у дослідженні виконані за допомогою редактору MS Excel

Практичне значення результатів представленого дослідження полягає у тому, що отримані висновки й рекомендації мають практичну значущість для підприємства ТОВ «ЕМТ Електронікс». Зокрема, йдеться про рекомендації щодо удосконалення методичного забезпечення планування товарообороту підприємства торгівлі. Також запропоновано заходи щодо удосконалення управління торговим персоналом та визначено планові показники на наступний рік з урахуванням обґрунтованих пропозицій. Представлені рекомендації, запропоновані у дослідженні, можуть бути впроваджені в практику діяльностіТОВ «ЕМТ Електронікс».

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована стаття на тему «ПЛАНУВАННЯ ОБСЯГІВ ТА СТРУКТУРИ ТОВАРООБОРОТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ» у збірнику Наукових праць студентів «Економіка і фінанси підприємства» КНТЕУ, 2018р.

РОЗДІЛ 1
ПЛАНУВАННЯ ТОВАРООБОРОТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність та роль товарообороту в діяльностіпідприємстваторгівлі

Проблеми управління роздрібним товарооборотом досліджувалися в наукових працях багатьох закордонних й українських учених-економістів, таких як В. В. Апопій, І. О. Бланк, Н. О. Власова, І. В. Височин, Б. В. Гринів, Л. О. Лігоненко, А. А. Мазаракі, В. С. Марцин, Н. М. Ушакова, Л. В. Фролова, Ю. П. Яковлєв та ін. У їхніх роботах основна увага приділялася двом функціям управління товарооборотом – аналізу та плануванню.

Товарооборот характеризується наявністю одночасно двох ознак: об'єкта обміну та продажу як форми просування. Дуалістичний характер товарообороту виявляється в тому, що, з одного боку, він одночасно відбиває обсяг проданої (купленої) товарної маси і, відповідно, масштаб торговельної діяльності, а з іншого – розмір грошової виручки торгівлі, тобто товарооборот поєднує в собі економічні та фінансові аспекти торговельного процесу.

Товарооборот виступає як показник розміру торговельного підприємства, а також як фінансовий показник грошової виручки торгово-збутового підприємства (фірми) за продані товари. Він є інструментом виміру обсягу проданих (куплених) товарів. Обсяг товарообороту є основним валовим показником діяльності торговельного підприємства, який характеризує результат його діяльності щодо залучення купівельних фондів споживачів. Він характеризує обсяг діяльності підприємства, від якого залежать величина комерційного доходу і прибутку.

І.О. Бланквизначає товарооборот торговельного підприємства як суму продажу ним споживчих товарів за певний період часу [51, с. 220].

Більшість авторів відзначає, що товарооборот – це економічна категорія, що виступає як сукупність економічних відносин, які виникають у процесі купівлі-продажу товарів. В інших відносинах думки авторів помітно розходяться. Одні

розглядають товарооборот тільки як процес реалізації товарів, інші – як вартість проданих товарів, як кількісний показник, як заключну стадію руху товарів зі сфери виробництва в сферу споживання [57, с.100]. На думку І. Височин, товарооборот є одним із головних результативних показників господарської діяльності підприємств торгівлі і важливим чинником забезпечення сталого економічного зростання країни в цілому [20, с.377]. Представлена різноманітність характеристик товарообороту не випадкова та пояснюється багатогранністю досліджуваного поняття. Найбільш цікавими є чотири аспекти характеристики товарообороту.

По-перше, характеристику товарообороту як економічної категорії не можна зводити тільки до сукупності економічних відносин, що виникають у процесі купівлі-продажу товарів, її варто доповнити відносинами, зв'язаними з рухом товарної та грошової маси, а також сервісними послугами, пов'язаними з товарами й покупцями, бо товарооборот – це логістична категорія. По-друге, як завершальна стадія процесу руху товарів зі сфери виробництва та обігу до сфери споживання, товарооборот виконує найважливішу соціальну функцію – підвищення добробуту та якості життя населення, а в підсумку – здоров'я нації в цілому.

По-третє, товарооборот, як показник, що характеризує обсяг діяльності торгових підприємств, їх місце на споживчому ринку, виражає внесок торгівлі у внутрішній валовий продукт країни. Це особливо важливо додати до характеристики товарообороту, бо торгівля України сьогодні стоїть на першому місці в процесі формування ВВП.

По-четверте, товарооборот як результативний показник усієї торгівлі та сфери товарного обігу, є оціночним показником не тільки функціонування торгівлі, але й усієї фінансово-економічної та соціальної діяльності країни, бо в ньому відбиваються всі сторони внутрішньої та зовнішньої економічної, і навіть політичної діяльності торгових підприємств, що виступають повпредами країни на світовому ринку споживчих товарів.

Виділення цих елементів не виключає й інші характеристики сутності товарообороту, наприклад, як інструмента впливу на виробництво, як форми

розрахунків за реалізовані товари. Так, відповідно до твердження І. Височин, «...кількісна і якісна характеристика товарної маси, яка переходить із сфери виробництва в сферу споживання, відповідно закону товарного обігу, знаходить своє відтворення в показниках товарообороту» [19, с. 77].

В основі формування товарообороту лежать чотири ціноутворюючих елементи: непрямі податки, витрати на виробництво товарів, витрати на продаж (включаючи транспортування товарів від постачальників до місць їх продажу) і прибуток від реалізації товарів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура товарообороту за елементами ціноутворення

<table>
<tr><td colspan="5">ТОВАРООБОРОТ</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Собівартість реалізованих товарів (витрати на закупівлю товарів та їх транспортування до місць торгівлі)</td><td rowspan="2">Непрямі податки і збори</td><td rowspan="2">Знижки, надані покупцям; вартість повернутих покупцями товарів</td><td>Витрати обігу</td><td>Прибуток від реалізації товарів</td></tr>
<tr><td colspan="2">Сума реалізованих торговельних надбавок (комерційний дохід від реалізації товарів)</td></tr>
</table>

Усі ці елементи оплачуються споживачем за умови відповідності товарної пропозиції купівельному попиту. Тому товарооборот можна розглядати як реалізований попит [19, с. 92].

Розглядаючи товарооборот як об’ємний показник діяльності не можна залишити поза увагою той факт, що доходом торговельного підприємства від реалізації товарів є частина товарообороту, представлена у вигляді суми торговельних надбавок (знижок), отриманих від реалізації товарів за певний період часу.

У зв’язку з тим, що в торгівлі нова споживча вартість не створюється, дохід від реалізації товарів являє собою плату за надання торговельно-посередницької послуги (доведення товарів до споживачів та їх реалізацію), яка становить частину виручки торговельного підприємства і називається комерційний дохід від реалізації товарів.

Таким чином, слід зазначити наступне [17, с. 18]:

– характеризуючи товарооборот як економічну категорію, слід зазначити, що він є категорією логістики;

– значення товарообороту як завершальної стадії руху товарів необхідно зміцнити, бо товарооборот – це процес, що активно формує якість життя й, у кінцевому підсумку, забезпечує здоров'я нації;

– характеризуючи товарооборот як показник діяльності торгових підприємств, необхідно підкреслити, що торгівля стоїть на першому місці в процесі створення ВВП;

– як результативний показник усієї сфери товарного обігу, товарооборот використовується для оцінки позицій держави на світовому ринку споживчих товарів (рис. 1.1) [17, с. 20].

Рис. 1.1. Комплексна характеристика сутності роздрібного товарообороту

Узагальнення різних формулювань товарообороту як економічної категорії робить очевидною необхідність трактування товарообороту як комплексної системи соціально орієнтованих економічних відносин суспільного відтворення на стадії обміну грошових доходів населення на споживчі товари.

Сутність та роль товарообороту в економіці країни визначає концептуальні підходи до управління їм з метою забезпечення сталого розвитку економіки, посиленню регулюючого впливу держави на сферу виробництва та інфраструктуру ринку, задоволенню суспільних потреб і підвищення рівня життя населення.

Мета управління товарооборотом може бути сформульована в залежності від ієрархічного рівня управління. На рівні держави й регіону – це забезпечення збалансованості макроекономічних та соціально-економічних показників, на рівніторговельного підприємства – забезпечення стійких ринкових позицій, високих фінансових результатів, ефективного використання ресурсного потенціалу.

З розвитком ринкових відносин відбулися важливі зміни в діяльності роздрібних торгових підприємств, змінилася форма власності, у наш час переважна більшість підприємств – приватні. Утворення в економіці цілого сектора приватних підприємців – фізичних осіб підсилює конкуренцію між роздрібними торговими підприємствами. З переходом до нових принципів функціонування економіки сформувалася якісно нова структура сфери товарного обігу, що зводиться до майже повного її охоплення торгівлею.

Значно розширилися функції роздрібних торгових підприємств, сьогодні вони реалізують товари не тільки для особистого споживання, але й для підтримки торговельної діяльності фізичних осіб – дрібних підприємців. Крім роздрібного товарообороту з’явився оптовий товарооборот, оборот від посередницького й іншого виду діяльності [5, с. 132].

Таким чином, концептуально необхідним є визнання товарообороту не тільки як процесу реалізації товарів, але й як оціночного показника діяльності торгівлі. Товарооборот, як оціночний показник, є невід’ємним елементом системи

показників торговельного підприємства та його зв’язок з іншими показниками повинен документально підтверджуватися бухгалтерським обліком фінансових результатів господарської діяльності підприємств.

1.2. Показники, чинники та методи планування товарообороту

Погоджуючись з точкою зору І. В. Височин [14, с. 36], слід наголосити, що розвиток товарообороту на рівні торговельного підприємства можливий при виконанні таких умов ефективного стратегічного управління:

– прогнозування та планування обсягів товарообороту, відповідно до основної стратегії діяльності торговельного підприємства, яка передбачає взаємозв’язок темпів розвитку товарообороту з розвитком регіонального споживчого ринку та змінами його кон’юнктури, а також забезпечує необхідну суму прибутку;

– формування ефективної політики товарного забезпечення товарообороту, яка передбачає прогнозування та планування структури товарообороту, що найкраще відповідає потребам контингенту покупців, що обслуговує підприємство;

– забезпечення ефективного відтворення та використання наявного ресурсного потенціалу торговельного підприємства.

Головною тактичною метою управління товарооборотом у торгівлі є задоволення платоспроможного попиту різних категорій населення, забезпечення росту обсягів товарообороту, одержання необхідного прибутку на основі більш раціональної збутової політики. При цьому повинне забезпечуватися найбільш повне задоволення попиту покупців при максимальному залученні в оборот їх коштів і нормальному розвитку товарних запасів в оптовій і роздрібній ланках торгівлі.

В умовах маркетингової самоорганізації товарообороту аналіз господарської діяльності починається не з дослідження виробництва чи фінансових результатів, а з вивчення товарообороту, потреб, попиту населення. Причина такої заміни

очевидна – у маркетинговій системі усе починається з ринку та закінчується ринком: товар знаходить чи не знаходить збут у залежності від того, чи є на нього попит [29, с. 84].

Планування товарообороту підприємства торгівлі здійснюється із використанням наступних методів:

1. Економічно-статистичних:

1) метод розрахунку загального обсягу товарообороту по середньорічних темпах зростання;

2) метод вирівнювання динамічного ряду за ковзаючою середньою.

2. Балансовий.

3. Нормативний.

4. Економічно-математичні.

5. Експертних оцінок.

6. Метод отримання цільового прибутку від продажів.

7. Розрахунок товарообороту на основі побудови графіку беззбитковості.

8. Метод планування залежно від місцезнаходження підприємства і зони обслуговування.

9. Техніко-економічних розрахунків.

10. Метод планування, виходячи з передбачуваних ресурсів.

11. Планування на основі споживчого попиту.

Економіко-статистичні методи пов’язані з визначенням на основі наявної статистичної інформації середнього значення показника або середньої його зміни за ряд років, який береться за базу планування. Загальний обсяг обороту роздрібною розраховується наступними економіко-статистичними методами:

Метод розрахунку загального планового обсягу товарообороту підприємства торгівлі здійснюється за формулою середньої геометричної.

Суть методу вирівнювання динамічного ряду за ковзаючою середньою полягає у визначенні тенденцій динамічного ряду шляхом плавної зміни товарообороту у часі.

Балансовий метод розрахунку заснований на використанні при розрахунку товарообороту балансового взаємозв'язку різних показників. На рівні підприємства розрахунок товарообороту підприємства торгівлі здійснюється за балансової ув'язки товарообороту з чинниками, що впливають на нього.

Нормативний метод планування товарообороту заснований на використанні при розрахунках норм і нормативів (фізіологічних норм споживання продовольчих товарів, раціональних норм споживання непродовольчих товарів, забезпеченості товарами на 1000 жителів або 100 сімей і так далі). Розрахунки за цим методом виконуються для обґрунтування планового обсягу товарообороту по окремих товарних групах, для розрахунку споживчого кошику населення.

Економіко-математичні методи планування товарообороту полягають у виявленні математичної закономірності розвитку показника і побудови на її основі моделі розвитку показника у майбутньому. Економіко-математичне моделювання здійснюється у декілька етапів:

I етап – побудова графіку залежності товарообороту підприємства торгівлі від чинників, що його визначають, розрахунок коефіцієнта кореляції;

II етап – вибір математичного рівняння, що відбиває цю залежність;

III етап – знаходження параметрів цього рівняння;

IV етап – побудова плану товарообороту на основі вибраного рівняння;

V етап – розрахунок помилки плану.

Одним з простих прийомів згладжування динамічного ряду з урахуванням «застарівання» є розрахунок спеціальних показників, що дістали назву експоненціальних середніх, які широко застосовуються у короткостроковому прогнозуванні. Основна ідея методу полягає у використанні як прогнозу лінійної комбінації минулих і поточних спостережень. Перевагами цього методу є можливість побудови плану товарообороту залежно від багатьох чинників, що його визначають (рівня доходів населення, чисельності покупців і тому подібне) і досить висока точність плану. Недоліками цього методу є те, що не завжди існує можливість збору необхідної інформаційної бази для плану (за 7-10 років); непорівнянність у значній кількості випадків інформаційних даних.

Метод експертних оцінок. Суть цього методу полягає в тому, що для планування товарообороту підприємства торгівлі залучають групу експертів з 5-10 осіб, що складається з представників підприємств-виробників товару; працівників торгових підприємств; економістів, бухгалтерів, маркетологів і тому подібне. Експерти повинні відрізнятися високою кваліфікацією, широким кругозором, бути незалежними у своїх судженнях, мати великий стаж і досвід роботи в цій області.

Робота експертів здійснюється за рядом етапів. На першому етапі формується завдання планування і здійснюється опитування експертів для виявлення думки кожного одним з трьох способів:

– за допомогою розробленої анкети, що розсилається експертам;
– анкетування (опитування) експертів, зібраних в одному місці;
– за допомогою комп'ютерних терміналів.

На другому етапі здійснюється обробка думок експертів, в ході якої виявляється переважаюча думка, виявляються крайні судження; формуються принципові розбіжності в думках експертів і проводиться дослідження причин розбіжності в думках.

На третьому етапі результати обробки думок доводяться до усіх експертів і кожен експерт аналізує результати і здійснює переоцінку своєї первинної думки.

На четвертому етапі виявляється переважаюча думка, яку можна вважати достовірною.

Переваги цього методу полягають у врахуванні впливу багатьох чинників за допомогою різних думок експертів, при цьому досягається досить висока точність оцінок.

Далі розглянуто специфічні методи планування товарообороту підприємства торгівлі.

Метод отримання цільового прибутку – у його основі лежить розрахунок передбачуваного (цільового) прибутку від продажів, якого підприємство торгівлі прагнутиме досягти в майбутньому періоді. Відповідно до методики, запропонованої І. Височин, розрахунок планового обсягу товарообороту, що

забезпечує отримання необхідної суми прибутку (необхідний обсяг товарообороту– ТОн) здійснюється за формулою [49, с. 187]:

$$ТОн = \frac{ВО_{пост}^{пл} + Пц^{пл}}{Ркд_{безПДВ}^{пл} - Рво_{зм}^{пл}} \cdot 100, \qquad (1.1)$$

де $ВО_{пост}^{пл}$ – сума умовно-постійних витрат обігу в плановому періоді;

Пц^{пл} – сума цільового прибутку до оподаткування в плановому періоді;

$Ркд_{безПДВ}^{пл}$ – рівень комерційного доходу без ПДВ в плановому періоді, % до товарообороту;

$Рво_{зм}^{пл}$ – рівень умовно-змінних витрат обігу в плановому періоді, % до товарообороту.

Розрахований таким чином обсяг товарообороту забезпечить підприємству роздрібної торгівлі отримання в плановому періоді необхідної суми прибутку, яка дасть змогу вирішувати стратегічні завдання розвитку підприємства, розширювати діяльність, забезпечить фінансову стійкість, платоспроможність та конкурентоспроможність підприємства.

Такий підхід до планування необхідного обсягу товарообороту розглядається у якості одного із можливих у науковій та навчальній літературі, присвяченій проблемам торговельного менеджменту, поряд з використанням в алгоритмі розрахунку замість необхідного прибутку величини мінімального прибутку. При чому під мінімальним розуміється прибуток, розмір якого після сплати податків і обов'язкових платежів задовольняє уявлення власників підприємства про мінімальний рівень рентабельності на вкладений капітал, в якості якого виступає депозитна ставка банку [39, с. 110].

О. М. Соломатін наголошує на можливості розрахунку планового обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі в зв'язку з необхідністю забезпечення достатнього запасу фінансової міцності [53]. Базуючись на алгоритмі визначення запасу фінансової міцності, плановий обсяг товарообороту,

який забезпечить підприємству роздрібної торгівлі необхідний запас фінансової міцності, може бути розрахований за формулою:

$$ТОн = \frac{ТО_{КРИТ}^{ПЛ} \cdot 100}{100 - ЗФМ_{ПЛ}}, \qquad (1.2)$$

де $ТО_{КРИТ}^{ПЛ}$ – критичний обсяг товарообороту в плановому періоді (точка беззбитковості);

$ЗФМ_{ПЛ}$ – запас фінансової міцності планового періоду, %.

Вивчення досвіду планування товарообороту фахівцями реальних підприємств дозволяє акцентувати увагу на методичному прийомі, що отримав, за думкою І. Височин, назву модель досяжного росту[21, с. 38],яку теж можна віднести до методичного прийому планування необхідного (цільового) товарообороту підприємства роздрібної торгівлі.

Визначити досяжний товарооборот підприємства роздрібної торгівлі можна, використовуючи наступний алгоритм:

$$ТОн = ТОф \cdot (1 + К_Д), \qquad (1.3)$$

де ТОф – обсяг товарообороту фактичний (звітного періоду);

$К_Д$ – коефіцієнт досяжного росту.

Послідовно використовуючи формулу (1.3), можна розрахувати необхідний товарооборот на декілька періодів вперед.

Модель досяжного росту дозволяє оцінити максимально можливий темп зростання товарообороту підприємства роздрібної торгівлі при заданих обмеженнях. У якості обмежень використовуються такі показники діяльності підприємства, як рентабельність товарообороту, коефіцієнт оборотності активів, співвідношення позикового і власного капіталу. Коефіцієнт досяжного росту визначається на основі даних Балансу та Звіту про фінансові результати звітного періоду за такою формулою:

$$К_{Д} = \frac{(ВКф + \Delta ВК_{ПЛ} - Д_{ПЛ}) \cdot (1 + Л) \cdot КОА / ТОф}{1 - Р_{ТО} \cdot (1 + Л) \cdot КОА} - 1, \quad (1.4)$$

де ВКф – розмір власного капіталу у звітному періоді;

$\Delta ВК_{ПЛ}$ – приріст власного капіталу в плановому періоді;

$Д_{ПЛ}$ – сума дивідендів, що будуть сплачені у плановому періоді;

Л – цільове значення фінансового важеля (співвідношення позикового капіталу до власного);

КОА – цільове значення коефіцієнту оборотності активів, рази;

$Р_{ТО}$ – цільове значення рентабельності товарообороту, %.

Підходи до визначення планового обсягу товарообороту виходячи з витрат і прибутку, а також на основі врахування цільових показників розглядалися і у роботі практикуючого фахівця І. Качалова[25].При чому рівні витрат у відсоткахдо товарообороту досліджуваного підприємства роздрібної торгівлі пропонується порівнювати з аналогічними показниками інших підприємств або в середньому по галузі, з показниками зарубіжних компаній, що дозволить виявити диспропорції у розвитку бізнесу підприємства і запобігти їх посиленню в майбутньому.

Виходячи з пріоритетних цілей інвесторів або власників бізнесу, встановлення необхідного обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі на плановий період може бути здійснено у такі способи:

1 спосіб – обирається один із підходів до визначення необхідного обсягу товарообороту (на основі забезпечення одержання необхідного прибутку, на основі забезпечення одержання мінімального прибутку, на основі забезпечення достатнього запасу фінансової міцності або на основі досягнення цільових показників моделі досяжного росту);

2 спосіб – за умови однакової вагомості підходів до визначення необхідного обсягу товарообороту його величина на плановий період обчислюється за формулою середньої арифметичної простої;

3 спосіб – за умови різної вагомості підходів до визначення необхідного обсягу товарообороту його величина на плановий період обчислюється за формулою середньої арифметичної зваженої.

Переваги наведених способів планування товарообороту за методом отримання цільових показників полягають у їх високій ефективності; що стосується недоліків, то вони пов'язані із складнощами обґрунтування рівня цільових показників (зокрема, прибутку), відносної точності планових значень рівня прибутку від продажів і витрат обігу.

Так, нижче представлена методика визначення цільового прибутку підприємства торгівлі здійснюється в три етапи. На першому етапі визначається величина прибутку, що залишається на розпорядженні підприємства торгівлі для наступних цілей:

- фінансування приросту основних засобів;
- фінансування власних оборотних засобів;
- створення фінансових резервів;
- погашення кредитів;
- придбання цінних паперів;
- сплата податків, відсотків та інших відрахувань з чистого прибутку;
- заохочення і соціального розвитку колективу;
- інших цілей.

На другому етапі розрахована сума прибутку зіставляється з можливостями її отримання при планованому обсязі діяльності. На третьому етапі розраховуються усі інші показники господарсько-фінансової діяльності. Обґрунтованість плану товарообороту перевіряється за допомогою визначення критичної точки продажів або порогу рентабельності.

Метод планування роздрібного товарообороту виходячи з передбачуваних ресурсів. Цей метод заснований на оптимізації планового обсягу роздрібного товарообороту і визначенні його максимальної величини по окремих видах обмежених ресурсів. Для реалізації цієї методики використовуються економіко-

математичні організаційні моделі, розв'язок яких здійснюється з використанням ЕОМ.

Метод, заснований на споживчому попиті. Використовується за наявності інформації про купівельну спроможність населення; в основі розрахунків лежить визначення коефіцієнта еластичності

Розрахунок планового товарообороту на основі побудови графіку беззбитковості і розрахунку точки беззбитковості. Точка беззбитковості – обсяг продажів, при якому підприємство буде спроможне покрити усі свої витрати, не отримуючи при цьому прибутку. Визначенням точки беззбитковості графічним способом є перетин товарообороту підприємства торгівлі і умовно-змінних витрат обігу.

Метод техніко-економічних розрахунків. При плануванні роздрібного товарообороту можна використати нормативи товарообороту на 1 м^2 торгової площі або (при їх відсутності) показники, досягнуті добре працюючими підприємствами, що мають порівнянні умови діяльності. При цьому слід враховувати особливості роботи підприємств торгівлі і коригувати нормативи на наступні коефіцієнти:

– середню суму покупки;
– інтенсивності купівельних фондів;
– завершеності покупок.

Метод планування роздрібного товарообороту залежно від місцезнаходження підприємства торгівлі і зони обслуговування, від розмірів підприємств, їх обороту, розмірів населених пунктів, в яких вони розташовані. Величина зони обслуговування знаходиться у прямій залежності від відстані до конкуруючого торгового підприємства і оберненій – від величини підприємств-конкурентів. При плануванні роздрібного товарообороту враховуються наступні зміни в зоні обслуговування: відкриття або закриття магазинів, введення в дію нового житлового фонду, зростання середньорічного числа відвідувачів. На основі цих показників розраховується зростання або зниження планового товарообороту.

Таким чином, підсумком побудованого плану товарообороту буде прибутковість або збитковість підприємства торгівлі. При цьому, незважаючи на те, який саме метод планування товарообороту обраний на підприємстві торгівлі завжди необхідне оперативне вивчення ринку.

Відзначимо, що оперативне вивчення ринку передбачає систематичні спостереження за розвитком ринкової ситуації з метою одержання інформації обсяг товарообороту, співвідношення попиту та пропозиції і систематичного аналізу цих відомостей. Предметом вивчення є обсяг товарообороту; ступінь задоволення попиту населення; фактори, що впливають на товарооборот і розвиток пропозиції, а також оцінка результатів рекламних заходів, виставок-продажів, широкого розпродажу товарів і т. д.

Конкурентні стратегії передбачають короткострокові тактичні заходи для миттєвої реакції на ситуацію та довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства та його позиція на ринку [34, с. 155]. Практично всі досліджувані підприємства прагнуть використовувати різноманітні засоби по збільшенню обсягу товарообороту та залученню покупців з метою завоювання їхньої довіри, випередження конкурентів і утримання свого місця на ринку. Для кожного конкурента повинна бути розроблена окрема конкурентна стратегія, тобто скільки конкурентів, стільки ж повинне бути і конкурентних стратегій. Однак, розглядаючи всі стратегії з погляду цілей діяльності підприємства та типу конкурентної переваги, можна виділити основні варіанти стратегій поводження підприємства в конкурентному середовищі.

Стратегічне маркетингове планування товарообороту повинне відповідати ряду умов [14, с. 40]:

– наявність чітких стратегічних конкурентних цілей і постійне коректування портфеля конкурентних маркетингових стратегій, заснованих на стрижневій ідеї (парадигмі існування, місії) підприємств, на специфіці конкурентного маркетингового середовища та на бажанні досягти визначених конкурентних переваг;

– повинне бути присутнім переконання в правильності стратегій,

впевненість у тім, що стратегічний план є реальним та адекватним зусиллям, що на нього втрачаються, а також існує реальна зацікавленість у впровадженні стратегій у життя;

– систематичне програмування використання внутрішнього конкурентного потенціалу підприємств (конкурентні активи, ключові компетенції, стратегічні ресурси) для реалізації конкурентних маркетингових стратегій;

– концентрація головних зусиль на пріоритетних напрямках роботи в необхідний час;

– гнучкість стратегічного поводження, що забезпечує використання мінімуму ресурсів для досягнення максимального результату;

– коректний порядок дій скоординованого керівництва.

Для забезпечення ефективних бізнес-відносин у системі розподілу підприємством торгівлі доцільно розробляти маркетингові стратегії охоплення ринку, управління каналами розподілу, управління взаєминами з постачальниками, удосконалювання договірної політики підприємства, стратегії управління товарними запасами, збутові стратегії.

1.3. Мета та завдання планування товарообороту в сучасних умовах

Першочергове значення планування товарообороту для визначення змісту програм і планів розвитку галузі для формування системи планів і бюджетів на рівні окремого підприємства роздрібної торгівлі вимагає об’єктивного представлення загальних концептуальних підходів до прогнозування і планування його обсягу та структури в умовах ринку з урахуванням невизначеності і мінливості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Як відомо, майбутній обсяг та структура товарообороту підприємства роздрібної торгівлі є вихідними для планування багатьох показників господарської діяльності – комерційного доходу, витрат обігу, прибутку, потреби в активах та капіталі тощо [18, с. 6].

У практичній діяльності підприємств роздрібної торгівлі прогноз товарообороту визначають як величину обсягу товарообороту, яку можливо досягнути при виконанні деяких умов або при реалізації деяких подій. Ця величина повинна уточнюватися та використовуватися при розробці плану товарообороту. План товарообороту – це величина обсягу товарообороту, яку необхідно досягти, виконавши деякі дії.

Як визначили Д. Джоббер та Дж. Ланкастер, планування витікає із прогнозування обсягу продажів, і метою планування є розподіл ресурсів компанії таким чином, щоб забезпечити ці очікувані продажі [59, с. 40].

Звідси витікає, що прогнозів може бути багато, і використовуються вони для підтримки прийняття управлінських рішень. План, як правило, один, і він прямо чи опосередковано визначає управлінські рішення.

Схематично цикл процедур, пов’язаних з плануванням товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, відображено на рис. 1.2.

