

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАОЧНОЇ ТА
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня «магістр»

на тему **«УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
ТОВАРООБІГОМ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ (НА ПРИКЛАДІ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВИЙ
ДІМ Л****»)»**

Виконав: студент 2 курсу, групи Птб-71
напряму підготовки (спеціальності)

076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність
(шифр і назва спеціальності)

Прийма Р.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент Райтер Н.І.
(підпис) (наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2024

АНОТАЦІЯ

Прийма Р.В. Удосконалення стратегії управління товарообігом підприємств торгівлі (на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім Л****»).

Розкрито теоретичні та методологічні основи дослідження стратегії управління товарообігом підприємств торгівлі. Вивчено сутність та значення управління товарообігом для розвитку підприємств торгівлі. Досліджено особливості формування стратегії управління товарообігом у підприємствах торгівлі. Розглянуто методологічні підходи до удосконалення стратегії управління товарообігом підприємств торгівлі.

Здійснено оцінку стратегії управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім Л****». Виявлено, що аналізоване підприємство володіє порівняно великим економічним та торговельним потенціалом, що дозволяє йому ефективно оперувати товаропотоками на внутрішньому та зовнішньому ринках. В результаті аналізу встановлено, що у 2022 році показники діяльності підприємства, у зв'язку з війною, погіршилися. Проаналізовано управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім Л****», як основи формування стратегії розвитку підприємства. Здійснено оцінку обсягу та структури товарообігу досліджуваного підприємства. Проаналізовано динаміку основних чинників, які впливають на товарообіг підприємства, а саме фізичного обсягу продажів та ціни реалізації товару. Здійснено ABC-XYZ аналіз асортименту товарів ТзОВ «Торговий дім Л****», на основі якого запропоновано шляхи оптимізації товарно-асортиментного складу товарообігу.

Запропоновано базові підходи щодо вдосконалення стратегії управління товарообігом торговельного підприємства. Запропоновано власне бачення місії, мети діяльності та базової стратегії розвитку ТзОВ «Торговий дім Л****». На основі результатів SWOT-аналізу сформовано стратегію управління товарообігом підприємства. Розроблено функціональну модель стратегії управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім Л****» як сукупності товарної, цінової, конкурентної, маркетингової стратегій.

Ключові слова: товарообіг, товар, ціна, підприємство торгівлі, споживчі запити, попит, ринок, продаж, управління товарообігом, стратегія управління товарообігом, торговельний потенціал, зовнішнє середовище, ринкові умови продажу товарів, внутрішнє середовище, структура товарообігу, валовий товарообіг, внутрішній товарообіг, зовнішній товарообіг, асортимент, товарна стратегія, цінова стратегія, конкурентна стратегія, маркетингова стратегія.

SUMMARY

Pryima R.V. Improving the turnover management strategy of trade enterprises (on the example of Limited liability company Trading House of the L****).

The theoretical and methodological foundations of the research the turnover management strategy of trade enterprises are revealed. The essence and importance of turnover management for the development of trade enterprises have been studied. Peculiarities of the formation of the turnover management strategy in trade enterprises have been researched. Methodological approaches to improving the strategy of turnover management of trade enterprises are considered.

The assessment of the turnover management strategy of LLC Trading House of the L**** was carried out. It was found, that the analyzed enterprise has a relatively large economic and trade potential, which allows it to effectively operate commodity flows on the domestic and foreign markets. As a result of the analysis, it was established that in 2022, the indicators of the enterprise's activity worsened due to the war. The turnover management of the LLC Trading House of the L**** was analyzed as the basis for the formation of the company's development strategy. The volume and structure of the turnover of the investigated enterprise were analyzed. The dynamics of the main factors that affect the turnover of the enterprise are analyzed. Namely, the influence of the physical sales volume and the sale price on the turnover change was analyzed. The ABC-XYZ analysis of the goods assortment of LLC Trading House of the L**** was carried out. On the basis of this, ways of optimizing the product and assortment composition of the turnover are proposed.

Basic approaches to improving the turnover management strategy of trade enterprises are proposed. The own vision of the mission, the purpose of activity and the basic development strategy of LLC Trading House of the L**** is proposed. Based on the results of the SWOT analysis, the company's turnover management strategy was formed. The functional model of the turnover management strategy of the LLC Trading House of the L**** as a set of products, price, competitive, and marketing strategies has been developed.

Keywords: turnover, goods, price, trade enterprise, consumer requests, demand, market, sale, turnover management, turnover management strategy, trade potential, external environment, market conditions for selling goods, internal environment, turnover structure, gross turnover, internal turnover, external turnover, assortment, product strategy, price strategy, competitive strategy, marketing strategy.

Кваліфікаційна робота: 98 стор. текстової частини, 27 таблиць, 29 рисунків, 42 літературних джерела.

Удосконалення стратегії управління товарообігом підприємств торгівлі (на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім Л****»). Прийма Роман Васильович. - Кваліфікаційна робота. Кафедра підприємництва та торгівлі. Дубляни, Львівський національний університет природокористування, 2024.

Розкрито теоретичні та методологічні основи дослідження стратегії управління товарообігом підприємств торгівлі. Здійснено оцінку стратегії управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім Л****», зокрема проведено аналіз діяльності підприємств торгівлі; проаналізовано основні показники діяльності досліджуваного підприємства та здійснено аналіз управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім Л****». Запропоновано напрями вдосконалення стратегії управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім Л****».

Результати дипломної роботи, а саме пропозиції щодо формування базової стратегії розвитку підприємства, стратегії управління товарообігом та системи функціональних стратегій, а також результати оцінки сценаріїв зміни ринкових умов можуть бути використанні в господарській практиці Товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім Л****».

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБІГОМ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....	10
1.1. Сутність та значення управління товарообігом підприємств торгівлі.....	10
1.2. Особливості формування стратегії управління товарообігом у підприємствах торгівлі	22
1.3. Методологічні підходи до удосконалення стратегії управління товарообігом підприємств торгівлі	30
Розділ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБІГОМ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВИЙ ДІМ Л****».....	39
2.1. Стан та тенденції розвитку підприємств торгівельної галузі.....	39
2.2. Аналіз діяльності ТзОВ «Торговий дім Л****».....	48
2.3. Аналіз управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім Л****».....	58
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБІГОМ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВИЙ ДІМ Л****».....	68
3.1. Базові підходи щодо вдосконалення стратегії управління товарообігом торгівельних підприємств.....	68
3.2. Розробка моделі стратегії управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім Л****».....	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	100

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин як в Україні так і в світі, торгівля є каталізатором розвитку усіх сфер економіки. Обсяги виробництва будь-якого виду продукції залежать від потенційних обсягів продаж. Торгівля як місце зустрічі покупця і продавця визначає запити та потреби покупців, а також характеризує здатність продавця продати товар за певними ціновими умовами.

В умовах глобалізації економічних відносин, розвитку транспортної логістики, що прискорює рух товарів, інформатизації та діжіталізації, торгівля трансформується в складну динамічну систему. На розвиток торгівлі впливає велика сукупність різноманітних чинників, які характеризуються високим рівнем мінливості та нестабільності. Незважаючи на великий рівень підприємницького ризику торгівля є одним із найбільш привабливих видів економічної діяльності. З однієї сторони розвиток торгівлі забезпечує споживчі потреби населення та бізнесу, а з іншої – це каталізатор розвитку малого та середнього бізнесу, вагомий чинник розвитку економіки та джерело наповнення державного бюджету.

Сьогодні розвитку торгівлі притаманне посилення рівня конкуренції на ринку та загострення проблеми виживання торгівельних підприємств. В цих обставинах забезпечення підтримки динамічного розвитку торговельного підприємства потребує нових підходів та методів управління серед яких і вдосконалення стратегії управління товарообігом, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Проблеми управління товарообігом торговельного підприємства як її складової досліджувались у роботах відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема І. О. Бланка, Р. Брейлі, Ю. Брігхема, Б. Джордана, Я. А. Дроботі, А.С.Кокина, С. Майерса, В. М. Павлової, О. О. Смірної, Дж. К. Ван Хорна, Дж.Шрайбфедер та ін.

Товарооборот посідає значне місце в суспільному відтворенні і є однією з основних категорій економічної науки, яка має безпосередній вплив на формування і розвиток рівня життя населення країни. Тому дослідженню його

розвитку присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: В.В.Апопія, Л. А. Брагіна, Р. П. Валеви́ч, І. В. Височин, Б.В.Гриніва, В.А.Гросул, Л.О. Лігоненко, А. А. Мазаракі, В. С. Марцина, Б. М. Мізюка, Т. І. Ніколаєвої, М. Є. Рогози, І. В. Смоліна, Н. М. Ушакової, Л. О. Чорної та ін.

Практична значущість та недостатня опрацьованість проблематики ефективного управління товарообігом торговельного підприємства обумовили вибір теми магістерської роботи, визначили мету, завдання, логіку та зміст дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є пошук шляхів вдосконалення стратегії управління товарообігом торговельного підприємства, проведення дослідження розміру, структури товарообігу підприємства торгівлі, а також чинників які на нього впливають, розроблення з цього приводу рекомендацій і конкретних заходів щодо удосконалення товарної, цінової, маркетингової політики підприємства торгівлі.

Відповідно до вказаної мети поставлені наступні завдання:

- вивчити теоретичні засади дослідження стратегії управління товарообігом, дослідити сутність та особливості формування стратегії управління товарообігом підприємства торгівлі;
- розглянути методологічні підходи до удосконалення стратегії управління товарообігом підприємств торгівлі;
- провести аналіз основних показників діяльності підприємств торгівлі;
- дати оцінку діяльності ТзОВ «Торговий дім Л****»;
- проаналізувати управління товарообігом підприємства торгівлі;
- визначити базові напрями щодо вдосконалення стратегії управління товарообігом торговельних підприємств;
- дати пропозиції щодо розробки моделі стратегії управління товарообігом підприємства торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та прикладних засад формування та вдосконалення стратегії управління товарообігом підприємства торгівлі з метою забезпечення його ефективного та сталого розвитку.

Об'єктом дослідження обрано Товариство обмеженою відповідальністю «Торговий дім Л****».

Теоретичну і методологічну базу дослідження складають теоретичні положення сучасної економічної теорії щодо досліджуваної проблеми, які знайшли відображення в працях вітчизняних і зарубіжних вчених, Закони України та інші нормативно-правові акти і урядові рішення з проблем розвитку торгівельної діяльності.

Інформаційною базою для проведення дослідження є дані статистичної та фінансової звітності про діяльність підприємства, матеріали наукових та прикладних досліджень, аналітичні та статистичні огляди мережі Internet тощо.

Найбільш істотними є наступні результати, які характеризують наукову новизну роботи, а саме пропозиції щодо формування базової стратегії розвитку підприємства, стратегії управління товарообігом та системи функціональних стратегій, а також результати оцінки сценаріїв зміни ринкових умов можуть бути використанні в господарській практиці ТзОВ «Торговий дім Л****».

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБІГОМ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність та значення стратегії управління товарообігом підприємств торгівлі

Забезпечення ефективної діяльності підприємств торгівлі або торгівельних підприємств пов'язане, перш за все, із формуванням та підтримкою їх конкурентного статусу у мовах динамічності ринкового середовища. Одним із ключових аспектів управління діяльністю підприємств торгівлі є запровадження стратегічних підходів щодо управління їх товарообігом як основної складової здійснення торгівельної діяльності.

В сучасній економічній літературі розглядається багато трактувань сутності товарообігу підприємства торгівлі. На думку І.О. Бланка, товарообіг підприємства торгівлі – це обсяг вартості проданих ним товарів за певний проміжок часу. Роздрібний товарообіг – це характеристика кінцевої стадії обігу споживчих товарів на ринку, яка вказує на продаж підприємством споживчих товарів населенню або кінцевому споживачу [5, с.142].

А.А. Мазаракі зазначає, що економічна сутність товарообігу проявляється через систему економічних взаємовідносин щодо обміну грошових коштів на товари або товарів на грошові кошти. Товарообіг можна розглядати як в загальному так і в практичному контексті. Загалом товарообіг уособлює в собі процес руху товарів та послуг від виробника до споживача в обмін на грошові кошти, тобто продажу їх за наперед обумовленою ціною. З практичного погляду товарообіг торгівельного підприємства це обсяг проданих ним товарів протягом певного періоду часу [21, с. 96].

Схожої думки дотримуються Н.А. Мазур, І.В. Семенець та І.А. Лопашук, які пропонують розглядати товарообіг як економічну категорію та як економічний показник діяльності торгового підприємства. Як показник діяльності підприємств сфери торгівлі, товарообіг це валовий результат їх діяльності протягом певного періоду, який дорівнює добутку ціни та кількості реалізованого товару [22, с. 46].

Визначення сутності товарообігу як показника діяльності торгівельних підприємств знайшло відображення у праці Б.В. Гриніва, який вказує що товарообіг це грошовий вираз обсягу реалізації товарів через організований споживчий ринок [14, с. 6]

Багато науковців ототожнюють поняття товарообігу та роздрібного товарообігу підприємств, вбачаючи сутність цієї категорії як процесу продажу населенню товарів для особистого чи колективного споживання. Таке твердження є помилковим, оскільки товарообіг торгівельного підприємства залежить від специфіки його діяльності та специфіки товарного асортименту. З цієї позиції слід розрізняти роздрібний товарообіг, оптовий товарообіг та торгівельно-посередницький товарообіг. Роздрібний товарообіг – це складова загального товарообігу. Він характеризує обсяг проданого товару роздрібним покупцям. Крім того, визначення товарообігу як процесу виключає вартісну оцінку товарообігу.

Аналізуючи сутність товарообігу зазначимо його загальне ототожнення з товарооборотом. В українській економічній літературі, яка присвячена питанням розвитку торгівельного бізнесу, часто категорії товарообіг та товарооборот є взаємозамінними. Вважається, що це наслідки різної інтерпретації перекладу англійського терміну «trade turnover».

І.В. Височин наголошує, що морфологічний аналіз економічного терміну «товарооборот», як поєднання двох дефініцій – «товар» і «оборот», дає змогу інтерпретувати його сутність «як обсяг виконаних угод щодо купівлі-продажу товарів». Виходячи з того, товарооборот є певним підсумком торгівельної діяльності, який акумулює в собі результати усіх здійснених угод купівлі-продажу. При тому автор зазначає, що для кожного індивідуального акту продажу елементами формування товарообороту є два показники: кількість проданого товару та ціна одиниці товару [8].

Як формалізовану систему відносин товарно-грошового обміну щодо продажу товарів підприємствами торгівлі, в межах якої формується основний

результат діяльності торгівельних підприємств, пропонують розглядати товарооборот О.Є. Бавико та Д.Л. Яновський [2, с.23].

Як кількісний показник реалізації товарів пропонує розглядати товарообіг В.І. Блонська, наголошуючи на тому, що цей показник характеризує визначений у грошовому вимірі за певний часовий період обсяг продажу товарів. [6, с.124]

О.А. Сотніченко зазначає, що товарообіг є основою для розрахунку цілої низки показників, які характеризують торгівельну діяльність. Обсяг товарообігу характеризує розмір торгівельного підприємства. Даний показник є базою для розрахунку фінансового результату підприємства торгівлі. Товарообіг за окремими видами товарів є підставою для визначення ринкової частки підприємства на відповідному ринку [30, с.94].

О.В. Проскурович зазначає, що як оціночний показник товарообіг характеризує не тільки розвиток торгівельних підприємств, але й соціально-економічне становище країни. Як соціально-економічний індикатор товарообіг відіграє важливу роль при формуванні валового внутрішнього продукту країни, використовується для оцінки основних макроекономічних показників та конкурентних позицій на світовому ринку [27, с.207].

Таким чином, товарообіг як економічна категорія слід розглядати на макроекономічному та мікроекономічному рівні. На макроекономічному рівні сутність товарообігу проявляється в обсязі товарної маси, яка переходить з сфери виробництва в сферу споживання та характеризує виручку продавців від продажу товарів та витрати покупців на покупку товарів.

Отже, в практичному аспекті товарообіг торгівельного підприємства – це сумарна вартість проданих підприємством товарів протягом певного періоду. Практика торгівельної діяльності вказує на доречність вирахування товарообігу в розрізі окремих товарів чи товарних груп.

Товарообіг підприємств торгівлі формується під впливом сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішні чинники формування товарообігу умовно можна розділити на політико-правові, економічні, технологічні та соціальні. Політико-правові чинники формують

законодавчу базу регулювання діяльності підприємств торгівлі, визначають зовнішньо-економічну, торговельну, фіскальну та регуляторну політику країни. Технологічні чинники впливають на технологію продажу товарів, діжіталізація грошових розрахунків, вимагає від підприємств торгівлі більше уваги приділяти безготівковим продажам, технологічний прогрес впливає на запити споживачів та асортиментну політику підприємств торгівлі. Найбільш суттєво на розмір товарообігу впливають економічні та соціальні чинники. Серед економічних чинників виділимо окремо платоспроможний попит населення, валютний курс, середній рівень заробітної плати. Ці показники суттєво впливають на розмір та структуру товарообігу торговельних підприємств. Серед соціальних чинників відмітимо негативний вплив міграції, зниження рівня життя та зростання безробіття.

Основними складовими товарообігу торговельного підприємства є кількість проданого товару, його ціна, а також асортиментна структура продаж товару. При тому ціна товару формується під впливом витрат на закупівлю товару або ціни закупки та торговельної маржі або торговельного націнки.

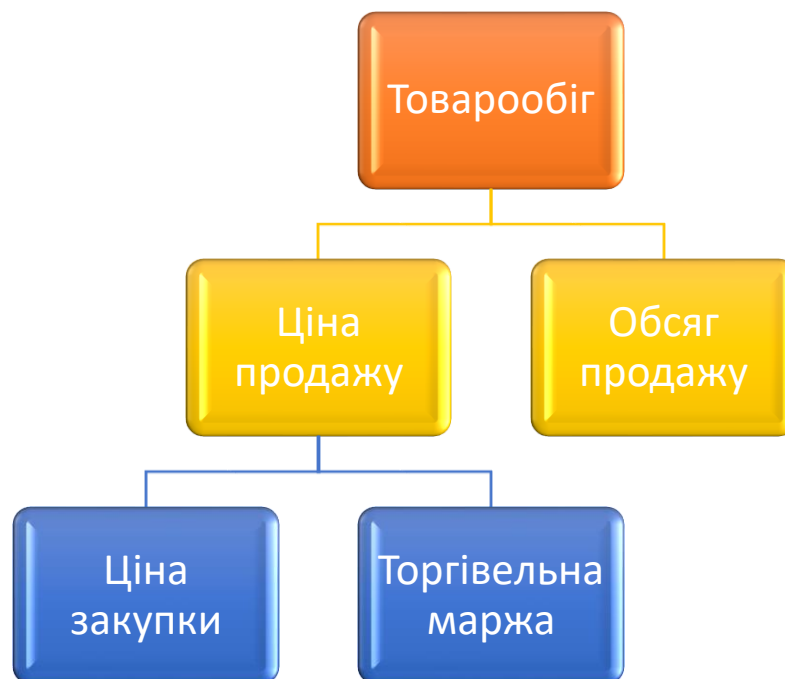


Рис.1.1. Складові товарообігу торговельного підприємства.

* сформовано автором на основі [22, с.47, 30, с.95]

Серед внутрішніх чинників формування товарообігу торговельних підприємств С.В. Волошина відносить: а) стратегію розвитку підприємства торгівлі; б) розмір та товарну спеціалізацію підприємства; в) місце розташування підприємства торгівлі; г) цінову і маркетингову політику підприємства; д) матеріально-технічна база та забезпеченість товарними запасами; е) графік роботи підприємства; є) пропускну спроможність підприємства; ж) рівень обслуговування покупців; з) рекламну політику; і) умови постачання товарів [11, с.54].

Як уже йшлося вище, товарообіг торговельного підприємства умовно можна розділити на три основні види: роздрібний товарообіг, оптовий товарообіг та торговельно-посередницький або транзитний товарообіг. Вид товарообігу залежить від специфіки торговельної діяльності, специфіки операцій купівлі-продажу, розміру торговельного підприємства, форми продаж та асортименту товарів. Зазначимо, що деякі підприємства торгівлі можуть мати як роздрібний так і оптовий товарообіг. В такому випадку, основним показником обсягу продаж є валовий товарообіг, який визначається як сума роздрібного, гуртового та транзитного товарообігів.

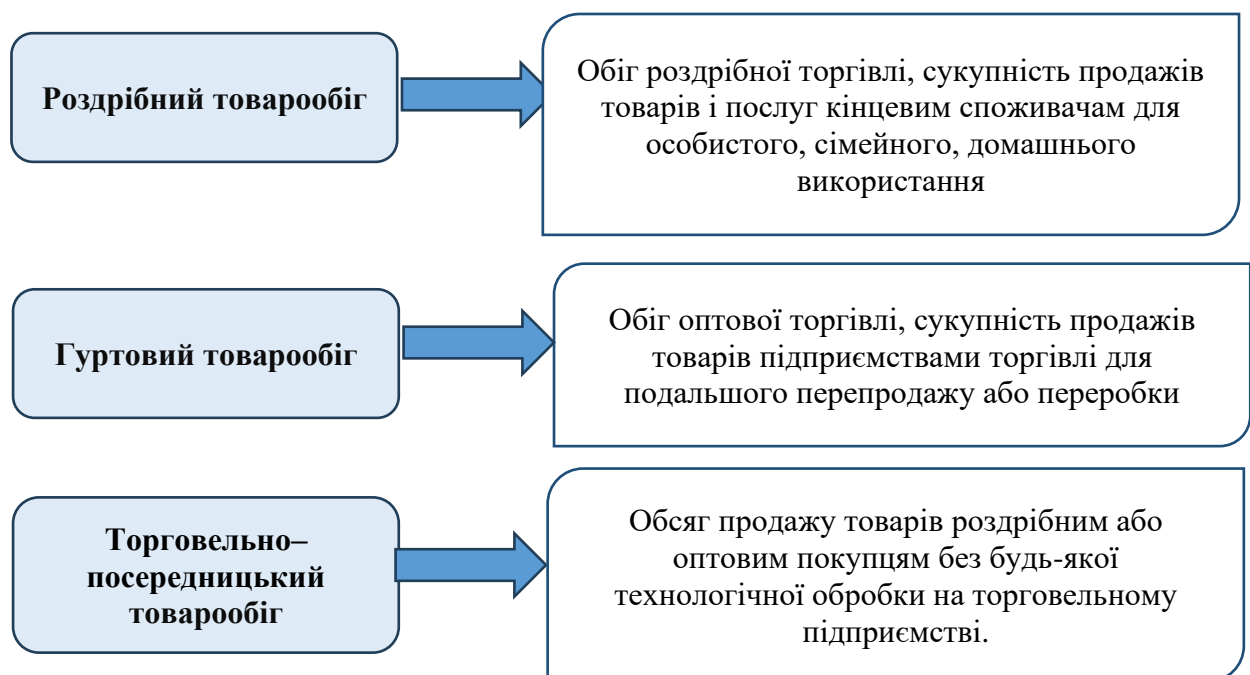


Рис.1.2. Види товарообігу торговельного підприємства та їх характеристика

* сформовано автором на основі [22, с.47, 30, с.95]

Роздрібний товарообіг є найбільш масовим показником діяльності торгівельних підприємств, оскільки в роздрібній торгівлі задіяно близько 77,6% суб'єктів торгівельного бізнесу. Проте за розмірами роздрібний товарообіг суттєво поступається гуртовому або оптовому. Особливістю гуртового товарообігу є продаж товару партіями, що незважаючи на меншу торгову націнку забезпечує високі показники товарообігу підприємства торгівлі. Торгівельно-посередницький товарообіг – це результат специфічної торгівельної діяльності, коли товар продається без його поставки, складування чи зберігання на територію продавця, а може відпускатись безпосередньо з місця попереднього розміщення.