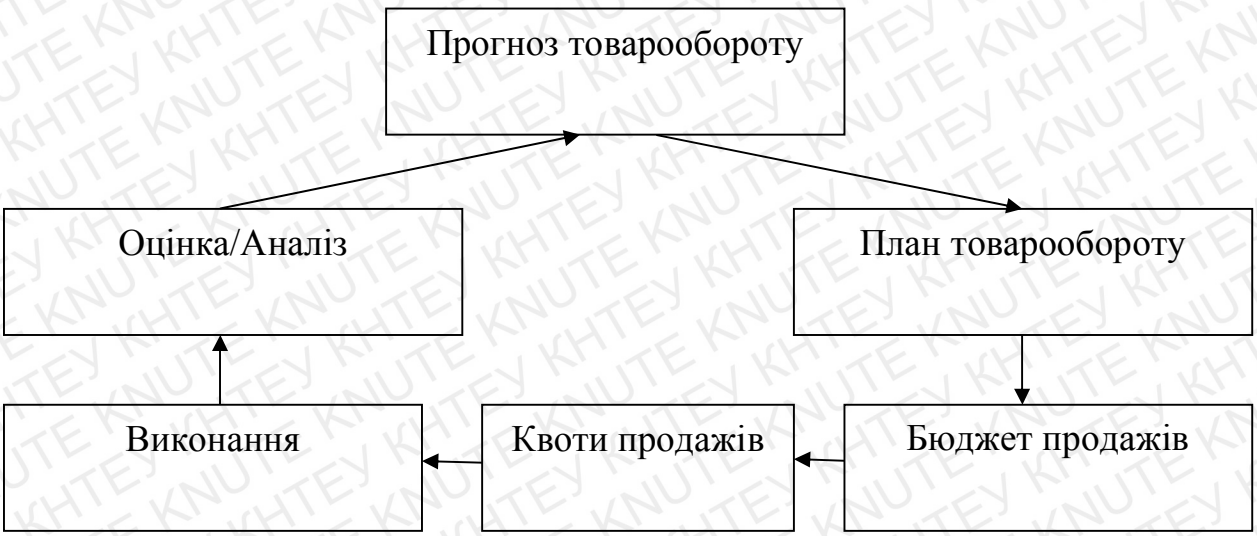

Рис. 1.2. Процедури, пов’язані з плануванням товарообороту підприємства роздрібної торгівлі

Керуючись наведеною схемою та узагальнюючи існуючі наукові напрацювання, послідовність процесу планування товарообороту підприємства

роздрібної торгівлі, можна представити як алгоритм взаємопов'язаних етапів (рис. 1.3) [17, с. 19].

Етап 1. Формування вихідної інформаційної бази для планування товарообороту підприємства.

На думку Д. І. Баркана, аналіз і оцінка повинні бути основою для розробки будь-якого реалістичного плану збуту [17, с. 19].

На цьому етапі здійснення планових розрахунків проводиться систематизація одержаних висновків за результатами аналізу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, які повинні бути враховані при обґрунтуванні його плану, а також проводиться оцінка ступеня виконання попередньо розроблених планів товарообороту.

Етап 2. Прогнозування можливого обсягу товарообороту підприємства.

За результати цього етапу отримують варіанти можливого обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі та визначають остаточну прогнозну величину на основі інтуїтивного або розрахункового вибору з коригуванням на вплив нових неврахованих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Рис. 1.3. Етапи планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі

Ґрунтовні дослідження теоретико-методологічних та методичних підходів до прогнозування товарообороту підприємств роздрібної торгівлі були проведені І. Височин [19, с. 99]. Встановлено, що прогноз у системі управління товарооборотом є передплановим розробленням багатоваріантних моделей розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі.

Розроблені прогнози товарообороту повинні не тільки враховувати тенденції його розвитку, а й визначати способи досягнення поставлених цілей.

Прогнозування товарообороту в торговельних підприємствах є одним з елементів маркетингової діяльності та передбачає [47, с. 152]:

– вивчення потреб ринку та попиту контингенту покупців, що обслуговується, на основі систематичного спостереження за ходом реалізації та надходження товарів, розвитком товарообороту, а також факторів, що впливають на нього, оптовими базами та промисловими підприємствами;

– оцінку відповідності закуповуваних і реалізованих товарів потребам по асортименту, якості, ціні, передпродажному та післяпродажному обслуговуванню;

– вивчення купівельних мотивацій і переваг;

– визначення рівня інформованості покупців про асортимент і якість пропонованих товарів, особливо нових, установлення факторів, що впливають на формування товарообороту та динаміку реалізації товарів;

– аналіз та оцінку діяльності постачальників щодо їхньої відповідальності при укладанні та виконанні господарських договорів на виробництво та постачання товарів, оперативного перегляду асортименту, якості та ціни товарів у зв’язку зі зміною обсягу товарообороту або кон’юнктури ринку;

– прогнозування кон’юнктури ринку для обґрунтування потреби в товарах, оперативної роботи з постачальниками;

– розробку пропозицій по досягненню збалансованості товарообороту та пропозицій, задоволенню потреб різних типів споживачів за результатами аналізу та прогнозування товарообороту та кон’юнктури.

Тому для розробки прогнозів необхідне виконання відділом маркетингу підприємств торгівлі обов’язків за наступними напрямками [28, с. 283]:

– розробка методології вивчення ринку та споживання;

– вивчення регіонального та місцевого ринку з позицій економіки регіону;

– розробка прогнозів розвитку споживання та роздрібного товарообороту;

– застосування економіко-математичних методів моделювання товарообороту;

– використання та оцінка відповідних даних для аналізу процесів споживання (дані сімейних витрат і міжнародних порівнянь);

– розвиток методики вивчення товарообороту з упором на визначення найбільш ефективних способів і прийомів, зокрема формування вибірки, анкетних опитувань, підвищення надійності результатів;

– удосконалювання методики оперативного вивчення ринку з погляду виявлення проблематики цієї діяльності за допомогою тестів, визначення можливостей розробки та використання стандартних схем інформації, а також оцінки ефективності окремих інструментів торгової політики – реклами, цін, кредиту і т.д.;

– розробка методики складання прогнозів і концепцій розвитку асортименту, маючи на увазі визначення найбільш діючих методів прогнозування товарообороту з різними періодами попередження для розробки цих концепцій.

– систематичне нагромадження й оцінка інформації з області статистики, соціології, психології, медицини, технічних дисциплін, педагогіки, кібернетики й інших, що обумовлено вимогами організаційних аспектів прогнозування;

– створення системи короткострокових, середньострокових і довгострокових прогнозів, ув'язаних у часі з відповідними роботами по плануванню.

Вивчення та прогнозування товарообороту повинне здійснюватися в тісному співробітництві підприємств торгівлі, промисловості, регіональних органів управління. При цьому необхідно чітке розмежування їхніх задач для усунення дублювання, урахування впливу законів ринку, закономірностей розвитку ринкових відносин і соціальної структури суспільства, використання в практиці роботи управлінського апарата науково обґрунтованих методів вивчення та прогнозування товарообороту, розробка стратегії управління товарооборотом.

Цінність прогнозу товарообороту вимірюється його корисністю у процесі складання плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі і прийняття рішень у сфері продаж, а саме:

– прогноз визначає межі планування товарообороту та забезпечує визначення вихідних показників для складання плану товарообороту;

– у прогнозі встановлюються реально досяжні темпи зміни товарообороту;

– у прогнозі враховуються всі наявні варіанти обсягів одержання товарообороту у майбутньому періоді та можливості їх досягнення.

Етап 3. Оцінка напруженості прогнозу можливого товарообороту.

На сучасному етапі оцінка напруженості плану товарообороту визначається окремими науковцями з торговельного менеджменту [5, 19, 37] в якості необхідного етапу в загальній послідовності управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі. Зазвичай вказують на те, що коефіцієнт напруженості планів можна визначити шляхом порівняння відповідних показників зі встановленою мірою (нормативом) або існуючим еталоном (наприклад, науково обґрунтованими або оптимальними плановими показниками) та застосовувати такий спосіб розрахунку для оцінки різноманітних розділів або показників планів: виробництва продукції, потреби у ресурсах, продажу товарів, отримання доходів, розподілу прибутку і т. п.

І. О. Бланк розглядає можливість порівняння планового обсягу товарообороту на одиницю використаного ресурсу з досягнутими показниками підприємства, обраного в якості еталона, та зазначає, що оцінку напруженості плану слід здійснювати на основі порівняння планового товарообороту на 1 кв.м. торговельної площі та на 1 працівника на даному підприємстві роздрібної торгівлі з раніше визначеними аналогічними показниками кращих однотипних торговельних підприємств регіону, наголошуючи, що таку оцінку зазвичай проводять для планів, орієнтованих на можливості споживчого ринку або досягнення цільової суми прибутку [4, с. 19]. Підтримуючи такий підхід, І. Височин пропонує його доповнити порівнянням планового товарообороту на 1грн.товарних ресурсів (товарні ресурси – товарні запаси на початок періоду плюс надходження товарів впродовж даного періоду) з раніше визначеними аналогічними показниками підприємства-еталона [13].

У такому випадку зведений індекс напруженості плану товарообороту (Ін) обчислюватиметься за формулою:

$$I_{Н} = \sqrt[3]{I_{НЗ} \cdot I_{НП} \cdot I_{НТ}} \qquad (1.1)$$

де $I_{НЗ}$ – індекс напруженості плану товарообороту за ефективністю використання площі торговельної зали;

$I_{НП}$ – індекс напруженості плану товарообороту за ефективністю використання праці персоналу;

$I_{НТ}$ – індекс напруженості плану товарообороту за ефективністю використання товарних ресурсів.

На стадії розробки плану товарообороту необхідно забезпечити рівновагу планових обсягів з еталонними, що досягається при коефіцієнті напруженості, який дорівнює 1. Чим більше значення розрахованих коефіцієнтів, тим вище рівень напруженості оцінюваних планових показників. Перевищення плановими показниками відповідних нормативних або еталонних значень в нормальних умовах роботи підприємства, як правило, не повинно відбуватися, оскільки це вказує на неякісне розроблення плану і необхідність його коригування.

Отже, з урахуванням напруженості плану товарообороту можуть бути внесені відповідні коригування, які забезпечують більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі.

Етап 4. Визначення необхідного обсягу товарообороту підприємства на основі цільових показників.

За думкою Н. Рибнікова, наявність цільової установки – в явному чи прихованому вигляді – є обов'язковою складовою будь-якого плану, крім того, вона – за умови своєї нетривіальності – має бути відокремленою від, власне, планових показників. Відсутність цільової установки в розробці плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі призведе до унеможливлення надання категорії управління товарооборотом характеристики результативності, оскільки «єдиною точкою опори, на якій базується раціональність, є система цінностей, які піддаються визначенню» [19, с. 101].

Визначення необхідного обсягу товарообороту підприємства на основі цільових показників полягає у використанні програмно-цільового методу та може передбачити розрахунок:

1) товарообороту, що забезпечує одержання необхідного прибутку;

2) товарообороту, що забезпечує одержання мінімального прибутку;

3) товарообороту, що забезпечує досягнення достатнього запасу фінансової міцності;

4) товарообороту, що забезпечує досягнення встановлених параметрів моделі досяжного росту.

Етап 5. Узгодження можливого та необхідного обсягів товарообороту підприємства.

Надзвичайно важливим етапом планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі є узгодження його можливого та необхідного обсягів і прийняття рішення щодо величини товарообороту, досягнення якої буде покладено в основу розробки бюджету продажів та встановлення квот продажів для окремих продавців.

І. В. Височин розглядаються можливі співвідношення між варіантами розрахунку планового обсягу товарообороту з характеристикою ситуації та доцільним управлінським рішенням в умовах, що склалися. В якості альтернативних варіантів плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі можливому обсягу протиставляється необхідний та ресурсозабезпечений товарооборот [12, с. 133]. Запропонований авторкою підхід до узгодження варіантів плану товарообороту не враховує результатів прогнозування обсягу товарообороту на основі використання експертних методів та методів, які базуються на виявленні тренду. Крім цього, ресурсозабезпечений обсяг товарообороту, обчислений на основі факторно-аналітичного методу, слід розглядати як один із підходів при визначенні можливого обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, а в якості орієнтира при ухваленні остаточного рішення розглядати необхідний обсяг товарообороту.

Таким чином, розвиваючи і доповнюючи існуючі напрацювання, представимо можливі варіанти співвідношення запланованого індексу зміни можливого товарообороту підприємства роздрібної торгівлі та коефіцієнта напруженості прогнозу у вигляді чотирьох типових ситуацій, кожна з яких потребує відповідних управлінських рішень.

Етап 6. Розробка бюджету продажів.

Ґрунтуючись на визначенні бюджету як кількісного виразу показників плану підприємства на певний період [12, с. 135], в основу бюджету продажів слід покласти плановий обсяг товарообороту, що може бути реально досягнутий – узгоджений з необхідною величиною плановий можливий обсяг товарообороту підприємства роздрібної торгівлі.

Науковці і практикуючі фахівці сходяться на думці, що бюджет продажів складається на основі помісячної або поквартальної деталізації планового обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі в натуральних і вартісних показниках в розрізі окремих товарів / товарних груп / товарних категорій. Крім цього, бюджет продажів може передбачати представлення обсягів товарообороту в розрізі окремих структурних підрозділів (торговельні об’єкти, відділи, секції), а

якщо торговельні об’єкти підприємства роздрібної торгівлі представлені в різних географічних регіонах, то слід передбачити регіональний розріз представлення показників.

Окремо слід зауважити, що бюджет продажів підприємства роздрібної торгівлі включає в себе оцінку у натуральних та вартісних показниках обсягів відвантажених товарів покупцеві, причому саме вартісна оцінка включається до складу бюджету доходів і витрат, на основі чого формують бюджет руху грошових коштів.

Етап 7. Встановлення квот продажів для працівників.

З точки зору результатів діяльності продавців підприємства роздрібної торгівлі квоти продажів – це кількість (вартість) одиниць товару або послуги, яка має бути реалізована певним продавцем [51, с. 221].

Доцільно розглядати мінімальні та максимальні квоти для підрозділу продажів підприємства роздрібної торгівлі і його окремих працівників. Необхідний обсяг товарообороту (мінімальна квота продажів) для окремого працівника базується на визначенні точки беззбитковості підрозділу продажів та подальшому встановленні мінімального планового обсягу товарообороту для окремого працівника підрозділу продажів.

Можливий обсяг товарообороту (максимальна квота продажів) для окремого працівника підрозділу продажів встановлюється, виходячи із визначеного бюджетом продажів планового обсягу товарообороту.

У фаховій літературі наводяться три основні теорії квотування торговельних працівників [19, 51, 59], а саме:

– теорія високих квот – передбачає встановлення реалістичних, але перевищуючих можливості більшості торговельних працівників квот (прихильники даної теорії переконані у можливості отримання за рахунок високих квот більшої віддачі від працівника);

– теорія помірних квот – передбачає встановлення норм, досяжних для більшості торговельних працівників (прихильники даного підходу упевнені, що

продавці оцінять помірні квоти як реальні і зуміють без особливих ускладнень виконати норму);

– теорія змінних квот – базується на тому, що торговельні працівники мають індивідуальні особливості, що є запорукою виконання високих нормативів одними та помірних іншими.

У практичній діяльності підприємств роздрібної торгівлі рекомендується розподіл квот у вигляді: дві третини продавців виконують і перевищують квоти, а одна третина – недовиконує їх, що відповідає теорії змінних квот. Цей розподіл за продуктивністю дозволяє здійснювати комплексну мотивацію торговельного персоналу (підвищена оплата праці успішних виконавців і перерозподіл частини планових преміальних (комісійних) виплат на користь кращих виконавців).

Етап 8. Контроль виконання плану товарообороту.

Базуючись на загальних підходах до організації контролю планової діяльності [56], можна виділити три різновиди контролю плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі:

– попередній (або «контроль при складанні планів») – полягає у попередньому контролі плану товарообороту на внутрішню несуперечливість, узгодженість з цілями підприємства, реальність тощо;

– поточний («контроль під час виконання планів») – здійснюється безпосередньо у процесі виконання плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі і його визначення полягає в тому, щоб своєчасно регулювати роботу по реалізації плану на основі оперативного виявлення досягнутих результатів та порівняння їх із запланованими;

– заключний («після виконання планів») – проводиться на заключному етапі реалізації плану товарообороту і дозволяє проаналізувати отримані результати та накопичений досвід щодо реалізації цього плану для наступного його вдосконалення.

Об’єктами контролю процесу виконання плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі є: час; цінові, фізичні та вартісні показники товарообороту за окремими продавцями, асортиментними позиціями, структурними підрозділами,

регіонами та по підприємству в цілому; зміни, які виникають у перебігу реалізації плану; підготовка, отримання, розподіл і схвалення планових документів; відповідність встановленим цілям тощо.

На думку І. Височин, контроль процесу виконання плану товарообороту на підприємстві роздрібної торгівлі повинен включати наступні рівні [17, с. 19]:

1) контроль виконання квот продажів окремими продавцями, продавцями-касирами, касирами;

2) контроль виконання бюджетів продажів за окремими позиціями асортименту, структурними підрозділами, територіями;

3) контроль виконання плану товарообороту в цілому по підприємству.

Контроль перебігу виконання плану товарообороту на підприємстві роздрібної торгівлі сприятиме реалізації своєчасних заходів для збереження контролю над отриманням товарообороту та його більшої передбачуваності.

У свою чергу, контроль виконання плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі на заключному етапі повинен передбачати розрахунок відхилення фактично досягнутих показників від встановлених квот по окремих працівниках та розробленого бюджету продажів по окремих позиціях асортименту.

З метою забезпечення комплексного контролю виконання плану товарообороту на підприємстві роздрібної торгівлі рекомендуємо побудувати систему звітності, засновану на окремому або комбінованому використанні таких видів звітних документів [12, с. 135]:

1) кількісні звіти, які містять інформацію про обсяги товарообороту, кількість відвідувачів, кількість чеків, залишки товарів за визначений аналітичний період;

2) кількісні звіти-прогнози, які містять інформацію щодо перебігу виконання плану товарообороту, кількості чеків підприємства роздрібної торгівлі та передбачають прогнозування їх величини на кінець звітного періоду, виходячи із фактичних значень на поточну дату;

3) кількісні порівняння, які являють собою динамічні звіти із відомостями, необхідними для порівняння визначених показників за окремими товарами / товарними групами / товарними категоріями, періодами, продавцями / продавцями-касирами / касирами, товарними відділами / секціями, магазинами (для роздрібної торговельної мережі). Зазначені звіти також передбачають класичне зіставлення «план (норма, еталон) – факт» за показниками;

4) якісні звіти, які містять описове викладення досягнутих результатів.

З метою щоденного обліку товарообороту на підприємстві роздрібної торгівлі доцільне складання таких звітів:

– щоденний звіт по товарообороту (фіксування обсягу товарообороту за день та наростаючим підсумком, кількості чеків за день; розрахунок середньої вартості покупки за день);

– щоденний звіт по відвідувачах (фіксування за визначеними діапазонами годин кількості відвідувачів, які не зробили покупку; кількості покупців; розрахунок за визначеними діапазонами годин частки покупців у загальній кількості відвідувачів, середньої вартості покупки; розрахунок коефіцієнту завершеності покупки та середньої вартості покупки по підприємству роздрібної торгівлі за день);

– щоденний звіт по товарних запасах (фіксування кількості та суми реалізованих товарів за день, кількості та суми залишку товарів на кінець дня; визначення суми відхилення фактичного залишку запасів від нормативу; інформування щодо кількості незадоволених запитів споживачів щодо товару).

Для поточного контролю, який проводиться безпосередньо в процесі виконання плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, пропонується щоденний управлінський звіт, який передбачає порівняння обсягів товарообороту по певній товарній групі окремого дня з аналогічним днем тижня минулого року, а також накопиченого товарообороту з першого числа місяця до звітної дати з аналогічним показником минулого року та зі встановленим накопиченим плановим значенням товарообороту.

Зведений щоденний звіт щодо перебігу виконання плану товарообороту окремими магазинами роздрібної торговельної мережі та по мережі в цілому повинен передбачати встановлення плану LFL (продажі за співставними магазинами), який являє собою відношення поточного товарообороту до товарообороту аналогічного періоду минулого року без урахування ефекту від розширення мережі.

Контроль виконання плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі на заключному етапі повинен передбачати розрахунок відхилення фактично досягнутих показників від установлених квот по окремих працівниках та розробленого бюджету продажів по окремих позиціях асортименту. Оцінка ступеня виконання плану товарообороту працівниками підприємства роздрібної торгівлі (установлених квот) визначена як пріоритетний показник, покладений в основу розробки системи стимулювання персоналу на основі ключових показників діяльності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі – це обґрунтування необхідного обсягу товарообороту на визначений період часу та подальше його узгодження з прогнозованою величиною можливого товарообороту з урахуванням існуючих обмежень, встановлення строків реалізації і відповідальних за досягнення затвердженого плану виконавців на основі розробки бюджетів продажів та встановлення квот продажів.

У свою чергу, прогнозування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі являє собою варіативне обґрунтування можливого обсягу товарообороту на визначений період часу на основі передбачуваної інформації про дію факторів зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства та історичних даних минулих періодів, що потребує уточнення з огляду на потреби підприємства в досягненні заданих цільових показників діяльності, та виступає важливим етапом здійснення планових процедур.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТОВАРООБОРОТУ ТОВ «ЕМТ ЕЛЕКТРОНІКС»

2.1. Аналіз основних показників діяльності підприємства в динаміці

Компанія ТОВ «ЕМТ Електронікс» – підприємство торгівлі, що є партнером компанії «ОВО БЕТТЕРМАНН –Україна».Юридична адреса: м. Київ, вул. Здолбунівська, 7 д.

ТОВ «ЕМТ Електронікс» пропонує до продажу наступний спектр продукції:

- мультиметриі реле напруги;
- кабель, силовий кабель;
- кріплення для кабелю;
- ізоляційна стрічка ітермотрубка;
- роз’єми аудіо-відео, мережеві, комп’ютерні, перехідники;
- коробки і вводи;
- клеми;
- патрони для ламп;
- шнури;
- перемикачіі кнопки;
- антени;
- збільшувальне скло;
- паяльники інструменти.

На території України компанією «ЕМТ Електронікс» зареєстровані власні торгові марки – «EURO SAT» і «ЕМТ», вся продукція сертифікована згідно DIN EN ISO 9001. Товари компанії «ЕМТ Електронікс» представлені в широкому асортименті у інтернет-магазині за адресою emt-electronics.com.ua[35].

В процесі дослідження проведено аналіз основних показників діяльності підприємстваТОВ «ЕМТ Електронікс». Аналіз включав наступні напрями:

1) Обчислення основних фінансово-економічних показників. діяльності

2) Розрахунок фінансових коефіцієнтів.

3) Аналіз ділової активності підприємства.

Основні економічні показники діяльностіТОВ «ЕМТ Електронікс» за 2015-2017 рр.подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ЕМТ Електронікс» за 2015-2017 рр.[35]

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення (+, –) показника 2016 року порівняно з 2015 роком		Відхилення (+, –) показника 2017 року порівняно з 2016 роком	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Капітал станом на кінець року, тис. грн.:	16994,8	17082,7	16186	87,9	0,52	-896,7	-5,25
в т.ч. 1.1. власний капітал:	15149,8	15911,1	14335,7	761,3	5,03	-1575,4	-9,90
1.1.1. власний оборотний капітал	15175	15941,4	14363,3	766,4	5,05	-1578,1	-9,90
1.1.2. нерозподілений прибуток (непокриті збитки)	14123,4	14884,7	13309,3	761,3	5,39	-1575,4	-10,58
1.2. позиковий капітал:	1845	1171,6	1850,3	-673,4	-36,50	678,7	57,93
1.2.1. короткостроковий позиковий капітал	1845	1171,6	1783,7	-673,4	-36,50	612,1	52,24
1.2.2. довгостроковий позиковий капітал	66	69,6	66,6	3,6	5,45	-3	-4,31
2. Майно станом на кінець року, тис. грн.:	16994,8	17082,7	16186	87,9	0,52	-896,7	-5,25
2.1. необоротні активи	40,8	39,3	39	-1,5	-3,68	-0,3	-0,76
2.2. оборотні активи:	16954	17043,4	16147	89,4	0,53	-896,4	-5,26
2.2.1. запаси	5421,1	6836	3761,1	1414,9	26,10	-3074,9	-44,98
2.2.2. дебіторська заборгованість	9842,2	8223,1	10772,1	-1619,1	-16,45	2549	31,00

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.2.3. грошові кошти та поточніфінансовіінвестиції	1458,6	1980,5	1597,6	521,9	35,78	-382,9	-19,33
3. Економічні показники:							-
3.4.чистий прибуток (збиток), тис. грн.	5164,3	2793,3	1175,2	-2371	-45,91	-1618,1	-57,93
3.5.рентабельність (збитковість) обороту, %	20,279	11,270	4,583	-9,01	-44,43	-6,69	-59,33
4. Трудові ресурси:							-
4.1. Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	29	27	27	-2	-6,90	0	0,00
4.2. Річний фонд оплати праці, тис. грн.	1729,2	1706,4	1768,8	-22,8	-1,32	62,4	3,66
4.3. Середньомісячна заробітна плата, грн.	4969,0	5266,7	5459,3	297,7	5,99	192,6	3,66
4.4. Продуктивність праці, тис. грн./ особу	878,2	918,0	949,7	39,8	4,54	31,7	3,45
5.Фінансові коефіцієнти:							
5.1. фінансового ризику	0,122	0,074	0,129	-0,048	-39,54	0,055	75,28
5.2. абсолютної ліквідності	0,820	1,797	0,89567	0,977	119,2	-0,902	-50,16
5.3. покриття	9,530	15,466	9,053	5,936	62,29	-6,413	-41,47

З представленої таблиці видно, що чистий прибуток підприємства скоротився протягом 2016-2017 рр. на 1618,1 тис. грн.; протягом 2015-2016 рр. показник чистого прибутку скоротився на 2371 тис. грн. Це пояснюється тим, що протягом досліджуваного періоду ТОВ «ЕМТ Електронікс» значно збільшила витрати на придбання товарів, у тому числі, імпортні, ціни на які значно зросли внаслідок девальвації гривні. Якщо говорити загалом про стан фінансової результативності ТОВ «ЕМТ Електронікс, то у 2017 роційого слід визначити як такий, що дещо погіршився порівняно із 2015 роком за основними показниками операційної діяльності – прибутком від реалізації продукції, фінансовим результатом до оподаткування та чистим прибутком.

Скорочення протягом 2016-2017 рр. нерозподіленого прибутку підприємства на 1575,4 тис. грн. також свідчить про погіршення ефективності операційної діяльностіТОВ «ЕМТ Електронікс».

Продуктивність персоналу збільшилась протягом 2016-2017 рр. на 3,45%, що пов'язано із зростанням обсягів реалізації.

У структурі позикового капіталу довгострокові зобов'язання майже не змінювалися протягом досліджуваного періоду (66 тис. грн. наприкінці 2015 р. та66,6 тис. грн. наприкінці 2017 р.). Що стосується короткострокових зобов'язань, то вони зросли у 2016-2017 рр. на 52,24%, що вказує на зростання потреби підприємства у позикових коштах. Це відбилося, у свою чергу, у погіршенні фінансових коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності.

При проведенні аналізу напрямків використання фінансових ресурсів підприємства зазначимо, що обсяг майна ТОВ «ЕМТ Електронікс»скоротився протягом 2016-2017 рр. на 5,25%,що є негативною ознакою майнового стану підприємства, для порівняння – у 2015-2016 рр. відбулося зростання вартості майна на 87,9 тис. грн. (+0,52%).Зменшення майна підприємства свідчить про скорочення його господарської діяльності, тобто про негативні зміни балансу.Отже, у 2015-2017 рр. майновий потенціал досліджуваного підприємства погіршився. Причому, скорочення активів відбулося за рахунок скорочення саме оборотних активів ТОВ «ЕМТ Електронікс»(за 2016-2017 рр. скорочення становило 896,4 тис. грн.). Спостерігається скорочення сум грошових коштів на 19,33% у 2017 році, порівняно із 2016 роком, що свідчить про проблеми, пов'язані з оплатою продукції підприємства.Вартість запасів за аналізований період скоротиласяна 44,98% у 2016-2017 рр., що у майбутньому може призвести до скорочення товарообороту[35].

У 2015-2016 рр. обсяги дебіторської заборгованості скоротилися на 16,45%, що є позитивною ознакою, але у 2016-2017 рр. знову відбулося зростання дебіторської заборгованості на 31%. Таке зростання підтверджує наявність складнощів із платежами для підприємства.Також показники фінансового стану свідчать про значні обсяги власного капіталу ТОВ «ЕМТ Електронікс» протягом

2015-2017 рр. та досить незначну залежність від позик. Також безумовно позитивним є прибутковість діяльностіпідприємства, значні обсяги власного оборотного капіталу, а також показники ліквідності та платоспроможності, значення яких відповідає нормативним. Негативними явищами, у свою чергу, є від'ємна динаміка коефіцієнтів абсолютної ліквідності та покриття, а також зростання коефіцієнту фінансового ризику.

Далідетальніше розглянуто показники зі звіту про фінансові результати ТОВ «ЕМТ Електронікс» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ЕМТ Електронікс» у 2015 - 2017 рр.[35]

Показник	2015 рік, тис. грн.	2016 рік, тис. грн.	Темп зміни, %	2017 рік, тис. грн.	Темп зміни, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25466,7	24785,9	-2,67	25641,8	3,5
2. Валовий прибуток (збиток)	14032,5	7765,4	-44,66	5783	-25,5
3. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	6310,8	3398	-46,16	1433,4	-57,8
4. Чистий прибуток	5164,3	2793,3	-45,91	1175,2	-57,9

Чистий дохід ТОВ «ЕМТ Електронікс» за 2015-2016 рр. скоротився на 2,67%, але за період 2016-2017 рр. зріс на 3,5%. Однак показник валового прибутку показав від'ємну динаміку протягом всього періоду: у 2015-2016 рр. скорочення склало44,66%; у 2016-2017 рр. скорочення валового прибутку становило 25,5%. Така ситуація є наслідком зростання вартості товарів, які закуповує підприємство для реалізації.

У 2016- 2017 рр. фінансовий результат до оподаткування скоротився на 57,8%, для порівняння, у 2015-2016 рр. його динаміка теж була від'ємною та

склала 46,16%. У 2017 р. чистий прибуток становив 1175,2 тис. грн., що на 57,9% менше, ніж чистий прибуток за підсумками 2016 року.

Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «ЕМТ Електронікс» показана на рис. 2.1:

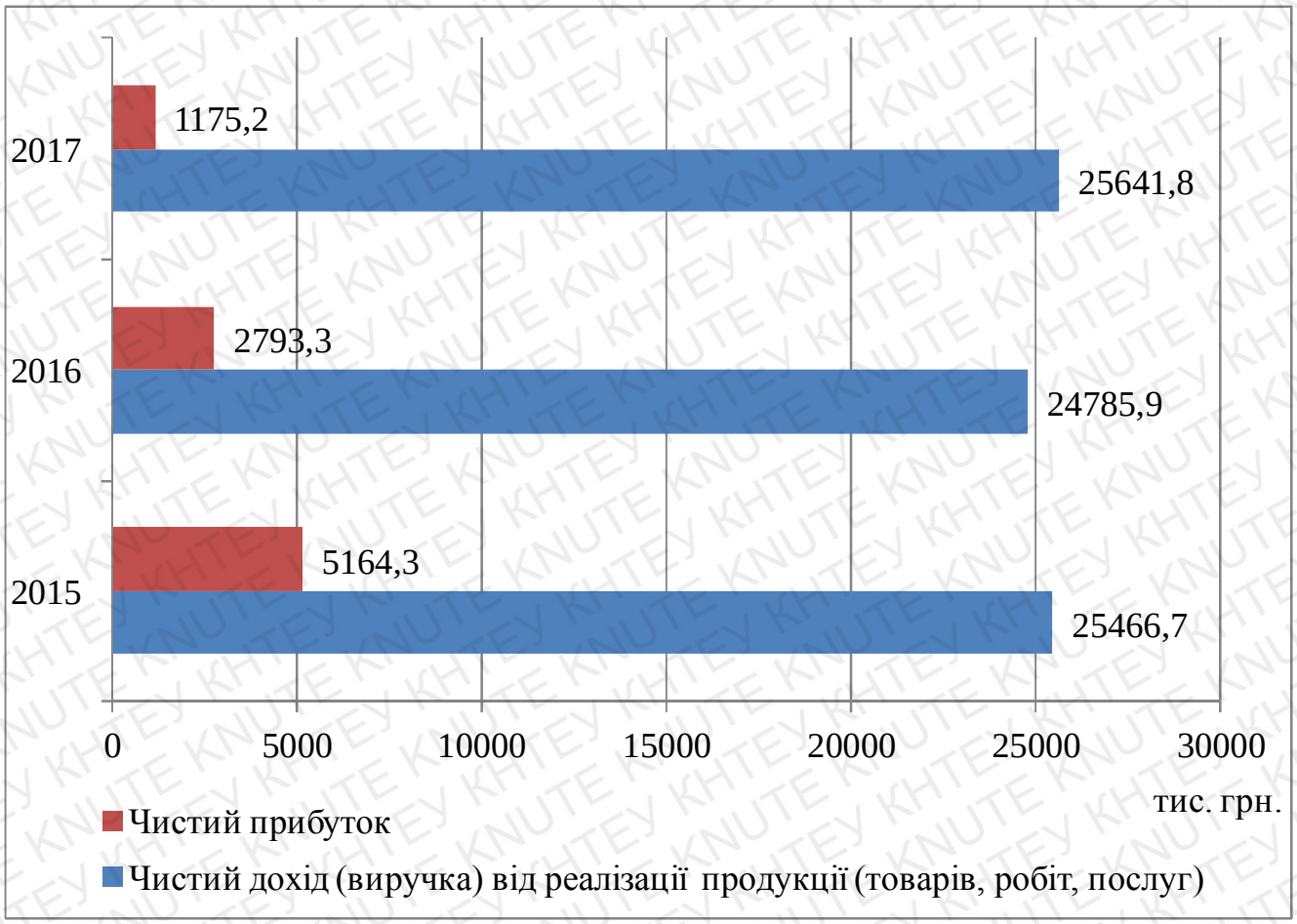

Рис. 2.1.Чистий доход і чистий прибуток ТОВ «ЕМТ Електронікс» у 2015-2017 рр.

З рис. 2.1 видно, що виручка ТОВ «ЕМТ Електронікс» протягом досліджуваного періоду майже не змінилася, а обсяги чистого прибутку помітно скоротилися.Це означає, що підприємство має проблеми із збільшенням обсягів реалізації товарів при зростанні витрат на їх придбання. Отже, важливим напрямом удосконалення діяльності ТОВ «ЕМТ Електронікс» є вжиття заходів щодо підвищення обсягу його товарообороту. Це є необхідним, зважаючи на динаміку витрат та чистого прибутку у досліджуваному періоді.

Далі було визначено показники ділової активностіТОВ «ЕМТ Електронікс» за 2015-2017 роки, зокрема, показники ефективності використання оборотних засобів, для чого складено таблиці2.3 та2.4.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ефективності використання оборотних засобів ТОВ «ЕМТ Електронікс» у 2015-2017 рр. [35]

Показники	2015	2016	2017	Базисна зміна 2017/2015	
				абсолютна	відносна
1. Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	25466,7	24785,9	25641,8	175,1	0,69
2. Чистий прибуток, тис. грн.	5164,3	2793,3	1175,2	-3989,1	-77,24
3. Одноденна виручка, тис. грн. (ряд.1/360)	70,74	68,85	71,23	0,49	0,69
4. Вартість оборотних активів, тис. грн.	15483,4	16998,7	16595,2	1111,8	7,18
5. Тривалість обороту оборотних активів, дні (ряд.4*360/ряд.1)	219	247	233	14	6,45
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів (ряд.1/ряд.4)	1,64	1,46	1,55	-0,10	-6,06
7. Коефіцієнт закріплення оборотних активів (ряд.4/ряд.1)	0,608	0,686	0,647	0,039	6,45
8. Рентабельність оборотних активів, % (ряд.2/ряд.4)*100	33,4	16,4	7,1	-26,3	-78,77

Як свідчать дані таблиці2.3, за період 2015-2017 роки, тривалість обороту оборотних засобів ТОВ «ЕМТ Електронікс» зросла на 14 дніві спричинила зміни коефіцієнту оборотності, та коефіцієнту закріплення оборотних засобів. За 2015-2017 рр., коефіцієнт оборотності оборотних засобів скоротився на 0,1 пункти. Це було спричинено незначним зростанням чистої виручки від реалізації продукції при значному зростанні середньої вартості оборотних засобів за відповідний період 2015-2017 рр.

Якщо розглядати динаміку коефіцієнту закріплення, який є другим показником після коефіцієнту оборотності оборотних засобів, що характеризує ефективність їх використання, то протягом 2015-2017 років маємо тенденцію до

його зростання – з 60,8% у 2015 році до 64,7% наприкінці2017 року (див. табл. 2.2), який є відображенням того, що з роками для процесу відтворення ТОВ «ЕМТ Електронікс» потрібна більша кількість оборотних засобів. Що ж стосується рентабельностіоборотних засобів, то тут наявна від'ємна динаміка за аналізований період часу: від 33,4% у 2015 році до 7,1% у 2017 р., що відбулося внаслідок скорочення чистого прибутку ТОВ «ЕМТ Електронікс»за відповідний період.

Проаналізувавши ефективність використання оборотних засобів на ТОВ «ЕМТ Електронікс», можна відзначити, що вона теж вказує на певні проблеми підприємства торгівлі, зокрема, спостерігається потреба у подальшому залученнідодаткових оборотних активів внаслідок уповільнення їх оборотності.Саме це призводить до нарощування позикових засобів досліджуваного підприємства. Також слід зазначити, що ТОВ «ЕМТ Електронікс» покращила у 2015-2017 рр. власну ділову активність за показником товарообороту, який зріс досить незначно – на 175,1 тис. грн. (0,69%). Одночасно відбулося скорочення оборотності оборотних активів, яке становило 6,06%[35].

Таким чином, за проведеним аналізом можна вважати стан господарської діяльностіТОВ «ЕМТ Електронікс» таким, що погіршився протягом досліджуваного періоду, про що свідчить ряд показників, зокрема, скорочення чистого прибутку.

2.2. Характеристика чинників, що визначають обсяг та асортиментну структуру товарообороту підприємства

Відповідно до поставлених завдань дослідження було проаналізовано динаміку та складові товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс»: на рис. 2.2 наведені дані щодо товарообороту підприємства за останні чотири роки.

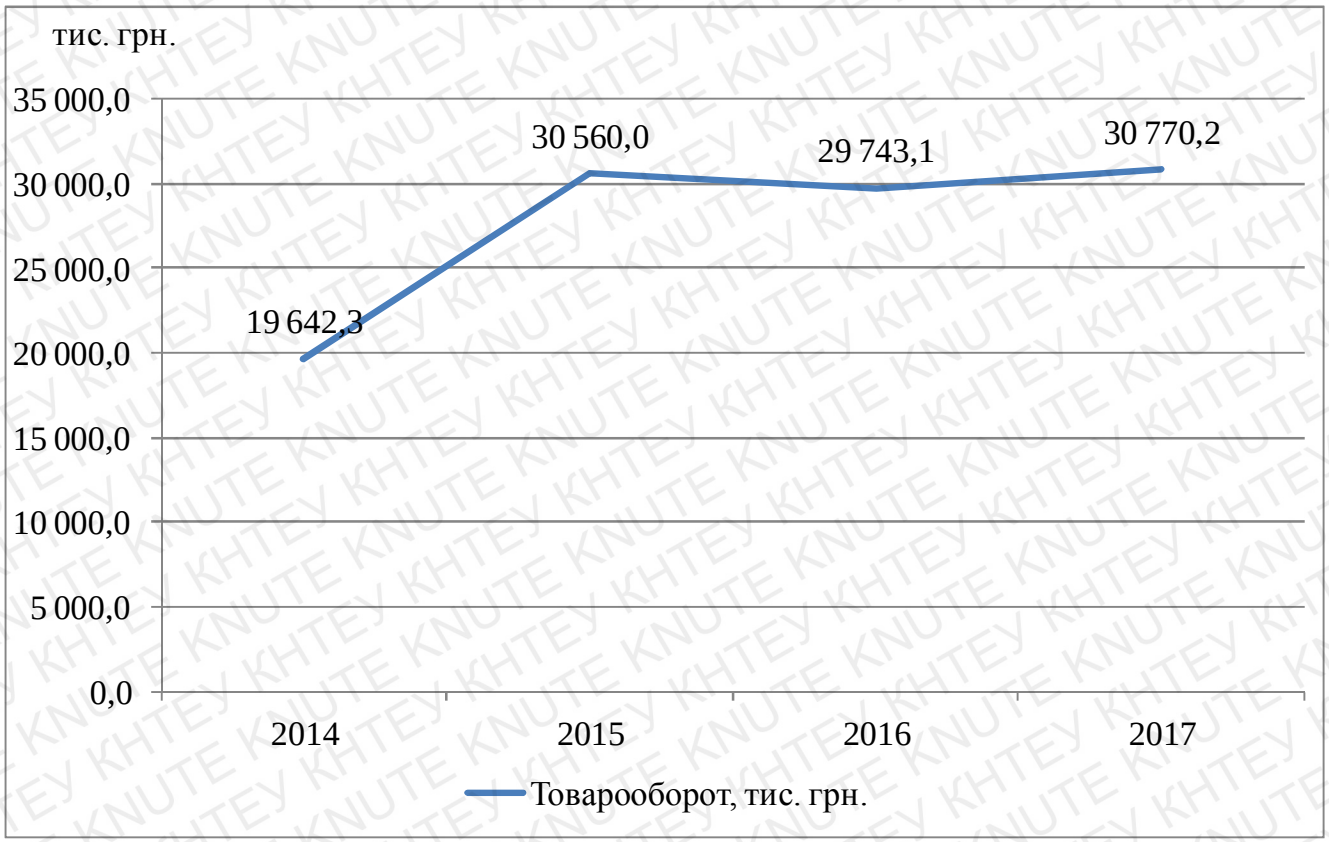

Рис. 2.2. Динаміка товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» у 2014-2017 рр.

Мінімальний показник товарообороту спостерігався в 2014 році – 19642,3 тис. грн., в 2015 р.його величина зросла на 55,58% і склала 30560 тис. грн. У наступні роки коливання товарообороту були майже незначними – скорочення на 2,67% у 2016 р. та зростання на 3,45% у 2017 р.Як було зазначено у попередньому підрозділі, ТОВ «ЕМТ Електронікс» спеціалізується на продажі електроприладів. У табл. 2.4 наведено оцінку асортименту структуру товарообороту підприємства протягом досліджуваного періоду (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Асортиментна структура товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» [35]

Позиції	2015		2016		2017	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Мультиметри і реле напруги	8587,4	28,1	7733,2	26	8369,5	27,2
Кабель	9901,5	32,4	9785,5	32,9	10461,9	34
Кріплення для кабелю, ізоляційна стрічка	4339,5	14,2	5086,1	17,1	4677,1	15,2
Роз'єми, перехідники	3178,2	10,4	3896,3	13,1	5569,4	18,1

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Антени	305,6	1	446,1	1,5	430,8	1,4
Коробки, вводи	580,6	1,9	475,9	1,6	369,2	1,2
Інструменти, паяльники	1283,5	4,2	892,3	3	615,4	2
Інші електроприлади	2383,7	7,8	1427,7	4,8	276,9	0,9

На рис. 2.3 наведено дані щодо зміни структури асортименту ТОВ «ЕМТ Електронікс» за вказаний період.

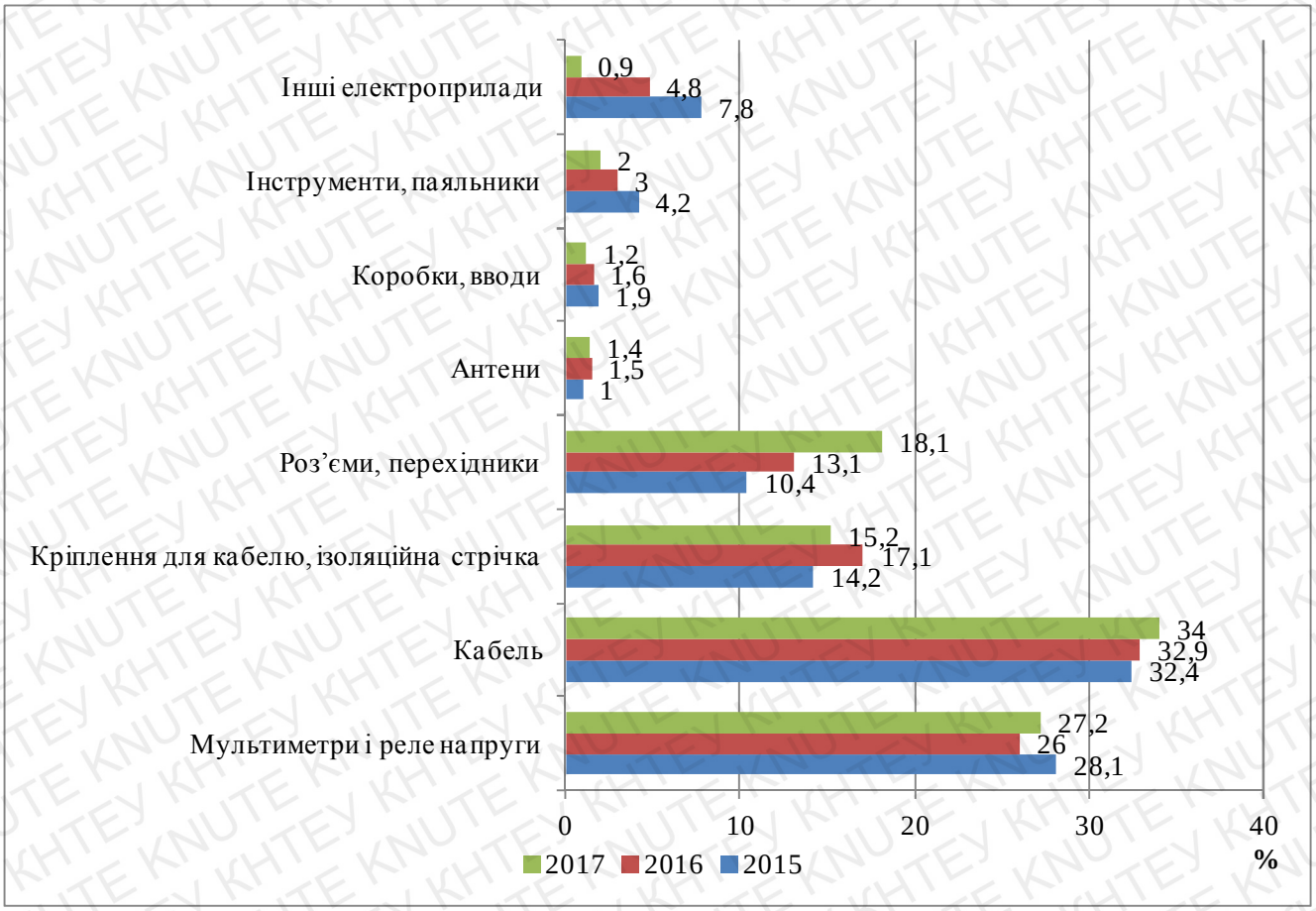

Рис. 2.3. Динаміка структури асортименту ТОВ «ЕМТ Електронікс» за 2015-2017 рр.

Як видно з табл. 2.4 та рис. 2.3, найзначніше зростання показали асортиментні групи «кабель» – 34% у загальному обсязі товарообороту у 2017 році; «роз'єми, перехідники» – 18,1% у 2017 році; ці асортиментні групи показали зростання в 2017 році порівняно з 2015 роком. Якщо розглядати динаміку товарообороту за складовими у вартісному виразі, то слід зазначити, що протягом 2015-2017 рр. відбулося зростання за групами «кабель» на 460,7 тис. грн.;

«кріплення для кабелю» на 281,3 тис. грн.; «роз'єми, перехідники» на 1992,6 тис. грн.; «антени» на 104,3 тис. грн. За всіма іншими складовими асортименту спостерігалося скорочення.

Обсяг роздрібного товарообороту підприємства торгівлі, темпи його зростання залежать від цілого комплексу чинників, під впливом яких він формується. Ці чинники за їх змістом можна розділити на зовнішні (екзогенні) і внутрішні (ендогенні) чинники.

До зовнішніх відносяться наступні: стан платоспроможного попиту населення, зміни роздрібних цін на товари народного споживання, рівень конкуренції в районі діяльностіпідприємства торгівлі, виконання постачальниками договорів, дотримання термінів постачання товарів.

Внутрішні економічні чинники, які впливають на обсяг та динаміку товарообороту є наступні: забезпеченість товарами, що відповідають попиту; укомплектованість штатів і продуктивність праці, стан і ефективність використання матеріально-технічної базипідприємства торгівлі.

До внутрішніх також відносяться чинники організаційно-технічного характеру, стан менеджменту на підприємстві, маркетингу, рівень комерційної діяльності.

Ці зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на товарооборот, їх ще називають незалежними і залежними від зусиль колективу підприємства, саме тому у наведеному дослідженні будуть розглянуті саме залежні, внутрішні чинники, оскільки корегуючи їхній вплив, можна досягти бажаних змін у плануванні товарообороту підприємства.

Встановлено, що розвиток підприємства торгівлі потребує достатнього, постійного і своєчасного ресурсного забезпечення, у цьому зв'язку важливо проаналізувати чинники, які мають вплив на рівень ефективностіпідприємства торгівлі.

У табл. 2.5 представлено оцінку показників комерційної діяльності підприємства ТОВ «ЕМТ Електронікс»за досліджуваний період 2015-2017 рр.

Таблиця 2.5

Аналізпоказників комерційної діяльностіТОВ «ЕМТ Електронікс» 2015-2017 рр.[35]

Показник	Значення показника			Темп зростання(ланцюговий, %)		Темп зростання(базисний, %)	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2015
Товарооборот, тис. грн.	30560,04	29743,08	30770,16	97,33	103,45	97,33	100,69
Собівартість проданих товарів, тис. грн.	11434,2	17020,5	19858,8	148,86	116,68	148,86	173,68
Частка собівартості у товарообороті, грн./ грн.	0,37	0,57	0,65	152,94	112,78	152,94	172,49
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	14032,5	7765,4	5783	55,34	74,47	55,34	41,21
Рентабельність продажів, %	55,10	31,33	22,55	56,86	71,99	56,86	40,93
Рентабельність продукції, %	122,72	45,62	29,12	37,18	63,83	37,18	23,73
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	9842	8223	10772	83,55	131,00	83,55	109,45
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1715	948	1770	55,27	186,69	55,27	103,19
Співвідношення КЗ/ДЗ	0,17	0,12	0,16	66,16	142,51	66,16	94,28

Як видно з таблиці 2.5, темп зміни товарообороту в досліджуваному періоді суттєво відстає від темпів зміни собівартості проданих товарів,яка за 2015-2017 рр. зросла на 73,68% проти 0,69% зростання товарообороту.

Показник питомих витрат виявив співвідношення собівартості проданих ТОВ «ЕМТ Електронікс»до обсягу товарообороту, динаміка наведеного показнику представлена на рис. 2.4.

Як видно з наведеного рисунку, якщо у 2015 р. витрати ТОВ «ЕМТ Електронікс» на придбання товарівстановили 37 грн. на 100 грн. товарообороту, то у 2016 р. величина собівартості товарів зросла до57 грн. на 100 грн. товарообороту, а у 2017 р.на кожні 100 грн. проданих товарів приходилося 65 грн. витрат.

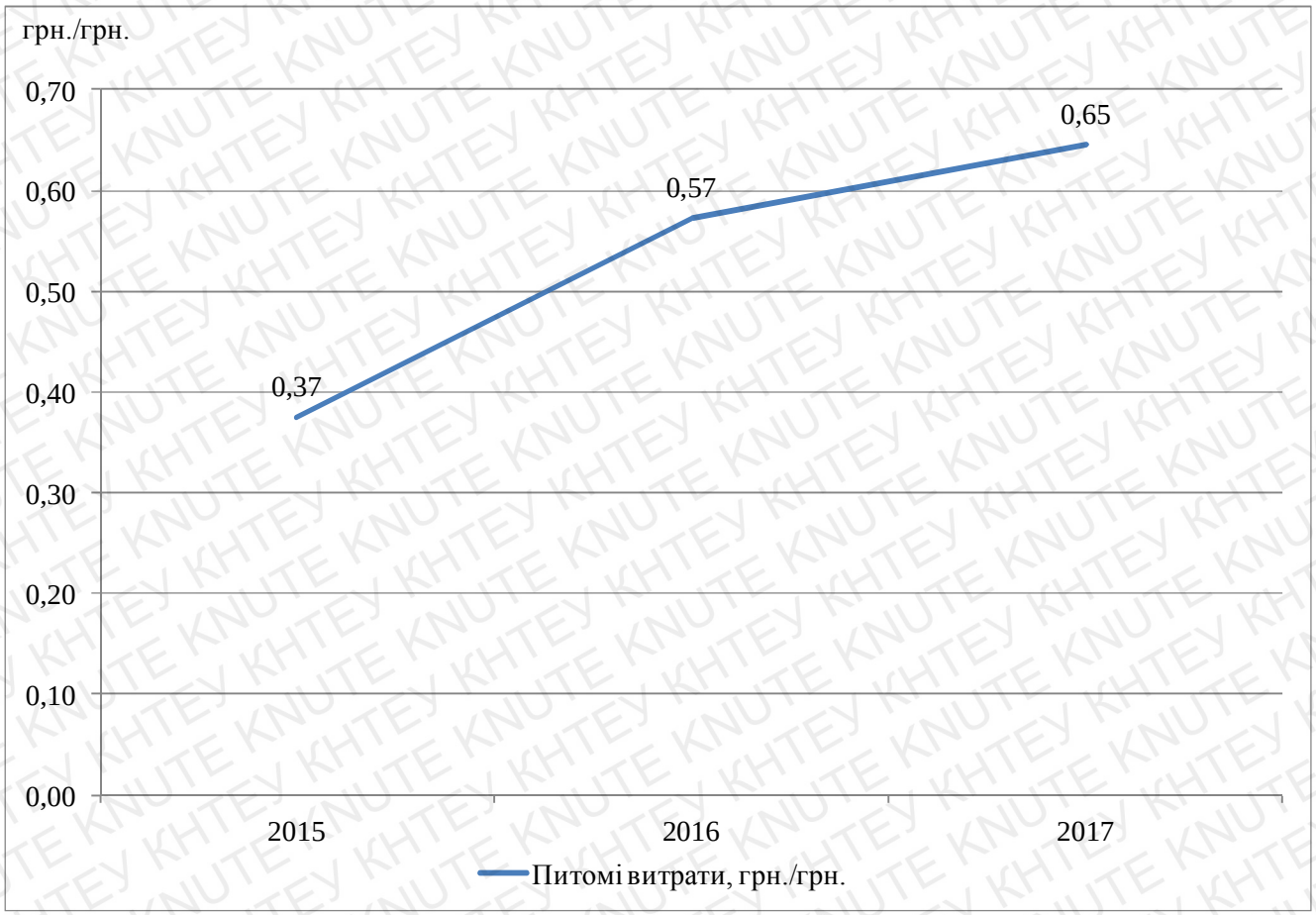

Рис. 2.4. Динаміка показника питомих витрат ТОВ «ЕМТ Електронікс» за 2015-2017 рр.

Така тенденція зміни показнику питомих витрат разом із майже незмінним показником товарообороту призвело до значного скорочення прибутковості підприємства у представленому періоді. Також зростання витрат підприємства торгівліТОВ «ЕМТ Електронікс» призвело до скорочення прибутку від продажів та показників рентабельності.

Далі було проведено оцінку динаміку показників рентабельностіТОВ «ЕМТ Електронікс» в досліджуваному періоді, як це показано на рис. 2.5. Як можна відмітити, усі вони показали скорочення у 2017 році порівняно з попередніми періодами, що підтверджує попередній висновок про погіршення ефективності діяльності ТОВ «ЕМТ Електронікс». Так, показник рентабельності продажів, який у 2015 р. склав 55,1%, у 2016 р. скоротився до 31,33% та у 2017 р. його значення становило 22,55%. В цілому навіть показник 2017 р. можна вважати достатній, але враховуючи наявну динаміку слід зазначити про наявні проблеми.

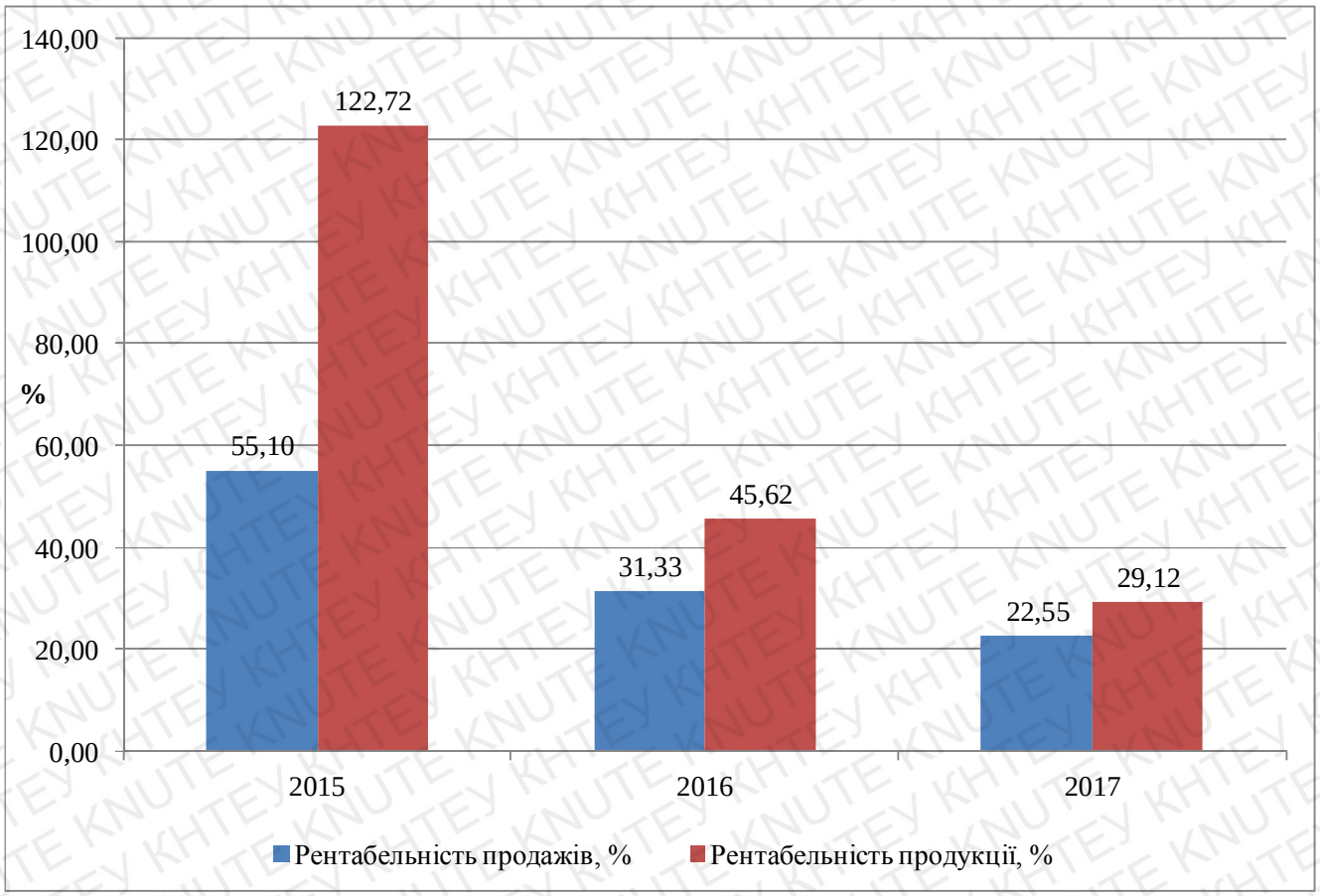

Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельностіТОВ «ЕМТ Електронікс» за 2015-2017 рр.