Розмір товарообігу підприємств торгівлі залежить від розміру торгівельної маржі (націнки). Так, найвищою є частка торгівельної маржі в роздрібному товарообізі, а найнижчою – в торгівельно-посередницькому.

Залежно від періоду обрахунку розрізняють річний, кварталний, місячний, тижневий та денний товарообіг торгівельного підприємства. В залежності від форми грошових розрахунків розрізняють готівковий та безготівковий товарообіг торгівельних підприємств.

Л.О. Болтянська та Ю.О. Прус зазначають, що розмір товарообігу підприємств торгівлі виражається через величину торгової виручки за відповідний період часу, яку підприємство здало в банк, а також виручки залишеної в касі. Якісною характеристикою товарообігу є його структура (асортиментний склад), яка показує частку окремих товарів чи товарних груп в загальному обсязі реалізації [7, с.82].

Товарообіг є узагальнюючим показником, який завдяки вартісній оцінці, дозволяє сумувати різні види товару, проданого підприємством.

Що стосується управління товарообігом, то І.В. Височин зазначає, що на мікрорівні воно означає вивчення динаміки та структури товарообігу конкретних підприємств торгівлі, а також визначення впливу товарообігу підприємства на його цільові орієнтири діяльності, а саме прибуток, чистий грошовий потік, ринкову вартість (цінність) [9].

Н.В. Стасюк зазначає, що управління товарооборотом – це складний різносторонній процес, який відбиває як багатогранність та різноманітність самого товарообороту, так і сукупності факторів впливу на нього. Управління товарооборотом як процесом реалізації товарів забезпечується сукупністю функціональної та забезпечувальної підсистем відповідного організаційно-економічного механізму, який має самостійну мету і реалізується за допомогою організаційних форм, методів, інструментів і важелів, що впливають на товарооборот, для досягнення визначеної підприємством мети [31].



Рис.1.3. Циклічна модель товарообігу підприємства.

* сформовано автором

На думку О.Є. Бавико та Д.Л. Яновського, управління товарообігом є ключовим елементом системи управління торговельним підприємством. Управління товарообігом здійснюється задля збільшення обсягів продаж на основі ефективного задоволення споживчого попиту та використання наявних ресурсів підприємства [2, с.23].

В свою чергу управління підприємством торгівлі це певна сукупність скоординованих, логічно пов'язаних управлінських дій та рішень, задля досягнення поставлених цілей, одержання максимально можливого прибутку, зміцнення конкурентних позицій та максимального забезпечення споживчих

потреб. Управління підприємством торгівлі є дієвим інструментом координації, контролю та організації торгівельної та допоміжної діяльності на підприємстві.

Основною метою здійснення управління товарообігом торговельного підприємства є організація процесу товароруку, формування ефективної взаємодії між керуючою системою та товарообігом як елементом керованої системи, визначення інструментів впливу на товарообіг, планування товарообігу відповідно до цілей та мети підприємства, аналіз основних показників товарообігу, його структури та динаміки, контроль та моніторинг за відхиленнями фактичних показників товарообігу від планових та встановлення причин таких відхилень, прийняття управлінських рішень щодо усунення відхилень фактичних показників товарообігу від планових, забезпечення узгодженості торговельних бізнес-процесів та злагодженості усіх підрозділів торговельного підприємства тощо [34, с.254].



Рис.1.4. Принципи управління товарообігом торговельного підприємства

* сформовано автором на основі [26, с.38]

Основними принципами управління товарообігом торговельного підприємства є:

✓ принцип неперервності, який передбачає постійне, систематичне вирішення поточних та перспективних завдань управління товарообігом

контроль та аналіз поточної ситуації задля вчасного реагування та коригування товарообігу в залежності від ринкових запитів;

✓ принцип науковості передбачає використання сучасних наукових розробок в сфері маркетингового аналізу для вивчення споживчого попиту, бізнес-аналізу для вивчення товаропостачання та товароруку, конкурентного аналізу для вивчення конкурентних переваг та конкурентних позицій, а також інформаційного забезпечення торгівельної діяльності задля вдосконалення управління товарообігом;

✓ принцип оперативності або вчасності передбачає прийняття рішень щодо управління товарообігом, перш ніж загрози втрати прибутковості чи ринкових позицій набудуть високого ступеня небезпеки;

✓ принцип економічності передбачає що основною метою здійснення управління товарообігом є підвищення економічної ефективності діяльності підприємства торгівлі;

✓ принцип ціленаправленості базується на підпорядкуванні управління товарообігом загальним цілям та меті діяльності підприємства, а також розгляді управління товарообігом як інструмента реалізації стратегії розвитку підприємства;

✓ принцип комплексності передбачає, що управління товарообігом має узгоджуватись з іншими показниками діяльності підприємства, а товарообіг як об'єкт управління розглядатись як елемент загальної керованої системи [24, с.38].

Н.М. Заярна та У.В. Станкевич зазначають, що в сучасних умовах управління товарооборотом торгівельного підприємства має спиратись на маркетинговий підхід. Тобто регулювання основних показників товарообороту має базуватись на постійному моніторингу поточної ринкової ситуації та ресурсних можливостях підприємства [17, с.39].

Управління товарообігом торгівельного підприємства – це сукупність дій щодо забезпечення реалізації збалансованості товарних ресурсів, визначення періодів пікових продаж та організації товарозабезпеченості відповідно до

споживчих потреб, постійного моніторингу ринкової кон'юнктури задля задоволення попиту різних груп споживачів.

І.В. Височин дає визначення управління товарообігом торговельного підприємства як динамічної системи взаємопов'язаних елементів, яка інтегрує в собі комплексний багатофакторний аналіз ринкового середовища та інструменти управління внутрішніми чинниками впливу на товарообіг задля максимального задоволення споживчого попиту та отримання максимального прибутку [10].

І.О. Бланк зазначає, що управління товарообігом підприємства торгівлі передбачає виконання такої послідовності управлінських процесів:

- оцінка та прогнозування кон'юнктури споживчого ринку;
- планування обсягу та структури реалізації товарів;
- нормування та планування товарних запасів;
- планування надходження та закупки товарів [5].

В формалізованому вигляді кінцевою метою управління товарообігом є забезпечення достатньої кількості товарів в торговельному підприємстві, тобто: $H_i \geq T_i$, де H_i – надходження товарів, T_i – товарообіг. В свою чергу, товарообіг має повністю задовольняти попит на відповідні товари, тобто $T_i = P$, де P – попит на товари, звідси виникає необхідність такої кількості запасів товару, яка перевищуватиме споживчий попит, тобто $Z \geq P$, де Z – товарні запаси.

Якщо враховувати, що темп росту товарообороту повинен зростати швидше споживчого попиту, модель управління товарообігом на основі маркетингового підходу, яка забезпечує збалансованість попиту і пропозиції, має такий вигляд:

$$I_n > I_m > I_z > I_p,$$

де I_n – індекс надходження товарів, які відповідають споживчим запитам за якістю та асортиментом, I_m – індекс товарообігу, I_z – індекс обсягу товарних запасів, I_p – прогнозований індекс попиту населення [17, с.39].

Поряд із маркетинговим підходом існує також логістичний підхід до управління товарообігом підприємства торгівлі. Цей підхід передбачає планування основних показників товарообігу виходячи із ресурсних

можливостей підприємства. Ресурсний підхід формує обмеження на розмір товарообігу. Так, основними обмежуючими зростання товарообігу чинниками є розмір торговельного підприємства (розмір торгових площ та складських приміщень, чисельність працівників, фінансові можливості, наявність товарів у постачальників тощо).

І.В. Височин зазначає, що управління товарообігом торговельних підприємств проявляється через зміст основних його функцій, які зумовлені особливостями господарської діяльності в торговельному бізнесі .

Таблиця 1.1. – Функції управління товарообігом торговельного підприємства.

Функція управління	Зміст функції управління
Цілевизначення	- виявлення рівня задоволення потреб цільового сегменту ринку; - формування збалансованої системи показників зміни товарообігу підприємства
Прогнозування	- дослідження максимальної ємкості ринку; - оцінка ресурсного потенціалу підприємства для забезпечення товарообігу; - визначення ймовірного обсягу товарообігу
Планування	- планування обсягу та структури товарообігу; - розробка бюджету продажів; - встановлення плану продаж для окремих підрозділів чи продавців.
Організація	- формування системи продажів на підприємстві торгівлі
Мотивація	- розробка дієвої системи оцінки, мотивації та розвитку компетенцій персоналу
Контроль	- розробка системи індикаторів управління товарообігом; - встановлення форм і методів контролю; - оптимізація внутрішніх інформаційних потоків для забезпечення своєчасності розробки коригувальних дій
Аналіз	- обробка інформації щодо кількісних, вартісних та питомих показників товарообігу підприємства; - оцінка впливу факторів на товарообіг; - виявлення проблем в управлінні товарообігом; - визначення напрямів покращення управління товарообігом підприємства
Нормування	- визначення нормативних (еталонних, планових) значень збалансованих показників розвитку товарообороту підприємства

*сформовано за [8, с.337-338]

Серед підходів до управління товарообігом слід виділити процесний підхід, який розглядає управління товарообігом як сукупність безперервних взаємопов'язаних дій щодо формування товарообігу. Процесний підхід передбачає управління основними бізнес-процесами торговельного

підприємства, яке забезпечить бажаний обсяг товарообороту. В рамках процесного підходу управління товарооборотом передбачає такі основні процеси:

- управління асортиментом товарів;
- управління товарозабезпеченням;
- управління товарними запасами;
- управління продажами;
- управління сервісним обслуговуванням.

А.А. Мазаракі пропонує розглядати управління товарооборотом як процес прийняття управлінських рішень, який складається з п'яти етапів.

- I. Формування інформаційної бази.
- II. Аналіз поточного товарообігу та визначення можливостей його зростання.
- III. Формування цілей подальшого розвитку.
- IV. Визначення цільових показників обсягу і структури товарообігу.
- V. Контроль за досягненням поставлених завдань [21].

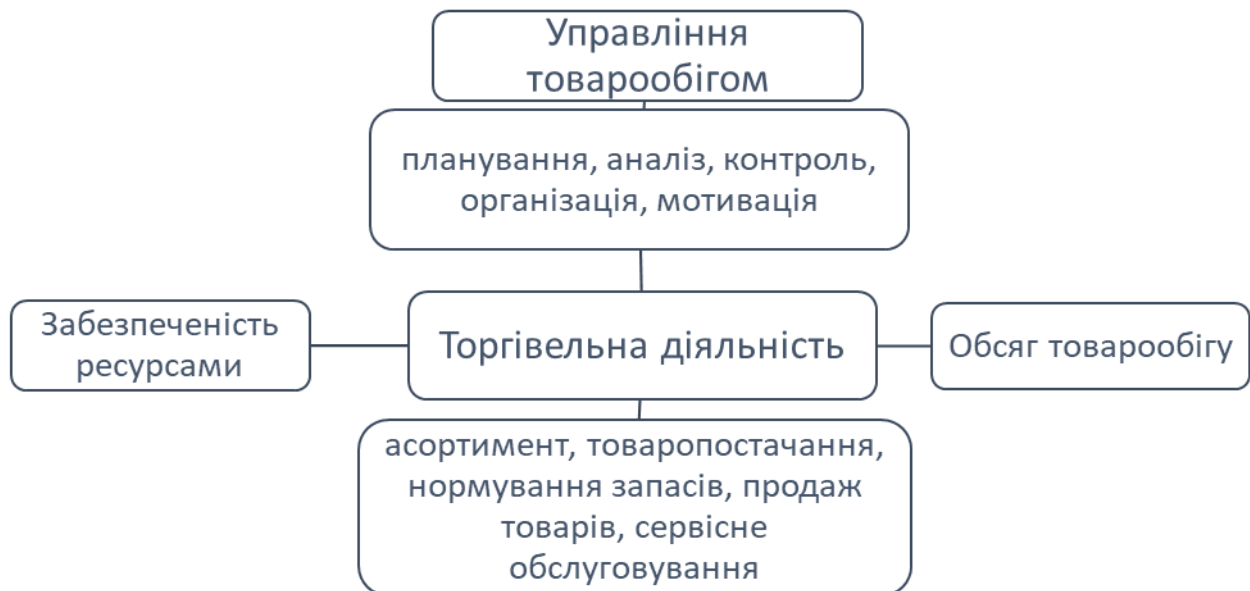


Рис.1.5. Структурно-логічна модель управління товарообігом підприємства торгівлі

* сформовано автором

Отже, управління товарообігом торговельного підприємства – це сукупність управлінських дій та рішень щодо здійснення та забезпечення основної діяльності - продажу товарів з метою максимального задоволення споживчих потреб виходячи із ресурсних можливостей підприємства, досягнення цілей підприємства щодо збільшення прибутку, зміцнення конкурентних позицій тощо.

1.2. Особливості формування стратегії управління товарообігом у підприємствах торгівлі

Сучасні вимоги до управління торговельним бізнесом передбачають застосування стратегічних підходів щодо управління товарообігом торговельного підприємства. Характерною особливістю стратегічного управління товарообігом як і торговельним бізнесом загалом є орієнтація на довгострокову перспективу та максимальна адаптація до зміни зовнішніх умов.

Необхідність стратегічного управління товарообігом визначається перш за все залежністю товарообігу від споживчих потреб та мінливості попиту. Успішне управління товарообігом передбачає постійний моніторинг споживчого попиту як загалом на ринку так і в цільовому сегменті. Основою стратегічного управління товарообігом торговельного підприємства є стратегія управління товарооборотом, яка розробляється в системі функціональних стратегій базової стратегії розвитку торговельного підприємства.

Власне такої думки дотримується І.Ф. Лобачева, яка зазначає, що «стратегія управління товарообігом є складовою загального стратегічного плану розвитку підприємства торгівлі». При тому, стратегія управління товарообігом має ієрархічну підпорядкованість базовій стратегії розвитку торговельного підприємства, а її розробка здійснюється відповідно до місії, візії та стратегічної мети діяльності підприємства. Стратегія управління товарообігом є ключовим інструментом забезпечення бажаних темпів розвитку підприємства торгівлі, максимального задоволення попиту споживачів, що обслуговуються та розширення їх контингенту [20, с.73].

В.І. Куцик під стратегією управління товарообігом підприємства вбачає обґрунтування на визначений період обсягу та структури товарообігу, його узгодження з цілями підприємства з урахуванням ресурсних обмежень, що існують, визначення термінів реалізації рішень щодо управління товарообігу і відповідальних осіб за виконання затвердженого плану [19, с. 249]

Під стратегією управління товарообігом М.Г. Безпарточний пропонує розглядати здатність підприємства торгівлі забезпечити стабільний товарообіг відповідно до запланованих цілей шляхом ефективного використання ресурсів, враховуючи платоспроможний попит та швидкозростаючі потреби споживачів, а також адаптації до умов ринкового оточення та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку [3, с. 21]

Загалом класики стратегічного менеджменту визначають стратегію як:

- узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення, шляхом ефективного розподілу ресурсів підприємства, поставлених ним цілей [41, с. 91–101].
- довгостроковий план діяльності підприємства, який інтегрує основні його цілі, політику та дії в єдине цілісне систему [42, с. 530–541].
- сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства, основними серед яких є правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім оточенням (стратегія бізнесу) і правила управління внутрішніми змінними (концепція організації) [1, с. 321–332].

Узагальнюючи визначимо стратегію управління товарообігом як довгостроковий план дій підприємства торгівлі щодо забезпечення такого рівня товарообігу, який би максимально задовольняв споживчий попит, при найоптимальнішому використанні ресурсів підприємства, з метою досягнення поставлених підприємством стратегічних цілей (одержання максимального продукту, збільшення частки на ринку, посилення чи збереження конкурентних позицій).

Стратегія управління товарообігом характеризується низкою особливостей, які представлені на рис.1.6.



Рис.1.7. Особливості стратегічного управління товарообігом торговельного підприємства

*сформовано на основі джерел [29]

Як складова загальної стратегії розвитку торговельного підприємства стратегія управління товарообігом має відповідати основним цілям корпоративної стратегії та бізнес-стратегії.

В залежності від спрямування корпоративної стратегії підприємства торгівлі можуть обирати такі базові стратегії управління товарообігом:

1) стратегію інтенсивного зростання, яка відображає прагнення підприємства нарощувати обсяги товарообігу за рахунок освоєння нових цільових сегментів, розширення товарного асортименту, розширення торгових площ та допоміжних приміщень, створення власної торгової марки тощо. Така стратегія характерна для підприємств, що розвиваються, та пов'язана з високим ризиком;

2) стратегію обмеженого зростання, яка відображає намір підприємства зберегти вже досягнуті ринкові позиції та встановлення стратегічних цілей на основі досягнутих показників прибутковості та ефективності. При використанні такої стратегії підприємствами торгівлі темп зростання товарообігу корелює з темпами зростання ринку. характерне встановлення цілей від досягнутого.

3) стратегію підтримки, яка передбачає забезпечення сталого розміру товарообігу, збереження досягнутих ринкових позицій, підтримки іміджу торговельного підприємства. При тому, показники товарообігу визначаються, виходячи з темпів, що прогнозуються, та характеру зміни ринку діяльності підприємства;



Рис.1.7. Класифікація базових стратегій управління товарообігом торговельного підприємства.

*Сформовано на основі [37]

4) стратегію захисту ринкових позицій, якщо темпи зростання товарообігу та темпи зростання ринкового попиту мають тенденцію до зниження. Така стратегія передбачає активізацію маркетингових інструментів товаропросування, вдосконалення рекламної політики тощо.

5) стратегію реструктуризації, яка передбачає зміну структури товарообігу, тобто асортиментного портфеля в результаті кардинальної зміни ринкової ситуації;

б) стратегію скорочення товарообігу, якщо показники ефективності торгівельної діяльності підприємства мають стійку тенденцію до погіршення, підприємству загрожує економічний спад чи банкрутство.

Оскільки ефективність управління товарообігом значною мірою залежить від конкурентної позиції підприємства торгівлі, рівня конкуренції на локальному та галузевому ринках, то стратегія управління товарообігом має бути деталізована набором стратегічних конкурентних альтернатив. Метою окреслення таких альтернатив є адекватна та вчасна реакція на швидкоплинні зміни конкурентного середовища.

Б.М. Мізюк та І.І. Тучковська зазначають, що найкращими альтернативами конкурентних стратегій управління товарообігом є запропоновані М.Портером стратегія продуктового лідерства, стратегія цінового лідерства та стратегія оптимальних витрат.

Торгівельне підприємство, яке обирає стратегію продуктового лідерства як конкурентну стратегію управління товарообігом ставить перед собою ціль максимально задовільнити потреби споживача в різних видах масового товару, акцентуючи увагу на наявність в продажі й ексклюзивних товарів, які володіють специфічними якісними характеристиками. Використовуючи інструменти активного маркетингу, підприємство виокремлюється за рівнем торгівельного обслуговування та післяпродажного сервісу (упакування, доставка товару, можливість відтермінування оплати тощо). Зазвичай стратегію продуктового лідерства обирають для себе торгівельні підприємства вузько-спеціалізованого спрямування.

Що стосується стратегії цінового лідерства, то її використання для управління товарообігом торгівельного підприємства передбачає застосування збалансованого ціноутворення, а саме адекватного співвідношення ціни та якості товару, використання системи цінових знижок. Використання такої стратегії управління товарообігом дозволяє краще реагувати на демпінгові дії конкурентів. При тому, торгівельне підприємство має мати запас ліквідності та платоспроможності, щоб застосування стратегії цінового лідерства не зумовило значну втрату прибутковості.

Управління товарообігом на основі конкурентної стратегії оптимальних витрат передбачає формування завдяки якості, споживчій характеристиці, привабливості торгівельної точки та торгівельного сервісу, підвищеної цінності товару порівняно з іншими, з рівночасним переконанням покупця в обґрунтованості ціни за таку цінність [25, с.12-13].

Незважаючи на вид обраної базової чи конкурентної стратегії управління товарообігом, кожна з них передбачає визначення стратегічних цілей та підпорядкування механізмів стратегічного управління товарообігом досягненню поставлених цілей.

Особливістю формування стратегії управління товарообігом підприємства торгівлі є постійний динамізм та взаємозв'язок факторів, які впливають на товарообіг.

М.Г. Саєнко зазначає, що в умовах динамічності зовнішнього середовища процес розробки стратегії має спиратись на тривимірну матрицю координатами якої є:

- стратегічне середовище, що визначається зовнішніми умовами діяльності підприємства, факторами зовнішнього впливу на управління товарообігом;
- стратегічні переваги, можуть проявлятися у конкурентній позиції на ринку або сукупністю конкурентних переваг підприємства торгівлі;
- стратегічні компетенції, які являють собою сукупність складових внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства (матеріальні й

нематеріальні ресурси, досвід, імідж, можливості і здібності персоналу [29]



Рис.1.8. Фактори впливу на формування стратегії управління товарообігом підприємства торгівлі

Н.А. Мазур, І.В. Семенець, І.А. Лопащук пропонують чинники формування стратегії управління товарообігом торговельного підприємства поділяти на регульовані та нерегульовані. Регульованими називаються чинники, якими підприємство торгівлі може керувати. Це зазвичай внутрішні чинники підприємства, які становлять його стратегічний потенціал. До регульованих чинників впливу на формування стратегії управління товарообігом можна віднести ресурсне забезпечення, організація торговельного процесу, асортимент товарів, товаропостачання, умови торговельного процесу, стан комерційної роботи тощо.

Що стосується нерегульованих чинників, то це зовнішні чинники які формують умови для стратегії управління товарообігом, проте підприємство торгівлі немає інструментів безпосереднього зворотного впливу на них. До нерегульованих факторів впливу на стратегію управління товарообігом підприємства торгівлі відносяться чинники, що характеризують розвиток

торгівлі в регіоні, чинники формування купівельного попиту, демографічні чинники та соціально-психологічні чинники [22, с.51].

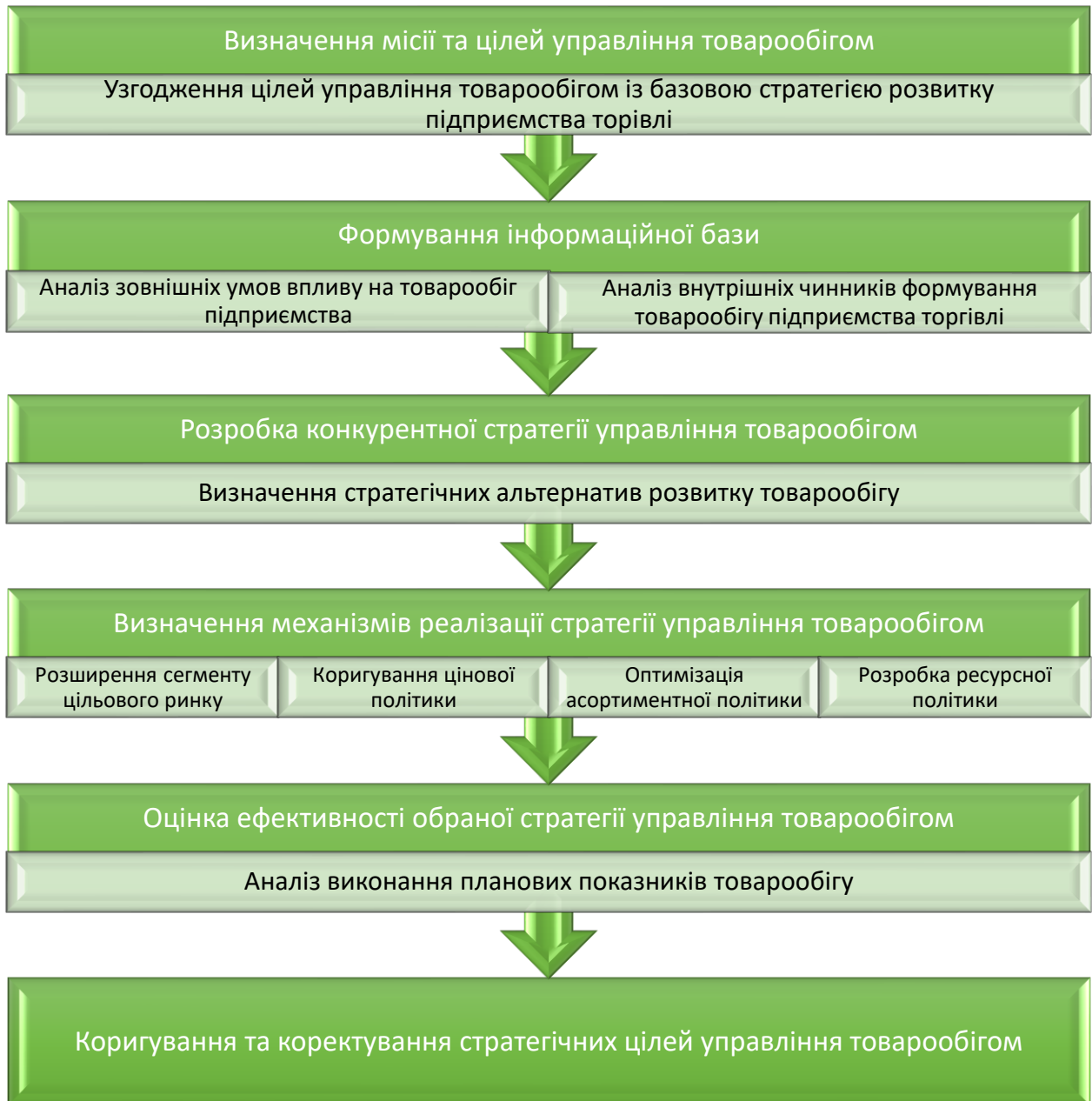


Рис.1.9. Процес формування стратегії управління товарообігом торгівельного підприємства.

*Сформовано на основі [21, 29, 37]

Процес формування та реалізації стратегії управління товарообігом торговельного підприємства складається з таких основних етапів як: визначення місії та цілей управління товарообігом узгоджених із базовою стратегією розвитку підприємства, аналіз конкурентного статусу торгівельного підприємства, аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на товарообіг

підприємств, розробка конкурентної стратегії управління товарообігом, визначення стратегічних альтернатив розвитку товарообігу, визначення механізмів реалізації стратегії управління товарообігом, оцінка ефективності обраної стратегії управління товарообігом, коригування та коректування стратегічних цілей.

Щодо послідовності основних етапів, то повідні науковці дискутують щодо відправної стадії процесу стратегічного управління товарообігом. Так, А.А. Мазаракі з колегами вважають, що стратегічне управління товарообігом має розпочинатись із формування інформаційної бази, тобто аналізу зовнішнього середовища впливу на товарообіг та внутрішнього стратегічного потенціалу формування товарообігу підприємства торгівлі. Класики вітчизняного стратегічного менеджменту З.Є. Шершньова та М.Г. Саєнко наголошують, що розробка стратегії має розпочинатись із визначення місії та стратегічних цілей розвитку підприємства.

Підсумовуючи зазначимо, що стратегія управління товарообігом підприємства торгівлі має бути взаємопов'язана з базовою стратегією розвитку підприємства в цілому. Обсяг та структура товарообігу мають плануватись та прогнозуватись виходячи із тенденцій розвитку регіонального споживчого ринку та коригуватись під впливом зміни ринкової кон'юнктури. Управління товарообігом має забезпечити ефективне використання наявного ресурсного потенціалу підприємства торгівлі та його відтворення в перспективі. Кінцевою метою стратегічного управління товарообігом є формування такого обсягу та структури товарообороту, яке б забезпечило при використанні наявних ресурсів як найповніше задоволення споживчих потреб та отримання підприємством максимально можливого прибутку.

1.3. Методологічні підходи до удосконалення стратегії управління товарообігом підприємств торгівлі

Стратегічна трансформація товарообігу підприємства торгівлі щодо максимального задоволення споживчих потреб на цільовому ринку, метою якої

є досягнення бажаних стратегічних цілей (розширити цільовий сегмент, вихід на нові ринки, збільшення частки на ринку, підтримка товарного чи цінового лідерства тощо) відповідно до обраної базової стратегії розвитку підприємства, має бути якомога більш контрольованою та плановою. Плановість та контрольованість стратегії управління товарообігом є умовою забезпечення її ефективності та нівелювання опору внутрішньої структури підприємства та зовнішньої системи стратегічним змінам. У зв'язку з цим важливе значення для стратегічного управління товарообігом відіграє чітке розуміння конкурентного статусу підприємства на ринку, його належність до вже існуючого ринкового середовища, вивчення усіх складових його стратегічного потенціалу та застосування конкретного інструментарію стратегічного перетворення.

Методологічні підходи щодо стратегічного управління товарообігом підприємства торгівлі базуються на сукупності методів стратегічних та економічних досліджень, які є основою для визначення, реалізації та оцінки ефективності стратегії управління товарообігом, а з іншого боку, спираються на сукупність діалектичних принципів формування наукових знань. Діалектичний підхід до здійснення стратегічного управління товарообігом передбачає розгляд та вивчення товарообігу підприємства торгівлі, його основних складових та чинників зміни у взаємозв'язку та взаємообумовленості, як єдність та боротьба протилежностей з врахуванням його постійного динамізму та розвитку.

Важливим методологічним підходом щодо стратегічного управління товарообігом є системний підхід, який передбачає здійснення управління товарообігом як складової стратегічного управління підприємством загалом, так і як складну систему управлінських процесів щодо обґрунтування товарообігу, його структурного аналізу та оцінки досягнення запланованих обсягів, забезпеченості товарообігу необхідними ресурсами, а також управління системою взаємовідносин із постачальниками, конкурентами, покупцями та персоналом щодо забезпечення відповідного цілям підприємства обсягу та структури товарообігу.

Здійснення стратегічного управління товарообігом передбачає застосування процесного підходу, оскільки стратегічне управління це процес який складається з окреслених вище етапів. Майже кожен етап стратегічного управління товарообігом передбачає здійснення стратегічних досліджень. Так, для окреслення цілей стратегії управління товарообігом аналізують загальну стратегію розвитку підприємства, для формування інформаційної бази управління товарообігом аналізують систему чинників його зовнішнього та внутрішнього середовища, для визначення конкурентних альтернатив управління товарообігом аналізують конкурентні позиції підприємства та його конкурентні переваги, для стратегічного прогнозування та планування товарообігу аналізують споживчі вподобання та запити покупців, вивчають можливості підприємства щодо задоволення споживчого попиту, для оцінки ефективності стратегії управління товарообігом використовують систему збалансованих показників, які є індикаторами досягнення підприємством торгівлі поставлених стратегічних цілей.

Отже, методологічною основою ефективного стратегічного управління як підприємством торгівлі загалом, так і його товарообігом є стратегічний аналіз.

П.П. Микитюк зазначає, що стратегічний аналіз відіграє особливу роль в генерації та оброці зовнішньої та внутрішньої інформації необхідної для виконання усіх функцій стратегічного управління. З іншої сторони стратегічний аналіз є однією з функцій стратегічного управління товарообігом та невід'ємною функцією керування торгівельним бізнесом [24, с.10].

Р.К. Шурпенкова наголошує, що стратегічний аналіз це передусім основний інструмент обґрунтування стратегічних рішень. На відміну від класичного економічного аналізу, стратегічний аналіз дозволяє оцінити та спрогнозувати не тільки внутрішні можливості підприємства, а й стан зовнішніх умов формування потенційних змін та ризиків ведення бізнесу.

Зміст стратегічного аналізу як складової процесу управління товарообігом полягає у використанні системи специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати поточні та ймовірні можливості та загрози зміни товарообігу,

виявити можливості підприємства торгівлі щодо управління товарообігом. [36, с.96].



Рис.1.10. Основні напрями застосування стратегічного аналізу для управління товарообігом торговельного підприємства.

*Сформовано на основі [21, 24]

Теоретичним базисом здійснення стратегічного аналізу товарообігу торговельного підприємства є наукове дослідження способів та методів аналізу зовнішніх чинників впливу на управління товарообігом, оцінки стратегічних альтернатив виходячи з конкурентних позицій підприємства на споживчому ринку та його конкурентних переваг, аналізу стратегічного потенціалу підприємства задля оптимального вибору стратегії управління товарообігом, яке представлено в працях провідних зарубіжних та українських економістів.

Стратегічний аналіз товарообігу підприємства торгівлі спирається на використання сукупності загально-наукових та конкретно-наукових методів та прийомів. Загально-наукові методи та прийоми стратегічного аналізу – це сукупність наукових методів вивчення явищ та процесів, які використовуються усіма видами наукового пізнання. Що стосується конкретно-наукових методів,

то їх можна умовно поділити на традиційні методи економічного аналізу (трендовий аналіз, групування, порівняння, факторний аналіз, метод експертних оцінок, табличний та графічний метод) та специфічні методи та прийоми стратегічного аналізу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, метод сценаріїв, аналіз п'яти конкурентних сил М.Портера, аналіз галузевої конкуренції, матричні методи портфельного аналізу, аналіз кривої досвіду, аналіз ланцюга вартості, аналіз стратегічного потенціалу тощо).



Рис.1.10. Класифікація методів стратегічного аналізу для управління товарообігом торговельного підприємства.

*Сформовано на основі [13, 33]

Н. Г. Міценко, Р. І. Ласка та А. В. Найда зазначають, що існує три основні методологічні підходи до стратегічного управління товарообігом. Річ у тім, що стратегічні пріоритети підприємств торгівлі та стратегія управління їх товарообігом суттєво відрізняється в залежності від їх стратегічної орієнтації. Серед основних орієнтирів формування стратегії управління товарообігом торговельних підприємств відзначимо:

- орієнтацію на попит;
- орієнтацію на забезпеченість ресурсами;
- орієнтацію на прибуток [26, с.39].

Характеристика особливостей стратегічного управління товарообігом підприємств торгівлі, виходячи із їх стратегічних пріоритетів подано у табл.1.2.

Таблиця 1.2. – Характеристика стратегічних орієнтирів управління товарообігом підприємства торгівлі*

Стратегічні орієнтири управління товарообігом	Особливість формування стратегічних цілей	Пріоритети реалізації стратегії управління товарообігом
Орієнтація на попит	Стратегія управління товарообігом передбачає його формування виходячи із максимального обсягу потенційного продажу товарів у визначеному сегменті ринку	Така стратегія характерна для підприємства торгівлі, яке працює на новому ринку або продає товар, попит на який ще формується. Це активна стратегія зростання товарообігу.
Орієнтація на забезпеченість ресурсами	Стратегія управління товарообігом передбачає його визначення виходячи із забезпеченості підприємства торгівлі грошовими, трудовими та матеріальними ресурсами	Така стратегія характерна для підприємств або товарів ринку яких притаманне або стабілізація попиту або його скорочення. Це пасивно-активна стратегія стабілізації товарообігу
Орієнтація на прибуток	Стратегія управління товарообігом передбачає його визначення на основі критичного обсягу товарообігу, тобто такого обсягу при якому підприємство максимально мінімізує постійні витрати та одержить максимально можливий прибуток при мінімальному використанні ресурсів	Така стратегія характерна для підприємств торгівлі, діяльність яких піддається суворим фінансовим обмеженням. Це пасивна стратегія обмеження або скорочення товарообігу.

* Сформовано автором на основі [26, с.39]

Сукупність методів стратегічного аналізу, які використовуються для стратегічного управління товарообігом, можна розділити на:

- методи аналізу споживчого попиту на цільовому ринку;
- методи аналізу конкурентних позицій торгівельного підприємства;
- методи аналізу конкурентних переваг;
- методи аналізу внутрішнього середовища формування стратегічного потенціалу управління товарообігом;
- методи аналізу ефективності управління товарообігом;
- методи оцінки рівня досягнення стратегічних цілей.

Серед прикладних інструментів дослідження зовнішніх умов формування товарообігу торговельного підприємства зазвичай використовуються: прийоми економіко-статистичних методів (групування, аналіз рядів динаміки, оцінка показників варіації, структурний аналіз, індексний аналіз, дескриптивний аналіз); прийоми економіко-математичних методів (кореляційно-регресійний аналіз, дискримінантний аналіз, кластерний аналіз, метод стандартизації показників, метод економіко-математичного програмування); евристичні методи ринкових досліджень (опитування, спостереження, метод експертних оцінок, метод сценаріїв); методи оцінки зовнішнього оточення (PEST-аналіз, PRESTCOM-аналіз, метод розриву); прийоми конкурентного аналізу (метод оцінки п'яти конкурентних сил М.Портера, метод оцінки рівня конкуренції на певному ринку); матричні прийоми (BCG-матриця, матриця GE/McKinsey, ADL-матриця); прикладні прийоми оцінки споживчого попиту (оцінка потенціалу ринку, аналіз пропорційності розвитку ринку, аналіз ступеня концентрації ринку та ринкової частки основних учасників, аналіз динаміки ринку його мінливості та циклічності, аналіз ринкової рівноваги).

Для аналізу внутрішнього середовища формування стратегічного потенціалу управління товарообігом підприємства торгівлі використовують класичні методи аналізу ресурсного потенціалу підприємства, а саме прийоми аналізу забезпеченості підприємства торговельними площами та складськими приміщеннями, оцінка забезпеченості фінансовими ресурсами (аналіз ліквідності, платоспроможності та ділової активності, аналіз грошових потоків), аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, особливо рівня їх кваліфікації та компетентності, а також прийоми аналізу ефективності використання підприємством основних видів ресурсів, прийоми аналізу прибутковості та рентабельності продажів.

Важливим методологічним інструментом стратегічного управління товарообігом є формування системи збалансованих показників ефективності реалізації обраної стратегії.



Рис.1.11. Збалансована система показників оцінки реалізації стратегії управління товарообігом підприємства торгівлі.

Збалансована система показників є дієвим методом оцінки результативності стратегічного управління. Вона інтегрує в собі сукупність взаємопов'язаних фінансових та нефінансових індикаторів управління товарообігом.

Для формування та обґрунтування цілей стратегічного управління товарообігом використовують SMART методику, яка визначає критерії стратегічних цілей. Відповідно до SMART-методики цілі стратегії управління товарообігом оцінюються за такими критеріями: конкретність (specific); вимірюваність (measurable); досяжність (achievable); реалістичність (realistic); обмеженість у часі (timed).

Окрім того, методичні підходи до стратегічного управління товарообігом підприємств торгівлі передбачають використання стратагем. Стратагеми це своєрідний короткий план алгоритму дій підприємства щодо управління товарообігом для різних варіантів зміни споживчого попиту чи ресурсного забезпечення підприємства. Стратагеми будуються на основі прийомів методу побудови сценаріїв. Поруч із стратагемами методологія управління товарообігом включає методику деталізованого планування усіх етапів стратегічного управління товарообігом, яку прийнято називати методом дорожніх карт.

При оцінці ефективності стратегічного управління використовують прийоми GAP-аналізу чи аналізу розриву, який дозволяє вивчити стратегічне розходження між бажаними (відповідно до стратегічних цілей) і реальними показниками управління товарообігом.

Отже, методологічні підходи до удосконалення стратегії управління товарообігом це перш за все багатовимірною моделлю взаємозв'язку принципів, функцій та основних категорій, сукупності методів та прийомів стратегічного аналізу, механізмів управління товарообігом, які дозволяють підприємству торгівлі постійно вдосконалювати товарообіг задля досягнення своїх стратегічних цілей.

Розділ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБІГОМ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВИЙ ДІМ Л****»

2.1. Стан та тенденції розвитку підприємств торгівельної галузі

Торгівельна галузь займає чільне місце в сучасній економічній системі й відіграє важливу роль в соціально-економічному розвитку України та її регіонів. Особлива роль розвитку торгівлі для економіки України проявляється у її впливі на формування економічного потенціалу держави та розвиток підприємництва. Сьогодні в галузі торгівлі, як видно з таблиці 2.1., задіяно 38,2% усіх суб'єктів господарювання країни. В галузі торгівлі у 2022 році було зайнято чверть загальної кількості зайнятих працівників та п'ята частина найманих працівників. Частка галузі в загальному обсязі реалізованої продукції у 2022 році складала 38,8%.

Таблиця 2.1. Місце торгівельної галузі в економіці України, 2022 р.*

Види економічної діяльності	Питома вага галузей за показниками розвитку підприємництва, %			
	кількість суб'єктів господарювання	кількість зайнятих працівників	кількість найманих працівників	обсяг реалізованої продукції
Сільське, лісове та рибне господарство	3,1	6,4	7,4	5,9
Промисловість	5,9	23,8	28,5	34,9
Будівництво	2,6	3,4	3,9	2,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	38,2	25,1	21,5	38,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5,1	9,8	11,0	4,7
Тимчасове розміщення та організація харчування	3,3	2,4	2,1	0,3
Інформація та телекомунікації	3,3	5,6	2,3	2,5
Операції з нерухомим майном	4,6	2,4	2,1	1,1
Професійна, наукова та технічна діяльність	7,9	3,8	2,8	2,6
Інші види діяльності	26,0	17,2	18,4	6,8
Усього	100	100	100	100

*Розраховано автором на основі [32, с.324-331]

Окрім того, як зазначає Г.М. Коптева, розвиток торгівлі є інструментом забезпечення ефективного функціонування системи відтворення, катализатором розвитку товарно-грошових відносин, соціальним інструментом зниження рівня безробіття та зниження рівня соціальної напруги, а також основним фактором задоволення споживчих потреб населення та бізнесу [18, с.141].

В.В. Ровенська та Ю.Ю. Буркацький аналізуючи сучасний стан розвитку торгівельної галузі України, наголошують, що загалом торгівельний бізнес в Україні характеризується великою кількістю учасників, які перебувають у перманентній, постійній боротьбі за покупців – основних та найвпливовіших зовнішніх суб'єктів впливу на торгівлю [28, с.145].

Зазначимо, що протягом останніх років кількість суб'єктів підприємництва в торгівельній сфері суттєво зменшилась. Так, у 2022 році кількість юридичних та фізичних осіб, які займались торгівлею скоротилась порівняно із 2013 роком майже на чверть або на 229,5 тис.од. Традиційно основними дієвими особами в торгівельній сфері є фізичні особи-підприємці, питома вага яких в загальній кількості суб'єктів торгівельного бізнесу складає близько 90%. Частка підприємств торгівлі в загальній кількості суб'єктів торгівельного підприємництва коливалася від 9,0% у 2016 році до 12,5% у 2021 році.

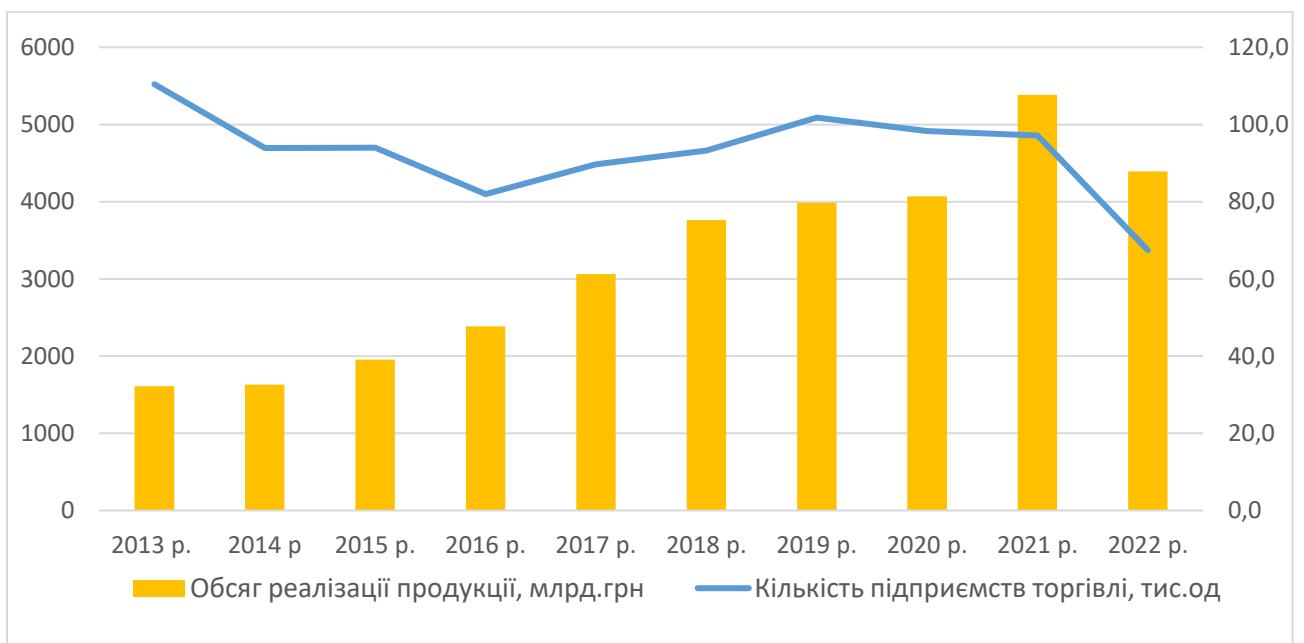


Рис. 2.1. Аналіз динаміки основних показників діяльності підприємств торгівлі

*Розраховано на основі [15]

Як видно з рис.2.1., динаміка кількості підприємств торгівлі в Україні також характеризувалась тенденцією до зменшення. Кількість підприємств торгівлі в Україні у 2022 році скоротилась порівняно із попереднім роком на 30,6% або 29,7 тис.од., а порівняно із 2013 роком – на 38,9% або на 43,0 тис.од.