Аналогічним чином змінювався показник рентабельності продукції, який знизився від 122,72 % до 46,62% у 2016 р. та до 29,12 у 2017 р.

Що стосується обсягів дебіторської заборгованостінаприкінці року, то протягом 2015-2017 рр. зросли на 9,25%, що вказує на погіршення платіжної дисципліни ТОВ «ЕМТ Електронікс». Що стосується кредиторської заборгованості, то у 2015-2017 рр. спостерігалося її зростання на 3,19% (на 55 тис. грн.), але якщо подивитися на динаміку заборгованості протягом останнього року, то зростання кредиторської заборгованості склало 86,69%, а дебіторської – 31% у 2017 р. порівняно із 2016 р.[35]

Динаміка коефіцієнта співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованостей наведена на рис. 2.6.

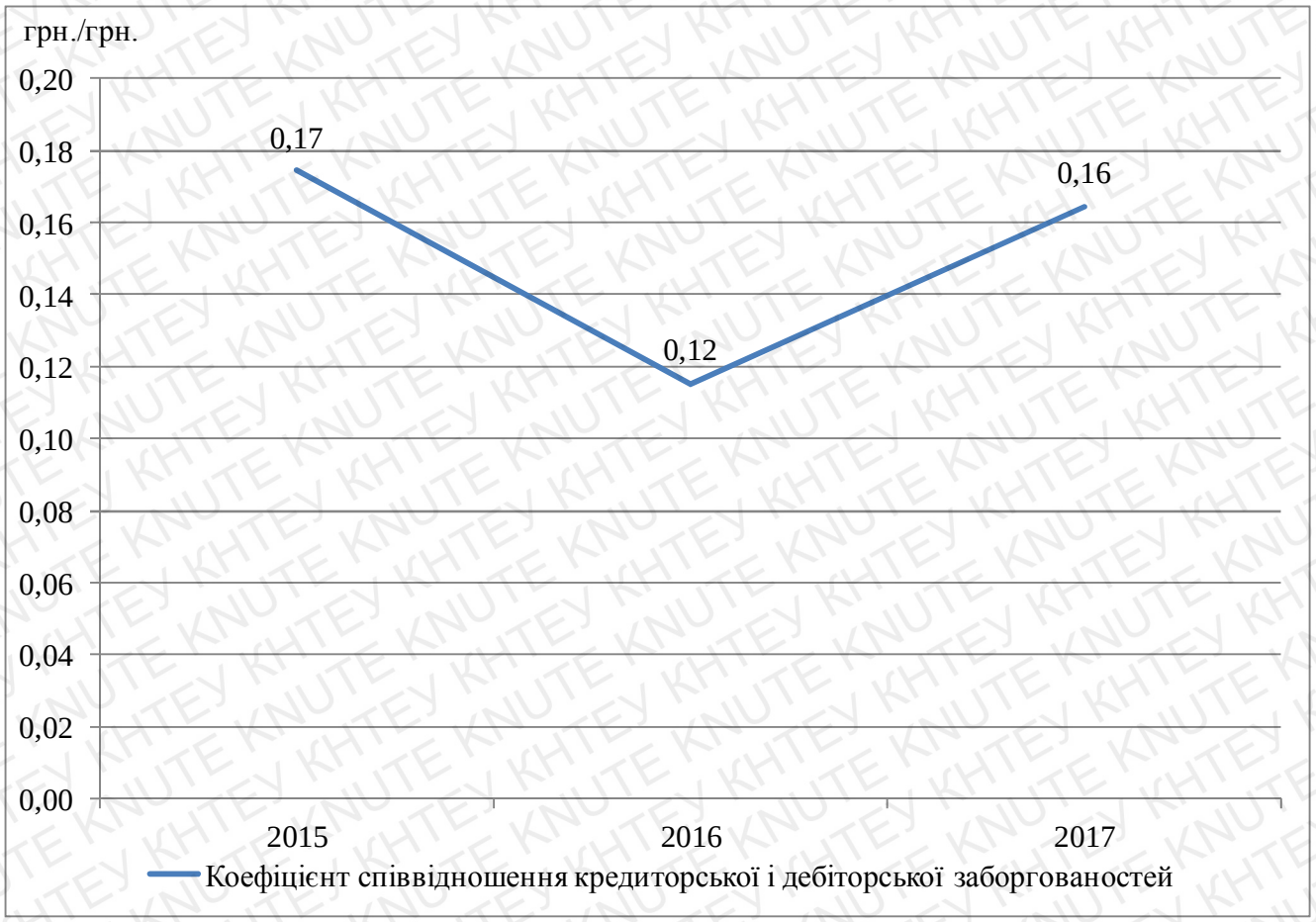

Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнта співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованостей ТОВ «ЕМТ Електронікс» у 2015-2017 рр.

Як видно, ТОВ «ЕМТ Електронікс» упродовж досліджуваного періоду мало активне сальдо заборгованості – обсяги кредиторської заборгованостіє меншими за обсяги дебіторської. Зокрема, наприкінці2017 р. зіставлення сум дебіторської заборгованості(10772 тис. грн.) і кредиторської заборгованості(1770 тис. грн.) вказує, що кредиторська заборгованість на 9002 тис. грн.є меншою за дебіторську заборгованість. Таке становище є незадовільним для підприємства торгівліТОВ «ЕМТ Електронікс», оскільки означає, що підприємство у більшій мірі змушене кредитувати покупців, ніж самому користуватися позиковими коштами у вигляді заборгованості перед кредиторами[35].

Тепер перейдемо до оцінки впливу факторів ресурсного забезпечення ТОВ «ЕМТ Електронікс» на стан його товарообороту.

Показники фондовіддачі та фондомісткості продукції, а також фондоозброєності повинні охарактеризувати ефективність ресурсного

забезпечення роботи підприємства торгівлі. Аналіз цих показників для ТОВ «ЕМТ Електронікс» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Фондовіддача, фондомісткість та фондоозброєність ТОВ «ЕМТ Електронікс» у 2015-2017 рр.[35]

Показники	Роки			Відхилення, %	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017/ 2016	2017/ 2015
Товарооборот, тис. грн.	30560,04	29743,1	30770,2	103,45	100,69
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	40,90	39,85	39,15	98,24	95,72
Середньорічна чисельність працівників, чол.	29	29	29	0	0
Фондовіддача, грн.	747,19	746,38	785,96	105,30	105,19
Фондомісткість, грн.	0,0013	0,0013	0,0013	94,96	95,07
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	1,41	1,37	1,35	98,24	95,72

Дані табл. 2.6 свідчать, що показники фондовіддачі ТОВ «ЕМТ Електронікс» мають тенденцію до зростання, а показники фондомісткостівідповідно до скорочення. Динаміку показників фондовіддачі наведено на рисунку 2.7.

Обчислені показники фондовіддачі та фондомісткостіпідприємства торгівлі показали, що їх рівень в 2017 році становив 785,96 грн. і 0,0013 грн., відповідно, тобто на 1 грн. вартості основних засобів приходилося785,96 грн. товарообороту, а на отримання 1 грн. товарооборотузалучено 0,0013 грн. основних засобівпідприємства торгівлі. Слід також зазначити, що у 2017 році спостерігалися кращі показники фондовіддачіта фондомісткості, ніж у 2015-2016 рр.

Що стосується показнику фондоозброєності, то він скоротився протягом досліджуваного періоду. Так, у 2017 р. його значення становило 1,35 тис. грн. вартості основних засобів у розрахунку на одного працюючого. Порівняно із 2015 р. показник фондоозброєностізменшивсяна 4,28%.

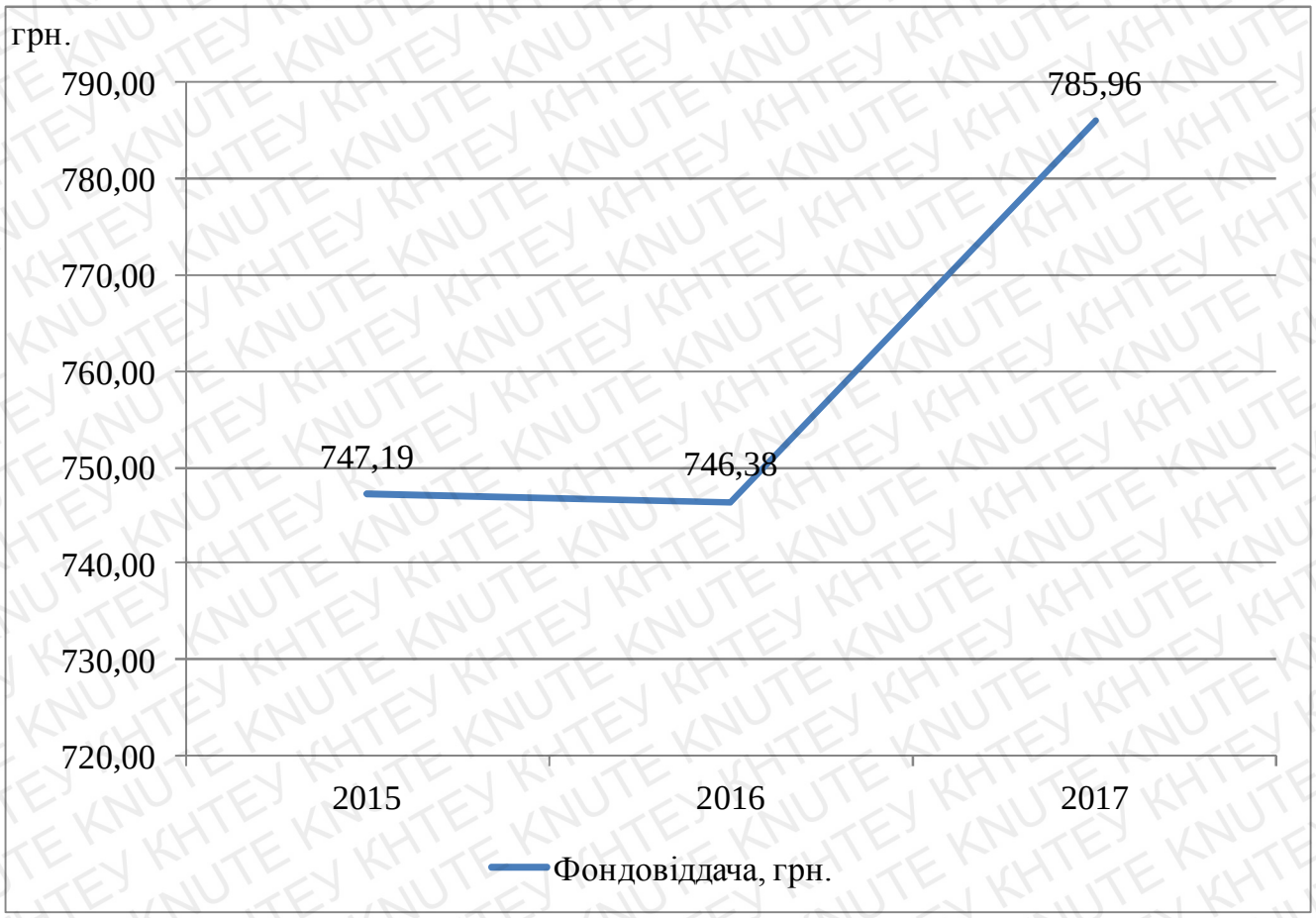

Рис. 2.7. Динаміка показників фондовіддачі ТОВ «ЕМТ Електронікс» у 2015-2017 рр.

Далі було проаналізовано вплив чиннику персоналу. Результат роботи персоналу ТОВ «ЕМТ Електронікс» має вагомий вплив на товарооборот підприємства торгівлі.

Специфіка торгово-технологічних процесів має особливості, серед яких, – значна доля операцій, безпосередньо пов'язаних з обслуговуванням покупців, що зумовлює значні витрати праці.І хоча продаж через інтернет-магазин є менш працеємним, ніж реалізація продукції зі складу, чинник персоналу є вагомим у обох випадках.

Іншою особливістю і чинником впливу на товарооборот дляТОВ «ЕМТ Електронікс» є вплив торгового персоналу на формування потоку покупців, обсяги їх покупок, і можливість вивчення ними споживчого попиту за обсягом і структурою.

Слід зазначити, що рівень оплати праціістотно впливає на якість роботи торгового персоналу, а отже, і на обсяг товарооборотуі рівень прибутку підприємства. Крім того, ефективність використання трудових ресурсів визначає комунікаційну складову комерційної діяльностіі є вагомим інструментом просування.

Таким чином, аналіз використання трудових ресурсів ТОВ «ЕМТ Електронікс» тісно пов'язаний з аналізом фонду оплати праці, тому в підсистемі показників ефективності використання трудових ресурсів було розглянуто наступні - виробіток за товарооборотом, виробіток за прибутком, питома вага фонду заробітної плати утоварообороті, рентабельність фонду заробітної плати.

Результати розрахунків наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності використання трудових ресурсівТОВ «ЕМТ Електронікс» у 2015-2017 рр.[35]

Показники	2015	2016	2017	Відхилення 2017 від 2015	
				+,-	%
Виробіток за товарооборотом, тис. грн.	1053,79	1101,60	1139,64	85,84	8,15
Виробіток за прибутком від продажів, тис. грн.	483,88	287,61	214,19	-269,69	-55,74
Питома вага фонду заробітної плати у товарообороті, %	5,66	5,74	5,75	0,09	1,59
Рентабельність фонду заробітної плати	2,99	1,64	0,66	-2,32	-77,75

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.7, призвів до висновку, що рівень виробітку за товарооборотом ТОВ «ЕМТ Електронікс» збільшився впродовж досліджуваного періоду на 8,15%. Причому, за останній рік показник виробітку за товарооборотом зростав на фоні незмінної чисельності персоналу.

Також протягом досліджуваного періоду відбувається збільшення питомої ваги фонду заробітної плати в товарообороті на 0,11 процентних пунктів.

У свою чергу, за період з 2015 р. по 2017 р. відбулося значне скорочення показника виробітку за прибутком від продажів, який свідчить про

зниженняефективності використання трудових ресурсів з точки зору формування прибутку внаслідок здійснення комерційної діяльностіпідприємства торгівлі.

Також спостерігалося скорочення показника рентабельності фонду заробітної плати, що вказує на необхідність оптимізувати якість роботи персоналу ТОВ «ЕМТ Електронікс».

Основні засоби, оборотні активи і фонд заробітної плати складають сукупність основних ресурсів, використовуваних ТОВ «ЕМТ Електронікс» у своїй торгівельній діяльності.

Ефективність використання ресурсів характеризує зв'язок між обсягом ресурсів, витрачених в процесі комерційної діяльності підприємства, іобсягом товарообороту. З метою аналізу ефективності сукупності основних ресурсів використаємо наступні показники:

1) ресурсовіддача;
2) ресурсоємність;
3) рентабельність ресурсів.

Результати зазначених розрахунків показників розглянуто у таблиці. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЕМТ Електронікс» у 2015-2017 рр.[35]

Показники	2015	2016	2017	Відхилення 2017 від 2015	
				+,-	%
Ресурсовіддача	1,77	1,59	1,67	-0,10	-5,60
Ресурсоємність	0,56	0,63	0,60	0,03	5,93
Рентабельність ресурсів	0,30	0,15	0,06	-0,24	-78,67

За даними таблиці 2.8 встановлено, що показник ресурсовіддачіТОВ «ЕМТ Електронікс»має тенденцію до скорочення – протягом 2015-2017 рр. він скоротився на 5,6%.

Відповідно, зростання показника ресурсомісткості свідчить про збільшенняобсягу ресурсів, вкладених в 1 тис. грн.товарообороту. Слід зазначити, що збільшення показника ресурсовіддачі свідчить про скорочення ефективності використання економічного потенціалу ТОВ «ЕМТ Електронікс».

Одночасно відбулося скорочення показника рентабельності ресурсів що також визначає проблему із використанням наявних ресурсів підприємства торгівлі щодо товарообороту.

Отже, за умов проведення заходів з оптимізації ресурсоємності торгівлі ефективність використання ресурсів в ТОВ «ЕМТ Електронікс»буде зростати, що матиме позитивний вплив на товарооборот.

Далі було оцінено існуючу тенденцію впливу визначених вище внутрішніх чинників на товарооборот ТОВ «ЕМТ Електронікс». Для цього за наведеними вище показниками було проведено ранжирування, визначено, у якому році за досліджуваний період ефективність використання ресурсів була максимальною.

На другому етапі було присвоєно бали від 1 до 3 шляхом ранжування значень показників господарської діяльностіпідприємства торгівлі. Таким чином, замість початкової таблиці даних ми отримали нову таблицю, яка складається з відмічених балів.

На третьому етапі до таблиці балів було застосовано метод сум. Значення показника комплексної оцінки за кожним роком для досліджуваного підприємства було розраховано як сума результатів його діяльності за порівнюваними показниками.

Результати оцінки ефективності використання ресурсів ТОВ «ЕМТ Електронікс»з точки зору їх впливу на товарооборот наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники оцінки впливу внутрішніх чинників на товарооборот ТОВ «ЕМТ Електронікс» в 2015-2017 рр.

Показники	2015	2016	2017
1	2	3	4
Фондовіддача, тис. грн.	2	1	3
Фондомісткість, грн.	2	1	3
Фондоозброєність, тис. грн./ чол.	3	2	1
Рентабельність основних засобів	3	2	1
Виробіток за товарооборотом, тис. грн.	1	2	3
Виробіток за прибутком від продажів, тис. грн.	3	2	1

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Питома вага фонду заробітної плати у товарообороті, %	1	2	3
Рентабельність фонду заробітної плати	3	2	1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3	1	2
Ресурсовіддача	3	1	2
Ресурсоемність.	3	1	2
Рентабельність ресурсів	3	2	1
Разом	30	19	23

За даними таблиці. 2.9 отримана бальна оцінка внутрішніх чинниківТОВ «ЕМТ Електронікс»що відображає спочатку скорочення з максимального позитивного впливуна товарооборот у 2015 р. (30 балів) до мінімального значення у 2016 р. (19 балів), а потім деяке зростання ефективності використання ресурсів у 2017 р. (23 бали).

Результати оцінки вказують на незначне підвищення позитивного впливу досліджуваних чинників на товарооборотпідприємства торгівлі у 2017 р. в порівнянні з 2016 р., однак це є меншим за оцінку, отриману у 2015 р., коли вплив внутрішніх чинників ТОВ «ЕМТ Електронікс» на товарооборот був кращим.

Таким чином, слід зазначити, що отримана оцінка впливу внутрішніх чинників на товарооборот ТОВ «ЕМТ Електронікс»виявила погіршення діяльностіпідприємства торгівлі, скорочення показників ефективності роботи магазину, у тому числі, щодо скорочення показників фінансової результативності. Зокрема, слід зазначити, що за рядом показників ТОВ «ЕМТ Електронікс» все ще відстає від рівня 2015 року, що вказує на необхідність і далі удосконалювати комерційну діяльність торгового підприємства.

2.3. Оцінка системи планування товарообороту

Дослідженнясистеми планування товарообороту у діяльностіТОВ «ЕМТ Електронікс». Слід зазначити, що підприємство торгівлі не використовує спеціальні методики для планування товарообороту.

Отримання планових показників фінансово-господарської діяльностіТОВ «ЕМТ Електронікс» на перспективу здійснюється за допомогою наступного підходу, який ґрунтується на таких компонентах:

– історичній оцінці діяльності тенденцій розвитку підприємства, побудованих на результатах діагностики операційної діяльності;

– імовірнісній оцінці очікуваного прибутку і стратегічному виборі бажаного результату в майбутньому.

ТОВ «ЕМТ Електронікс»застосовує метод кореляційно-регресійного аналізу для формування на моделей прогнозування трьох видів: обсягів реалізації послуг [$y_1(t)$]; змінних витрат [$y_2(t)$] і умовних постійних витрат [$y_3(t)$].Таким чином, складений за представленою методикою прогнозний фінансовий звіт використовується як інструмент планування та моніторингу товарообороту дляТОВ «ЕМТ Електронікс», оскільки вказує на наявні тенденції щодо змін його складових та визначає орієнтири для подальших змін та покращень на підприємстві щодо зміцнення його фінансового стану.Отже, за отриманим розрахунком очікується зростання товарообороту та прибутковий стан діяльностіТОВ «ЕМТ Електронікс».

Однак, незважаючи на представлене обґрунтування, даний спосіб планування не є вичерпно ефективним для досліджуваного підприємства.

Оцінку виконання плану за товарооборотом було розпочато з вивчення його динаміки в цілому по підприємству, яку розглянуто не лише порівняно з даними минулого року, але і з фактичними показниками за весь досліджуваний період. Була вивчена динаміка виконання плану за валовим товарооборотом підприємства з урахування податків за 2015-2017 рр. Аналітичні дані по ТОВ «ЕМТ Електронікс» наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динамика виконання плану товарообороту
ТОВ «ЕМТ Електронікс» за 2015-2017рр., тис. грн.[35]

Рік	План	Факт	Відхилення	Темп зміни, %
2015	30260	30560	300,04	0,99
2016	31650	29743,1	-1906,92	-6,03
2017	32440	30770,2	-1669,84	-5,15

На підставі таблиці 2.10 можна зробити висновок, що протягом 2015-2017 рр. спостерігалася від'ємна динаміка щодо виконання плану за товарооборотом ТОВ «ЕМТ Електронікс». Так, якщо у 2015 р. спостерігалося перевиконання плану на 0,99%, то того не можна сказати про динаміку показнику виконання плану у наступні періоди (див. рис. 2.8).

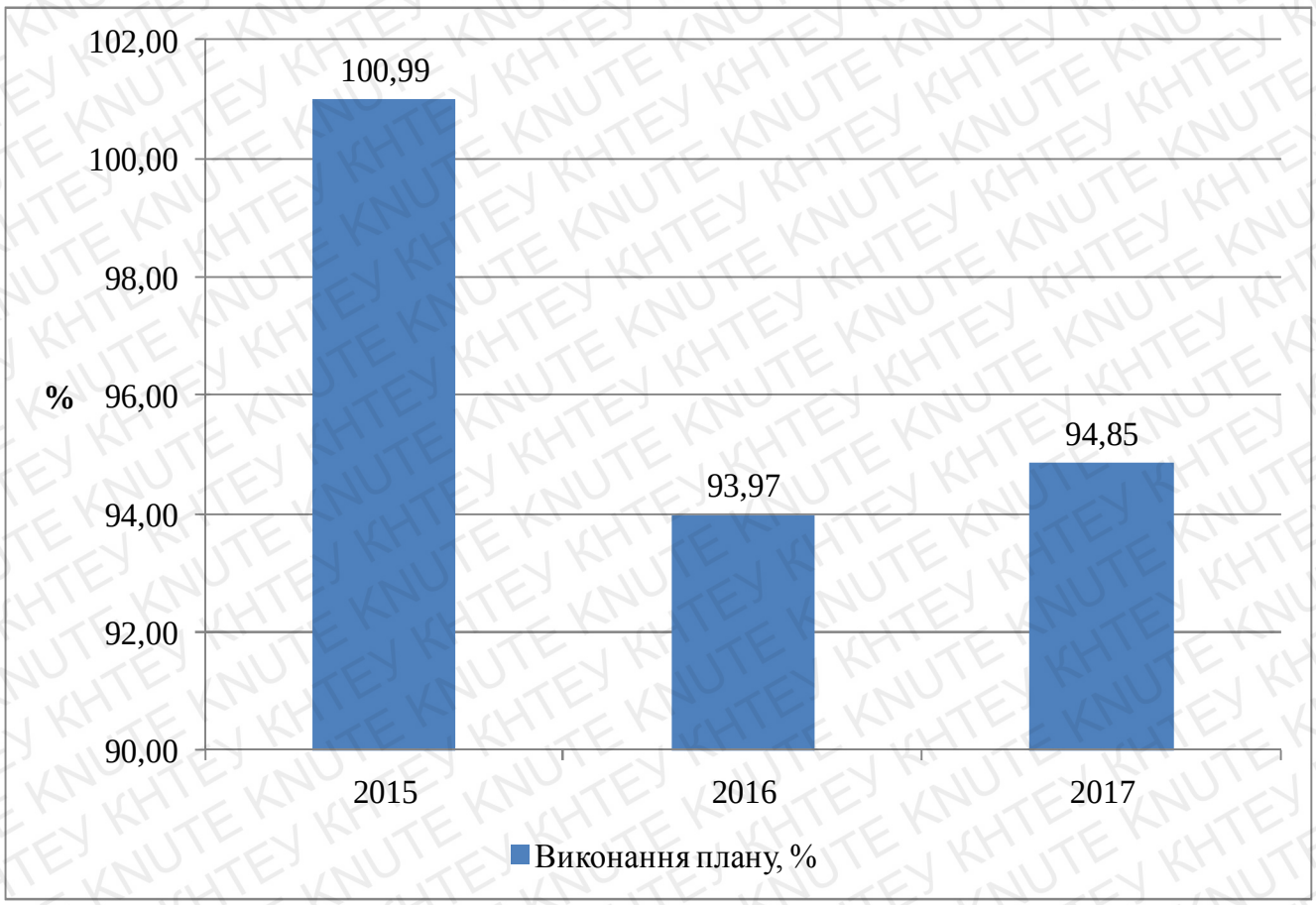

Рис. 2.8. Динаміка показників виконання плану за товарооборотом для ТОВ «ЕМТ Електронікс» у 2015-2017 рр.

Так, у 2016 р. план за товарооборотом не досяг відмітки в 100 % і склав 93,97 % від запланованого рівня; аналогічним чином відбулося у 2017 р. – 94,85% від запланованого плану товарообороту.

Таке становище зумовлене тим, що планувати обсяги товарообороту у інтернет-торгівлінадзвичайно складно. Саме тому, що інтернет-торгівля – складне соціально-економічне явище. Вона безперервно модифікується: зміщуються періоди збільшення і зменшення реалізації, змінюється попит та поведінки

споживачів.Інтернет-середовище змінюється дуже швидко та є навіть більш динамічним та непередбачуваним, ніж офлайн-торгівля.

Дані таблиці 2.10 свідчать про те, що плановий товарооборот для ТОВ «ЕМТ Електронікс» по роках розподілявся практично рівномірно (рис. 2.9).