Скорочення кількості суб'єктів торговельного бізнесу відбувалось на фоні зростання обсягу реалізованої ними продукції, тобто товарообороту. У 2022 році обсяг товарообороту підприємств торгівлі зріс порівняно із 2013 роком більше ніж у 2,7 рази або на 2781,6 млрд. грн, а порівняно із попереднім роком зменшився на 18,4% або на 991,3 тис.грн.

Основною причиною зниження темпів зростання товарообігу у 2022 році стало вторгнення РФ на територію України. По-перше, скорочення галузі зумовлене втратою торговельних потужностей на окупованих територіях та в зоні активних бойових дій. По-друге, каталізатором спаду галузі став відтік біженців із території України, що зумовило зниження товарообороту, незважаючи на зростання цін. По-третє, важливим чинником впливу на розвиток торгівлі є транспортна логістика, яка була порушена через блокування портів Чорного моря. Важливим чинником спаду товарообороту підприємств торгівлі стали часті повітряні тривоги та перебої з електропостачанням. Проте, незважаючи на виклики військової агресії торговельна галузь зберегла стійкість та забезпечила позитивну динаміку відносних показників товарообігу.

Таблиця 2.2. Аналіз динаміки відносних показників товарообороту підприємств торгівлі

Показники	Роки					2022 р. у % до:	
	2018	2019	2020	2021	2022	2018 р	2021 р
Кількість підприємств торгівлі, тис. од	93,3	101,8	98,3	97,2	67,4	72,3	69,4
Товарооборот підприємств торгівлі, млрд. грн	3764,4	3985,4	4068,2	5385	4393,7	116,7	81,6
в т.ч. з розрахунку на одне підприємство, млн. грн.	40,4	39,2	41,4	55,4	65,1	161,4	117,6
на одного працівника, млн. грн.	3,6	3,7	3,7	4,8	4,5	124,2	95,3

*Розраховано на основі [15]

Як бачимо з таблиці 2.2., протягом останніх п'яти років обсяг товарообігу з розрахунку на одне підприємство зріс на 61,4% або на 24,7 млн. грн. Навіть не зважаючи на спад галузі у 2022 році порівняно з попереднім роком, обсяг реалізованої продукції підприємствами торгівлі з розрахунку на одне підприємство зросло порівняно з 2021 роком на 17,6% або на 9,7 млн. грн. Що стосується обсягу проданої продукції з розрахунку на одного працівника, тобто продуктивності праці в торгівлі, то порівняно із 2018 роком даний показник зріс на 24,2%, а порівняно із 2021 роком – зменшився на 4,7%.

Аналізуючи стан галузі торгівлі в Україні зазначимо, що традиційно основну масу товарообігу складає оптовий товарообіг. Його частка в різні роки минулого десятиліття коливалась близько 75% в загальному обсязі проданої підприємствами торгівлі продукції. Зазначимо, що зростання товарообороту протягом 2013-2022 років відбувалось пропорційно, без суттєвих структурних зрушень.

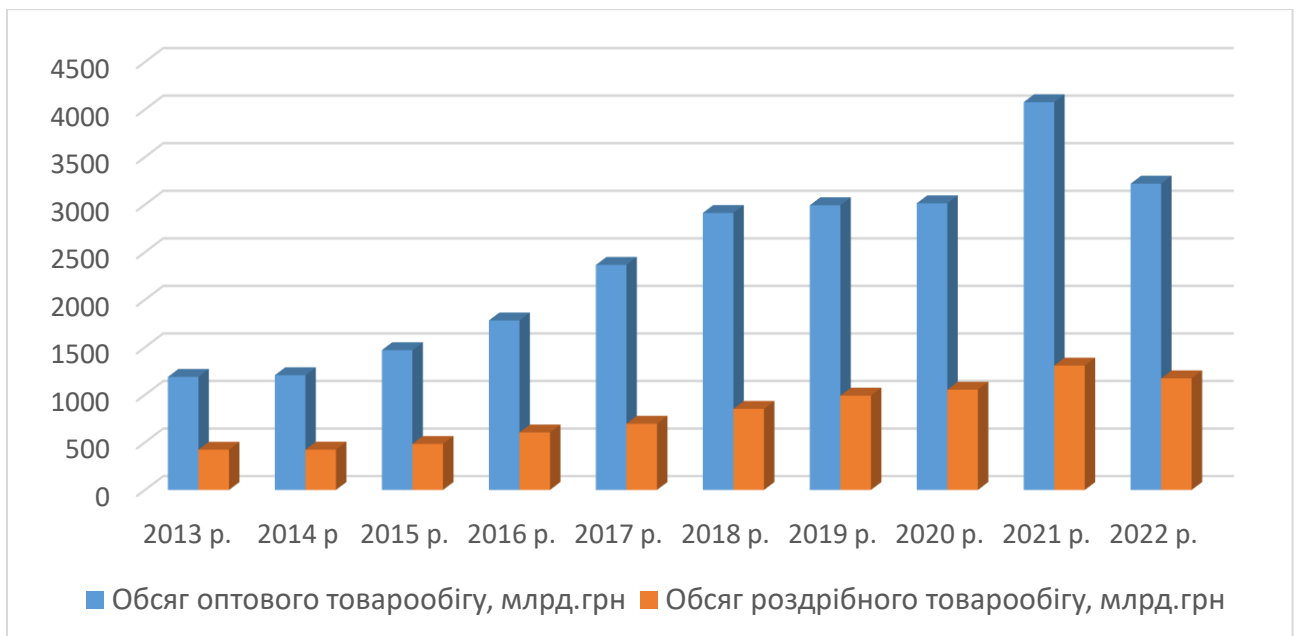


Рис. 2.2. Аналіз структури товарообігу підприємств торгівлі

*Розраховано на основі [15]

Розподіл товарообігу підприємств торгівлі на продовольчі та непродовольчі товари суттєво відрізняється від форми продаж. Так, в структурі оптового товарообігу суттєво переважає продаж непродовольчих товарів. Їх частка складає більше 80%, а подеколи і 84%. Натомість в роздрібному

товарообороті частка продовольчих товарів значно вища порівняно із оптовим. Так, у 2021 році частка продовольчих товарів складала 15,6% оптових продаж та 43,1% - роздрібних.



Рис.2.3. Розподіл товарообігу підприємств торгівлі за основними товарними групами

*Розраховано на основі [32, с.306]

Що стосується розвитку торговельного бізнесу у Львівській області, то на відміну від загальнодержавних тенденцій кількість підприємств торгівлі протягом 2018-2021 років зросла на 0,71 тис.од. або на 14,2%. На тлі загального зменшення кількості торговельних підприємств в Україні, зросла також 0,5 відсоткових пункта частка Львівщини в загальній кількості підприємств торговельної сфери. Зазначимо, що даним показником область займає четверте місце серед регіонів України, поступаючись лише столиці – м.Київ (30,6%), Дніпропетровській (9,5%) та Харківській (7,5%) областям.

Дещо менші темпи зростання зафіксовані щодо динаміки трудових ресурсів галузі торгівлі у Львівській області. Так, кількість зайнятих у торгівлі

працівників зросла у 2021 році порівняно із 2018 роком на 13,3% або 8,4 тис.осіб, а кількість найманих працівників – зросла на 12,7% або 7,9 тис.осіб. За цими показниками область, із питомою вагою 6,3%, займає п'яте місце серед регіонів України, поступаючись крім вище перелічених ще й Київській області.

Зазначимо, що темп зростання товарообігу підприємств торгівлі Львівщини (178,6%) значно перевищував темпи зростання інших структурних показників. Як наслідок частка області у загальному обсязі реалізованої продукції підприємствами торгівлі зросла на 0,9 в.п. до 4,6%. У 2021 році за часткою в структурі обсягу реалізації продукції Львівська область займала 5 позицію поступаючись м.Київ (48,8%), Дніпропетровській (10,7%), Київській (6,3%) та Одеській (5,0%) областям.

Таблиця 2.3. Динаміка показників діяльності підприємств торгівлі у Львівській області

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р до 2018 р
Кількість підприємств торгівлі, тис.од	5,00	5,23	5,47	5,71	114,2
у % до аналогічного показника по країні, %	5,4	5,1	5,6	5,9	+0,5 п.
Кількість зайнятих працівників, тис.осіб	62,9	68,5	67,1	71,3	113,3
у % до аналогічного показника по країні, %	6,1	6,3	6,2	6,3	+0,2 п
Кількість найманих працівників, тис.осіб	62,1	66,7	66,2	70,0	112,7
у % до аналогічного показника по країні, %	6,1	6,3	6,2	6,3	+0,2 п
Обсяг реалізованої продукції, млрд.грн	139,2	158,9	186,6	248,6	178,6
у % до аналогічного показника по країні, %	3,7	4,0	4,6	4,6	+0,9 п

*Розраховано на основі [15]

Традиційно для галузі основна маса торговельних підприємств є малих розмірів. Так у Львівській області серед 5,7 тис.од. торговельних підприємств 5,5 тис.од або 96,2% складають малі підприємства. Станом на кінець 2021 року в області функціонувало лише 217 великих та середніх підприємств торгівлі, частка яких в загальній кількості складало 3,8% відповідно.

Проте, незважаючи на невелику кількість великих та середніх підприємств торгівлі, на даній категорії торговельних підприємств було задіяно у 2021 році 65,4% усіх зайнятих працівників та 66,7% усіх найнятих працівників торговельної сфери Львівщини.

Великі та середні підприємства торгівлі оперують значно більшими обсягами реалізації товарів. Так, у 2021 році питома вага великих у середніх підприємств в загальному обсязі товарообігу торговельних підприємств становило 72,1%. При тому протягом 2018-2021 років даний показник зростав кожного року на 1,0%.

Як бачимо з таблиці 2.4. товарооборот великих та середніх підприємств зростав швидшими темпами ніж товарооборот малих підприємств торгівлі. Цікавими є результати аналізу товарообороту з розрахунку на одне підприємство торгівлі. Так, для підприємств великих та середніх розмірів даний показник був у 65,4 рази більший ніж у малих підприємств торгівлі.

Таблиця 2.4. Аналіз товарообороту підприємств торгівлі в залежності від їх розміру.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р до 2018 р
Товарооборот підприємств торгівлі, млрд. грн	139,2	158,9	186,6	248,6	178,6
Товарооборот великих та середніх підприємств торгівлі, млрд. грн	97,4	113,3	133,3	179,2	184,0
Товарооборот малих підприємств торгівлі, млрд. грн	41,8	45,6	53,3	69,4	166,1
Товарообіг на одне підприємство	27,8	30,4	34,1	43,5	156,4
великі та середні підприємства	529,2	599,4	628,6	825,5	156,0
малі підприємства	8,7	9,1	10,1	12,6	145,6
співвідношення між великими й середніми та малими підприємствами	61,0	66,2	62,0	65,4	107,1

*Розраховано на основі [12]

Отже, аналіз підприємницького сектору торговельної галузі вказує, що малі форми торговельних підприємств переважають за кількістю, а великі та середні

– за якісними показниками, а саме за обсягом реалізованих товарів як загалом, так і з розрахунку на одне підприємство зокрема.

Традиційно для України підприємства торгівлі Львівської області зосереджені в містах, де більша кількість мешканців, а отже і концентрація покупців. Окрім того, міста є центрами ділової активності, що пояснює високий рівень розміщення в них великих та середніх роздрібних підприємств та підприємств оптової торгівлі. У Львівській області близько 45% торговельних потужностей зосереджено в обласному центрі – м.Львів. Загалом на великі міста обласного значення припадає більше 60% усіх підприємств торгівлі.

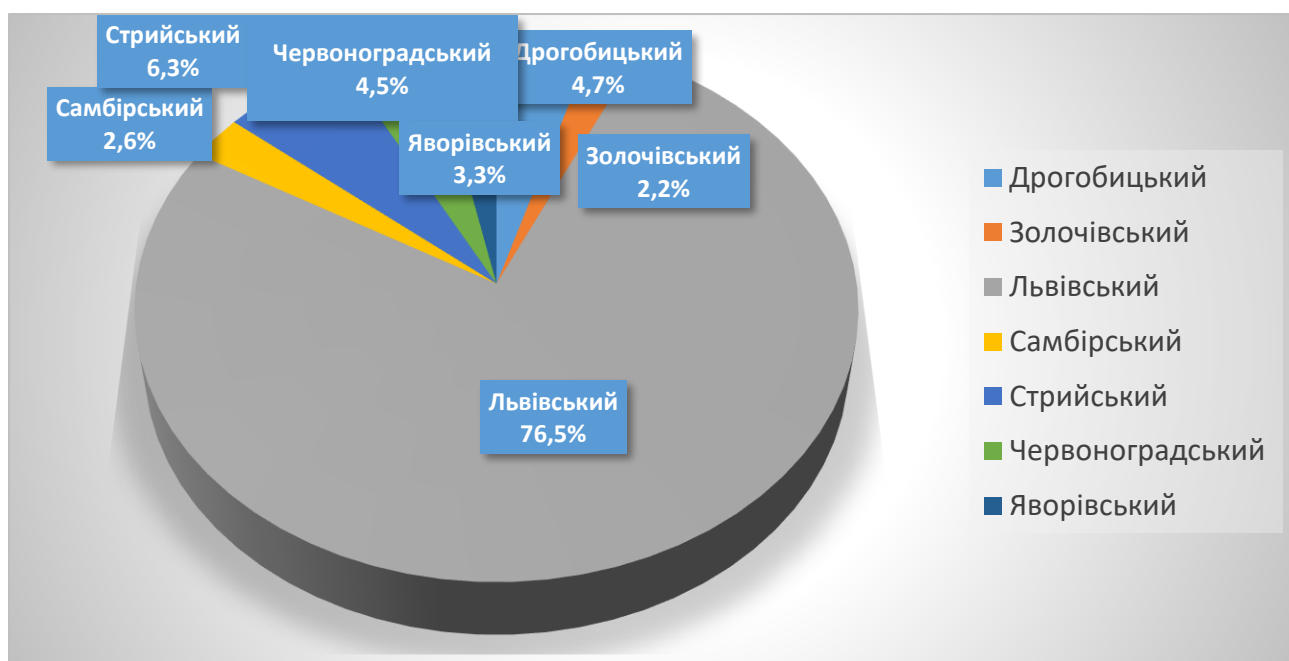


Рис.2.4. Регіональна структура роздрібного товарообігу підприємств торгівлі у Львівській області

*Розраховано на основі [12]

Як видно з рис. 2.4. на частку підприємств торгівлі Львівського району, до якого входить м.Львів припадає 76,5% усього роздрібного товарообігу підприємств торговельної сфери. Другу позицію за даним показником із великим розривом займають торговельні підприємства Стрийського району (6,3%), далі йдуть за даним показником підприємства Дрогобицького (4,7%), Червоноградського (4,5%), Яворівського (3,3%), Самбірського (2,6%) та Золочівського (2,2%) районів.

Зазначимо, що в структурі оптового товарообігу переважання торгівельних підприємств Львівського району є ще більшим. А саме їх частка складає 90,2%. Серед інших районів області відмітимо Стрийський район, питома вага підприємств якого склала 3,0% в структурі оптового товарообігу підприємств торгівлі. На частку інших районів припадає близько 1,5-1,0% структури оптового товарообороту підприємств торгівлі.

Аналізуючи стан розвитку торгівельного підприємництва у Львівській області зазначимо, що як видно з таблиці 2.5., протягом останніх років майже всі показники ефективності функціонування торгівельних підприємств мали позитивну динаміку до зростання.

Таблиця 2.5. Аналіз показників ефективності підприємств торгівлі Львівської області.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р у % до 2018 р
Обсяг товарообігу, млрд.грн	139,2	158,9	186,6	248,6	178,6
Продуктивність праці, млн.грн	2242,1	2384,0	2816,1	3552,6	158,5
Оборотність авансованого капіталу, грн	1,148	1,083	1,088	1,155	100,6
Оборотність оборотних активів, грн	1,246	1,175	1,170	1,234	99,1
Фондовіддача, грн	14,6	13,9	15,6	18,1	123,7
Рентабельність операційної діяльності, %	23,3	25,3	21,2	26,1	112,0

*Розраховано на основі [12]

Так, продуктивність праці в торгівельних підприємствах, яка характеризується обсягом товарообігу з розрахунку на одного працівника, зросла у 2021 році на 58,5% порівняно з 2018 роком. Динаміка показників оборотності вказує на те, що темпи зростання товарообігу співпадають з темпами зростання балансової вартості усіх активів підприємства та є меншими ніж темп зростання вартості оборотних активів.

Протягом 2018-2021 років операційна діяльність підприємств торгівлі характеризувалась позитивними показниками рентабельності. Отже, галузь торгівлі відрізняється динамізмом, великою кількістю учасників, високим рівнем конкуренції та конкурентними перевагами великих торгівельних підприємств.

2.2. Аналіз діяльності ТзОВ «Торговий дім Л****»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім Л****» здійснює свою діяльність щодо виробництва та оптової торгівлі електрично освітлювального устаткування, оптової торгівлі побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення.

За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР), ТзОВ "ТД Л****" зареєстрована 09.09.2015р.

Здійснюючи діяльність в сфері оптової торгівлі електрично-освітлювального устаткування ТзОВ «ТД Л****» реалізовує продукції ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра», а саме понад 280 видів ламп загального і спеціального призначення, світлодіодні LED лампи та світлодіодні LED світильники для побутового та промислового призначення, а також кварцово-галогенні, мініатюрні, автомобільні, натрієві й ртутні, компактні люмінесцентні та лампи-фари.

Сфера в якій здійснює діяльність підприємство – це своєрідна проміжна ланка в процесі просування електролампової продукції від виробника до кінцевого споживача. Діяльність підприємства, а саме ефективний продаж товарів є стимулятором росту не тільки світлотехнічної промисловості, а й інших сфер бізнесу, оскільки забезпечує доступність освітлення виробничих приміщень. Продукція підприємства широко застосовується в маркетинговому просуванні товарів, робіт та послуг, оскільки вона використовується для зовнішньої реклами та освітлення офісів, складів, торгових площ.

Підприємство реалізовує електролампову продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основними покупцями електролампової продукції на внутрішньому ринку є ТзОВ «Резон Плюс» (м.Одеса), ТзОВ «Ельвіл» (Київська обл.), ТзОВ «Колега» (м.Харків), ТзОВ «Укрпромсвіт» (м.Львів), ТзОВ «СТК» (м.Дніпро), ТзОВ ПТП «Укрпрогрес» (м.Чернівці) та ін.

На зовнішньому ринку товариство реалізовує продукцію в Литву, Молдову, Грецію, Болгарію, Румунію, Польщу та Азербайджан. До лютого 2022 року товариство експортувало електролампову продукцію в Білорусь та Грузію.

Частка підприємства на ринку електролампової продукції складає близько 15,0% оптових продаж області та близько 1,5% в Україні. Зазначимо, що орієнтація підприємства на продаж LED-ламп є дуже перспективною, оскільки ринок LED-освітлення наразі показує високі темпи зростання. Окрім того, в умовах здорожчання електроенергії та популяризації енерго та електрозберігаючого споживання, попит на LED-лампи в Україні зростає.

Характеризуючи діяльність підприємства, особливу увагу слід звернути на його ринковий потенціал, який характеризується ефективністю операційної діяльності та ефективністю використання ресурсів. Первинним індикатором діяльності підприємств будь-якої сфери діяльності є оцінки його фінансового стану. Фінансовий стан – це загальна характеристика підприємства, його фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності, яка оцінюється на основі аналізу його фінансової звітності.

Оцінка фінансового стану дає перше узагальнене бачення стратегічного потенціалу підприємства, вказує на вектор його розвитку та оцінює ймовірність банкрутства.

За результатами аналізу валюти (підсумку) балансу ТзОВ «Торговий дім «Л****», можна зробити висновок, що на кінець 2022 року порівняно із початком 2020 року обсяг активів підприємства збільшився 39,7% або 472,1 млн.грн. Попри значне збільшення в абсолютному виразі валюти балансу за звітний період, середньорічні темпи зростання вартості активів (13,2%), не перевищують темпи інфляції, що свідчить про номінальне зростання активів підприємства.

Говорячи про зміну активів досліджуваного підприємства (Таблиця 2.6) слід сказати, що вартість його необоротних та оборотних активів збільшувалась нерівномірно. Так, 95% зростання вартості майна підприємства відбулось за рахунок зростання вартості оборотних активів.

Таблиця 2.6. Порівняльний аналіз балансу ТзОВ «Торговий дім «Л****»

Стаття балансу	На початок 2020 року		На кінець 2022 року		Відхилення		
	Сума тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Абсолютне, (+,-)	Відносне, %	Структури (+,-), %
Актив							
Необоротні активи	39701	3,3	63465	3,8	23764	159,9	0,5
Оборотні активи	1148184	96,7	1596493	96,2	448309	139,0	-0,5
Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	1187885	100,0	1659958	100,0	472073	139,7	0,0
Пасив							
Власний капітал	61391	5,2	64476	3,9	3085	105,0	-1,3
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0
Поточні зобов'язання та забезпечення	1126494	94,8	1595482	96,1	468988	141,6	1,3
Зобов'язання пов'язанні з необоротними активами та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	1187885	100	1659958	100	472073	139,7	0,0

*Розраховано на основі даних річної звітності підприємства

Проте, темпи зростання оборотних активів були меншими, ніж темпи зростання необоротних активів, вартість яких зросла 59,9%. Як наслідок ми спостерігаємо певні структурні зрушення в майновому стані, а саме питома вага необоротних активів збільшилась на 0,5 відсоткових пунктів, а питома вага оборотних активів зменшилась на таку ж величину.