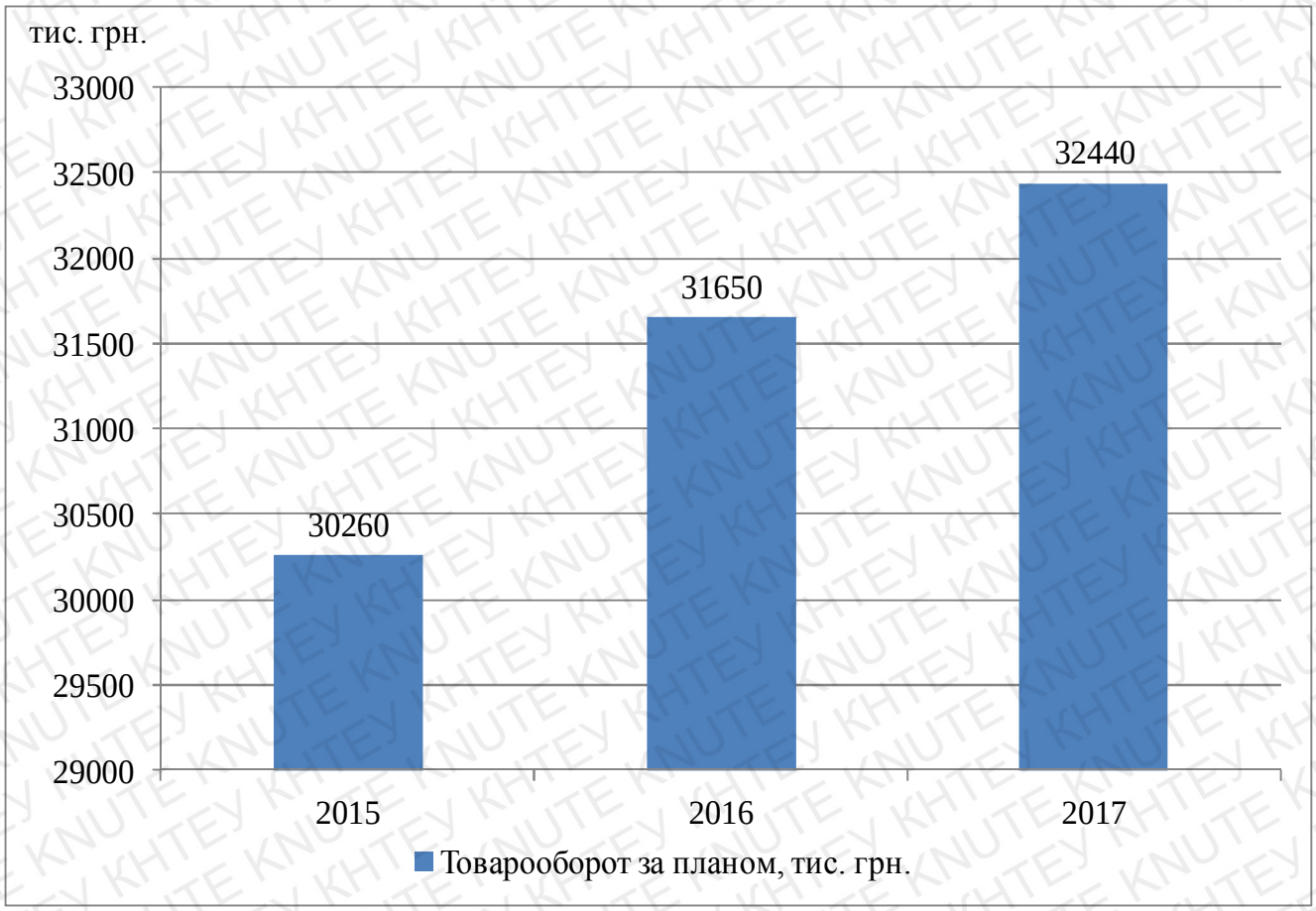

Рис. 2.9. Динаміка показників планового товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» у 2015-2017 рр.

Найбільший приріст його спостерігається у даному інтервалі у 2016 р. порівняно із 2015 р. (1390 тис. грн. або 4,6 %), а вже у 2017 р. порівняно із 2016 р. плановий обсяг товарообороту встановлений лише на 2,5% більше (+790 тис. грн..).На підставі наведених даних можна зробити висновок, що система планування на підприємстві є недостатньо ефективною в сучасних умовах, у яких працює підприємство, що змушує його «понижати» очікування та встановлювати все нижчі за динамікою планові показники товарообороту.

Подальший аналіз передбачав вивчення товарообороту по основних асортиментних групах протягом 2017 року, як це приведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка виконання плану товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» по окремих асортиментних групах у 2017 р.[35]

Асортиментна група	Товарооборот, тис. грн.		Питома вага, %		Відхилення	Темп зміни, %
	План	Факт	План	Факт		
Мультиметри і реле напруги	9511,1	8369,5	29,3	27,2	-1141,6	-12,0
Кабель	10555,2	10461,9	32,5	34	-93,3	-0,9
Кріплення для кабелю, ізоляційна стрічка	5055,1	4677,1	15,6	15,2	-378	-7,5
Роз'єми, перехідники	5563,3	5569,4	17,1	18,1	6,1	0,1
Антени	450	430,8	1,4	1,4	-19,2	-4,3
Коробки, вводи	370	369,2	1,1	1,2	-0,8	-0,2
Інструменти, паяльники	650,2	615,4	2,0	2	-34,8	-5,4
Інші електроприлади	285,1	276,9	0,9	0,9	-8,2	-2,9

Як бачимо, за групою «Мультиметри і реле напруги» відсоток виконання плану, як зазначалося, склав 88 % (рис. 2.10.), що відповідає недоотриманнютоварообороту у розмірі 1141,6тис. грн. (12%); за групою по «Кабель» – 99,1 % (рис. 2.10.), що відповідає зниженню товарообороту у розмірі 99,3тис. грн. (0,9%). Товарооборот за групою «Кріплення для кабелю, ізоляційна стрічка» у 2017 р. склав 4677,1тис. грн. і не досяг рівня планового завдання на 378 тис. грн. або 7,5%. За групою «Роз'єми, перехідники» ТОВ «ЕМТ Електронікс» виконав плановий товарообіг – перевиконання становило лише 0,1%. Щодо груп «Антени», «Коробки, вводи», «Інструменти, паяльники» та «Інші електроприлади» недовиконання плану коливалося від 4,3% до 2,9% [35].

Динаміку виконання плану за складовими асортименту наведено на рис. 2.10.

Рис. 2.9. Динаміка виконання плану за складовими товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» у 2017 р.

Як було зазначено, в цілому, по ТОВ «ЕМТ Електронікс» недовиконання плану товарообороту за 2017 р. склало 790 тис. грн., або 5,15 %. Якщо подивитися за складовими, то встановлено, що за мультиметрами та реле план у 2017 р. виконаний лише на 88%; найбільший відсоток виконання плану (100,1%) спостерігався для роз'ємів та перехідників. Слід зазначити, що це єдина асортиментна група, за якою підприємство отримало запланований обсяг товарообороту.

В цілому, в 2017 р. спостерігалася від'ємна динаміка товарообороту, а планові показники не були виконані.

Зменшення товарообороту пояснюється дією ряду об'єктивних чинників: недостатність просування, конкуренція з боку фірмової торгівлі, організованих ринків, інших магазинів з схожим асортиментним переліком.

Таким чином, проведена оцінка системи планування виявила наступні вади:

– Проведений аналіз фінансової результативності показав, що рівень показників 2017 р. слід визначити як такий, що є гіршим за показники 2015 року. Зокрема, йдеться про основні показники операційної діяльності: прибуток від реалізації продукції, фінансовий результат до оподаткування та чистий прибутком.

– Товарооборот ТОВ «ЕМТ Електронікс» протягом досліджуваного періоду майже не змінився у динаміці, при тому, що витрати на реалізацію значно зросли та обсяги чистого прибутку помітно скоротилися.

– Аналіз ефективності використання оборотних засобів ТОВ «ЕМТ Електронікс» виявив зростаючу потребу у подальшому залученні додаткових оборотних активів до обороту внаслідок уповільнення їх оборотності. Саме це призводить до нарощування позикових засобів досліджуваного підприємства та погіршення його ліквідності та платоспроможності.

– Аналіз динаміки товарообороту за складовими показав, що протягом 2015-2017 рр. за рядом чотирьох асортиментних груп відбулося зростання реалізації, за всіма іншими складовими асортименту спостерігалося скорочення. Це вказує на недостатню збалансованість асортименту підприємства.

– Оцінка співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей виявила незадовільну для підприємства торгівлі ТОВ «ЕМТ Електронікс», тенденцію – підприємство в основному змушене кредитувати покупців, ніж самому користуватися позиковими коштами у вигляді заборгованості перед кредиторами.

– Проведений аналіз ефективності роботи персоналу показав значне скорочення показника виробітку за прибутком від продажів, який свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів з точки зору співвідношення наявних витрат та отримуваних результатів. Крім того, виявлене скорочення показника рентабельності фонду заробітної плати, що вказує на необхідність оптимізувати якість роботи персоналу ТОВ «ЕМТ Електронікс».

– Розрахований показник ресурсовіддачі ТОВ «ЕМТ Електронікс» має тенденцію до скорочення – що свідчить про скорочення ефективності використання економічного потенціалу ТОВ «ЕМТ Електронікс».

– Проведена бальна оцінка внутрішніх чинників ТОВ «ЕМТ Електронікс», що впливають на товарооборот показує незначне підвищення позитивного впливу досліджуваних чинників на товарооборот підприємства торгівлі у 2017 р. в порівнянні з 2016 р., однак цього не є достатньо, щоб покращити вплив внутрішніх чинників ТОВ «ЕМТ Електронікс» на товарооборот до рівня 2015 року.

– Отримана оцінка системи планування товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» показала, що вона базується на: 1) історичній оцінці діяльності і тенденцій розвитку підприємства, побудованих на результатах діагностики операційної діяльності; 2) імовірнісній оцінці очікуваного прибутку і стратегічному виборі бажаного результату в майбутньому. Такий підхід не є повністю ефективним, оскільки не враховує вплив внутрішніх чинників на товарооборот підприємства торгівлі та потребує удосконалення.

– В цілому, по ТОВ «ЕМТ Електронікс» недовиконання плану товарообороту за 2017 склало 790 тис. грн. або 5,15 %. Найменше виконання плану спостерігалося за групою «мультиметри та реле» – план у 2017 р. виконаний лише на 88%; найбільший відсоток виконання плану (100,1%) спостерігався для роз'ємів та перехідників. Слід зазначити, що це єдина асортиментна група, за якою підприємство отримало запланований обсяг товарообороту. Що стосується 2016 р., то у цьому році підприємство недоотримало 1906,92 тис. грн. через неналежне виконання плану та недостатню ефективність системи планування.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТОВАРООБОРОТУ ТОВ «ЕМТ ЕЛЕКТРОНІКС»

3.1. Раціоналізація систем планування товарообороту на підприємстві

У попередньому розділі проведено оцінку існуючої системи планування товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» та встановлено, що її не можна вважати повністю ефективною, оскільки визначено ряд існуючих недоліків, серед яких вказано невиражену динаміку зміну товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» протягом досліджуваного періоду, недостатньо ефективне використання ресурсів підприємства торгівлі, що залучені у створення товарообороту, недостатньо обґрунтована система планування товарообороту, що має вираз у недотриманні планових показників тощо.

За результатами проведеного дослідження з урахуванням особливостей існуючого становища ТОВ «ЕМТ Електронікс» та існуючих у науковій літературі підходів щодо планування товарообороту торговельного підприємства, пропонується наступна послідовність процесу управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі, яка містить 9 взаємопов’язаних етапів, які у сукупності утворюють цілісний управлінський цикл, орієнтований на створення раціональної системи планування товарообороту (рис. 3.1).

Зауважимо, що наведена на рис. 3.1 система базується на напрацюванні І. Височин, яке складається з 9 етапів та є переробленим та доповненим авторкою представленого дослідження відповідно до потреб досліджуваного підприємства.

Етап 1. Створення інформаційної бази для планування товарообороту.

Практична реалізація раціональної системи планування товарообороту потребує відповідного інформаційного забезпечення, тому формування інформаційної бази визначено у якості вихідного етапу і, в той же час, воно виступає складовою кожного із наступних етапів процесу планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі.

Рис. 3.1. Системапланування товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі (складено на підставі [9, с. 19])

Зазначена інформаційна база охоплює інформацію із зовнішніх та внутрішніх джерел.

Слід зазначити, що ТОВ «ЕМТ Електронікс» має систему показників, які є інформаційним забезпеченням процесу планування, але вона потребує впорядкування – у табл. 3.1 наведено узагальнену систему інформаційного забезпечення процесу планування товарообороту для досліджуваного підприємства[37, с. 155].

Таблиця 3.1

Пропоновані показники, що формуютьінформаційну базу для планування товарообороту

Функції товарообороту	Показники	Динаміка	Фактична динаміка
1	2	3	4
1. Забезпечення доходності	1. Товарооборот	зростання	
	2.Торговий дохід, сума	збільшення	
	3.Рівень торгового доходу, %	стабілізація	
	4.Рівень фінансового результату	зростання	
2. Забезпечення платоспроможності	5.Коефіцієнт швидкої ліквідності	зростання	
	6.Коефіцієнт поточної ліквідності	зростання	
	7.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	зростання	
	8.Частка власного капіталу в оплаті товарів	зростання	
3. Підтримка та підвищення рентабельності капіталу	9.Загалом активи	зростання	
	10.Оборотні активи	зростання	
	11.Оборотність оборотного капіталу	прискорення	
	12.Рентабельність оборотних коштів	зростання	
	13. Рентабельність власного оборотного капіталу	зростання	
4. Забезпечення ефективності використання ресурсів	14.Економічна віддача оборотних коштів (капіталу)	зростання	
	15.Фондовіддача	зростання	
	16.Ресурсовіддача	зростання	

Етап 2. Аналіз існуючого товарообороту підприємства роздрібної торгівлі.

Аналіз товарообороту – важлива ланка процесу планування. Його мета полягає у виявленні тенденцій розвитку товарообороту, в оцінці повноти

задоволення платоспроможного попиту населення на товари та можливостей отримання підприємством необхідного прибутку при досягнутому обсязі і структурі товарообороту. Аналіз товарообороту проводиться протягом року з метою здійснення контролю за перебігом виконання плану і аналітичногозабезпечення оперативного управління цим процесом, так і по завершенні року з метою оцінки досягнутого обсягу товарообороту.

Результатом проведеної аналітичної роботи є систематизація і узагальнення резервів зростання обсягів товарообороту підприємства на перспективний період.

У попередньому розділі було проведено аналіз товарообороту за рядом показників, доцільно узагальнити їх за формою таблиці 3.1.

Етап 3. Визначення «вузьких місць» в управлінні товарооборотом підприємства.

Попередній етап полягає у виявленні резервів зростання обсягів продажів товарів у кількісному та вартісному виразі для забезпечення стійких темпів розвитку. Крім того, за його підсумками мають бути визначені фактори ризику, що негативно впливають на ліквідність, платоспроможність, ділову активність та прибутковість підприємства.

Етап 4. Прогнозування купівельно-реалізаційного потенціалу.

Прогнозування купівельно-реалізаційного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі ґрунтується на врахуванні кількості та можливостей потенційних покупців придбати товари, які реалізує підприємство, у взаємозв’язку з чинниками, які визначають силу конкуренції на цільовому ринку діяльності підприємства роздрібної торгівлі, та дозволяє визначити потенційні можливості нарощення обсягів товарообороту.

Для інтернет-магазину, через який здійснює торгівельну діяльність ТОВ «ЕМТ Електронікс» існують певні особливості прогнозування купівельно-реалізаційного потенціалу, які мають бути враховані при плануванні товарообороту. Так, зокрема, мають бути оцінені показники

– кількості переглядів сайту інтернет-магазину;

– споживачі, що перейшли на сайт та здійснили будь-яку цільову дію (зареєструвалися, склали запит, звернулися до служби підтримки тощо);

– кількість покупців, що здійснили покупку на сайті інтернет-магазину ТОВ «ЕМТ Електронікс».

Етап 5. Складання планового товарообороту підприємства роздрібної торгівлі.

На даному етапі за результатами, отриманими у попередніх етапах, визначається обґрунтований рівень та структура планового товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс».

Етап 6. Формування системи продажів, орієнтованої на досягнення запланованих обсягів і структури товарообороту підприємств роздрібної торгівлі.

Оперативні можливості, пов’язані із досягненням запланованих обсягів товарообороту та забезпеченням його зростаючої динаміки на підприємстві, потребують формалізованого підходу до опису процедури продажів на даному підприємстві, а також тісної взаємодії і синхронізації зусиль задіяних до процесів підрозділів.

Процеси системи продажів є ключовими в діяльності підприємства, додають цінність з точки зору кінцевого споживача і підприємства в цілому та володіють високим рівнем проблемності. Зазначене потребує застосування процесногопідходув плануванні товарообороту підприємства – відповідно пропонується для ТОВ «ЕМТ Електронікс» скласти бізнес-процес обслуговування покупців та перевірити, чи відповідає він вимогам з точки зору ефективності.

Етап 7. Розрахунок планових показників ефективності, результативності та якості управління товарооборотом.

Даний етап передбачає визначення критеріїв оцінки управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі та показників, які відповідають даним критеріям. Зокрема, йдеться про розрахунок показників, що визначені для ТОВ «ЕМТ Електронікс» на етапі 2 – для планового рівня товарообороту та порівняння із існуючими. У підсумку також складено таблицю за формою табл. 3.1.

Етап 8. Контроль у виконанні плану за товарооборотом.

Будь-яка управлінська функція обов'язково інтегрована з контрольною, тому контроль є невід'ємним елементом кожного етапу планування товарообороту. Метою контролю можна визначити виявлення, діагностику та інформування суб'єктів управління про певні відхилення від заданих планових параметрів товарооборотом на підприємстві. У табл. 3.2 наведено перелік складових системи контролюза виконанням плану за товарооборотом відповідно до розробки І. Височин[8, с. 334]).

Етап 9. Розробка та впровадження програми «Зразковий магазин».

Одержана за результатами проведеного контролю інформація є підґрунтям для реагування суб'єктів управління на виявлені негативні відхилення та ухвалення рішень, спрямованих на закріплення і подальше заохочення позитивних результатів.

Враховуючи той факт, що управління товарооборотом підприємства, насамперед, повинно фокусуватися на розв'язанні проблеми конкретного покупця, втіленої у бажанні придбати необхідний йому товар у потрібному місці та в потрібний час, краще, ніж це можуть зробити конкуренти. Саме за такої постановки виявляється дуже важливим включити до пропонованої системи планування товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» заходу із створення та впровадження програми «Зразковий магазин».

У рамках програми оптимізації діяльності магазину ТОВ «ЕМТ Електронікс» запропоновано запустити проект, який сприятиме покращенню роботи магазину, правильному розподілу навантаження між персоналом та досягнення його ефективної мотивації. Пропонується, що програма «Зразковий магазин» складатиметься з наступних елементів:

1) нормування, стандартизація і регламентація праці персоналу ТОВ «ЕМТ Електронікс»;

2) формування культури ефективної праці;

3) впровадження системи мотивації праці «кафетерій».

Таблиця 3.2

Система контролю за виконанням плану за товарооборотом для ТОВ «ЕМТ Електронікс» [20, с. 378]

Характеристика	Оцінка результатів	Оцінка процесу досягнення результатів	Організація
Регулярність	Щоденно/щодекадно/один раз у квартал/раз на півроку/щороку	Не частіше одного разу на півріччя	За запитом керівництва
Впровадження	Впроваджується один раз (ЗСП) і постійно використовується	Набір критеріїв і інструменти оцінки розробляються і коригуються по мірі необхідності	Внаслідок витрат і складності, як правило, не впроваджується на постійній основі
Показники оцінки	Кількісні та/або якісні показники	Опис стандартів процесів системи продажів	Кількісні та якісні показники, покликані виявити слабкі місця в системі управління
Застосовність результатів оцінки	Для керівництва: • засіб контролю за результативністю роботи; • база для розрахунку бонусів / премій персоналу.	Для управлінців: • об'єктивна інформація про сильні та слабкі сторони системи продажів; • отримання зворотного зв'язку за підсумками оцінки.	Для керівництва: • інформація про реальний стан управлінських процесів у сфері продажів і основні проблеми; • база для прийняття рішень, направлених на виправлення ситуації.
Фіксація результатів оцінки	Постфактум	На момент проведення оціночних процедур	На момент проведення оціночних процедур
Основні статті витрат	Витрати на створення нової посади і найм кваліфікованого фахівця в штат, або навчання власних співробітників; можливо, витрати на впровадження і обслуговування спеціалізованого програмного забезпечення	Витрати на розробку критеріїв оцінки, інструментів оцінки, на залучення консультантів або організацію підрозділу з оцінки системи продажів; систематичні витрати на навчання персоналу; можливо, витрати на впровадження і обслуговування спеціалізованого програмного забезпечення	Витрати на залучення консультантів або створення нової штатної структури (на великих за розміром підприємствах)
Мотивація співробітників	Фінансова і адміністративна	Фінансова і нематеріальна	Частіше за все відсутня для конкретних співробітників, оскільки оцінка вигідна для підприємства в цілому (для власників бізнесу і топ-менеджерів, які отримують відсоток від чистого прибутку підприємства)

Таким чином, у наведеному підрозділі розглянуті всі складові пропонованої удосконаленої системи планування товарообороту на ТОВ «ЕМТ Електронікс». У наступному параграфі буде розглянуто практичне втілення всіх визначених етапів пропонованої системи планування товарообороту та розраховані відповідні показники, які мають на меті обґрунтувати доцільність її впровадження у досліджуваному підприємстві.

3.2. Економічне обґрунтування планових показників товарообороту на наступний рік з урахуванням пропозицій

Удосконалена система планування товарообороту, яка пропонується ТОВ «ЕМТ Електронікс», передбачає оцінку відносного і абсолютного розмірів відхилення планового товарообороту, який визначений у попередньому розділі, у зв'язку з негативним впливом чинників, які не були враховані в процесі планування.

Представимо практичну реалізацію запропонованої у попередньому параграфі раціоналізованої системи планування товарооборотуТОВ «ЕМТ Електронікс» та представимо удосконалений план товарооботу.

1. Створення інформаційної бази для планування товарообороту. Перелік показників, які є основною планування товарообороту визначений у табл. 2.1-2.17 попереднього розділу.

2. Аналіз існуючого товарообороту підприємства роздрібної торгівлі. Відповідно із наведеними пропозиціями, у табл. 3.3 наведено інформаційне забезпечення процесу планування товарообороту для ТОВ «ЕМТ Електронікс».

Таблиця 3.3

Інформаційна база для планування товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» (2016-2017 рр.)

Функції товарообороту	Показники	Нормативна динаміка	Фактична динаміка
1	2	3	4
1. Забезпечення доходності	1. Товарооборот	зростання	зростання
	2.Торговий дохід, сума	збільшення	скорочення
	3.Рівень торгового доходу, %	стабілізація	скорочення
	4.Рівень фінансового результату	зростання	скорочення
2. Забезпечення платоспроможності	5.Коефіцієнт швидкої ліквідності	зростання	скорочення
	6.Коефіцієнт поточної ліквідності	зростання	скорочення
	7.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	зростання	скорочення
	8.Частка власного капіталу в оплаті товарів	зростання	скорочення
3. Підтримка та підвищення рентабельності капіталу	9.Загалом активи	зростання	скорочення
	10.Оборотні активи	зростання	скорочення
	11.Оборотність оборотного капіталу	прискорення	уповільнення
	12.Рентабельність оборотних коштів	зростання	скорочення
	13. Рентабельність власного оборотного капіталу	зростання	скорочення
4. Забезпечення ефективності використання ресурсів	14.Економічна віддача оборотних коштів (капіталу)	зростання	скорочення
	15.Фондовіддача	зростання	Зростання
	16.Ресурсовіддача	зростання	зростання

Як можна побачити з табл. 3.3, у 2017 році підприємство отримало скорочення по 13 з 16 показників, за якими нормативна динаміка має бути позитивною. Наведене вказує на наявні проблеми із плануванням товарообороту підприємства.

3. Визначення «вузьких місць» в управлінні товарооборотом підприємства.Серед ключових негативних явищ, які визначені за останній рік за результатами попереднього аналізу:

– стабілізація обсягів товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» із одночасним зростанням витрат на реалізацію;

– погіршення рівня фінансової результативності;

– уповільнення оборотності оборотних активів;

– недосконало збалансована структура товарообороту за окремим асортиментними групами .

– незадовільна динаміка дебіторської заборгованостіТОВ «ЕМТ Електронікс».

4. Прогнозування купівельно-реалізаційного потенціалу. Відповідно до представлених вище пропозицій доцільно оцінитивплив показників кількості переглядів сайту інтернет-магазину, кількості споживачів, що перейшли на сайт та здійснили будь-яку цільову дію та кількість покупців, що здійснили покупку на сайті інтернет-магазину ТОВ «ЕМТ Електронікс» на обсяг товарообороту підприємства.

Для удосконалення планування, розглянемо залежність таких параметрів як кількість переглядів сайту, кількість взаємодій з сайтом інтернет-магазинуТОВ «ЕМТ Електронікс» та кількість переходів на сайт (трафік) та кількості замовлень через сайт https://emt-electronics.com.ua/.

Для того, щоб проаналізувати дану залежність побудовано модель множинної регресії на основі даних результатів спостережень з сайту інтернет-магазинуТОВ «ЕМТ Електронікс» протягом 2017 року (табл. 3.4).

Так, розглянуто в якості незалежних змінних три показники: кількість переглядів сайту інтернет-магазинуТОВ «ЕМТ Електронікс», кількість взаємодій з сайту інтернет- магазину та кількість переходів на сайт інтернет-магазинуТОВ «ЕМТ Електронікс» (трафік), що був зафіксований у відповідний період.

Таблиця. 3.4

Дані для регресійного аналізу, на основі спостережень підприємства

Період (місяць 2017 року)	Обсяг товарообороту, тис. грн.	Кількість переглядів (охоплення) сайту магазину	Кількість взаємодії із магазином	Кількість переходів на сайт інтернет-магазину
1	2	3	4	5
T	Y	X1	X2	X3
1	1846,2	17340	6933	261
2	2461,6	53391	22404	848
3	2369,3	40573	19585	623
4	1538,5	8914	1183	120
5	2923,2	373253	87286	5721
6	2400,1	58132	20174	738
7	1077,0	5169	1256	95
8	1230,8	9736	2182	100
9	4615,5	550876	126932	8423
10	3846,3	440115	115852	7115
11	4277,1	482220	110252	6255
12	2184,7	180525	99856	5548

Для початку здійснено розрахунок основних статистичних характеристик, користуючись оболонкою Microsoft Excel та інструментарієм «Дані – Аналіз даних – Регресія».

Рівень значимості обрано рівним 95 % (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Розрахунок коефіцієнтів регресії

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення
Y-перетин	1231,94	147,5	8,3521	3,2E-05
Змінна X_1	0,00692	0,00171	4,0404	0,00373
Змінна X_2	0,03371	0,01643	2,0521	0,07427
Змінна X_3	0,703	0,30306	2,3197	0,04894

Для функції Y: Sy = 317,95; R^2 = 0,9207; F = 30,972.

Таким чином, для розглянутого дослідження рівняння регресії має наступний вигляд:

$$Y = b0 + b1x1 + b2x2 + b3x3 \quad (3.1)$$

$$Y = 1231,94 + 0,00692x1 + 0,03371x2 + 0,703x3 \quad (3.2)$$

Коефіцієнти регресії *b1, b2* і *b3* слід розглядати як ступінь впливу кожної зі змінних (кількості переглядів, кількості взаємодій і кількості переходів) на кількість купівель у інтернет-магазиніТОВ «ЕМТ Електронікс», якщо всі інші незалежні змінні залишаються незмінними.

Так, коефіцієнт *b1,* рівний 0,00692, вказує, що (за інших рівних умов) підвищення кількості переглядів на 1 % призводить до зростання кількості замовлень на 0,00692. Аналогічно підвищення кількості взаємодій на 1 % веде до зростання кількості замовлень на 0,03371, а збільшення кількості переходів на сайт – до зростання кількості замовлень на 0,703.

Перевірку на значимість отриманої регресії наведено у табл. 3.6.

Таблиця. 3.6

Перевірка на значущість

	df	SS	MS	F	Значущість F
Регресія	3	9393458	3131153	30,9724	9,4E-05
Залишок	8	808760	101095		
Підсумок	11	1E+07			

Отже, проведено перевірку за F- критерієм. Величина *F*дорівнює30,972. Розраховано$F_{розр}$:

$$F_{розр} = 1/ 30{,}972 = 0{,}0323.$$

В таблицях знайдено$F_{крит}$, за умови, що для чисельника ступінь свободи f_1 складе 3 (число чинників, що впливають 3), а для знаменника $f_2 = n - k - 1 = 12 - 3 - 1 = 8$. Тоді маємо значення:$F_{Крит} = 8{,}84$ (для $a = 0{,}05$). Співвідношення $F_{розр} < F_{Крит}$ виконується, тому можна говорити про високий ступінь значущості аналізованого рівняння.

Рівень значущостікоефіцієнтів регресії також вказує на значимість рівняння регресії.

Коефіцієнт детермінації$R_{розр}$ становить 0,9207, або 92,07 %. Таблиця для тестування на рівні значущості 5% у разі вибірки $n = 12$ і числа змінних $k = 3$ дає критичне значення *R* критичне = 0,58. Оскільки виконується співвідношення$R^2_{розр}$.

$> R^2_{Крит}$, То з ймовірністю 92,07 % можна стверджувати про наявність значущості даного рівняння регресії.

Перевірка значущості коефіцієнтів регресії. Перевірка за допомогою t-критерію. Аналізований коефіцієнт вважається значимим, якщо його t- критерій за абсолютною величиною перевищує 2,2, що відповідає рівню значущості 0,05. У даному випадку значимими є коефіцієнти b_0 (8,35),b_i(4,04) і b_3 (2,32 (табл. 3.7).

Таким чином був проведений аналіз залежності товарообороту від факторів (кількості переглядів, кількості взаємодій і кількості переходів) за допомогою методу множинної регресії та отримано відповідне рівняння множинної регресії, що визначає залежність технічних показників та збутового показнику – обсягу замовлень.

Використовуючи цю методику, ТОВ «ЕМТ Електронікс» може прогнозувати рівень продажу відповідно до зазначених технічних показників та оцінювати економічний ефект від рекламних компаній.

5. Складання планового товарообороту підприємства роздрібної торгівлі.Визначено обґрунтований рівень товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» за пропонованою методикою. Спочатку було визначено прогнозний обсяг товарообороту за існуючою методикою. Емпіричні дані для побудови моделей щодо планування товарообороту представлені у таблиці 3.7.

На рисунку 3.3наведені емпіричні дані щодо обсягів товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» поквартально протягом 2015-2017 рр. та побудовано поліноміальну трендову модель засобами Excel для прогнозування подальшого розвитку показника.

Таблиця 3.7

Дані для побудови моделей прогнозування [$y_1(t)$, $y_2(t)$, $y_3(t)$], поквартальні дані, тис. грн.

Рік	Період	Чистий дохід	Змінні витрати	Постійні витрати
1	2	3	4	5
2015	I квартал	6311,2	1880,1	961,1
	II квартал	6405,1	1885,2	970
	III квартал	6367,1	1886	971,1
	IV квартал	6383,3	1895,3	985,4
2016	I квартал	6361,1	3001,2	1211,5
	II квартал	6155,1	3012,2	1230,06
	III квартал	6101,2	3022,2	1243
	IV квартал	6168,5	3049,0	1251,4
2017	I квартал	6221,1	3800,0	1140,1
	II квартал	6310,1	3820,5	1142
	III квартал	6455,2	3826,0	1149,2
	IV квартал	6655,4	3844,8	1136,2

Отже, модель для прогнозу товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» має вигляд: $y_1(t) = 2{,}6544 \cdot x^3 - 41{,}584 \cdot x^2 + 156{,}13 \cdot x + 6216{,}4$

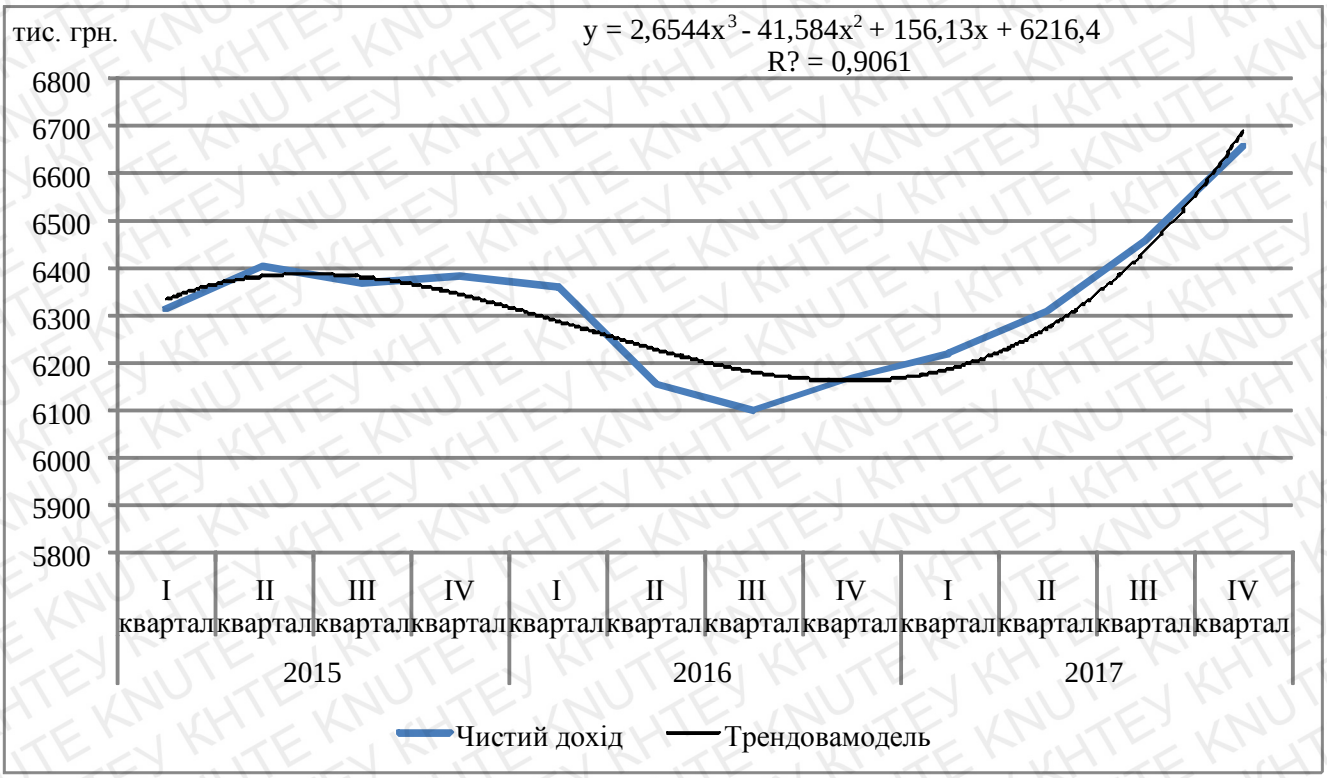

Рис. 3.3. Побудова прогнозної моделі для показника чистого доходу для визначення товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс»

Аналогічним чином побудовано прогнозну модель засобами Excel для прогнозування подальшого розвитку показника змінних витрат (рис. 3.4).

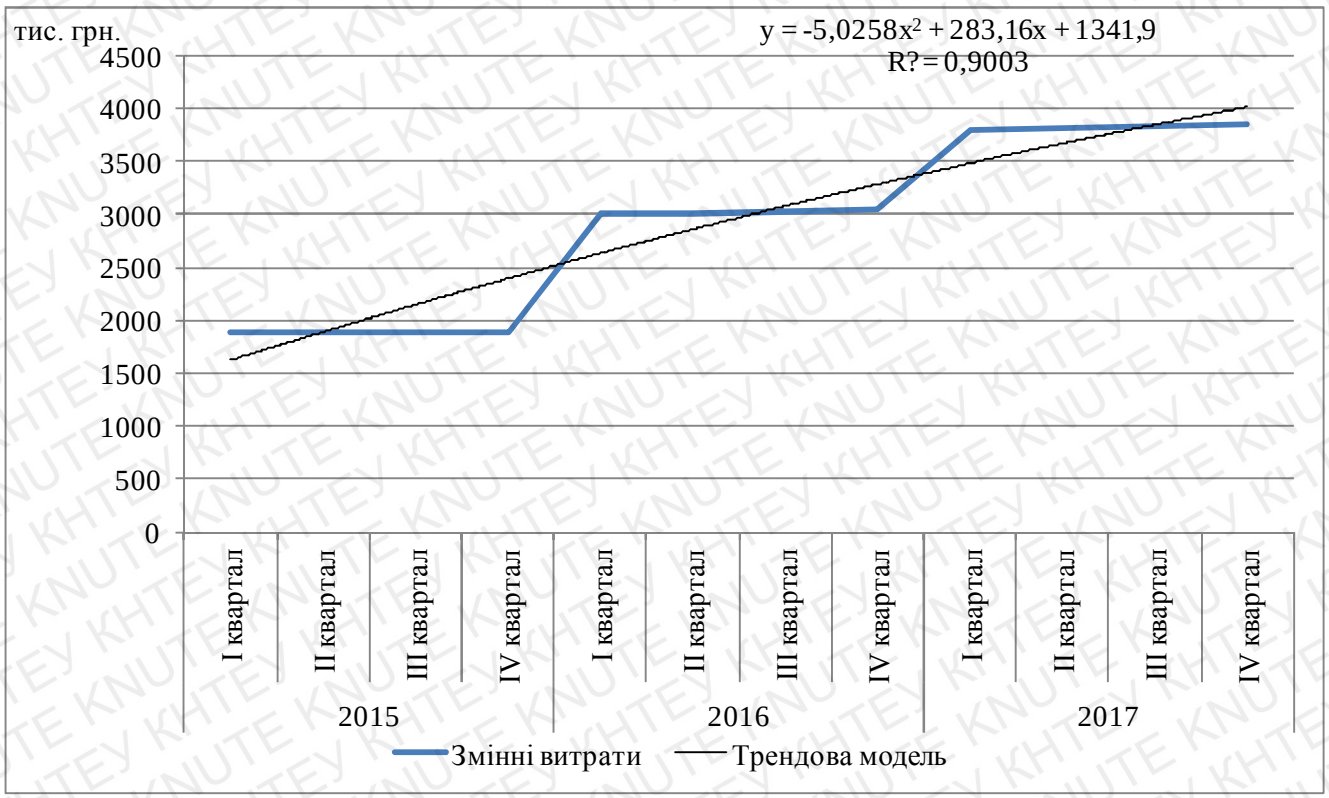

Рис. 3.4. Побудова прогнозної моделі для показника змінних витрат ТОВ «ЕМТ Електронікс»

Відповідно, прогнозна модель для змінних витрат має вигляд:

$$y_2(t) = -5{,}0258 \cdot x^2 + 283{,}16 \cdot x + 1341{,}9$$

Наостаннє, на рисунку 3.5 показано емпіричні дані щодо обсягів постійних витрат ТОВ «ЕМТ Електронікс» поквартально протягом 2015-2017 рр. та побудуємо поліноміальну трендову модель засобами Excel для прогнозування подальшого розвитку показника.

Отже, модель для прогнозу постійних витрат ТОВ «ЕМТ Електронікс» має вигляд:

$$y_3(t) = -5{,}9113 \cdot x^2 + 96{,}572 \cdot x + 808{,}4$$

Таким чином, саме отримані основні прогнозні моделі використано для складання планів на ТОВ «ЕМТ Електронікс».

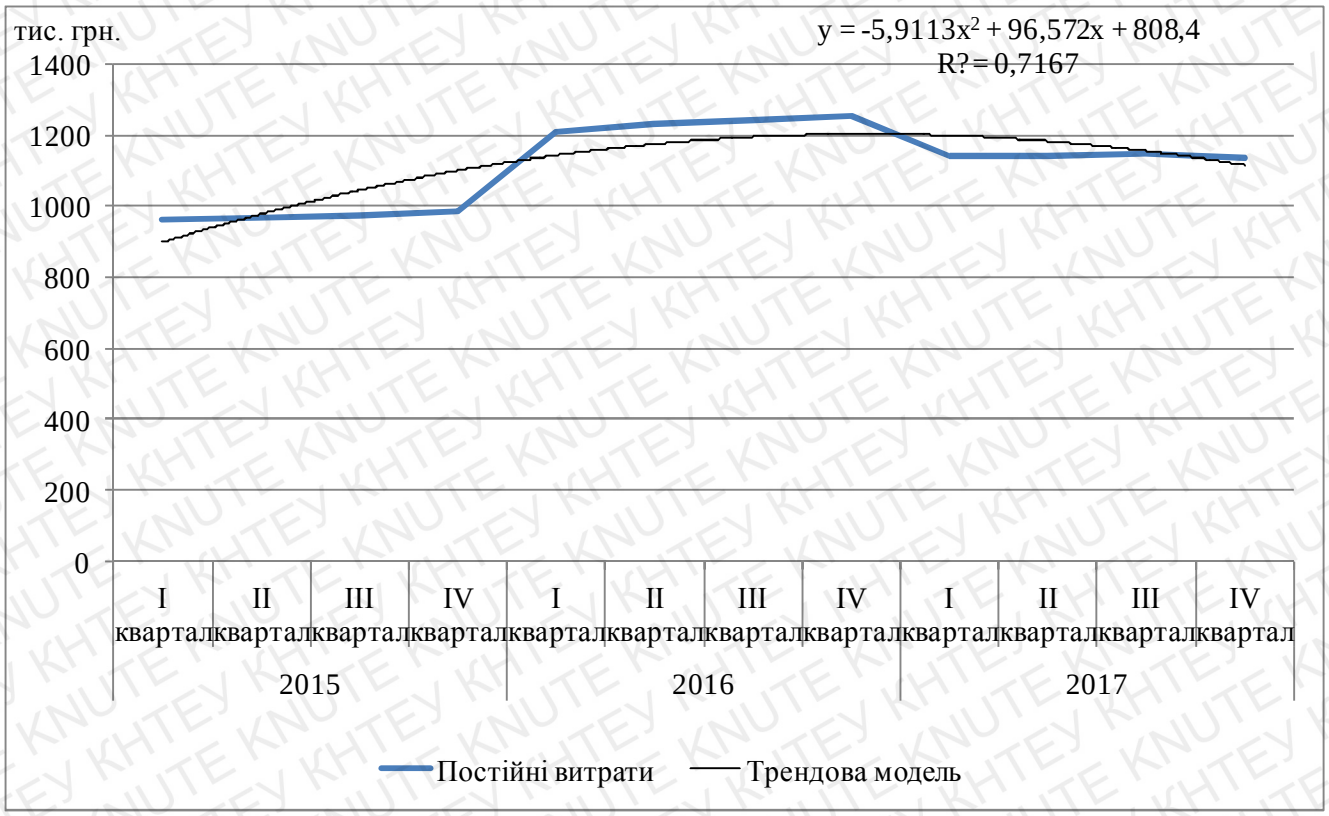

Рис. 3.5. Побудова прогнозної моделі для показника обсягів постійних витрат ТОВ «ЕМТ Електронікс»

Методологічним базисом прогнозування показників товарообороту при цьому є положення теорії вартості, беззбитковості і ризику, методи екстраполяції і прогнозування.

Операційні доходи і витрати вважаються умовно-змінними величинами і прогнозуються прямо пропорційно виручці:

$$z_i^1/z_1^1=z_i^0/z_1^0 \qquad (2.1)$$

де z_i^0 – статті звіту про фінансові результати за звітний період;

z_i^1 – прогнозні показники фінансових результатів;

z_1 – товарооборот.

Моделювання прогнозних показників фінансових результатів ТОВ «ЕМТ Електронікс» на основі побудованих прогнозних моделей показано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Моделювання прогнозних показників товарообороту та фінансових результатів ТОВ «ЕМТ Електронікс» на 2018 рік, тис. грн.

Показник	Рівняння прогнозних моделей та основні взаємозв'язки	Базовий період IV квартал 2017 р.	Прогнозний період			
			I квартал 2018 р.	II квартал 2018 р.	III квартал 2018 р.	IV квартал 2018 р.
Товарооборот		7986	8460	9042	9793,2	10729,2
Чистий дохід	$y_1(t) = 2{,}6544 \cdot x^3 - 41{,}584 \cdot x^2 + 156{,}13 \cdot x + 621$	6655	7050	7535	8161	8941
Змінні витрати	$z_4 = -5{,}0258 \cdot x^2 + 283{,}16 \cdot x + 1341{,}9$	3845	4174	4321	4458	4586
Постійні витрати	$z_5 = -5{,}9113 \cdot x^2 + 96{,}572 \cdot x + 808{,}4$	1136	1065	1002	927	840
Собівартість	$z_6=z_4+z_5$	4981	5238	5323	5385	5426
Валовий прибуток	$z_7=z_1-z_2-z_6$ $z_7=z_3-z_6$	1674	1812	2213	2775	3515
Інші операційні доходи	$z_8^1/z_1^1=z_8^0/z_1^0$	158	43	46	50	55
Інші фінансові доходи	$z_{10}^1/z_1^1=z_{10}^0/z_1^0$	4506	733	759	783	806
Фінансові витрати	z_{11}	2	1	1	1	1
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	$z_{12}=z_7+z_8-z_9+z_{10}-z_{11}$	1433	1121	1499	2041	2764
Податки	$z_{13}^1/z_{12}^1=z_{13}^0/z_{12}^0$	258	202	269,82	367,43	497,49
Чистий прибуток	$z_{14}=z_{12}-z_{13}$	1175	919	1229	1674	2266

Для спрощення процедур прогнозування фінансових витрат приймається середня кредитна ставка; по податку на прибуток приймається ставка попереднього періоду.

Таким чином, на рис. 3.6 представлено порівняння прогнозних показників на наступний період та фактичних показників звітного періоду (2017 року).

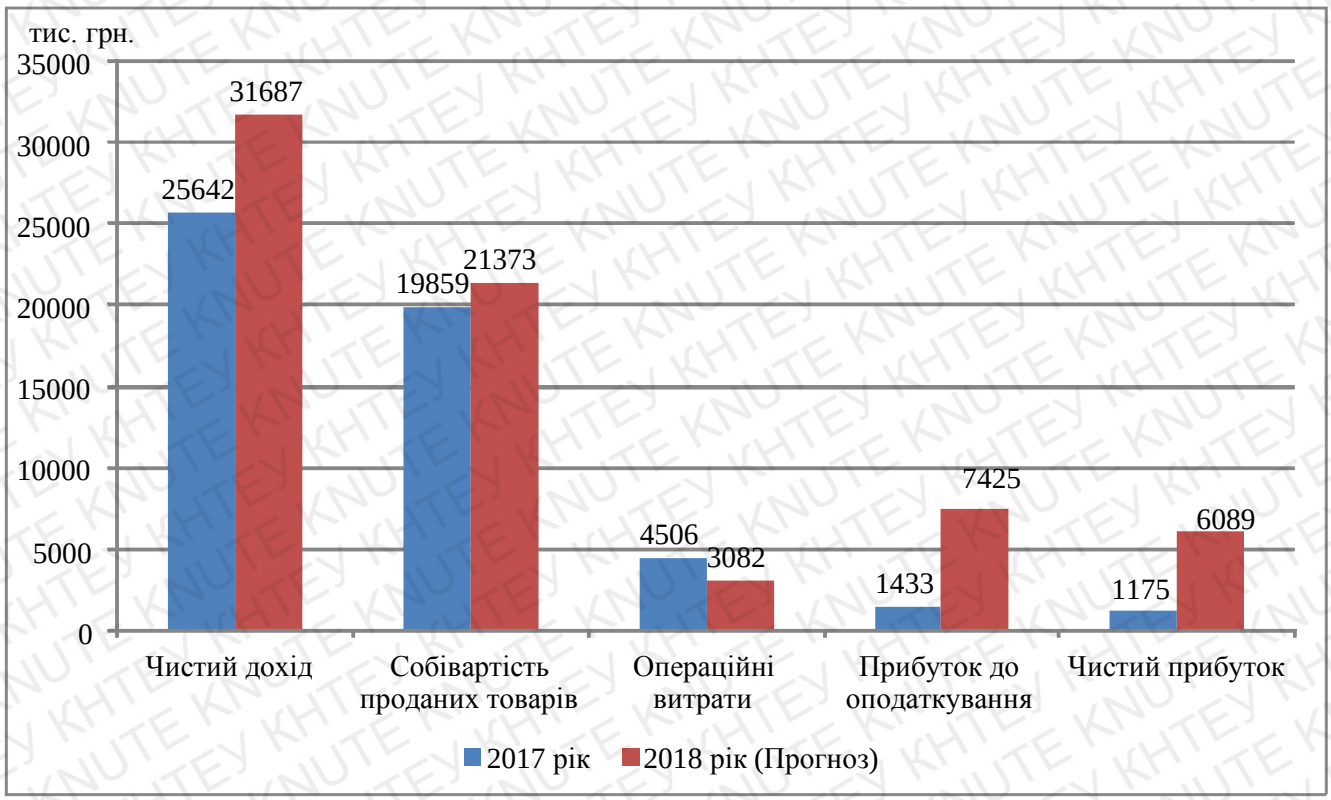

Рис. 3.6. Порівняння основних прогнозних та звітних показників ТОВ «ЕМТ Електронікс»

Отже, у 2018 році заплановане відповідно до отриманого прогнозу зростання товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс». Також очікується чистий прибуток у розмірі 6089 тис. грн. Завдяки такому прогнозному звіту, можна вчасно отримати інформацію про можливі загрози та внести корективи. Це вказує, що безумовною перевагою фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕМТ Електронікс» є її стабілізація та вихід на прибутковість.

Таким чином, за наведеним розрахунком році визначений прогнозний обсяг товарообороту у розмірі 38024 тис. грн., що на 23,58% більше за обсяг товарообороту у 2017 р.

Однак, вважаючи, що протягом 2016-2017 рр. товарооборот підприємства зростав на менш ніж на 1% на рік, такий плановий обсяг слід вважати оптимістичним планом.

При цьому, песимістичним планом є обсяг беззбиткового товарообороту, тобто, за якого ТОВ «ЕМТ Електронікс» покриє всі свої витрати, отримавши при цьому нульовий обсяг прибутку; плановий обсяг витрат встановлений на рівні 21373 тис. грн.

В якості найбільш ймовірного прийнятий показник товарообороту на рівні 2017 р. із урахуванням середньорічного показника зростання товарообороту протягом досліджуваного періоду (рис. 3.7).

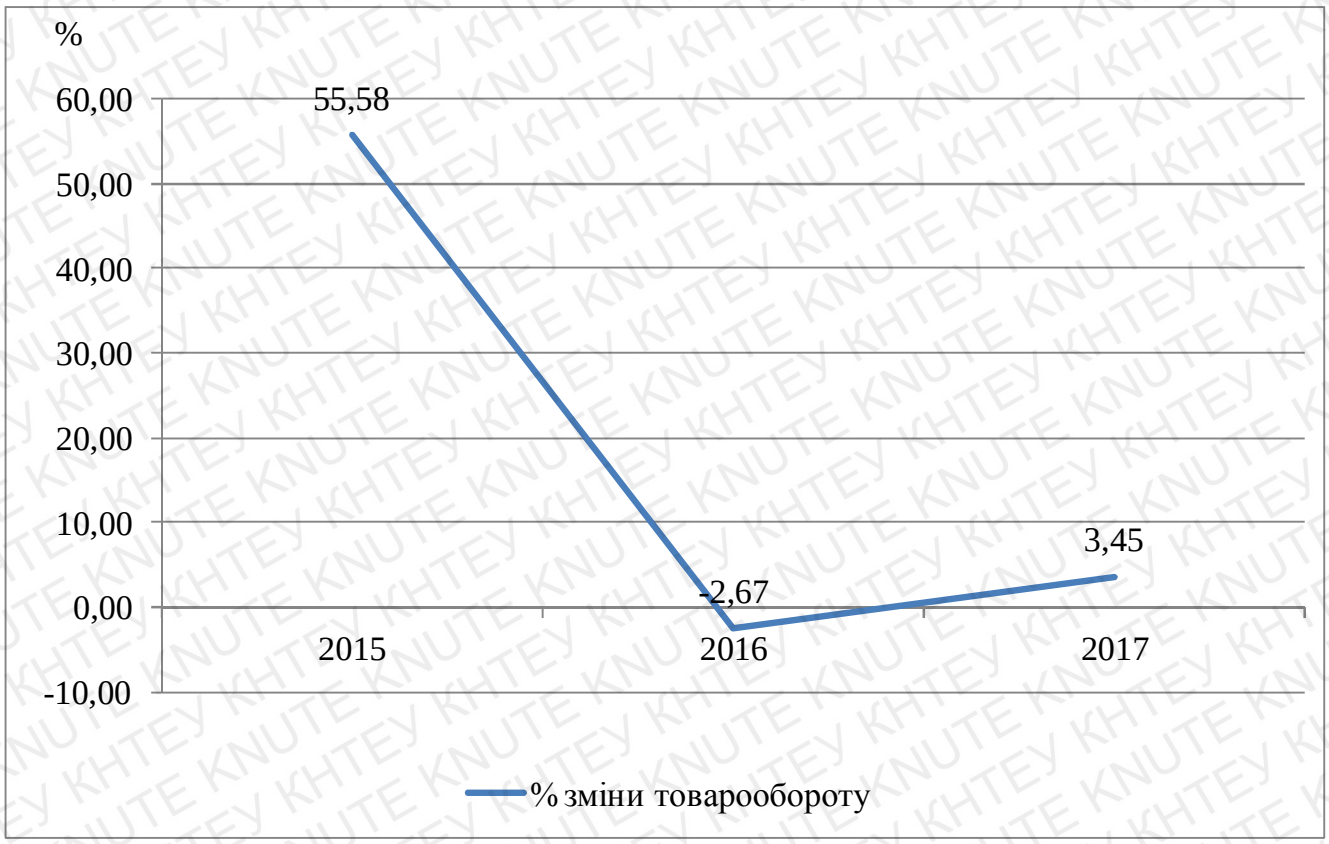

Рис. 3.7. Темпи зміни товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» за 2015-2017 рр.

Середньорічний темп зростання визначається за формулою:

$$\overline{T}_{зр} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_0}}, \qquad (3.3)$$

де y – значення товарообороту за відповідний рік.

Тобто,

$$\overline{T}_{зр} = \sqrt[4-1]{\frac{30\,770{,}2}{19\,642{,}3}} = 1{,}1614 \text{ або } 16{,}14\%$$

Відповідно, найбільш ймовірний обсяг зростання товарообороту становить 35736 тис. грн..

Для визначення планового товарообороту,був використанийметод стандартного розподілу ймовірностей:

$$П = \frac{О + 4 \cdot В + П}{6}, \quad (3.4)$$

где О – оптимістичний плановий показник;

В – найбільш ймовірний плановий показник;

П – песимістичний плановий показник.

Таким чином, було складено проміжну розрахункову таблицю 3.9.

Таблиця 3.9

Планові показники товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс»

Показник	тис. грн.
Оптимістичний	38024
Найбільш ймовірний	35736,2
Песимістичний	21373

Отже:

$$П = \frac{38024 + 4 \cdot 35736{,}2 + 21373}{6} = 32667{,}8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, плановий обсяг товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» визначений на рівні 32 667,8 тис. грн.

На рис. 3.8 наведено порівняльну динаміку показників товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс».

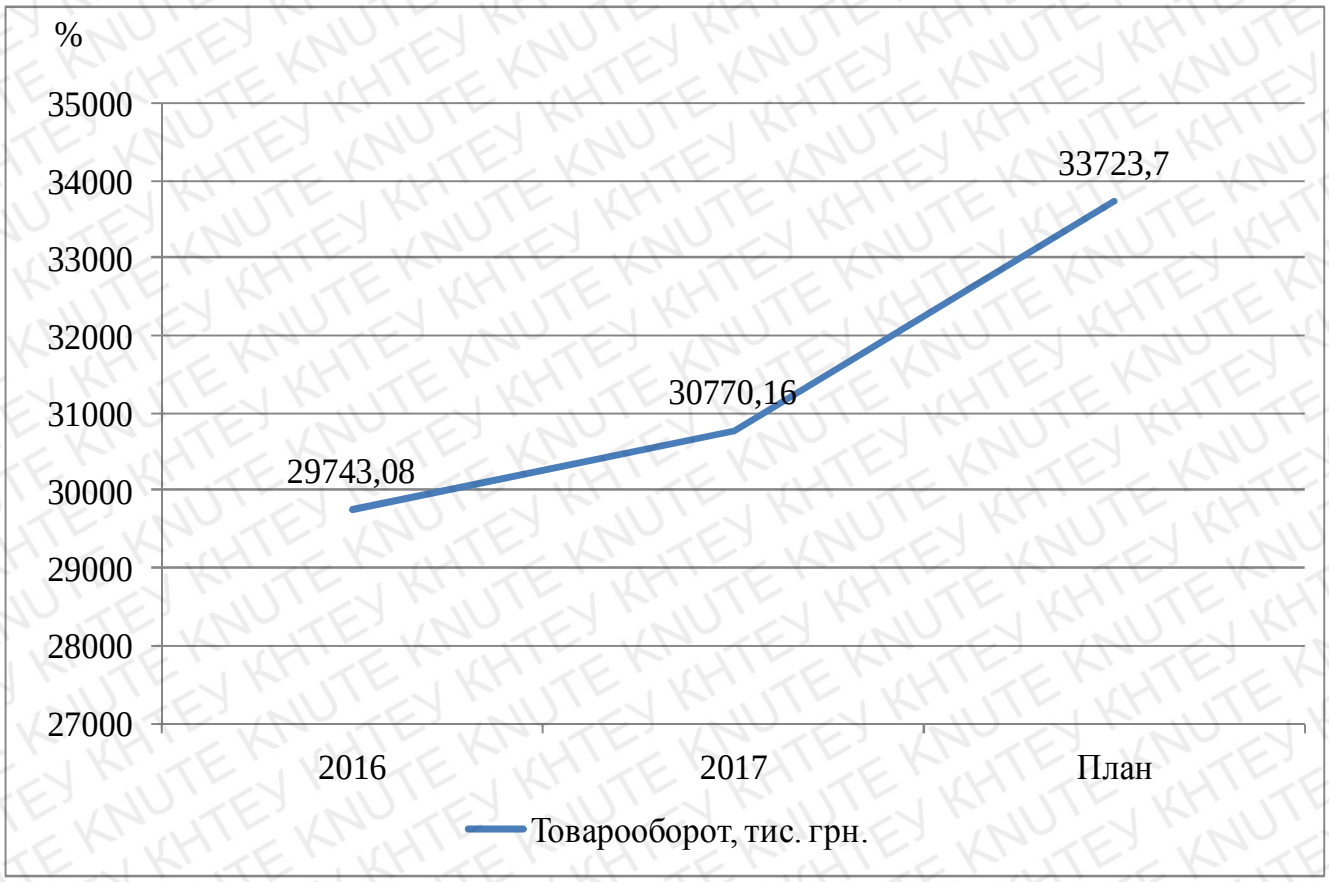

Рис. 3.8. Динаміка товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» у плановому та звітному роках

Зростання планового показнику товарообороту становить 9,6% порівняно із показником 2017 р.