Структурний аналіз основних складових майнового потенціалу ТзОВ «Торговий дім «Л****» показав, що 97,8% вартості необоротних активів складають основні засоби. Власне зростання вартості основних засобів, стало причиною зростання частки необоротних активів в структурі балансу підприємства. Підприємство постійно оновлює основні засоби, на що вказує зниження рівня їх зносу протягом 2020-2022 років на 3,9%.

Для торгівельного підприємства, яким є аналізоване товариство особливо важливе значення має структура оборотних активів. Оцінка структури оборотних активів дозволяє вивчити потенційну спроможність підприємства погашати поточну заборгованість. В деяких випадках абсолютне чи відносне зростання вартості оборотних засобів може відбуватись за рахунок фінансової політики кредитування споживачів, що уповільнює оборотність активів та викликає збільшення їх маси.

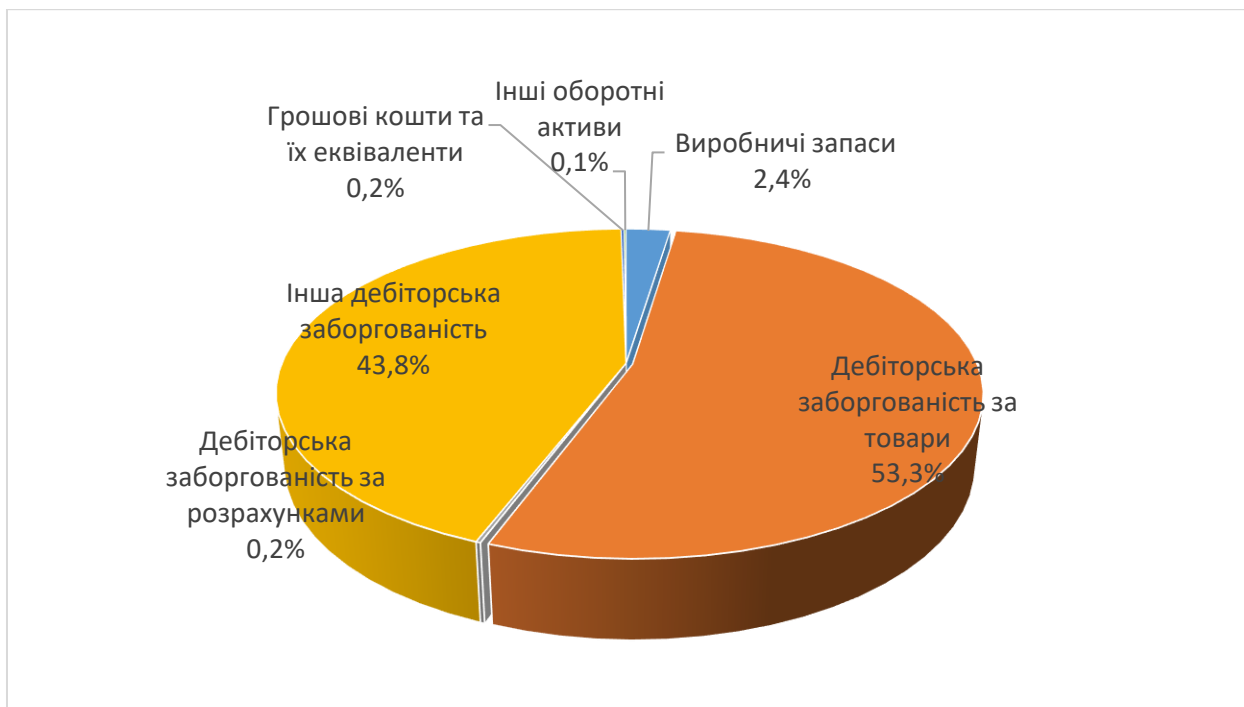


Рис. 2.5. Структура оборотних активів ТЗОВ «Торговий дім «Л**»», 2022 р**
*Розраховано на основі даних річної звітності підприємства

Як видно з рис.2.5., фінансова політика підприємства направлена на кредитування споживачів. Про це свідчить частка дебіторської заборгованості за товари в структурі оборотних активів ТЗОВ «Торговий дім «Л****» (53,3%). Відзначимо також надто велику (43,8%) питому вагу іншої дебіторської заборгованості. Частка найбільш ліквідних активів підприємства хоча й зросла протягом аналізованого періоду, однак залишається надто малою на фоні такого великого розміру дебіторської заборгованості. Відмітимо також зменшення порівняно з 2020 роком вартості запасів, а саме вартості товарів. Беручи до уваги

інфляційний чинник та валютні коливання, така ситуація реально свідчить про зменшення запасів товарів підприємства.

Основним джерелом зростання активів товариства протягом 2020-2022 років стало збільшення поточних зобов'язань на 469,0 млн.грн або 41,6%, що є негативною динамікою. Слід звернути увагу на те, що зростання поточних зобов'язань, основною мірою було спричинене збільшенням поточних зобов'язань за товари, роботи та послуги на 382,8 млн. грн. та інших поточних зобов'язань, які станом на кінець 2022 року становили 391,0 млн. грн.

Зміна розміру джерел фінансування активів торгового дому також зумовила зрушення в структурі пасивів, а саме питома вага власного капіталу зменшилась на 1,3 відсоткового пункту, а питома вага поточних зобов'язань збільшилась на 1,3 відсоткового пункту. Зазначимо, що протягом аналізованого періоду торговий дім не мав довгострокових зобов'язань та забезпечень. Частка власного капіталу у структурі пасивів підприємства складає станом на кінець 2022 року 3,9%, що вказує на високий рівень фінансової залежності підприємства.

Структура пасивів підприємства одержує своє віддзеркалення в показниках фінансової стійкості. Фінансова стійкість, як індикатор потенціалу підприємства характеризує ступінь володіння підприємством його активів та незалежності щодо їх використання. Цей ступінь незалежності можна оцінити за часткою власних або стійких пасивів у сукупних джерелах фінансування діяльності підприємства.

В цілому, дані, представлені в таблиці 2.7, вказують на те що, на початок аналізованого періоду коефіцієнти фінансової стійкості ТзОВ «Торговий дім «Л****» були нижчими допустимих норм та станом на кінець 2022 року ситуація щодо фінансової стійкості підприємства ще погіршилась. А саме, коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) досліджуваного товариства зменшився на 0,013 пункту, дещо більше зменшився і коефіцієнт фінансування.

Таблиця 2.7. Динаміка показників фінансової стійкості ТзОВ «Торговий дім «Л****»

Показники	2020 р		2021 р	2022 р.	Відхилення ±
	на початок року	на кінець року	на кінець року	на кінець року	
Коефіцієнт фінансової автономії	0,052	0,045	0,039	0,039	-0,013
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,948	0,955	0,961	0,961	0,013
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,052	0,045	0,039	0,039	-0,013
Коефіцієнт фінансування	0,054	0,047	0,041	0,040	-0,014
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,019	0,018	-0,002	0,001	-0,018
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,353	0,381	-0,060	0,016	-0,338

*Розраховано на основі даних річної звітності підприємства

Важливим показником фінансової стійкості підприємства є наявність достатнього розміру власного оборотного капіталу. Це така частина власного капіталу, яка, після формування необоротних активів підприємства, використовується для формування оборотних засобів, а саме купівлю товарів.

Зазначимо, що в аналізованому підприємстві розмір власного оборотного капіталу є мізерним, а станом на кінець 2021 року взагалі був від'ємним. Зменшення розміру власного оборотного капіталу зумовило зменшення коефіцієнта забезпеченості ним та коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Отже, станом на кінець 2022 року фінансовий стан ТзОВ «Торговий дім «Л****» можна вважати фінансово нестійким, оскільки: частка позикового капіталу складає 95%, що є негативним явищем; позиковий капітал в основному сформований за рахунок кредиторської заборгованості за товари; зменшується розмір власного оборотного капіталу, як джерела фінансування діяльності.

Загалом, оцінити ступінь покриття пасивів підприємства його активами, термін перетворення яких в гроші відповідає терміну погашення пасивів можна на основі аналізу ліквідності балансу.

Таблиця 2.8 Аналіз ліквідності балансу ТзОВ «Торговий дім «Л****»

Групи активів	Сума, тис. грн.		Групи пасивів	Сума, тис. грн.		Платіжний надлишок або нестача, тис. грн.	
	На початок 2020 р.	На кінець 2022 р.		На початок 2020 р.	На кінець 2022 р.	На початок 2020 р.	На кінець 2022 р.
A1	264	2680	П1	1123503	1593480	-1123239	-1590800
A2	1100839	1553405	П2	2991	2002	1097848	1551403
A3	47081	40408	П3			47081	40408
A4	39701	63465	П4	61391	64476	-21690	-1011

*Розраховано на основі даних річної звітності підприємства

Аналізуючи ліквідність балансу ТзОВ «Торговий дім «Л****», можна зробити висновок, що баланс торгового дому станом на кінець 2022 року не характеризується абсолютною ліквідністю, оскільки не виконувалась перша умова ліквідності, тобто розміру грошових коштів зовсім не вистарчає для погашення поточної заборгованості за розрахунками.

Поруч із оцінкою ліквідності балансу доречно провести аналіз показників ліквідності, які дозволяють оцінити ймовірну платоспроможність підприємства. Їх розраховують шляхом зіставлення балансової вартості оборотних активів, що мають різний рівень ліквідності з поточними зобов'язаннями підприємства [39].

Як бачимо із таблиці 2.9., протягом аналізованого періоду значення коефіцієнтів абсолютної та поточної ліквідності були нижче оптимальних значень, що свідчить про низьку платоспроможність підприємства. Відмітимо зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності, проте станом на кінець 2022 року торговий дім зміг би негайно погасити лише 0,2% своєї поточної заборгованості (при нормі 20%). Коефіцієнт швидкої ліквідності товариства знаходиться в межах норми, та свідчить про ймовірність погасити 97,5% поточної заборгованості у випадку коли покупці розрахуються за поставлені товари. Низьке значення коефіцієнта поточної ліквідності вказує на відсутність запасу платоспроможності.

Таблиця 2.9. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТзОВ «Торговий дім «Л****»

Показники	На початок 2020 року	На кінець року			Відхилення (+,-) до початку 2020 р.
		2020 р	2021 р	2022 р	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,019	1,018	0,998	1,001	-0,019
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,977	1,004	0,986	0,975	-0,002
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000	0,001	0,002	0,002	0,001
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,023	0,997	1,016	1,027	0,004

*Розраховано на основі даних річної звітності підприємства

Зазначимо, що великі частки дебіторської та кредиторської заборгованості є характерними для підприємств торгівлі, особливо для підприємств оптового продажу. В таких підприємствах довірливі стосунки з партнерами, навіть в сфері виконання фінансових зобов'язань є запорукою ефективної комерційної діяльності, а отже і ефективності усього бізнесу підприємства.

Ефективність торговельного підприємства можна охарактеризувати як ефективність використання ресурсів та ефективність діяльності. Щодо ефективності використання ресурсів, то її характеризують показники економічного ефекту (виручки та прибутку) з розрахунку на одиницю затрачених ресурсів. Ефективність діяльності торговельного підприємства визначається рентабельністю продажів, рентабельністю операційної діяльності та рентабельністю підприємства.

Таблиця 2.10. Аналіз ефективності використання ресурсів ТзОВ «Торговий дім «Л****»*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, %
Одержано виручки від реалізації товарів, тис.грн	283609	268627	152538	53,8
в т.ч. з розрахунку на 1 працівника	8341,4	6887,9	6632,1	79,5
на 1 грн основних засобів, грн	7,57	5,41	2,45	32,3
на 1 грн. матеріальних оборотних засобів, грн	9,14	15,50	5,47	59,8
Оборотність оборотних активів, грн	0,230	0,190	0,098	42,8
Оборотність дебіторської заборгованості	0,236	0,193	0,100	42,5
Оборотність кредиторської заборгованості	0,234	0,191	0,098	42,0
Одержано прибутку від реалізації товарів (валового прибутку), тис.грн.	30346	42683	34984	115,3
в т.ч. з розрахунку на 1 працівника, грн	892,5	1094,4	1521,0	170,4
на 1 грн основних засобів, грн	0,810	0,860	0,561	69,3
на 1 грн. матеріальних оборотних засобів, грн	0,978	2,462	1,255	128,3
Одержано чистого прибутку, тис.грн	143	230	-248	-391,0

*Розраховано на основі даних річної звітності підприємства

Як видно з таблиці 2.10., військове вторгнення стричинило зниження показників ефективності використання ресурсів досліджуваного підприємства. Так, обсяг виручки від реалізації продукції зменшився майже на половину. Як наслідок, на фоні капіталоінвестування та збільшення вартості основних засобів у 2021 році, спостерігається зниження обсягу виручки від реалізації продукції з розрахунку на 1 грн. основних засобів більше ніж у три рази. Зменшились також майже 2,3 рази показники оборотності оборотних активів, загалом, оборотності запасів та дебіторської заборгованості, зокрема. Попри те, діяльність підприємства характеризувалась зростанням валового прибутку від реалізації продукції, який збільшився протягом 2020-2022 років на 4,6 млн. грн або на 15,3%. Через зростання інших операційних витрат, загальний розмір фінансового результату діяльності підприємства до оподаткування та чистого прибутку у

2022 році був від'ємним, тобто підприємство одержало 248 тис.грн чистого збитку.

Аналіз показників рентабельності має важливе значення. Його дані використовуються для вибору варіантів формування асортименту та структури продукції, оцінки можливостей додаткового прибутку шляхом збільшення випуску більш рентабельних виробів, як інструмент інвестиційної політики та ціноутворення.

Таблиця 2.11. Динаміка показників рентабельності ТзОВ «Торговий дім «Л****»)*

Показники рентабельності, %	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, ±
Рентабельність продукції	11,98	18,89	29,76	17,78
Рентабельність операційної діяльності	0,10	0,10	-0,14	-0,24
Рентабельність продажів	8,66	13,94	19,67	5,73
Рентабельність сукупного капіталу	0,01	0,02	-0,02	-0,03
Рентабельність основного капіталу	0,37	0,44	-0,38	-0,83
Рентабельність оборотного капіталу	0,01	0,02	-0,02	-0,03
Рентабельність власного капіталу	0,23	0,37	-0,39	-0,77

*Розраховано на основі даних річної звітності підприємства

Отже, зниження чистого прибутку підприємства у 2022 році зумовило зменшення до від'ємних значень основних показників рентабельності ТзОВ «Торговий дім «Л****»». Таким чином, сам процес реалізації продукції товариством був прибутковим, однак підприємство понесло ряд інших операційних витрат, які суттєво знизили рентабельність операційної діяльності досліджуваного підприємства, а також загальну ефективність використання його ресурсів.

Підсумовуючи зазначимо, що загалом Торговий дім характеризується високим рівнем економічного потенціалу. Беручи до уваги особливості торгівельної діяльності фінансовий стан підприємства характеризується низькими показниками фінансової стійкості, основна частка активів підприємства зосереджена в дебіторській заборгованості, а пасивів – в

кредиторській. ТзОВ «Торговий дім «Л****» здійснює діяльність на активному зростаючому ринку, що дозволяє йому ефективно працювати в складних умовах сьогодення.

2.3. Аналіз управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім Л**»**

Особливістю діяльності торгових домів, до яких відноситься досліджуване товариство, є їх тісна співпраця із виробниками продукції задля подальшого перепродажу її закордон. Метою діяльності ТзОВ «Торговий дім Л****» є оптовий продаж, в тому числі і за кордон, лампової продукції ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра». Основною ціллю управління товарообігом підприємства є зростання експорту електролампової продукції, виконання комерційних зобов'язань щодо постачання широкого асортименту ламп. Окрім експорту підприємство ставить перед собою ціль щодо збереження та укріплення внутрішніх продаж.

Товарообіг є узагальнювальним показником діяльності торговельних підприємств, який відображає масштаб та інтенсивність продажів товару як проміжного так і кінцевого характеру. М.І. Белєвцев та Л.В. Шестопалова наголошують, що розмір товарообігу підприємств торгівлі піддається суттєвим коливанням в залежності від варіації цін та тарифів, зміни ринкової кон'юнктури та зміни зовнішніх умов торгівлі [4]

Товарообіг торговельно-посередницької організації, до яких за організаційною формою можна віднести торгові дома, являє собою загальний обсяг продажу товарів підприємством. Такий товарообіг прийнято називати валовим товарообігом. Обсяг валового товарообігу відображається у звіті про реалізацію у фактичних цінах реалізації товарів за контрактними умовами і визначається як сума оборотів від усіх видів діяльності: оптової, роздрібною торгівлі, торгового посередництва, а також інших видів діяльності.

Валовий товарообіг досліджуваного підприємства формується зазвичай на основі оптових продаж та торговельно-посередницьких продаж. Певна частка продукції продається в роздріб через систему прямих продажів. Отже, валовий

товарообіг підприємства це сукупність опового, торгівельно-посередницького та роздрібного товарообігу електролампової продукції.

В свою чергу слід розрізняти зовнішній та внутрішній товарообіг товарів підприємства. Зовнішній товарообіг – це сукупна вартість проданого товару за кордон (експорт). Внутрішній товарообіг – це загальна вартість продажу електролампової продукції вітчизняним покупцям.

Аналізуючи загальний обсяг товарообігу підприємства, здійснюють оцінку його динаміки як в фактичних так і в порівняльних цінах. Для досліджуваного підприємства, яке реалізовує значну частину продукції за кордон, базою приведення фактичного товарообігу до порівняльності є ціна товару в доларах.

Таблиця 2.12. Аналіз динаміки товарообігу ТзОВ «Торговий дім «Л****» *

Показники	2020 р	2021 р	2022 р.	Відхилення, %
Валовий товарообіг електролампової продукції, тис.грн	220443	209891	156407	71,0
Валовий товарообіг електролампової продукції в доларовому еквіваленті, тис.дол	8318,6	7692,2	4836	58,1
Обсяг продаж на внутрішньому ринку, тис.грн	135040	126128	103928	77,0
Обсяг продаж на зовнішньому ринку, тис.грн	85403	83763	52479	61,4
Співвідношення внутрішнього та зовнішнього товарообігів	1,581	1,506	1,980	125,2

*Розраховано на основі даних річної звітності підприємства

Як видно з таблиці 2.12, протягом аналізованого періоду валовий товарообіг досліджуваного підприємства торгівлі суттєво зменшився. А саме, у 2022 році товарообіг підприємства зменшився порівняно із 2020 роком на 29,0% або на 64,0 млн. грн, а порівняно із попереднім роком – на 25,5% або на 53,5 млн. грн. Темпи зменшення товарообігу в доларовому еквіваленті складають 41,9% порівняно із 2020 роком та 37,1% порівняно із 2021 роком.

Оцінюючи динаміку товарообігу товариства зазначимо, що скорочення товарообігу відбувалось в основному за рахунок зменшення продаж електролампової продукції за кордон. В загальному експорт товарів ТзОВ

«Торговий дім «Л****» зменшився протягом 2020-2022 років на 32,9 млн грн або 38,6%. В той час як обсяг внутрішніх продаж зменшився на 31,1 млн. грн або на 23,0%.

Як наслідок, ми спостерігаємо певні структурні зрушення в товарообігу підприємства. Якщо у 2020 році на 1 грн зовнішніх продаж припадало 1,5 грн – внутрішніх, то у 2020 році внутрішні продажі у 2 рази перевищували зовнішній експорт. Частка зовнішніх продаж в структурі товарообігу зменшилась на 5,2 п., а частка внутрішніх продаж попри абсолютне зменшення обсягу зросла на 5,2 п.

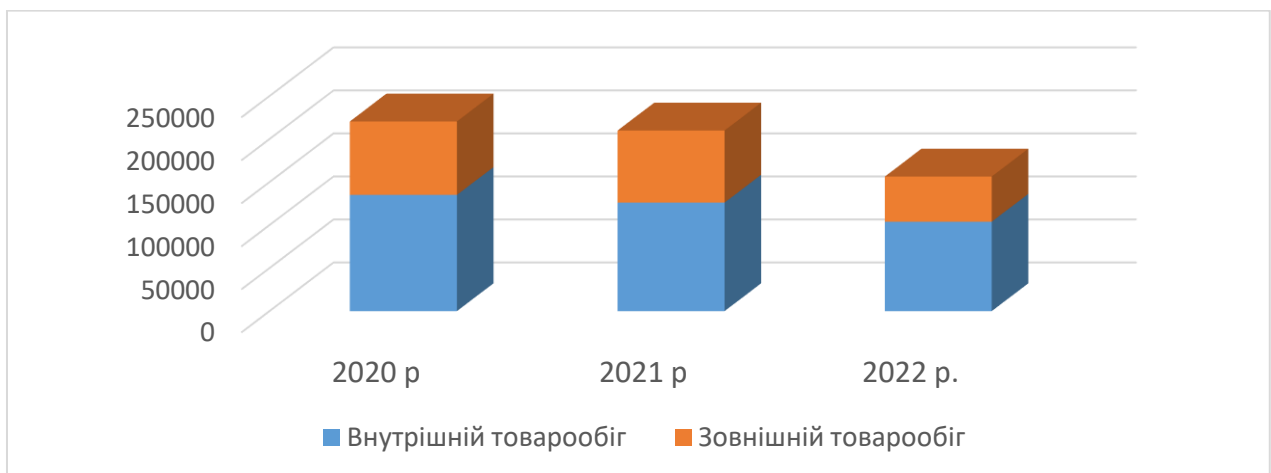


Рис.2.6. Аналіз структурних змін товарообігу ТзОВ «Торговий дім «Л**»**

Зменшення зовнішнього товарообігу зумовлене військовим вторгненням на територію України. Підприємство розірвало комерційні контракти з білоруськими покупцями. Окрім того, у 2022 році серед покупців не було данських, швейцарських, болгарських партнерів. Майже у три рази зменшився товарообіг із Фінляндією та з Литвою.

Аналіз динаміки зовнішнього товарообігу досліджуваного підприємства показав, що основним фактором зменшення обсягів зовнішнього товарообігу підприємства було зменшення на 67,3% або на 32,9 млн грн продажів литовським покупцям. Власне вплив динаміки товарообігу з Литвою на зменшення загального обсягу експорту склав 33,1%.

Суттєво зменшився експорт електролампової продукції підприємства в Румунію. Так, у 2022 році порівняно із 2020 роком даний показник зменшився на 83,4% або на 8,6 млн грн. Частка даного фактору в загальній зміні зовнішнього

товарообігу ТзОВ «Торговий дім Л****» склала 26,0%. Як наслідок, зменшилась питома вага даного каналу реалізації в структурі зовнішнього товарообігу із 12% у 2020 році до 3,2% у 2022 році.