Далі було визначено структуру планового товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» за асортиментними позиціями – табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Плановий товарооборот ТОВ «ЕМТ Електронікс» за асортиментними позиціями

Позиції	2017		План		Відхилення	
	тис. грн.	Частка, %	тис. грн.	Частка, %	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Мультиметри і реле напруги	8369,5	27,2	9779,9	29	1410,4	16,85
Кабель	10461,9	34,0	12140,5	36	1678,7	16,05
Кріплення для кабелю, ізоляційна стрічка	4677,1	15,2	3307,1	9,81	-1370,0	-29,29
Роз'єми, перехідники	5569,4	18,1	6744,7	20	1175,3	21,10
Антени	430,8	1,4	430,8	1,28	0,0	0,00

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6	7
Коробки, вводи	369,2	1,2	369,2	1,1	0,0	0,00
Інструменти, паяльники	615,4	2,0	674,5	2	59,1	9,60
Інші електроприлади	276,9	0,9	276,9	0,8	0,0	0,00

Заплановане зростання частки кабелю, реле напруги та роз'ємів у складі асортименту відповідно до 29%; 36% та 20%. При цьому вирішено залишити план за реалізацією коробок, антен та інших електроприладів на рівні минулого року.

На рис. 3.9 наведено динаміку товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс» за асортиментними групами у плановому та звітному роках.

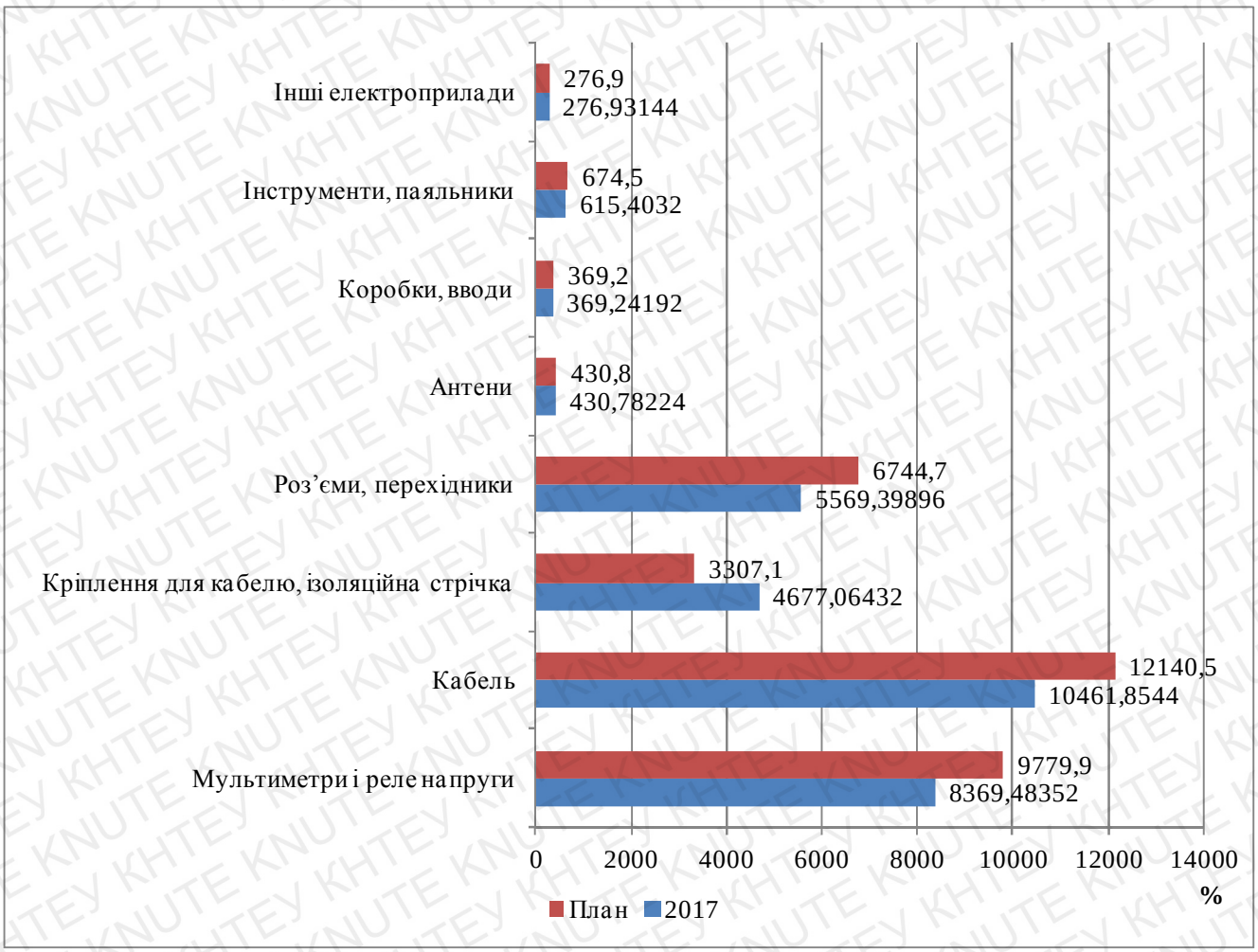

Рис. 3.9. Динаміка структури асортименту ТОВ «ЕМТ Електронікс» у плановому та звітному роках

Розрахунки, наведені у табл. 3.10 та рис. 3.9, показали, що за планом зростання обсягів продажів заплановане за асортиментними групами «кабель» –

на 1678,7 тис. грн. або на 16,05% за планом; «роз'єми, перехідники» – 21,1 % за планом порівняно із 2017 роком; група «мультиметри і реле напруги» збільшила частку у товарообороті до 29% та зростання товарообороту планується на 1410,4 тис. грн. (+16,85%).

Значне скорочення заплановане за групою «кріплення для кабелю», оскільки очікується, що попит на товарні позиції цієї групи скорочуватиметься найзначніше, тому доцільно розпродати залишки, що наявні на складі ТОВ «ЕМТ Електронікс», а потім переглянути стратегію щодо цієї асортиментної групи загалом.

Загальне зростання товарообороту за планом встановлено у обсязі 2953,5 тис. грн.. (+9,6%).

6. Формування системи продажів, орієнтованої на досягнення запланованих обсягів і структури товарообороту підприємств роздрібної торгівлі. Завдання представленого етапу є напрямом подальшого дослідження та удосконалення системи планування товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс».

7. Розрахунок планових показників ефективності, результативності та якості управління товарооборотом. Нижче наведено оцінку показників комерційної діяльності підприємства ТОВ «ЕМТ Електронікс» у порівнянні за плановий та звітний період. Розпочато з базових показників (табл. 3.11):

Таблиця 3.11

Показники комерційної діяльності ТОВ «ЕМТ Електронікс» у звітному та плановому періоді

Показник	Значення показнику		Зміна	
	2017	План	(+,-)	%
1	2	3	4	5
Товарооборот, тис. грн.	30770,2	33723,7	2953,5	9,60
Собівартість проданих товарів, тис. грн.	19858,8	21373	1514,20	7,62
Питомі витрати, грн. / грн.	0,65	0,63	-0,01	-1,80
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	5783,00	12350,65	6567,65	113,57
Чистий прибуток, тис. грн.	1175,2	7600,30	6425,10	546,72

Рентабельність продажів, %	18,79	36,62	17,83	94,86

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5
Рентабельність продукції, %	29,12	57,79	28,67	98,44
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	27	27	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	10772	8618	-2154,42	-20,00
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1770	1770	0,00	0,00
Співвідношення КЗ/ДЗ	0,16	0,21	0,04	25,00

Розрахунок з таблиці 3.11 виявив, що за планом темп зміни товарообороту є більшим за темпи зміни собівартості проданих товарів,яка за планом зросла на 7,62% проти 9,6% зростання товарообороту.

Показник питомих витрат показав співвідношення собівартості проданих ТОВ «ЕМТ Електронікс»до обсягу товарообороту, динаміка наведеного показнику представлена на рис. 3.10.

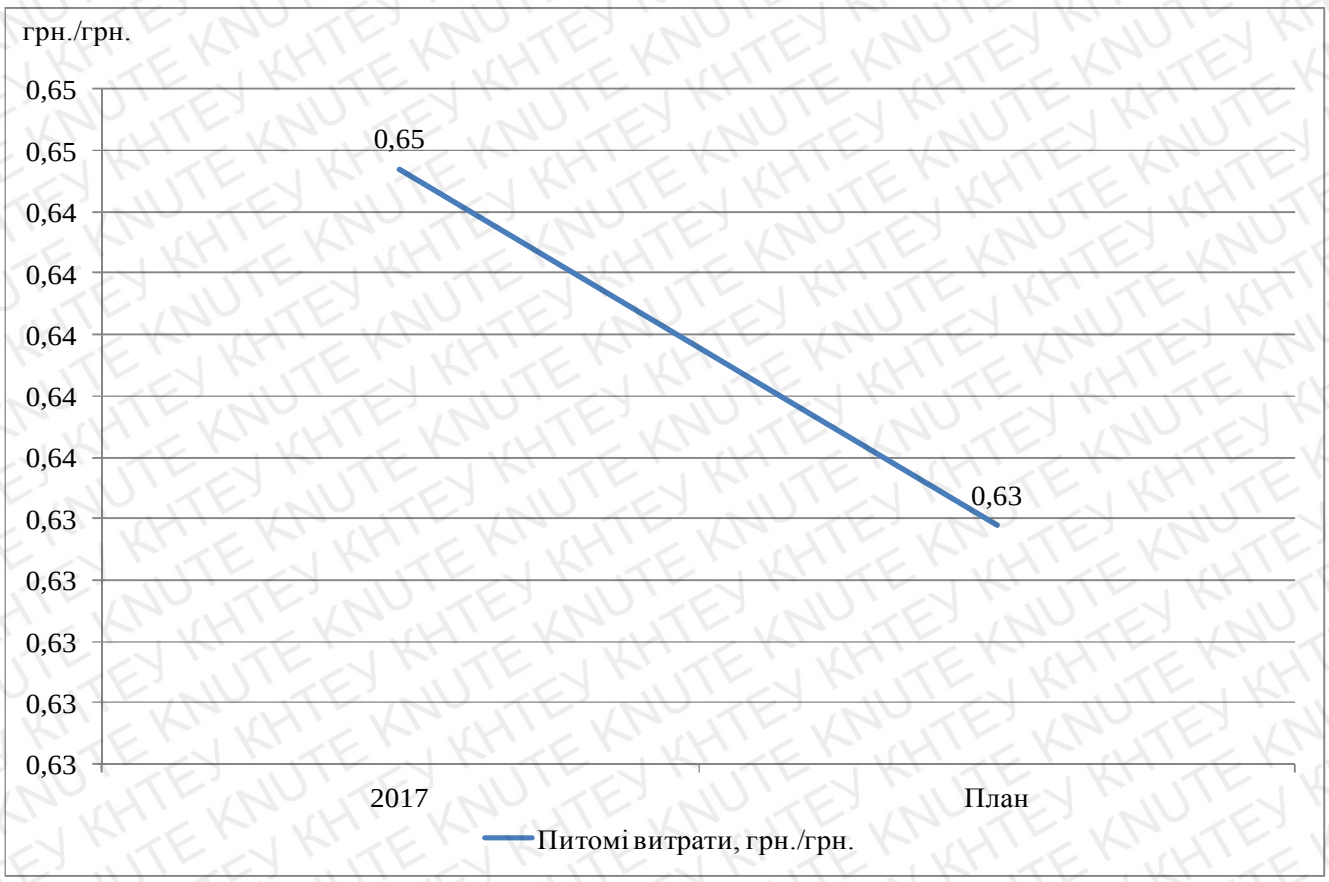

Рис. 3.10. Динаміка показнику питомих витрат ТОВ «ЕМТ Електронікс» у плановому та звітному періодах

Як видно з наведеного рисунку 3.10, якщо у звітному 2017 р. витрати ТОВ «ЕМТ Електронікс» на придбанняпродукції, представленої у інтернет-магазині, становили 65 грн. на 100 грн. товарообороту, то за планом на кожні 100 грн. проданих товарів приходилося 63 грн. витрат.

Така тенденція зміни показнику питомих витрат є позитивною ознакою для ТОВ «ЕМТ Електронікс», оскільки призвело до зростання прибутку від продажів та показників рентабельності.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЕМТ Електронікс» відповідно до отриманого плану наведена на рис. 3.11.

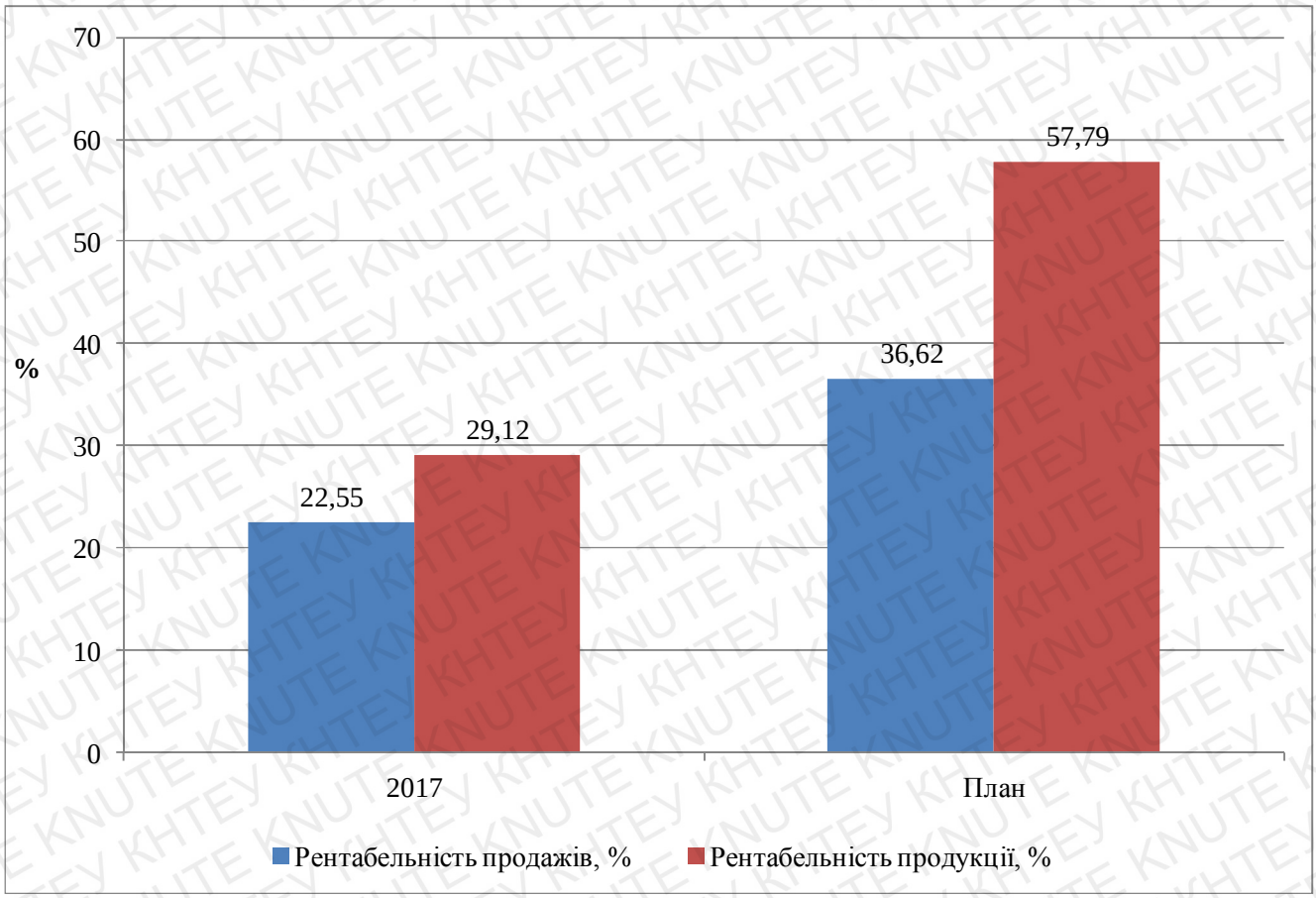

Рис. 3.11. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЕМТ Електронікс» за планом та у звітному році

На відміну від отриманих у попередньому розділі аналітичних даних, за паном обчислені показники рентабельності показали зростання порівняно із звітним періодом 2017 р. що підтверджує попередній висновок про більш

ефективну діяльність ТОВ «ЕМТ Електронікс» за дотримання планових показників. Зокрема, показник рентабельності продажів, який у 2017 р. становив 22,55%, за планом має зрости до 36,62%. Тобто, очікується зростання на 14,07 відсоткові пункти. Аналогічним чином зміниться показник рентабельності продукції: від 29,12 % у звітному році до 57,79% за планом, відповідно, його зростання становить 28,67відсоткові пункти.

Що стосується обсягів дебіторської заборгованості, то за планом передбачене її скорочення на 20% – до 8618 тис. грн., оскільки це необхідно, щоб покращити стан ділової активності та платоспроможності підприємства. Загальне скорочення дебіторської заборгованості за планом передбачене у розмірі 2154 тис. грн. Що стосується кредиторської заборгованості, то за планом передбачене, що вона залишиться незмінною.

Динаміка коефіцієнта співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованостей за планом приведена на рис. 3.12.

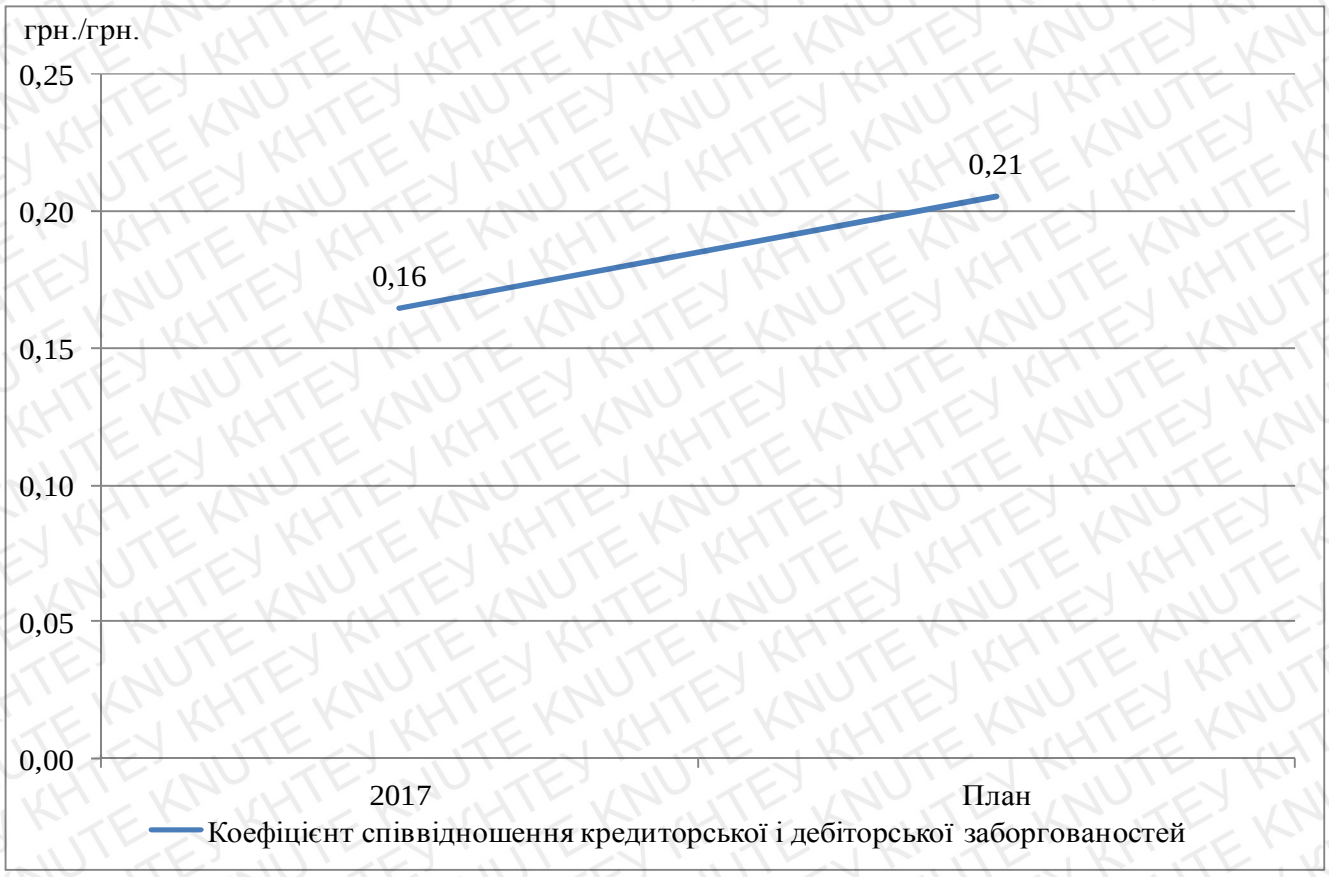

Рис. 3.12. Динаміка коефіцієнта співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованостей ТОВ «ЕМТ Електронікс» за планом та у звітному році

Слід зазначити, що ТОВ «ЕМТ Електронікс» за планом також матиме активне сальдо заборгованості – обсяги кредиторської заборгованості є меншими за обсяги дебіторської, але збалансування заборгованостей є наступним завданням, яке має вирішити досліджуване підприємство.

Далі ми перейшли до оцінки впливу факторів ресурсного забезпечення ТОВ «ЕМТ Електронікс» на стан його товарообороту відповідно до отриманого плану.

Показники фондовіддачі та фондомісткості продукції, а також фондоозброєності за планом наведені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Фондовіддача, фондомісткість та фондоозброєність ТОВ «ЕМТ Електронікс» у звітному та плановому періоді

Показники	Показники		Відхилення	
	2017	План	+,-	%
Товарооборот, тис. грн.	30770,16	33723,65	2953,49	9,60
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	39,15	39,15	0,00	0,00
Середньорічна чисельність працівників, чол.	27	27	0,00	0,00
Фондовіддача, грн.	785,96	861,40	75,44	9,60
Фондомісткість, грн.	0,0013	0,0012	-0,0001	-8,76
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	1,45	1,45	0,00	0,00

За даними табл. 3.12 зазначимо, що за планом показники фондовіддачі ТОВ «ЕМТ Електронікс» зростуть, а показники фондомісткості відповідно скоротяться. Динаміка показників фондовіддачі за планом порівняно із звітним роком наведена на рисунку 3.13.

Представлені у табл. 3.12 та рис. 3.13показники фондовіддачі та фондомісткості підприємства торгівлі ТОВ «ЕМТ Електронікс» показали, що їх рівень за планом становив 861,4 грн. і 0,0012 грн., відповідно, тобто на 1 грн. вартості основних засобів за планом передбачено 861,4 грн. товарообороту, а на отримання 1 грн. товарообороту залучено 0,0012 грн. основних засобів підприємства торгівлі. Слід також зазначити, що у звітному 2017 році спостерігаються гірші показники фондовіддачі та фондомісткості ніж за планом.

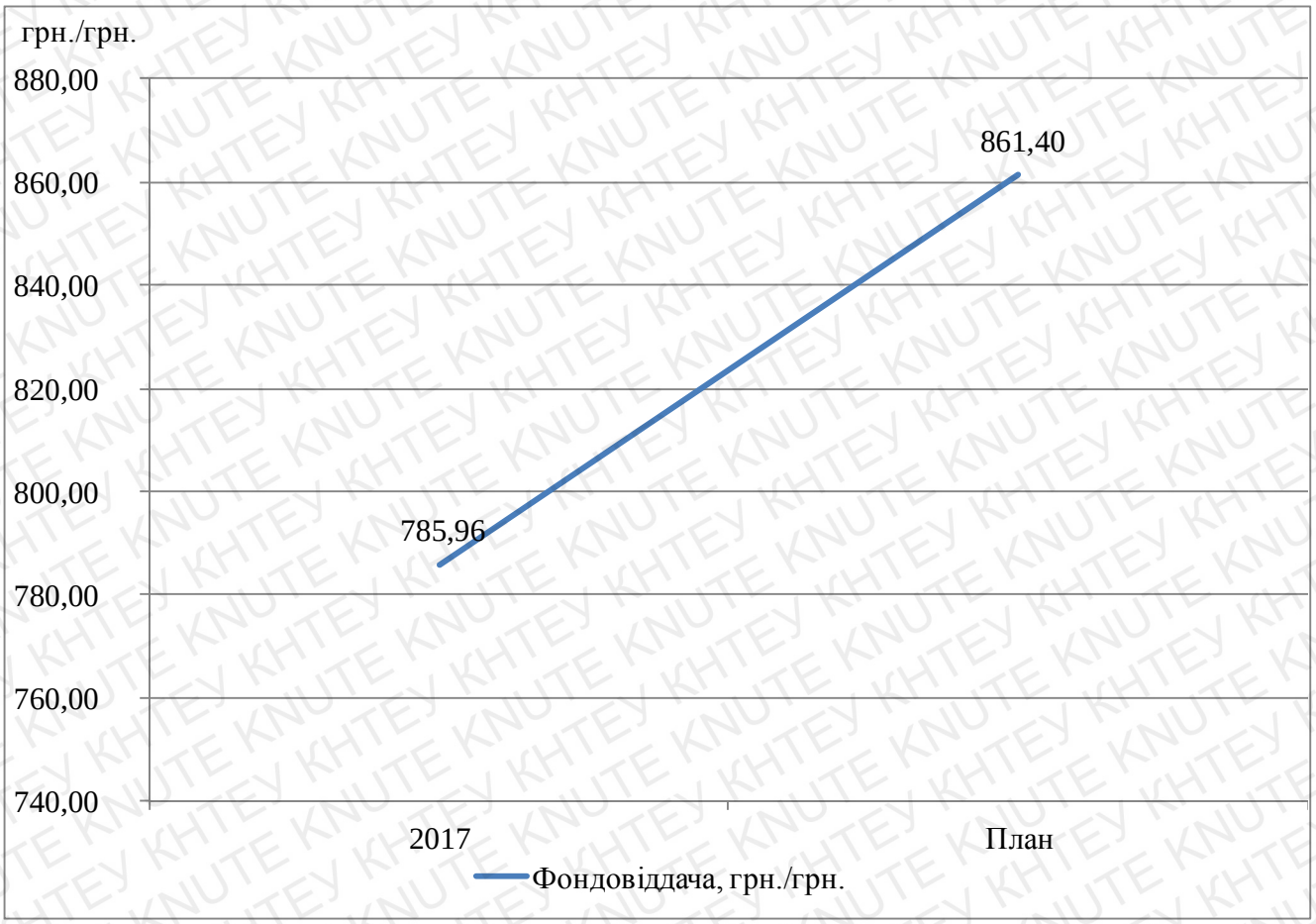

Рис. 3.13. Показники фондовіддачі ТОВ «ЕМТ Електронікс» у звітному та плановому періоді

Що стосується показнику фондоозброєності, то він залишиться незмінним за отриманих планових значень.

Тепер визначимо, як зміниться якість використання трудових ресурсів підприємства торгівлі, визначимо вплив чиннику персоналу. Результати розрахунків наведено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Оцінка ефективності використання трудових ресурсівТОВ «ЕМТ Електронікс»у звітному та плановому періоді

Показники	2017	План	Відхилення	
			+,-	%
1	2	3	4	5
Виробіток за товарооборотом, тис. грн.	1139,64	1249,02	109,39	9,60
Виробіток за прибутком від продажів, тис. грн.	214,19	457,43	243,25	113,57
Питома вага фонду заробітної плати у товарообороті, %	5,75	5,61	-0,14	-2,37
Рентабельність фонду заробітної плати	0,66	4,02	3,35	504,41

На рис. 3.14представлені планові та звітні показники рентабельності фонду заробітної плати.

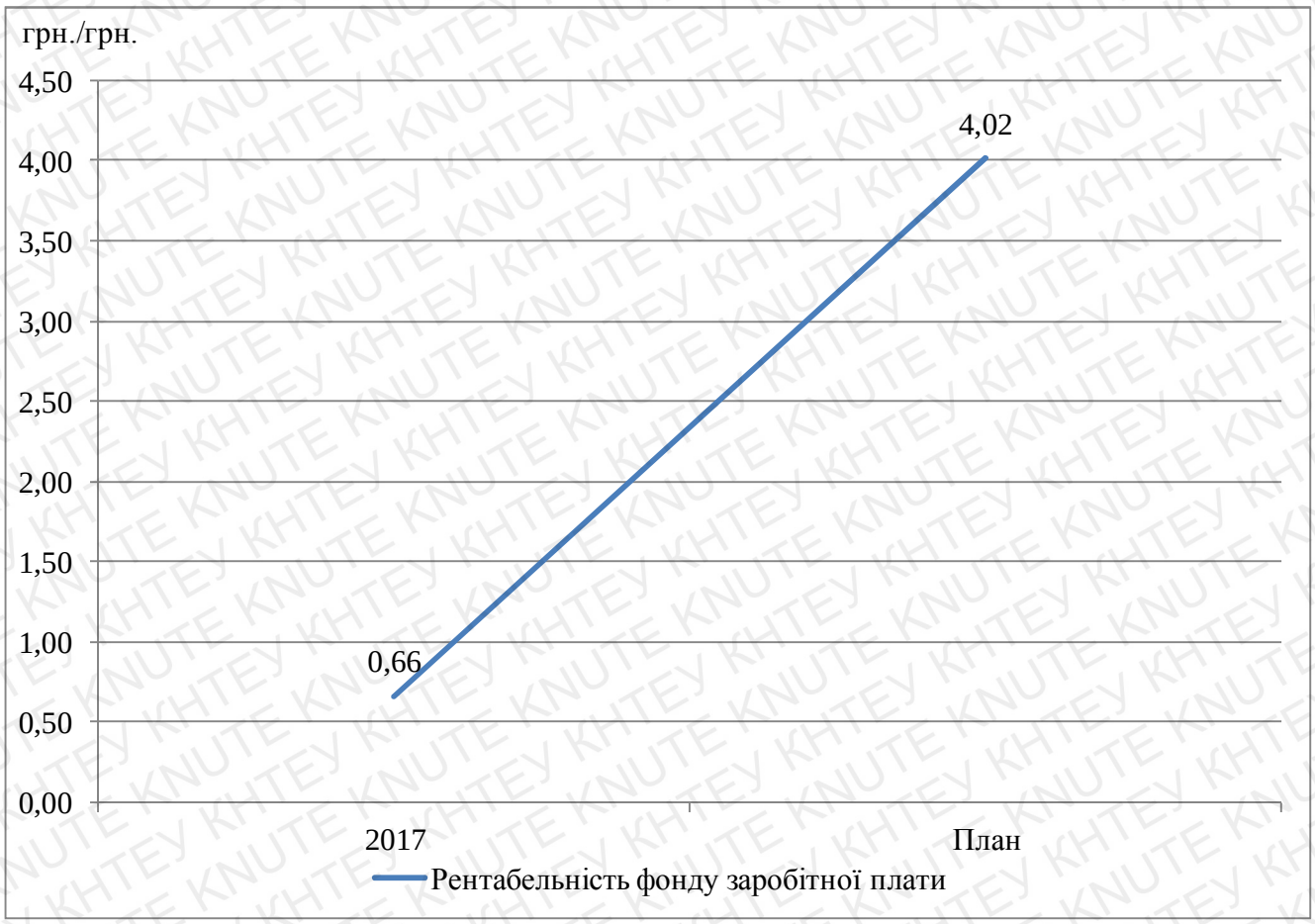

Рис. 3.14. Показники рентабельності фонду заробітної плати ТОВ «ЕМТ Електронікс» у звітному та плановому періоді

Показники, що наведені у таблиці 3.14, призводить до висновку, що рівень виробітку за товарооборотом ТОВ «ЕМТ Електронікс» за планом збільшився порівняно із звітним роком на 11,95%. Також за планом передбачено відбувається зменшення питомої ваги фонду заробітної плати в товарообороті на 0,3 процентних пунктів. Це відбудеться внаслідок того, що зростання товарообороту за планом перевищує плановий показник зростання фонду заробітної плати.

У свою чергу, за планом очікується значне зростання показника виробітку за прибутком від продажів (+26,64%), який свідчитиме про очікуване за планом зростання ефективності використання трудових ресурсів з точки зору формування

прибутку підприємства торгівлі. Також очікується значне зростання показника рентабельності фонду заробітної плати персоналу ТОВ «ЕМТ Електронікс».

Результати розрахунків показників ефективності використання ресурсів підприємства торгівлі ТОВ «ЕМТ Електронікс» за планом наведені у таблиці. 3.14.

Таблиця 3.14

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЕМТ Електронікс» у звітному та плановому періоді

Показники	2017	План	Відхилення	
			+,-	%
Ресурсовіддача	1,66	1,82	0,16	9,60
Ресурсоємність	0,60	0,55	-0,05	-8,76
Рентабельність ресурсів	0,06	0,41	0,35	546,72

За даними таблиці 3.14 бачимо, що показник ресурсовіддачі ТОВ «ЕМТ Електронікс» за планом є більше за звітне значення показника – на 9,6%. Відповідно, скорочення показника ресурсомісткості свідчить про менший обсяг ресурсів, що мають бути залучені у 1 тис. грн. товарообороту. Слід зазначити, що скорочення показника ресурсовіддачіза планом свідчить про очікуване зростання ефективності використання економічного потенціалу ТОВ «ЕМТ Електронікс».

Що стосується показника рентабельності ресурсів, то за планом відбудеться його значне зростання, що також визначатиме заплановане покращення використанням наявних ресурсів підприємства торгівлі щодо товарообороту.

Результати проведенихрозрахунків вказують на те, що за планом очікується значне підвищення позитивного впливу досліджуваних чинників на товарооборот підприємства торгівлі порівняно із звітним 2017 р.

Крім того, за умови отримання планового рівня товарообороту підприємство отримає зростання основних показників, які визначають ефективність його діяльності.

8. Контроль у виконанні плану за товарооборотом. Питання контролю виконання плану за товарооборотом є одним з найскладніших питань, оскільки для ТОВ «ЕМТ Електронікс», як і для більшості торгівельних підприємств це

питання є майже методологічне невідпрацьованим. Зміни умов реалізації плану товарообороту, особливо занаявності аналізу чутливості до змін, що намітилися, повинні бути проаналізовані з метою визначення найбільш імовірних змін, до яких вони можуть призвести при реалізації наміченого плану. Результатом такого аналізу повинно стати адекватне коригування плану, що забезпечує найменше відхилення від поставлених цілей, а при більш сприятливому розвитку подій й більш повне досягнення цілей.

На думку І. Височин, необхідність внесення коригувань у ході реалізації плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі можуть бути пов'язані із змінами:

– зовнішніх умов (можливостей) виконання плану;

– внутрішніх умов виконання плану;

– цільових установок плану.

У своїх напрацюваннях І. Височин[10, с. 21],виділяє три різновиди контролю плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі:

– попередній (або «контроль при складанні планів») – полягає у попередньому контролі плану товарообороту на внутрішню несуперечливість, узгодженість з цілями підприємства, реальність тощо;

– поточний («контроль під час виконання планів») – здійснюється безпосередньо у процесі виконання плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі і його визначення полягає в тому, щоб своєчасно регулювати роботу по реалізації плану на основі оперативного виявлення досягнутих результатів та порівняння їх із запланованими;

– заключний («після виконання планів») – проводиться на заключному етапі реалізації плану товарообороту і дозволяє проаналізувати отримані результати та накопичений досвід по реалізації цього плану для наступного його вдосконалення.

Для ТОВ «ЕМТ Електронікс» найбільшого поширення набув заключний вид контролю плану товарообороту, як наслідок, досліджуване підприємствонерідко

має місце ситуацію суттєвого або часткового недовиконання плану товарообороту.

У загальному вигляді контроль процесу виконання плану спрямований на виявлення відхилення планових параметрів діяльності в контрольних точках та визначення причин їх виникнення з оцінкою їх об'єктивного та суб'єктивного характеру [5, с. 133].

Об'єктами контролю процесу виконання плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі на думку І. Височин є:

– час;

– цінові, фізичні та вартісні показники товарообороту за окремими продавцями, асортиментними позиціями, структурними підрозділами, регіонами та по підприємству в цілому;

– зміни, які виникають у перебігу реалізації плану;

– підготовка, отримання, розподілі схвалення планових документів; відповідність встановленим цілям тощо.

Контроль перебігу виконання плану товарообороту на підприємстві роздрібної торгівлі дозволить:

– підтримувати товарооборот відповідно до бюджетних цілей поточного року;

– постійно удосконалювати бізнес-процеси, спрямовані на одержання запланованих обсягів і структури товарообороту, і підвищувати якість щоденної реалізації цих процесів з метою збільшення можливостей для зростання обсягів продажу товарів;

– забезпечення синхронізованої роботи підрозділів, спрямованої на оптимізацію сформованої системи продажів.

Завдяки ранньому оповіщенню працівники відділу продажів зможуть своєчасно вжити заходи для збереження контролю над отриманням товарообороту та його більшої передбачуваності.

У табл. 3.15 наведено типову форма управлінського звіту щодо виконання продажів за окремими позиціями асортименту

Таблиця 3.15

Типова форма управлінського звіту щодо виконання бюджету продажів ТОВ «ЕМТ Електронікс» заокремими позиціями асортименту ([24, с. 260])

Товари / товарні групи / товарні категорії	Прогнозна середня ціна реалізації одиниці товару, грн	Фактична середня ціна реалізації одиниці товару, грн	Відхилення, грн	Плановий фізичний обсяг реалізації товарів	Фактичний фізичний обсяг реалізації товарів	Відхилення	Плановий обсяг ТО, грн.	Фактичний обсяг ТО, грн	Відхилення, грн	Відсоток виконання плану ТО, %
1	2	3	4 = 3–2	5	6	7 = 6–5	8	9	10 = 9–8	11 = 9/8? ?100–100
…										
…										
…										
Усього										

Такого роду контроль ґрунтується на порівнянні обсягів товарообороту по певній товарній групі даного дня з аналогічним днем тижня минулого року, а також накопиченого товарообороту з першого числа місяця по дану звітну дату з аналогічним показником минулого року та зі встановленим накопиченим плановим значенням товарообороту. Зазначимо, що для досліджуваного підприємства ТОВ «ЕМТ Електронікс» доцільним є встановлення плану LFL, який являє собою відношення поточного товарообороту до товарообороту аналогічного періоду минулого року без урахування ефекту від розширення мережі.

Контроль результатів виконання плану товарообороту на підприємстві включає такі рівні[17, с. 18]:

1) контроль виконання квот продажів;

2) контроль виконання бюджетів продажів за окремими позиціями асортимент;

3) контроль виконання плану товарообороту в цілому по підприємству.

Таким чином, контроль виконання плану ТОВ «ЕМТ Електронікс» має базуватися на безперервно діючому моніторингу виконання плану товарообороту, що дозволить своєчасно фіксувати відхилення у перебігу реалізації плану.

9. Розробка та впровадження програми «Зразковий магазин». Розглянуто складові програми «Зразковий магазин» детальніше.

1) Оптимізація використання персоналу ТОВ «ЕМТ Електронікс» на основі нормування праці – зумовлена необхідністю зміни деяких бізнес-процесів магазину. Зокрема, доцільно встановити графік приймання товару від постачальників на склад магазину строго у певний час – до 12 годин кожного дня. Така зміна зумовлена необхідністю узгодження і затвердження графіків з постачальниками і розподільним центром.

2) У рамках формування культури ефективної праці у ТОВ «ЕМТ Електронікс» доцільно впровадити систему «Щирий сервіс» для персоналу інтернет-магазину. Зокрема, йдеться про формалізацію бізнес-процесів обслуговування покупців з метою досягнення максимально ефективного та дружнього сервісу.

Також у системі «Щирий сервіс» передбачено проведення конкурсів для персоналу інтернет-магазину ТОВ «ЕМТ Електронікс». Мета конкурсів: стимулювання співробітників до досягнення оптимальних результатів; підвищення залученості і лояльності персоналу до підприємства; збільшення стабільності персоналу.

Конкурси мають проводитися щомісячно/ щоквартально і передбачають систему винагороди для переможців.

3) Доцільно запропонувати зміни в системі оплати і стимулювання праці з метою забезпечення конкурентоспроможності сукупної винагороди персоналуінтернет-магазину і підвищення продуктивності праці. З цією метою для ТОВ «ЕМТ Електронікс» доцільно запропонувати систему «кафетерій».

Вона є інноваційною за своєю суттю і малопоширеною в Україні. Особливість її полягає в залежності складників винагороди від економічної ситуації у ТОВ «ЕМТ Електронікс» і результатів старань працівників.

Крім того, працівник матиме можливість вибрати з переліку пропонованих складників(меню) ті винагороди(послуги), які вважає найдоцільнішими. Ними є:

- виплати готівкою;
- вільний від роботи час як альтернатива грошовій винагороді;
- медичні і юридичні послуги за рахунок ТОВ «ЕМТ Електронікс»;
- безвідсоткові позики;
- купівля продукції в магазині ТОВ «ЕМТ Електронікс» за пільговими цінами.

В цілому доцільно запропонувати ТОВ «ЕМТ Електронікс» виділити 20% фонду матеріальної винагороди на систему «кафетерій».

Підведемо підсумок за представленим розділом, який містить рекомендації щодо удосконалення планування товарообороту на підприємстві.

Як встановлено, під плануванням товарообороту підприємства роздрібної торгівлі розуміється обґрунтування необхідного обсягу товарообороту на визначений період часу, його узгодження з прогнозованою величиною можливого товарообороту з урахуванням існуючих обмежень [14, с. 36].

Було розроблено та обґрунтовано послідовність етапів планування товарообороту ТОВ «ЕМТ Електронікс», що в кінцевому підсумку на підставі розрахованих показників дозволяє очікувати покращення його господарської діяльності.

Також у дослідженні розроблено методику прогнозування купівельно-реалізаційного потенціалу ТОВ «ЕМТ Електронікс», який надає підприємству можливість корегувати досяжний рівень попиту цільової аудиторії на товари підприємства у міру зростання його зусиль по стимулюванню споживчого попиту. Зокрема, йдеться про популярний та ефективний інструментарій SMM просування.

Проведено оцінювання показників підприємства роздрібної торгівлі, здійснено порівняння використання наявних ресурсів у звітному році та за плановими показниками обсягу товарообороту. Наведена оцінка дозволяє визначити одну з чотирьох типових ситуацій (зростання, переоцінка ресурсних можливостей, скорочення, недооцінка потенціалу) для аналізованого підприємства.

За результатами впровадження запропонованих рекомендацій очікується, що якість управління товарооборотом ТОВ «ЕМТ Електронікс» підвищиться внаслідок забезпеченості відповідних управлінських процедур (аналіз, прогнозування, планування, контроль) необхідними ресурсами. Як наслідок, очікується покращення комерційної діяльності досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки і запропонувати такі рекомендації:

1. Встановлено, що з розвитком ринкових відносин значно розширилися функції роздрібних торгових підприємств, які реалізують товари не тільки для особистого споживання, але й для підтримки торговельної діяльності фізичних осіб-підприємців.

2. З'ясовано, що для забезпечення ефективних бізнес-відносин у системі розподілу торговельним підприємствам доцільно розробляти маркетингові стратегії охоплення ринку, управління каналами розподілу, управління взаєминами з постачальниками, удосконалювання договірної політики підприємства, стратегії управління товарними запасами, збутові стратегії.

3. Доведено, що планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі є обґрунтуванням необхідного обсягу товарообороту на визначений період часу та подальшим його узгодженням з прогнозованою величиною можливого товарообороту з урахуванням існуючих обмежень, встановленням строків реалізації і відповідальних за досягнення затвердженого плану виконавців на основі розробки бюджетів продажів та встановлення квот продажів.

Прогнозування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі являє собою варіативне обґрунтування можливого обсягу товарообороту на визначений період часу на основі передбачуваної інформації про дію факторів зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства та даних минулих періодів, що потребує уточнення з огляду на потреби підприємства в досягненні заданих цільових показників діяльності, та виступає важливим етапом здійснення планових процедур.

4. Для забезпечення ефективних бізнес-відносин у системі розподілу торговельним підприємствам доцільно розробляти маркетингові стратегії охоплення ринку, управління каналами розподілу, управління взаєминами з постачальниками, удосконалювання договірної політики підприємства, стратегії

управління товарними запасами, збутові стратегії.

5. Зазначено, що за проведений аналіз дозволяє вважати стан господарської діяльностіТОВ «ЕМТ Електронікс» таким, що погіршився протягом досліджуваного періоду, про що свідчить ряд показників, зокрема, скорочення чистого прибутку.

6. Визначено, що товарооборот ТОВ «ЕМТ Електронікс» протягом досліджуваного періоду майже не змінився у динаміці, при тому, що витрати на реалізацію значно зросли та обсяги чистого прибутку помітно скоротилися.

Аналіз ефективності використання оборотних засобів ТОВ «ЕМТ Електронікс» дозволив виявити зростаючу потребу у подальшому залученні додаткових оборотних активів до обороту внаслідок уповільнення їх оборотності. Аналіз динаміки товарообороту за складовими показав, що протягом 2015-2017 рр. за рядом чотирьох асортиментних груп відбулося зростання реалізації, за всіма іншими складовими асортименту спостерігалося скорочення. Це вказує на недостатню збалансованість асортименту підприємства.

7. Проведено аналіз ефективності роботи персоналу, який показав значне скорочення показника виробітку за прибутком від продажів, що свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів з точки зору співвідношення наявних витрат та отримуваних результатів. Крім того, виявлене скорочення показника рентабельності фонду заробітної плати, що вказує на необхідність оптимізувати якість роботи персоналу ТОВ «ЕМТ Електронікс».

8. В цілому, по ТОВ «ЕМТ Електронікс» недовиконання плану товарообороту за 2017 склало 790 тис. грн. або 5,15 %. Найменше виконання плану спостерігалося за групою «мультиметри та реле» – план у 2017 р. виконаний лише на 88%; найбільший відсоток виконання плану (100,1%) спостерігався для роз’ємів та перехідників. Слід зазначити, що це єдина асортиментна група, за якою підприємство отримало запланований обсяг товарообороту. Що стосується 2016 р., то у цьому році підприємство недоотримало 1906,92 тис. грн. через неналежне виконання плану та недостатню ефективність системи планування.

9. Отримано оцінку впливу внутрішніх чинників на товарооборот ТОВ «ЕМТ Електронікс», яка виявила погіршення діяльностіпідприємства торгівлі, скорочення показників ефективності роботи магазину, у тому числі, щодо скорочення показників фінансової результативності. За рядом показників ТОВ «ЕМТ Електронікс» все ще відстає від рівня 2015 року, що вказує на необхідність подальшого удосконалення комерційної діяльності торгового підприємства.

10. В цілому, в 2017 р. спостерігалася від'ємна динаміка товарообороту, ТОВ «ЕМТ Електронікс», а планові показники не були виконані.Зменшення товарообороту пояснюється дією ряду об'єктивних чинників: недостатність просування, конкуренція з боку фірмової торгівлі, організованих ринків, інших магазинів з схожим асортиментним переліком.

13. Проведено оцінювання показників підприємства роздрібної торгівлі, здійснено порівняння використання наявних ресурсів у звітному році та за плановими показниками обсягу товарообороту.

11. У рамках програми оптимізації діяльності магазину ТОВ «ЕМТ Електронікс» запропоновано запустити проект, який сприятиме покращенню роботи магазину, правильному розподілу навантаження між персоналом та досягнення його ефективної мотивації. Програма «Зразковий магазин» включає наступні елементи:нормування, стандартизація і регламентація праці персоналу ТОВ «ЕМТ Електронікс»;формування культури ефективної праці;впровадження системи мотивації праці «кафетерій».

12. Розроблено та обґрунтовано методику прогнозування купівельно-реалізаційного потенціалу ТОВ «ЕМТ Електронікс». За результатами впровадження запропонованих рекомендацій очікується, що якість управління товарооборотом ТОВ «ЕМТ Електронікс» підвищиться внаслідок забезпеченості відповідних управлінських процедур (аналіз, прогнозування, планування, контроль) необхідними ресурсами. Як наслідок, очікується покращення комерційної діяльності досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башнянин Г. І. Економічні системи / Г. І. Башнянин, В. С. Марцин – Т. 6. – К.: Ліга-Прес, 2016. – 430 с.

2. Березін О. В. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств : монографія / О. В. Березін, Ю. В. Карпенко. – Полтава : ІнтерГрафіка, 2012. – 203 с.

3. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Р. Эванс. – [8-е изд.]. – [пер. с англ. под ред. С.Г. Тригуб]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1184 с.

4. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.

5. Буцяк Н. С. Сучасний стан і перспективи розвитку роздрібного товарообігу підприємств торгівлі в Україні / Н. С. Буцяк, Т. Г. Васильєв // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. − Вип. 20.15. – С. 131-137

6. Варли Р. Основы управления розничной торговлей / Розмари Варли, Мохаммед Рафик. – [пер. с англ. С.Б. Ильин, Н.Д. Бирюкова]. М. : Издательский Дом Гребенникова, 2005. –456 с.

7. Височин І. В. Товарообіг підприємств роздрібної торгівлі як економічна категорія / І. В. Височин // Вісник Львівської комерційної академії / [ред. кол. : Башнянин Г. І., Апопій В. В., Вовчак О. Д. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2010. – Вип.. 33. – (Серія економічна). – С. 233-239.

8. Височин І. В. Концепція управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі / І. В. Височин // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг : зб. наук. пр. / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі ; [редкол. : О. І. Черевко (відпов. ред.) та ін.]. – Харків, 2011. – Вип. 2 (14). – С. 331-340.

9. Височин І. В. Логістика як основа процесно-потокового підходу в управлінні товарооборотом підприємств торгівлі / І. В. Височин // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2015. – Вип. 19. – С. 18-22.

10. Височин І. В. Методологічні основи сервісно-логістичного управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі / І. В. Височин // Економіка та держава. – 2012. – № 9. – С. 19-22.

11. Височин І. В. Мотивація персоналу в системі управління товарооборотом на підприємстві роздрібної торгівлі / І. В. Височин // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – №1 (20). – С. 170-178.

12. Височин І. В. Оцінка ресурсного забезпечення товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України / І. В. Височин // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 4. – С. 132-137.

13. Височин І. В. Пріоритетні напрями державного регулювання внутрішньої торгівлі в Україні [Електронний ресурс] / І. В. Височин // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_22.

14. Височин І. В. Роздрібний товарооборот підприємств як індикатор соціально-економічного розвитку України / І. В. Височин // Економіка України. – 2013. – № 7. – С. 34-43.

15. Височин І. В. Систематизація методів прогнозування місткості ринку споживчих товарів / І. В. Височин // Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – №2 (5). – С. 244-251.

16. Височин І. В. Соціально-демографічні фактори розвитку товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України / І. В. Височин // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2. – С. 96-102.

17. Височин І. В. Теоретичні аспекти планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі / І. В. Височин // Економіка та держава. – 2012. – № 5. – С. 17-20.

18. Височин І. В. Управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі : автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.04 / Височин Ірина Володимирівна ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2013. – 40 с.

19. Височин І. В. Управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі : монографія / І. В. Височин – К. : КНТЕУ, 2012. – 543 с.

20. Височин І. Сучасні тенденції розвитку товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України / І. Височин // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 10 (2). – С. 376-383.

21. Височин І. Управління результатами діяльності підприємства / І. Височин // Вісник КНТЕУ. – 2015. – № 2. – С. 34-46.

22. Внутрішня торгівля України : монографія / [А. А. Мазаракі та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі – К. : КНТЕУ, 2016. – 863 с.

23. Высочин И.В. Товарооборот в системе рыночных отношений [Электронный ресурс] / И.В. Высочин // Управление экономическими системами. – №1. – 2013. – Режим доступа: http://www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=1955

24. Высочин И.В. Управление товарооборотом в системе экономического управления предприятием розничной торговли / И.В. Высочин // Экономика и предпринимательство. – №3 (32). – 2013. – С. 258-264.

25. Голишева Є. О. Клієнтоорієнтовнаконцепція: сутність, особливості, модель переходу [Електронний ресурс] / Є.О. Голишева – Режим доступу : https://core.ac.uk/download/pdf/78513191.pdf

26. Горшкова Е.Г. Системное программирование продаж / Е.Г. Горшкова, О.В. Бухаркова // Управление продажами. – 2006. – №01(26). – С.36-47.

27. Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 392 с.

28. Грищук Д. В. Організаційно-економічні механізми впровадження процесно-орієнтованої системи управління на підприємствах роздрібної торгівлі / Д. В. Грищук. Т. Г. Васильєв // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – Вип. 26.6. – С. 281-287.

29. Данніков О. В. Актуальні проблеми маркетингового забезпечення процесу управління оптово-роздрібних підприємств України / О. В. Данніков // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: «Економіка». – 2014. – Вип. 2 (2). – С. 83-90.

30. Дейнека О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації / О. Дейнека // Економічний аналіз. – 2010. – № 5. – С. 75-79.

31. Друкер П.Ф. Практика менеджмента : [учеб. пособие] / Питер Ф. Друкер. – [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. – 400 с.

32. Дубовик Т. В. Маркетингова комунікаційна діяльність торговельного підприємства в соціальних мережах / Т. В. Дубовик // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 161-168.

33. Економіка та фінанси підприємства: методика розв'язання практичних задач : навч. посіб. / [Л. О. Лігоненко та ін.] – К. : КНТЕУ, 2010. – 336 с.

34. Зубков С. О. Система показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу торговельного підприємства / С. О. Зубков // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. – Харків : ХДУХТ, 2013. – Вип. 2 (18). – С. 152-160.

35. Інтернет-магазин ТОВ «ЕМТ Електронікс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://emt-electronics.com.ua/

36. Кравченко М. С. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України / М. С. Кравченко // Вісник Приазовського державного технічного університету. – 2016. – № 31. – Т. 2. – С. 139-145.

37. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія / Н. С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2012. – 322 с.

38. Крекотун С. А. Внутрішня торгівля України: проблеми та перспективи розвитку галузі / С. А. Крекотун, В. Я. Влялько // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 2. – С. 340-347.

39. Куцик П. О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління:

монографія. / П. О. Куцик, Л. Г. Медвідь, В. О. Шевчук, Д. О. Харинович-Яворська. – Чернівці, Технодрук, 2015. – 370 с.

40. Ли Г. Путь к сердцу клиента. Удовлетворенность потребителей и лояльность / Ли Г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://crm-expert.com.ua/article.php?id=34.

41. Лігоненко Л. О. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань : навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, І. В. Височин – К. : КНТЕУ, 2010. – 455 с.

42. Локтєв Е.М. Удосконалення роздрібної торговельної мережі України [Електронний ресурс] / Е. М. Локтєв, Л. Г. Саркісян, Л. О. Волокитіна. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/

43. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : [підруч. для вузів] / А. А. Мазаракі, Н. М. Ушакова, Л. О. Лігоненко. – К. : «Хрещатик», 1999. – 800 с.

44. Масленніков О. Ю., Воронич Е. М. Методологічні підходи до обґрунтування обсягу та структури роздрібного товарообороту на плановий період [Електронний ресурс] / О. Ю. Масленніков, Е. М. Воронич // Національний лісотехнічний університет України. – 2011. – Випуск 21.8. – Режим доступу: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2011/21_8/236_Mas.pdf.

45. Мелушова І.Ю. Класифікація факторів зовнішнього середовища в системі адаптивного управління підприємствами торгівлі / І. Ю. Мелушова, М. А. Вівденко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. –Вип. 20. – С. 455-460.

46. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/.

47. Павлюк В. І. Формування системи показників оцінки результативності превентивного антикризового управління підприємством торгівлі / В. І. Павлюк // Молодий вчений. – 2016. – № 4 (31). – С. 150-155.

48. Паулик А. Я. Проблеми і перспективи розвитку торгівлі України / А. Я. Паулик // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. – 2014. – Вип. 1 (1). – С. 22-26.

49. Прохорова В. В. Потенціалпідприємства: формування, управління та розвиток: кол. моногр./ В. В. Прохорова, Л. Ф. Чумак, О. В. Божанова та ін. ; за заг. ред. В. В. Прохорової. – Харків : НТМТ, 2013. – 316 с.

50. Ситник Г. В. Планування товарообороту підприємства торгівлі на основі портфельного підходу / Г. В. Ситник // Економічний часопис-XXI. – 2013. – № 11-12 (1). – С. 70-74.

51. Ситник Г. В. Поточне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі / Г. В. Ситник // Економічний простір. – 2014. – № 83. – С. 218-233.

52. Споживчий ринок України: методологія дослідження та регулювання : монографія / Л. О. Лігоненко [та ін.] ; заг. ред. Л. О. Лігоненко; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К. : КНТЕУ, 2007. – 378 с.

53. Стасюк Н. В. Механізм управління товарооборотом як соціально-економічна система / Н. В. Стасюк [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2011. – №5. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=555

54. Тарасюк Г.М. Планування комерційної діяльності : [навч. посіб.] / Г.М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2005. – 400 с.

55. Тарасюк М. І. Структурні зрушення у розвитку торгівлі України на сучасному етапі / М. І. Тарасюк // Товари і ринки. – 2010. – № 1 (9). – С. 17-28.

56. Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць / [редакц. кол.: Апопій В. В., Куцик П. О., Шевчук В. О. та ін.]. – Львів : Львівська комерційна академія, 2014. – Вип. 17. – 208 с.

57. Торговельне підприємництво: теорія та практика : монографія / [Л. О. Лігоненко та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. О. Лігоненко ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2012. – 303 с.

58. Труфіна Ж. С. Основні аспекти розвитку роздрібної торгівлі в Україні / Ж. С. Труфіна, М. І. Уграк // Економіка та управління підприємством. – 2014. – Вип. 1 (53). – С. 245-251.

59. Фролова Л. В. Управління економічним потенціалом торговельних підприємств: монографія / Л. В. Фролова, О. В. Григораш. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2013. – 201 с.

60. Чабанюк О. М. Облік товарів у системі управління підприємств роздрібної торгівлі / О. М. Чабанюк, Н. О. Юганович // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.3 – С. 297-301.

61. Чаплінська А. Оцінка товарних запасів та їх оборотності на підприємствах роздрібної торгівлі / А. Чаплінська, Г. Бабчук // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: «Економічні науки». – 2013. – Вип. 34. – Ч. 1. – С. 93-97.

62. Шимко О. В. Розвиток конкуренції у сфері торгівлі як необхідна умова ефективного, функціонування споживчого ринку [Електронний ресурс] / О. В. Шимко // Вісник Рівненського державного гуманітарного університету «Економічні науки». – 2012. – Випуск 9 (33). – Ч. 3. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_oif/ 2012_9_3/64.pdf.

63. Яхно Т. П. Ефективний ланцюг розвитку споживчого ринку споживач – виробник – держава / Т. П. Яхно // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2014. – № 14. – С. 99-102.