Таблиця 2.13. Аналіз динаміки та структури зовнішнього товарообігу ТзОВ «Торговий дім «Л****»

Показники	2020 р		2021 р		2022 р		Відхилення товарообігу	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Зовнішній товарообіг	85403,4	100	83763,0	100	52478,8	100	-32924,6	0
В т.ч. в країни								
Литва	16212,5	19,0	9831,8	11,7	5304,1	10,1	-10908,4	-8,9
Молдова	5533,3	6,5	4378,5	5,2	5355,5	10,2	-177,7	3,7
Румунія	10261,3	12,0	6982,3	8,3	1704,3	3,2	-8557,0	-8,8
Польща	46241,3	54,1	54505,7	65,1	39597,0	75,5	-6644,3	21,3
Інші країни	7155,1	8,4	8064,7	9,6	517,8	1,0	-6637,2	-7,4

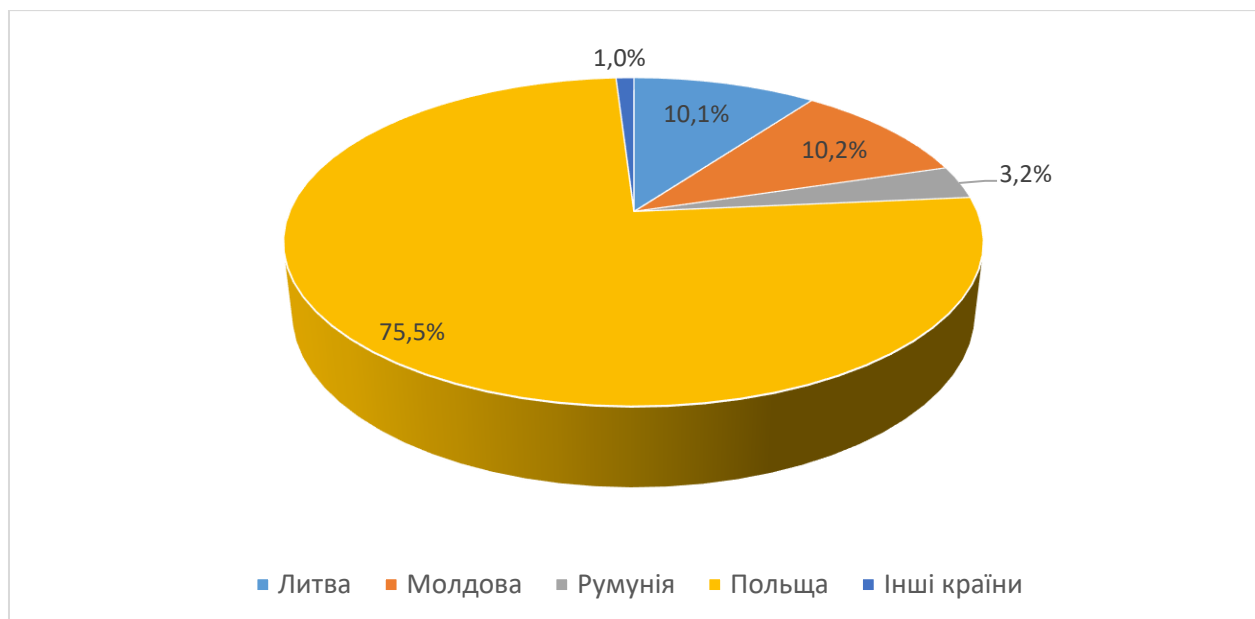


Рис.2.7. Структура експорту товарів ТзОВ «Торговий дім «Л**»**

Найбільш стабільним зовнішнім покупцем досліджуваного підприємства залишились підприємства Молдови та Польщі. Обсяги продаж за даними каналами зменшились на 3,2% та 14,4% відповідно. Попри абсолютне зменшення вартості товарообігу, частка реалізованого товару в Молдову зростає на 3,7 в.п., а

частка реалізованого товару в Польщу зросла на 21,3 в.п. порівняно із 2020 роком. У 2022 році у Польщу реалізовувалось 75,5% усієї експортної продукції.

Поруч з тим, зменшення товарообігу підприємства відбувалось і за рахунок скорочення внутрішніх продажів. Загалом зменшення внутрішнього товарообігу, як видно з таблиці 2.12 слало порівняно із 2020 роком 31,1 млн. грн або 23%. Основними причинами зниження товарообігу є скорочення ділової активності українських підприємств, особливо в наближених до зони бойових дій Харківській, Дніпропетровській та Одеській областях, дрібнооптових продавцям яких продавалась електролампова продукція підприємства.

Для управління товарообігом підприємства суттєве значення має аналіз товарного складу товарообігу, який показує динаміку продаж за окремими товарними групами чи товарами.

За результатами аналізу товарної структури товарообігу ТзОВ «Торговий дім «Л****» можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду найбільше в абсолютному виразі зменшився товарообіг від реалізації ламп розжарювання загального призначення. Так, продажі ламп розжарювання GLS в індивідуальному упакуванні скоротились на 36,8 млн грн або на 38,3%, а в промисловому манжетному упакуванні – на 22,6 млн грн або на 24,9% відповідно. Оскільки даний вид товару займав та займає значне місце в структурі продажів підприємства, то власне зменшення обсягів реалізації ламп розжарювання GLS став основною причиною скорочення товарообігу торгового дому як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

Частка зміни товарообігу ламп розжарювання GLS в загальному зменшенні товарообігу ТзОВ «Торговий дім «Л****» протягом 2020-2022 років склала відповідно 57,4% для ламп в індивідуальному пакуванні та 35,3% для ламп в промисловому (манжетному) пакуванні.

Таблиця 2.14. Аналіз товарного складу товарообігу ТзОВ «Торговий дім «Л****»

Маркування товару	Опис товару	2020 р	2021 р	2022 р	2022 р. у% до 2020 р
		Обсяг продаж за видами, тис.грн			
LED	світлодіодна лампа	18161,3	24429,5	18371,6	101,2
GLS indiv. pack	лампа розжарювання (ЛЗП) індивідуальна упаковка	96194,5	89022,4	59391	61,7
GLS industr. pack.	лампа розжарювання (ЛЗП) манжетне пакування	90845,6	76677,3	68220	75,1
GLS Reflector	лампа розжарювання (ЛЗП) рефлекторна (дзеркалізована)	4533,3	3551,6	1653,1	36,5
ІЧ	Інфрачервона лампа	6601,5	12325,5	7470,6	113,2
HID	лампи високого тиску (газорозрядні)	2941,9	2353,2	809,9	27,5
LL	люмінесцентні лампи	222	355,5	436,6	196,7
CFL	компактні люмінесцентні лампи (КЛЛ)	317,8	517,7	14,9	4,7
HL	галогенові лампи	131,8	21		0,0
HGGLS	лампа розжарювання з галогенним пальником	281,7	444,1		0,0
Fixt	світильники	211,7	183,6	38,7	18,3

Попри те, протягом аналізованого періоду збільшився товарообіг від реалізації світлодіодних LED-ламп на 1,2%, інфрачервоних ламп – на 13,2% та люмінесцентних ламп – на 96,7%.

Деякі види електролампової продукції, а саме галогенові HL лампи та HGGLS лампи розжарювання з галогенними пальником у 2022 році взагалі не продавались.

Станом на кінець 2022 року першу позицію в товарній структурі товарообігу підприємства склали лампи розжарювання в промисловому пакуванні (43,6%), другу позицію – лампи розжарювання в індивідуальному пакуванні (38,0%), а третю – світлодіодні LED лампи (11,7%). Частка решти видів лампової продукції складала у 2022 році 6,6%.

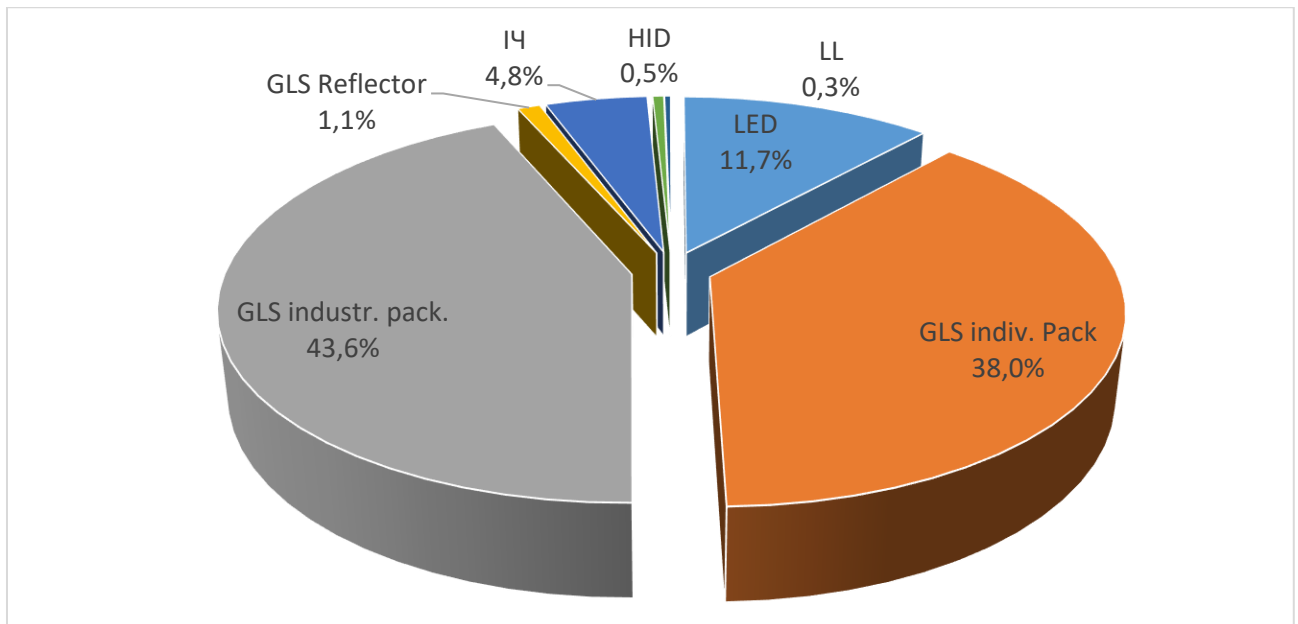


Рис.2.8. Товарна структура товарообігу електролампової продукції ТзОВ «Торговий дім «Л**», 2022 р.**

Аналіз управління товарообігом підприємства передбачає вивчення основних чинників формування товарообігу, а саме фізичного обсягу реалізації товарів та ціни реалізації електролампової продукції.

Як бачимо, фізичний обсяг реалізації електролампової продукції протягом 2020-2022 років зменшився. В першу чергу зменшився фізичний обсяг реалізації GLS ламп. Загалом, по всіх товарних позиціях крім люмінесцентних ламп, фізичний обсяг реалізації товарів ТзОВ «Торговий дім «Л****» зменшився.

Для ефективного управління товарообігом торгівельного підприємства важливо знати причини зменшення фізичного обсягу продаж. Серед причин зменшення фізичного обсягу реалізації електролампової продукції відмітимо, перш за все, зниження попиту на окремі види товарів, а саме лампи розжарювання. Даний тезис підтверджується тим, що зниження обсягів реалізації GLS ламп почалось ще у довоєнному 2021 році. Власне у 2021 році прослідковувалась переорієнтація споживчого попиту на LED-лампи та зростання продажу підприємством LED-лампи на 66,5% порівняно із 2020 роком.

Таблиця 2.15. Аналіз фізичного обсягу реалізації товару ТзОВ «Торговий дім «Л****»

Назва товару	Фізичний обсяг реалізації, тис.шт			2022 р до 2020 р	
	2020 р	2021 р	2022 р	%	(+,-)
LED лампи	688,4	1146,4	653,3	94,9	-35,1
GLS indiv.pack лампи	25494,6	21985,6	10125,5	39,7	-15369,1
GLS industr. pack. лампи	28080,9	21584,5	12416	44,2	-15664,9
GLS Reflector лампи	744,9	521	158,2	21,2	-586,7
ІЧ лампи	193,3	362,9	156,5	81,0	-36,8
HID лампи	47,2	24,4	5,3	11,2	-41,9
LL лампи	16,1	28,4	28,9	179,5	12,8
CFL лампи	39,5	18,1	1,8	4,6	-37,7
HL лампи	15,5	3,8	0,5	3,2	-15
HGGLS лампи	92,9	75,4		0,0	-92,9
Fixt лампи	6,7	3,1		0,0	-6,7

Іншою не менш вагомою й одночасно не керованою підприємством причиною зменшення фізичного обсягу продаж електроламп стали військові дії та військовий стан. Перш за все, 2022 рік перший рік вторгнення характеризувався високим ризиком безпекових проблем для бізнесу. Зупинка виробничого та соціального сектору зумовили зниження попиту на електролампи. Окрім того, під впливом військових дій зменшився обсяг реалізації за одним із найбільших каналів реалізації ТзОВ «Колега» (м.Харків), на який у 2021 році припадало 17,1% усіх внутрішніх продаж та 9,4% загального обсягу реалізації електроламп.

Ще однією важливою складовою управління товарообігом є управління ціновою політикою торгівельного підприємства. Зазначимо, що відпускні ціни підприємства зазвичай встановлюються на основі торгових контрактів. Для ТзОВ «Торговий дім «Л****», який реалізовує продукцію як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, актуальним є визначення внутрішніх цін реалізації товарів та експортних цін.

Таблиця 2.16. Аналіз ціни реалізації товарів ТзОВ «Торговий дім «Л****»

Назва товару	Ціна реалізації електроламп, грн			2022 р до 2020 р	
	2020 р	2021 р	2022 р	%	(+,-)
LED лампи	26,38	21,31	28,12	1,74	106,6
GLS indiv.pack лампи	3,77	4,05	5,87	2,09	155,5
GLS industr. pack. лампи	3,24	3,55	5,49	2,26	169,8
GLS Reflector лапми	6,09	6,82	10,45	4,36	171,7
ІЧ лампи	34,15	33,96	47,74	13,58	139,8
НІD лампи	62,33	96,44	152,81	90,48	245,2
LL лампи	13,79	12,52	15,11	1,32	109,6
CFL лампи	8,05	28,60	8,28	0,23	102,9
HL лампи	8,50	5,53		*	*
HGGLS лампи	3,03	5,89		*	*
Fixt лампи	31,60	59,23		*	*

Аналіз динаміки відпускних цін ТзОВ «Торговий дім «Л****» в розрізі основних видів товарів показав, що протягом аналізованого періоду середні ціни реалізації усіх видів ламп зросли. Найбільше зростання ціни зафіксовано на НІD лампи, яка збільшилась на 90,48 грн або майже у 2,5 рази. Найменше зросла ціна реалізації CFL ламп (0,23 грн або 2,9%) та LED ламп (1,74 грн або 6,6%).

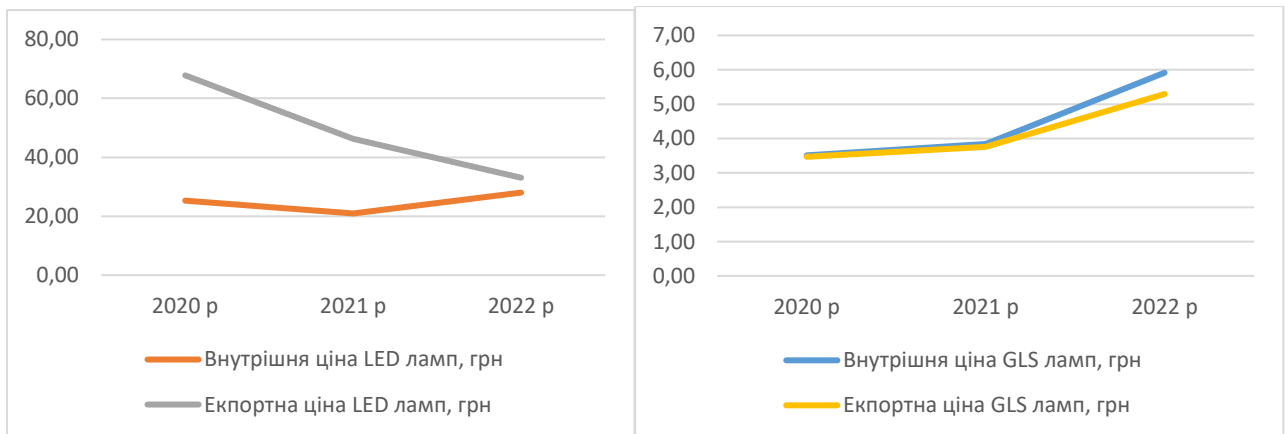


Рис.2.9. Порівняльний аналіз динаміки цін реалізації основних видів товарів ТзОВ «Торговий дім «Л**»**

Як видно з рис.2.9. внутрішня ціна на основний товар досліджуваного торговельного підприємства протягом аналізованого періоду була вищою ніж експортна ціна. При тому у 2022 році розрив між ціною ламп розжарювання на внутрішньому та зовнішньому ринках збільшився. Особливо це стосується ламп

розжарювання в індивідуальній упаковці ціна продажу яких за кордон була на 2,45 грн менша, ніж ціна продажу аналогічної продукції на внутрішньому ринку.

Щодо світлодіодних ламп, то протягом 2020-2022 років експортна ціна зменшувалась, а внутрішня – навпаки зростала. Зростання цін на електролампи в Україні, зумовлені частково панічним попитом населення на товари першої необхідності, до яких відносять й електролампи, який спостерігався на початку активних бойових дій. Окрім того, через проблеми з логістикою протягом 2022 року спостерігались пікові періоди дефіциту певних товарів, що автоматично збільшувало ціну на товари загального вжитку.

Таким чином, основними причинами зростання ціни продажу електролампової продукції на внутрішньому ринку є:

- зростання закупівельних цін на продукцію, у зв'язку із здорожчанням виробництва;
- скорочення пропозиції товару внаслідок згорання виробництва та реалізації в небезпечних регіонах;
- зростання транспортних витрат;
- зростання попиту на продукцію, як товару першої необхідності.

Підсумовуючи аналіз управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім «Л****» зазначимо, що загалом підприємству вдається дотримуватись основних засад управління товарообігом. Підприємство є сталим надійним продавцем українських лампочок на європейському ринку. Підприємство намагалось переорієнтувати продаж електроламп із ламп розжарювання на лампи світлодіодні. Проте, в складних умовах війни, товарообіг підприємства зменшився. Основною причиною зменшення товарообігу є зменшення фізичного обсягу продажу електролампової продукції. В таких умовах підприємству слід переглянути стратегію управління товарообігом та адаптувати її до зміни зовнішніх умов.

Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБІГОМ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВИЙ ДІМ Л**»**

3.1. Базові підходи щодо вдосконалення стратегії управління товарообігом торгівельних підприємств

Нові українські умови здійснення підприємницької діяльності загалом, а зокрема й торговельної діяльності, вимагають перегляду традиційного погляду на стратегічне управління підприємством. Економіка України пережила стрес, який змусив багатьох суб'єктів підприємницької діяльності переглянути свої стратегічні та тактичні цілі, адаптувати базову стратегію до викликів зовнішнього середовища, коригувати конкурентні стратегії виходячи із змін ринкової кон'юнктури, а також шукати можливості щодо підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

Ключовим завданням удосконалення управління товарообігом підприємств торгівлі в умовах нестійкого зовнішнього середовища виступає формування стратегії управління товарообігом, спрямованої на досягнення підприємством стратегічних цілей.

В кризових умовах рівень конкуренції в торговельній сфері загострюється, зростають ризики втрати конкурентних позицій та конкурентних переваг. Окрім того, економіка під час воєнного стану стикається із рядом викликів щодо труднощів із доставкою товарів як від постачальника так і до покупця.

Проте, стратегія розвитку підприємств торгівлі має передбачати вектор розвитку підприємства в пілсвоєнний період та шляхи адаптації до складних умов воєнного часу. Розробка стратегії управління товарообігом також має передбачати поточні та перспективні механізми управління товарообігом торговельного підприємства, сценарії взаємовідносин із постачальниками та покупцями товарного асортименту.

Що стосується базових підходів до удосконалення стратегії управління товарообігом досліджуваного підприємства, то найпершим з них є розробка

ТзОВ «Торговий дім «Л****» базової (загальної) стратегії розвитку, в рамках якої і слід шукати шляхи вдосконалення управління товарообігом.

Формування базової стратегії аналізованого підприємства слід розпочинати з визначення місії функціонування ТзОВ «Торговий дім «Л****».

Як зазначає Н.І. Трішкіна, місія торгівельного підприємства повинна розкривати його цільові орієнтири, визначати основні напрями його поведінки на ринку, а також характеризувати відношення підприємства до зовнішніх та внутрішніх змін [35, с.104].

За визначенням Н.М. Шведа, місія це основна причину функціонування та здійснення діяльності торгівельного підприємства. Місія це гасло, яке у простій та зручній для сприйняття формі, віддзеркалює філософію діяльності підприємства [36, с.91].

А.А. Томпсон та А.Дж. Стрикленд наголошують, що формулюючи місію підприємства слід наголосити на унікальних характеристиках, які відрізняють підприємство від інших [40, с.15]. Для досліджуваного підприємства торгівлі такою унікальною характеристикою є унікальність товару, його висока якість та впізнаваність бренду «Iskra»

Наявність правильної та чіткої місії торгівельного підприємства є одним із елементів наочного маркетингу. Гасло місії може використовуватись для зовнішньої реклами, розміщуватись на сайті підприємства, публікуватись в спеціальних довідниках, буклетах, а також на документації підприємства.

Зазначимо, що оскільки ТзОВ «Торговий дім «Л****» тісно співпрацює із ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра», то місія стратегічного розвитку обох підприємств має взаємоузгоджуватись. Так, основна місія ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра» звучить як «Дарувати людям світло, яке буде відповідати їхнім найвибагливішим вимогам, що змінюються з часом». Оскільки ТзОВ «Торговий дім «Л****» здійснює діяльність щодо продажу електролампової продукції як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках, то його місія може бути такою: **«Забезпечуємо клієнта сучасними джерелами світла».**

Досліджуване підприємство є торговим посередником, який здійснює продаж електролампової продукції оптовим покупцям. Основною метою формування стратегії управління товарообігом підприємства торгового посередника є формування взаємовигідного та довірливого партнерства з ключовим постачальником, покупцями, транспортними та логістичними компаніями задля забезпечення сталого ринку.

Базовим підходом щодо формування стратегії управління товарообігом торговельного підприємства як і загальної (базової) стратегії його розвитку, є використання комплексного аналізу зовнішніх умов продажу електролампової продукції та внутрішнього потенціалу підприємства.

Універсальним інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити стан та можливі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства торгівлі є SWOT-аналіз. Цей метод одночасного дослідження сильних (S – Strengths) та слабких (W – Weaknesses) сторін внутрішнього потенціалу торговельного підприємства, а також зовнішніх можливостей (O – Opportunities) та загроз (T – Threats) щодо здійснення ефективного продажу товарів.

На основі матриці SWOT-аналізу можна сформувати стратегію управління товарообігом підприємства, як основної складової його базової стратегії розвитку. В залежності від філософії ведення бізнесу досліджуване підприємство може обирати для себе стратегічні альтернативи щодо поєднання максимізації можливостей та сильних сторін «maxi-maxi», поєднання максимізації можливостей задля усунення слабких сторін «mini-maxi», використання сильних сторін задля нейтралізації зовнішніх загроз «maxi-mini» та мінімізації слабких сторін та загроз «mini-mini».

Таблиця 3.1. Матриця SWOT-аналізу ТзОВ «Торговий дім «Л****»

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище	
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<p>1. Кваліфікований персонал з досвідом роботи;</p> <p>2. Дуже великий досвід діяльності на ринку електроламп;</p> <p>3. Налагоджені зв'язки з постачальниками та покупцями;</p> <p>4. Невелика потреба в складських приміщеннях;</p> <p>5. Лідерство у цінах;</p> <p>6. Якісні товари в асортименті;</p> <p>7. Досвід в митному оформленні експортних операцій.</p>	<p>1. Високий рівень плинності кадрів;</p> <p>2. Формування активів за рахунок позикового капіталу;</p> <p>3. Зниження ефективності продажу товарів;</p> <p>4. Вузкий асортимент товару;</p> <p>5. Відсутність власного торгового бренду;</p> <p>6. Втрата покупців у зв'язку з війною;</p> <p>7. Зниження ціни на зовнішньому ринку.</p>
Можливості (O)	Стратегія «maxi-maxi»	Стратегія «mini-maxi»
<p>1. Завжди високий попит на електролампові товари в Україні та за кордоном;</p> <p>2. Високий імідж партнера-виробника електроламп;</p> <p>3. Зниження пропозиції на внутрішньому ринку;</p> <p>4. Орієнтація на сучасні технології освітлення;</p> <p>5. Можливість розширення ринку у зв'язку із входженням в ЄС;</p> <p>6. Можливість виходу на ринок країн Азії.</p>	<p>Утримання позицій на ринку електроламп</p> <p>Підтримання іміджу продавця високоякісного товару.</p> <p>Пошук нових каналів продажу з вигідними ціновими умовами, використовуючи репутацію підприємства.</p> <p>Переорієнтація структури товарообігу в сторону збільшення частки продажу LED-ламп.</p> <p>Розширення географії експорту ламп використовуючи досвід роботи з іноземними покупцями</p>	<p>Стабілізація цінової політики.</p> <p>Вдосконалення кадрової політики підприємства</p> <p>Розробка власного торгового бренду та сайту задля покращення впізнаваності на нових ринках</p> <p>Розширення асортименту електролампової продукції</p> <p>Розширення внутрішньої географії продажу товарів.</p> <p>Покращення структури активів через оптимізацію кредитування споживачів.</p> <p>Підвищення ефективності продаж шляхом оптимізації непрямих витрат</p>
Загрози (T)	Стратегія «maxi-mini»	Стратегія «mini - mini»
<p>1. Зниження попиту на внутрішньому ринку у зв'язку з війною;</p> <p>2. Втрата покупців на окупованих та прифронтових територіях;</p> <p>3. Обмеження внутрішньої ціни низькою платоспроможністю населення;</p> <p>4. Нестабільність безпекової ситуації;</p> <p>5. Загроза руйнування потужностей заводу виробника;</p> <p>6. Ускладнення отримання банківських кредитів;</p> <p>7. Порушення транспортної логістики.</p>	<p>Активізація маркетингової діяльності на внутрішньому ринку.</p> <p>Збалансування внутрішніх та зовнішніх продажів задля зниження підприємницького ризику</p> <p>Забезпечення балансу системи «ціна-якість»</p> <p>Вдосконалення структури товарообігу відповідно до ринкових запитів</p> <p>Використання досвіду та іміджу підприємства у побудові відносин із новими покупцями, транспортними та логістичними компаніями</p>	<p>Зменшення частки на ринку через зростання зовнішніх загроз</p> <p>Покращення структури активів через відмову від кредитування споживачів.</p> <p>Використання бренду виробника задля просування продукції</p> <p>Оптимізація структури товарообігу шляхом надання пріоритетності найбільш вигідним каналам продажу</p> <p>Пошук резервів зниження витрат обігу</p>

Стратегічні альтернативи згруповані на перетині відповідних полів оцінки складових внутрішнього та зовнішнього середовища ТзОВ «Торговий дім «Л****» вказують, що в довгостроковій перспективі підприємству найкраще обирати стратегію «махі-махі». Така стратегія перекликається з класичною стратегією інтенсивного зростання. Стратегія «махі-махі» є активною наступальною стратегією. Її обирають підприємства торгівлі, які володіють високим рівнем внутрішніх конкурентних переваг, попит на їх товар постійно зростає, а зовнішні умови сприятливі для розвитку.

Стратегія «махі-махі» є ідеальним еталонним вектором розвитку підприємства, проте в нинішніх умовах, підприємству краще обирати стратегію «махі-міні». Стратегія «махі-міні» базується на сукупності стратегічних альтернатив, щодо максимального використання сильних сторін підприємства задля уникнення зовнішніх загроз. Це активна захисна стратегія. Така стратегія є найкращим варіантом розвитку для підприємств з високим стратегічним потенціалом, яке здійснює діяльність на обмеженому за рівнем зростання ринку або в складних кризових умовах зовнішнього середовища.

Як бачимо з результатів аналізу діяльності ТзОВ «Торговий дім «Л****», війна в Україні та складні умови ведення бізнесу в період військового стану суттєво вплинули на обсяг товарообігу підприємства та ефективність його основної діяльності – продажу електролампової продукції.

Оцінюючи зовнішні не регульовані чинники формування товарообігу, зазначимо що у 2022 році основні загрози діяльності підприємства були пов'язані із політико-правовим середовищем. Серед основних політико-правових чинників відмітимо: високий ризик втрати майна підприємства внаслідок ворожих ракетних ударів; зупинку виробничої активності виробника електролампової продукції та ділової активності галузі під час частих повітряних тривог; ускладнення правового режиму регулювання підприємницької діяльності в умовах війни; фізична неможливість задовільнити потреби покупців на окупованих територіях та територіях активних бойових дій тощо. Окрім того, серед негативних політико-правових факторів діяльності досліджуваного

підприємства залишилися недосконалість законодавства, корумпованість судової системи, фіскальна політика тощо.

Зростання політико-правових загроз спонукало погіршення економічних умов реалізації електролампових товарів. Найперше зменшився рівень доходів населення, а отже і платоспроможність кінцевого споживача. Окрім того, знизився загальний рівень ефективності підприємницького сектору, що змусило бізнес оптимізувати витрати, в тому числі й на освітлення. Девальвація національної валюти мала неоднозначний вплив на діяльність ТЗОВ «Торговий дім «Л****», оскільки підприємство займається експортом електроламп, а отже одержує валютну виручку. Якби валютний курс не обмежувався підприємство одержало б більший розмір доходу від реалізації товарів. З іншої сторони, здорожчало виробництво, зберігання та транспортування товарів, що вплинуло на зростання ціни закупки електролам, а отже і зниження маржі прибутковості продажів.

Проте, проблеми з логістикою товарів зумовило зниження пропозиції на внутрішньому ринку електроламп. Як наслідок, виробник (ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра») значно покращив свої позиції лідера у виробництві та реалізації світлотехнічної продукції. Підприємство одержало можливості спрощення експорту товарів на ринку ЄС.

Якщо оцінювати технологічні чинники, то їх вплив спостерігається в переорієнтації ринку на енергозберігаючі джерела світла. Можливості ТЗОВ «Торговий дім «Л****» пов'язані із ймовірністю участі підприємства в програмі популяризації заміни ламп розжарювання на енергозберігаючі лампи.

Серед соціальних чинників відмітимо негативний вплив втрати кінцевих споживачів через зменшення населення навіть у порівняно спокійних регіонах. Кінець 2022 року характеризувався ракетними ударами по енергетичній інфраструктурі, як наслідок перебої з електропостачанням. Споживачі шукали альтернативні джерела світла, що також знизило попит на класичні електролампи.

Отже, довгострокова стратегія розвитку торговельного підприємства ТзОВ «Торговий дім «Л****» має базуватись на класичні стратегії інтенсивного розвитку. Проте певні цілі підприємства на найближчу перспективу мають бути сформовані виходячи із менш амбітної стратегії стабілізації бізнесу та підтримки досягнутих позицій.

Стратегія управління товарообігом як складова стратегії розвитку підприємства має відповідати її основним орієнтирам. В загальному, якщо досліджуване підприємство обирає стратегію «махі-махі» інтенсивного розвитку, то стратегія управління товарообігом формується виходячи із максимального обсягу потенційного продажу електроламп у визначеному сегменті ринку або на новому ринку. Більш спокійна пасивно-активна стратегія «махі-міні» розвитку підприємства торгівлі базується на стабілізації товарообігу та підтримці конкурентних позицій. Вона передбачає визначення ймовірного товарообігу підприємства виходячи із його забезпеченості основними видами ресурсів.

Стратегія управління товарообігом торговельно-посередницького підприємства має на меті формування дієвого механізму взаємодії з партнерами (постачальниками, покупцями, посередниками), діючими та потенційними конкурентами, обслуговуючими (транспортними, логістичними) компаніями та допоміжними (брокерськими, юридичними) фірмами, щодо можливості сформувані вигідні умови продажу, підвищити маржинальність продажів, шляхом задоволення цільової групи споживачів.

Цільовою групою споживачів ТзОВ «Торговий дім «Л****» є оптові, дрібно-оптові продавці електролампової продукції, продавці світлотехнічної продукції, а також оптові та роздрібні продавці товарів для дому.

Одним із базових підходів вдосконалення стратегії управління товарообігом є врахування багатоваріантності змін зовнішніх умов оптово-посередницького продажу товарів. Особливо це стосується зміни умов ринкового або конкурентного середовища.

Ринкове або конкурентне середовище ТзОВ «Торговий дім «Л****» формують зовнішні умови продажу товарів на які підприємство в залежності від конкурентної сили може опосередковано впливати. До складу ринкового середовища входять діючі та потенційні конкуренти, постачальники, покупці які взаємодіють на ринку електролампової продукції та оперують товаром схожих характеристик. При тому, на формування стратегії управління товарообігом впливають характер взаємовідносин між складовими ринкового середовища та досліджуваним підприємством.



Рис. 3.1. Модель «п'яти конкурентних сил» М.Портера.

* сформовано автором на основі [40, с.95]

Для кожної складової ринкового середовища нами виділено три тенденції зміни: тенденція потенційного зростання; тенденція стабілізації; тенденція потенційного зменшення показників, які впливають на товарообіг електроламп.

Таблиця 3.2. Аналіз тенденцій зміни ринкових умов ТзОВ «Торговий дім «Л****»

Чинники	Тенденція	Сила впливу	Ймовірність
Постачальник			
Залежність від одного постачальника	зростання	-3	0,2
	стабільність	-1	0,6
	зменшення	+3	0,2
Надійність постачальника, його високий імідж як виробника якісної продукції	зростання	+5	0,2
	стабільність	+3	0,7
	зменшення	-5	0,1
Технологічне переоснащення виробника, зміна пріоритету в напрямку зростання сектору світлодіодних ламп	зростання	+5	0,3
	стабільність	+3	0,4
	зменшення	-4	0,3
Згорання виробництва у зв'язку з війною	зростання	-5	0,3
	стабільність	0	0,3
	зменшення	+3	0,4
Покупці			
Обсяг продаж на внутрішньому ринку	зростання	+5	0,5
	стабільність	-2	0,3
	зменшення	-5	0,2
Участь в державних закупівлях	зростання	+3	0,4
	стабільність	+1	0,3
	зменшення	-3	0,3
Розширення ринку в країнах ЄС	зростання	+5	0,3
	стабільність	-2	0,5
	зменшення	-5	0,2
Світові ціни на електролампову продукцію	зростання	+5	0,4
	стабільність	+1	0,4
	зменшення	-4	0,2
Конкуренти			
Рівень конкуренції на внутрішньому ринку	зростання	-4	0,3
	стабільність	+2	0,4
	зменшення	+5	0,3
Рівень конкуренції на зовнішньому ринку	зростання	-4	0,3
	стабільність	-2	0,5
	зменшення	+4	0,2
Ймовірність появи нових конкурентів	зростання	-4	0,3
	стабільність	+1	0,5
	зменшення	+4	0,2
Товар			
Покращення якісних характеристик товару	зростання	+5	0,5
	стабільність	+2	0,4
	зменшення	-3	0,1
Ймовірність появи товару-замінника	зростання	-5	0,2
	стабільність	+1	0,6
	зменшення	+5	0,2

Виходячи із принципу багатоваріантності розвитку ринкових умов, одні складові можуть мати оптимістичний прогноз, а інші навпаки песимістичний. Для обґрунтування напрямів вдосконалення управління товарообігом з врахуванням ймовірної зміни на ринку скористаємось оптимістичним, песимістичним, реалістичним сценарієм.

Оптимістичний сценарій ринкових змін передбачає, що кожна складова ринкового середовища матиме найбільш позитивний вплив на товарообіг підприємства торгівлі.

Таблиця 3.3. Оптимістичний сценарій зміни ринкових умов ТзОВ «Торговий дім «Л****»

Елементи сценарію	Сила впливу
Постачальник	
Зменшення залежності від одного постачальника	+3
Зростання надійності постачальника, його високий імідж як виробника якісної продукції	+5
Технологічне переоснащення виробника, зміна пріоритету в напрямку зростання сектору світлодіодних ламп	+5
Зниження спаду виробництва у зв'язку з війною	+3
Середня сила впливу	4,0
Покупці	
Зростання обсягу продаж на внутрішньому ринку	+5
Активізація участі в державних закупівлях	+3
Розширення ринку в країнах ЄС	+5
Зростання світових цін на електролампову продукцію	+5
Середня сила впливу	4,5
Конкуренти	
Зниження рівня конкуренції на внутрішньому ринку	+5
Зниження рівня конкуренції на зовнішньому ринку	+4
Низька ймовірність появи нових конкурентів	+4
Середня сила впливу	4,33
Товар	
Покращення якісних характеристик товару	+5
Низька ймовірність появи товару-замінника	+5
Середня сила впливу	5,0

* Сформовано автором

Отже, як бачимо за позитивним сценарієм найбільш позитивний вплив на оптово-посередницький продаж електролампової продукції можуть мати

чинники ексклюзивності та якості самого товару. Позитивний сценарій розвитку електролампової продукції пов'язаний із зниженням рівня конкуренції як на внутрішньому так і зовнішньому ринку, зростанням ціни на електролампову продукцію, участю підприємства в державних програмах електро та енергозбереження, активізацією ділової активності та відбудови деокупованих територій. Цей оптимістичний сценарій напевно є найменш реальним для українського сьогодення, оскільки військові дії продовжуються як і продовжується економічна криза спровокована ними.

Зазначимо, що певною мірою оптимістичний сценарій характеризує можливості, які надає підприємству торгівлі ринкове середовище, а песимістичний – навпаки описує його загрози.

Таблиця 3.4. Песимістичний сценарій зміни ринкових умов ТзОВ «Торговий дім «Л****»

Елементи сценарію	Сила впливу
Постачальник	
Зростання залежності від одного постачальника	-3
Зниження надійності постачальника, його високий імідж як виробника якісної продукції	-5
Зниження рівня технологічного переоснащення виробника	-4
Спад виробництва електроламп у зв'язку з війною	-5
Середня сила впливу	-4,5
Покупці	
Скорочення обсягу продаж на внутрішньому ринку	-5
Відмова від участі в державних закупівлях	-3
Звуження географії експорту товарів	-5
Зниження світових цін на електролампову продукцію	-4
Середня сила впливу	-4,5
Конкуренти	
Зростання рівня конкуренції на внутрішньому ринку	-4
Зростання рівня конкуренції на зовнішньому ринку	-4
Висока ймовірність появи нових конкурентів	-4
Середня сила впливу	-4,0
Товар	
Погіршення якісних характеристик товару	-3
Висока ймовірність появи товару-замінника	-5
Середня сила впливу	-4,0

* Сформовано автором

За негативним сценарієм найбільш негативний вплив на продаж електролампової продукції можуть мати як постачальник так і покупці. Така залежність ТзОВ «Торговий дім «Л****» від постачальника (виробника) з однієї сторони формує його унікальність, а з іншої підвищує рівень ризику в сфері товаропостачання в разі згортання виробництва основного партнера ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра». Залежність продажу товарів а отже і товарообігу від покупців є нормальної практикою для торгівельних підприємств. Для підприємств оптово-посередницької діяльності велике значення має стала база покупців, проте задля диверсифікації ризиків підприємству слід шукати нових клієнтів.

Отже, на вітчизняному ринку електролампової продукції чітко простежується тенденція до зниження внутрішнього попиту спричинена зменшенням кількості населення та зниження платоспроможного попиту. Як наслідок, оптові та дрібнооптові покупці зменшують масштаби замовлень електроламп. Проте, така тенденція за попередніми розрахунками є тимчасовою, що вказує на збільшення обсягів внутрішніх продаж вже у 2023 році.

Найкращим поєднанням оптимістичного та песимістичного сценарію зміни ринкових умов є реалістичний або найбільш ймовірнісний сценарій, який складається з тенденцій ймовірність настання яких є максимальною. При тому, силу впливу явищ та процесів ринкового середовища на продаж електроламп оцінюємо сумуючи окремо вплив шансів та загроз.

Реалістичний сценарій зміни ринкових умов є основою для побудови стратегії та стратегічного плану управління товарообігом підприємства, але, незважаючи на високу вірогідність, вони потребують періодичного аналізу та коригування.

З таблиці 3.5 та рисунку 3.2. видно, до найбільш бурхливих елементів ринкового середовища ТзОВ «Торговий дім «Л****» належать взаємовідносини з покупцями, а найбільш стабільним є товар підприємства, його цінові та якісні характеристики.

Таблиця 3.5. Найбільш реалістичний сценарій зміни ринкових умов ТзОВ «Торговий дім «Л****»

Елементи сценарію	Ймовірність	Сила впливу	
		негативна	позитивна
Постачальник			
Сталий рівень залежності від одного постачальника	0,6	-1	
Збереження поточного рівня надійності постачальника та його іміджу як виробника якісної продукції	0,7		+3
Збереження рівня технологічного переоснащення виробника	0,4		+3
Зниження спаду виробництва у зв'язку з війною	0,5		+3
Середня сила впливу		-1	+3
Покупці			
Зростання обсягу продаж на внутрішньому ринку	0,5		+5
Активізація участь в державних закупівлях	0,4		+3
Збереження географії експорту товарів	0,5	-2	
Збереження поточного рівня світових цін на електролампову продукцію	0,4		+1
Середня сила впливу		-2,0	+2,7
Конкуренти			
Стабілізація рівня конкуренції на внутрішньому ринку	0,4		+2
Стабілізація рівня конкуренції на зовнішньому ринку	0,5	-2	
Незмінна ймовірність появи нових конкурентів	0,5		+1
Середня сила впливу		-2,0	+1,5
Товар			
Покращення якісних характеристик товару	0,5		+5
Низька ймовірність появи товару-замінника	0,6		+1
Середня сила впливу		0	3,0

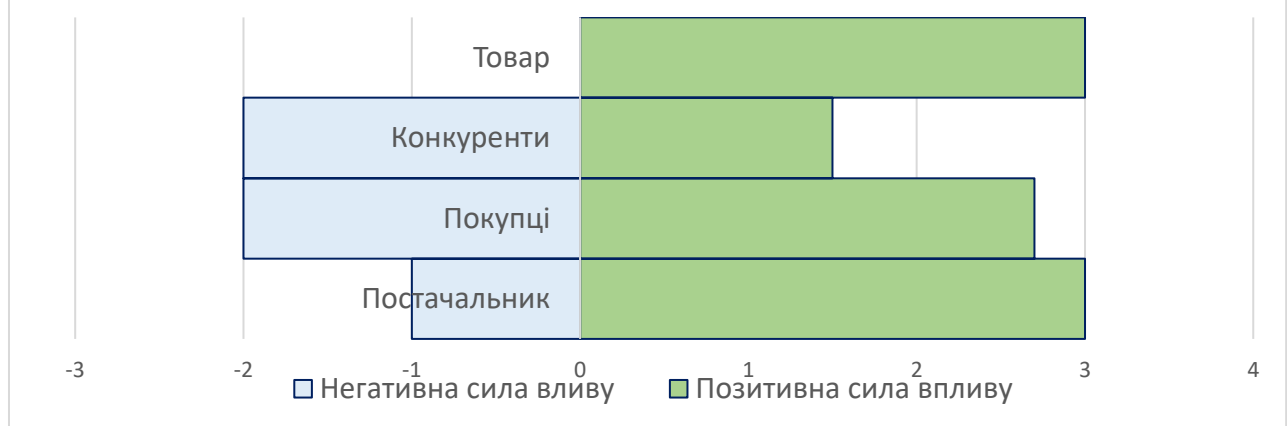


Рис.3.2. Профіль зміни ринкових умов продажу електроламп ТзОВ «Торговий дім «Л****»

* Сформовано на основі власних розрахунків

Отже, базові підходи вдосконалення управління товарообігом ґрунтуються на детальному вивченні зовнішніх умов ведення торгівельної діяльності, вивчення ринку на якому оперує підприємство торгівлі, вивчення основних покупців та їх потреб, а також вивчення рівня конкуренції в галузі.

Виходячи із можливих сценаріїв зміни ринкових умов та SWOT-аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища здійснення торгівельної діяльності ТзОВ «Торговий дім «Л****», рекомендуємо підприємству сформувати базову стратегію розвитку на основі постулатів стратегії концентрованого зростання. Цей вид стратегії характерний для підприємств, які прагнуть до вдосконалення в межах діючих секторів бізнесу. При тому, обираючи стратегію концентрованого зростання підприємство виголошує прагнення покращити свою ринкову позицію на діючому ринку електролампової продукції, розширити ринок експорту продукції, не змінюючи при тому товар.

Забезпечення покупців високоякісною електроламповою продукцією, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Розвиток стійких партнерських відносин, стала цінова політика задля покращення конкурентних позицій. Розширення географії збуту товарів задля збереження сталого рівня прибутковості та соціальної відповідальності.

Рис.3.3. Базова стратегія розвитку ТзОВ «Торговий дім «Л**»**

3.2. Розробка моделі стратегії управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім Л**»**

Розробка стратегії управління товарообігом здійснюється виходячи з того, що ця стратегія є однією із функціональних стратегій підприємства торгівлі, основною метою якої є визначення довгострокових цілей розвитку товарообігу підприємства.

Стратегія управління товарообігом підприємства торгівлі – це передусім обґрунтування необхідного обсягу товарообігу на певний період, визначення його розміру та структури, узгодження розміру товарообігу із прогнозованими ресурсними обмеженнями та обмеженнями оптимальності, обґрунтування

цінової та сервісної політики підприємства, встановлення шляхів досягнення поставлених цілей, а також термінів реалізації кожної складової стратегії й відповідальних виконавців.

В.С. Марцин зазначає, що стратегія управління товарообігом торговельного підприємства має опиратись на систематизовану сукупність стратегічних цілей, основними серед яких є:

- максимальне задоволення ринкового попиту, з врахуванням можливостей ринкового сегменту та частки підприємства на ринку чи сегменті ринку;
- ефективне використання ресурсів підприємства при формуванні обсягу товарообігу;
- одержання підприємством цільового економічного ефекту (прибутку) від продажу товарів задля подальшого розвитку.

При тому зазначимо що, перелічені цілі стратегії управління товарообігом тісно переплітаються між собою та можуть бути втілені тільки в сукупності на базі комплексного підходу [23].

А.А. Мазаракі та Л.О. Лігоненко та Н.М. Ушакова наголошують, що відправним пунктом розробки стратегії управління товарообігом підприємства торгівлі є стратегічна мета його діяльності. Стратегія управління товарообігом розробляється з метою забезпечення необхідних темпів розвитку торговельного підприємства, максимального задоволення попиту діючих покупців та розширення їх контингенту [21, с. 119].

Розробка стратегії управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім «Л****» має бути адаптивною до поточних умов здійснення торговельної діяльності загалом та ринкових умов оптового продажу електролампової продукції. Розробка стратегії управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім «Л****» повинна здійснюватися в контексті реально досяжним для підприємства критеріїв управління (сукупності економічних, організаційних, маркетингових та кадрових інструментів).

З точки зору функціонального підходу стратегія управління товарообігом має включати такі складові як: товарна стратегія, цінова стратегія, конкурентна стратегія, маркетингова стратегія та фінансова стратегія.

Товарна стратегія – це довгостроковий план дій щодо управління товарним портфелем, визначення та обґрунтування асортименту товарів, на основі аналізу та оцінки споживчих запитів.

Цінова стратегія – це довгостроковий план управління ціновою політикою, визначення принципів та підходів щодо встановлення цін на товари з метою досягнення поставлених цілей.

Конкурентна стратегія описує способи та методи взаємодії підприємства торгівлі з основними конкурентами, стратегічні альтернативи щодо підтримки та покращення конкурентного статусу на ринку.

Маркетингова стратегія описує план дій, спрямованих на ефективне розподілення та рух товарів від виробника (постачальника) до споживачів (покупців).

Фінансова стратегія управління товарообігом передбачає план дій підприємства щодо управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, здійснення розрахункових операцій тощо.

Отже, стратегія управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім «Л****» це сукупність дій та рішень щодо формування оптимального для підприємства за розміром та структурою товарообігу електролампової продукції задля досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Н.А. Мазур зазначає, що обсяги товарообігу підприємства торгівлі мають певні мінімальні та максимальні обмеження, які мають бути враховані при розробці стратегії управління товарообігом. Верхня максимальна межа товарообігу досліджуваного підприємства обмежується попитом та електролампові товари, як серед промислових так і серед звичайних споживачів. Що стосується нижньої мінімальної межі товарообігу, то виходячи із принципів самоокупності, її визначають на основі «точки беззбитковості». Таким чином, мінімальний обсяг товарообігу – це такий обсяг, при якому сума отриманого

підприємством торгівлі валового доходу дорівнює сумі поточних витрат, а сума постійних витрат чинить найменший тиск на маржинальний дохід. [22, с.56]

Таблиця 3.6. Визначення критичного обсягу продажу товарів ТЗОВ «Торговий дім «Л****»

Показник	2020 р	2021 р	2022 р
Обсяг товарообігу, тис. грн	283609	268627	152538
Середня ціна реалізації 1 шт, грн	3,98	4,59	6,64
Затрати обігу, всього тис. грн	283530	265598	157121
в т.ч. змінні	253263	225944	117554
постійні	30267	39654	39567
Критичний обсяг товарообігу, тис. грн	282871	249564	172521
Маржа безпеки, тис.грн	738	19063	-19983

* Розраховано на основі даних річної звітності підприємства

Отже, з таблиці 3.6. ми бачимо, що у 2022 році обсяг товарообігу досліджуваного підприємства був меншим ніж критично можливий обсяг продаж, який забезпечує нульовий рівень рентабельності підприємства, тобто його окупність. Власне це стало причиною збитковості підприємства в 2022 році.

Визначаючи мінімальний обсяг товарообігу спрогнозуємо суму постійних витрат ТЗОВ «Торговий дім «Л****».

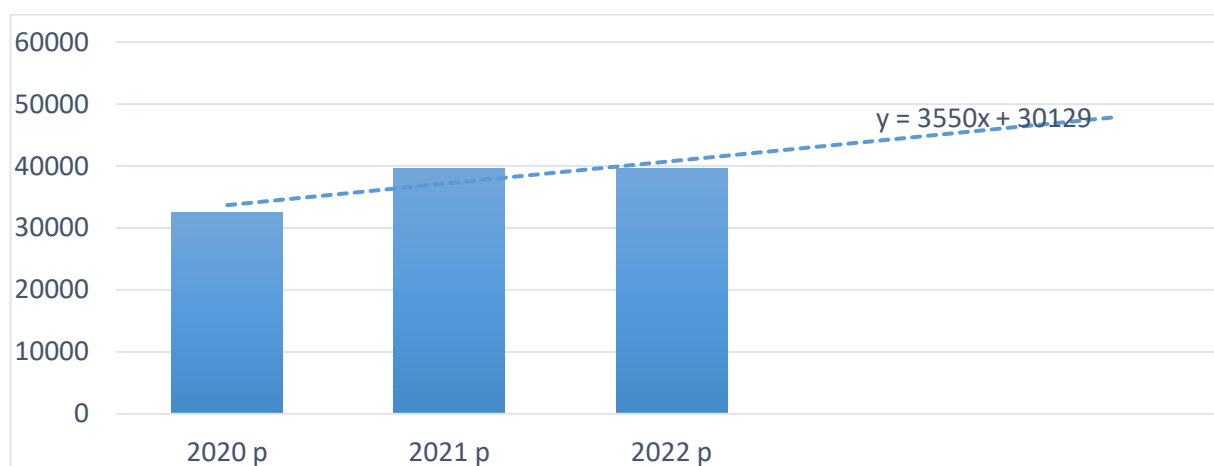


Рис.3.4. Прогноз обсягу постійних витрат ТЗОВ «Торговий дім «Л**»**

* Розраховано на основі даних річної звітності підприємства

На основі екстраполяції трендів нами встановлено, що сума постійних витрат досліджуваного підприємства постійно збільшуватиметься, та у 2024 році складе 47879 тис.грн. Як видно з рис.3.5. ціна реалізації електроламп також має тенденцію до зростання. Темпи зростання ціни лампи розжарювання та

світлодіодних ламп майже однакові, про що свідчить паралельність їх трендів. Беручи до уваги співвідношення в структурі товарообігу основних груп товарів середня ціна продажу прогнозується на рівні 18,0 грн/шт.

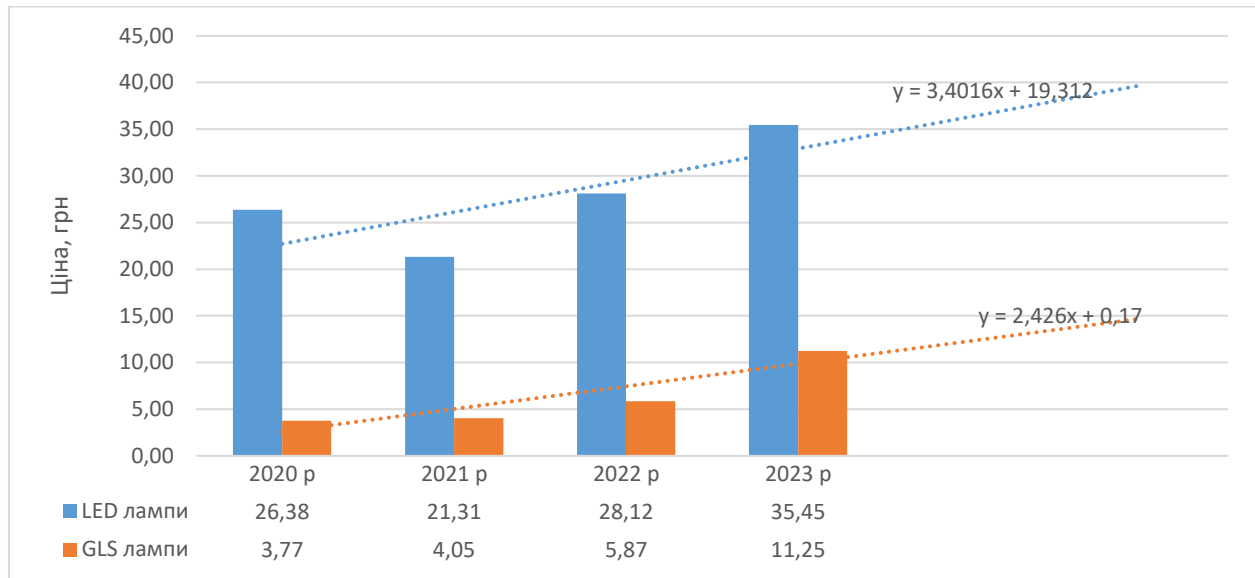


Рис.3.5. Прогноз ціни реалізації електроламп ТЗОВ «Торговий дім «Л**»**

* Розраховано на основі даних річної звітності підприємства

Отже, для забезпечення принципу самокупності критичний обсяг товарообороту підприємства в умовах 2024 року має становити не менше 342 млн.грн. В результаті кореляційно-регресійного аналізу (рис.3.6.) встановлено взаємозв'язок між критичним обсягом товарообігу, сумою постійних витрат, середньої ціною реалізації електроламп та ціною їх закупівлі в постачальника. Рівняння регресії, яке описує цю залежність встановлене як:

$$y = 228,3 - 3,73x_1 - 67,2x_2 + 96,77x_3,$$

де y – критичний обсяг товарообігу в млн. грн; x_1 – сума постійних витрат; x_2 – ціна продажу товару підприємством; x_3 – ціна закупівлі товару у виробника.

Ця модель дозволяє прогнозувати обсяг товарообігу при визначених постійних витратах та цінових параметрах продажу.

Регрессионная статистика						
Множественный коэффициент	0,999883104					
R-квадрат	0,999766222					
Нормированный коэффициент	0,999064889					
Стандартная ошибка	2,818799646					
Наблюдения	5					
Дисперсионный анализ						
	df	SS	MS	F	значимость F	
Регрессия	3	33980,01	11326,67	1425,522	0,019467	
Остаток	1	7,945631	7,945631			
Итого	4	33987,95				
Коэффициенты регрессии						
Переменная	Коэффициент	Стандартная ошибка	t-Значение	Верхние 95%	Нижние 95%	
У-пересеч	228,3071461	19,73912	11,56623	0,054905	-22,5022	479,1165
Переменная 1	-3,726036574	0,571036	-6,52504	0,096812	-10,9817	3,529667
Переменная 2	-67,20479095	1,960699	-34,2759	0,018568	-92,1178	-42,2918
Переменная 3	96,77367262	2,158748	44,82861	0,014199	69,34418	124,2032

Рис.3.6. Результати регресійного аналізу впливу чинників на критичний обсяг товарообігу ТзОВ «Торговий дім «Л**»**

Наступним етапом формування стратегії управління товарообігом досліджуваного підприємства є проектування структури товарообігу за видами товарів та напрямками продаж, тобто формування товарної стратегії.

Сьогодні перед виробниками та продавцями електролампової продукції стоїть основна дилема: продовжувати виробляти та продавати традиційні джерела світла – чи концентрувати свою увагу на розвитку інноваційних технологій освітлення.

Для аналізованого підприємства дилема вибору товару для продажу певною мірою залежить від його наявності на складах партнера виробника. Проте, плануючи товарообіг ТзОВ «Торговий дім «Л****» слід звертати увагу на товарний асортимент в довгострокових контрактах, споживчі запити постійних клієнтів, маржинальність кожного виду товару.

Найкращим інструментом обґрунтування структури товарообігу торговельного підприємства є ABC-XYZ аналіз. Це комбінований метод вивчення товарної структури товарообігу на основі вивчення частки кожної групи товарів у формуванні товарообігу та стабільності продажів товару.

ABC-XYZ-аналіз дозволяє розбити товари торговельного підприємства на 9 груп залежно від вкладу в товарообіг (ABC) та стабільності продаж (XYZ). Така класифікація дозволяє краще розробити товарну стратегію підприємства, яка б сприяла скороченню кількості втрачених продаж, зменшенню надлишку товарів та оптимізації сумарних витрат, пов'язаних із запасами.

Таблиця 3.7. ABC-аналіз товарного асортименту ТзОВ «Торговий дім «Л****»

Товарна група	Середній обсяг продаж (2020-2022), млн. грн	Акумуляований середній обсяг продаж, млн. грн	Питома вага, %	Накопичувальна питома вага, %	Тип товару
GLS indiv.pack лампи	81536,0	81536,0	41,7	41,7	A
GLS industr. pack. лампи	78581,0	160117,0	40,2	81,9	A
LED лампи	20321,0	180438,0	10,4	92,3	B
ІЧ лампи	8799,0	189237,0	4,5	96,8	B
GLS Reflector лампи	3246,0	192483,0	1,7	98,4	C
HID лампи	2035,0	194518,0	1,0	99,5	C
LL лампи	338,0	194856,0	0,2	99,6	C
CFL лампи	283,0	195139,0	0,1	99,8	C
HGGLS лампи	242,0	195381,0	0,1	99,9	C
Fixt лампи	145,0	195526,0	0,1	100,0	C
HL лампи	51,0	195577,0	0,0	100,0	C
Всього	195577,0	-	100,0	-	-

* Розраховано на основі даних річної звітності підприємства

За результатами ABC-аналізу бачимо, що до категорії А, тобто товарів які формують товарообіг підприємства належать GLS лампи розжарювання, як в індивідуальному так і в промисловому пакуванні. Ці два види товарів забезпечують основну виручку ТзОВ «Торговий дім «Л****» як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. До категорії В, товарів які розширюють асортимент і мають бути присутні в ньому відносять LED світлодіодні лампи та ІЧ інфрачервоні лампи. Решта товарів відносяться до категорії С, тобто до товарів які або можуть бути виведені з асортименту або неварті зусиль щодо посиленого просування.

Як видно із таблиці 3.8., в 2022 році підприємство вилучило з асортименту деякі товари категорії С, а саме HL галогенові лампи та HGGLS лампи розжарювання з галогенним пальником.

Аналіз стабільності продаж здійснюється на основі варіації річних обсягів продаж досліджуваного підприємства навколо середнього обсягу товарообігу протягом останніх трьох років.

Таблиця 3.8. XYZ-аналіз товарного асортименту ТзОВ «Торговий дім «Л****»

Товарна група	Обсяг продаж, тис. грн				Коефіцієнт варіації	Тип товару
	2020 р	2021 р	2022 р	Середній		
LED лампи	18161,3	24429,5	18371,6	20320,8	14,3	X
GLS indiv.pack лампи	96194,5	89022,4	59391	81536,0	19,5	Y
GLS industr. pack. лампи	90845,6	76677,3	68220	78581,0	11,9	X
GLS Reflector лампи	4533,3	3551,6	1653,1	3246,0	36,8	Z
ІЧ лампи	6601,5	12325,5	7470,6	8799,2	28,6	Y
HID лампи	2941,9	2353,2	809,9	2035,0	44,2	Z
LL лампи	222	355,5	436,6	338,0	26,2	Y
CFL лампи	317,8	517,7	14,9	283,5	72,9	Z
HL лампи	131,8	21		50,9	88,8	Z
HGGLS лампи	281,7	444,1		241,9	27,4	Z
Fixt лампи	211,7	183,6	38,7	144,7	52,4	Z
Всього	220443,1	209881,4	156406,4	195577,0		

* Розраховано на основі даних річної звітності підприємства

Як бачимо з таблиці 3.8., найбільш стабільним видом товару ТзОВ «Торговий дім «Л****» динамікою продажів є GLS лампи розжарювання в промисловому пакуванні. До групи стабільних товарів відносять також LED світлодіодні лампи. До товарів з прогнозованим, але мінливим товарообігом відносять GLS лампи розжарювання в індивідуальній упаковці, інфрачервоні (ІЧ) лампи та люмінесцентні (LL) лампи. Решта видів електролампових товарів, які продає ТзОВ «Торговий дім «Л****» відносяться до товарів випадкового попиту.

За результатами ABC-XYZ аналізу розмістимо товари досліджуваного підприємства у ABC-XYZ матриці.

Таблиця 3.9. Матриця ABC-XYZ-аналізу товарного асортименту ТзОВ «Торговий дім «Л****»

Групи товарів за стабільністю продаж	Групи товарів за часткою в товарообігу		
	Група А	Група В	Група С
Група Х	GLS industr. pack. лампи	LED лампи	
Група Y	GLS indiv.pack лампи	ІЧ лампи	LL лампи
Група Z			GLS Reflector лампи, НІD лампи, CFL лампи, HL лампи, HGGLS лампи, Fixt лампи

Як видно з результатів ABC-XYZ аналізу, найвищу споживчу цінність та товарну вартість для ТзОВ «Торговий дім «Л****» мають GLS лампи розжарювання в промисловому пакуванні. Саме цей вид товару має в подальшому формувати товарообіг підприємства. Основні зусилля щодо маркетингової діяльності мають бути спрямовані на просування даного виду товару. Іншим важливим для товарообігу підприємства товаром є GLS лампи розжарювання в індивідуальному пакуванні. Цей товари категорії BY характеризується високою питомою вагою в товарообізі поруч із нестабільним попитом. Товарна стратегія щодо такого товару має спиратись на пошуку стійких каналів продажу.

LED світлодіодні лампи відносяться до нових товарів підприємства. Дана група товару характеризується невисокою проте стабільною часткою в товарообороті. Підприємству слід розвивати даний товар, пропонувати його постійним покупцям поруч із GLS лампи розжарювання.

Що стосується інфрачервоних ламп, то це товари із середнім рівнем споживчої вартості. Проте підприємству варто зберігати їх задля розширення асортименту.

Щодо інших видів товару, то це товари із стохастичним спонтанним попитом, які поставляються підприємством спеціально під замовлення покупця. Деякі з цих товарів можна безболісно забрати з асортименту або ретельно контролювати їх запас.

Отже, асортиментна політика ТзОВ «Торговий дім «Л****» має акцентуватись на основних товарних групах: GLS лампах розжарювання в промисловій та індивідуальній упаковках та LED світлодіодних лампах.

Важливим елементом стратегії управління товарообігом є цінова стратегія. Для підприємств оптово-посередницької торгівлі стратегія ціноутворення є важливим чинником забезпечення ефективності діяльності. Ціна визначає обсяг товарообігу підприємства, формує його валовий дохід, а також безпосередньо впливає на прибутковість та рентабельність продажу. Специфікою торговельного бізнесу є залежність ціни продажу від ціни виробника чи посередника. Чим більше ланок в ланцюгу просування товару від виробника до підприємства торгівлі, тим вищою буде ціна придбання та продажу товару. Різниця між ціною придбання та продажу товару складає торгову націнку підприємства торгівлі. Власне цінова стратегія таких підприємств полягає в принципах та способах управління торговельною націнкою з метою забезпечення максимальних продаж при одночасній максимізації прибутку.

Попередній аналіз цін ТзОВ «Торговий дім «Л****» встановив, що підприємство дотримується принципу диференціації цін для зовнішнього та внутрішнього ринку. Цінова політика серед вітчизняних покупців суттєво не відрізняється. Коефіцієнт варіації внутрішніх цін на лампи розжарювання складає 9,8%, а на світлодіодні лампи – 25,1%. На зовнішньому ринку рівень варіації цін суттєво вищий: 15,5% для ламп розжарювання та 48,2% для світлодіодних ламп.

Отже, стратегія управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім «Л****» має спиратись на стратегію сталих цін. Тобто ціни на продукцію мають формуватися на основі чітко встановленого прейскуранту, а система лояльності до покупців має проявлятися через систему знижок. Цінові знижки для оптових постійних покупців мають бути чітко визначеними виходячи із накопиченого конкретним покупцем обсягу товарообігу.

	GLS лампи	LED лампи
Внутрішній ринок	Стратегія сталих цін	Стратегія сталих цін

Зовнішній ринок	Стратегія гнучких цін	Стратегія гнучких цін
-----------------	-----------------------	-----------------------

Рис.3.7. Матриця цінових стратегій ТзОВ «Торговий дім «Л**»**

Що стосується зовнішнього ринку, то експортні ціни можна формувати індивідуально на основі результатів переговорів з конкретним покупцем, тобто застосовувати стратегію гнучких цін.

Стратегія управління товарообігом передбачає окреслення способу ведення підприємством конкурентної боротьби, тобто конкурентної стратегії. Для ТзОВ «Торговий дім «Л****» актуальним варіантом конкурентної стратегії є стратегія спеціаліста або нішера, оскільки підприємство концентрує увагу не на всьому ринку електролампової продукції, а на окремому сегменті оптово-посередницьких продаж як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

Зазначимо, що стратегія просування товару певною мірою залежить від ринку на якому він продається. І.Ансофф розрізняє новий та старий ринок. Для досліджуваного підприємства новим ринком є оптові покупці з регіонів ще не охоплених (Вінницька, Хмельницька, Івано-Франківська, Тернопільська області) або ймовірні експортні ринки Близького Сходу та Азії.

Матриця пропонованих маркетингових стратегій подана на рис.3.8.

	Старий товар GLS лампи	Новий товар LED лампи
Старий ринок	Стратегія вдосконалення	Стратегія товарної експансія
Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рис.3.8. Матриця маркетингових стратегій управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім «Л**»**

Отже, для просування GLS ламп на вже освоєному внутрішньому ринку, де продукція бренду «Іскра» займає близько 55% ринку, найкраще підходить стратегія вдосконалення. Серед альтернатив стратегії вдосконалення досліджуваному підприємству найкраще підходить збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів, пошук нових покупців за рахунок участі у спеціалізованих виставках, розміщення реклами на спеціалізованих сайтах, публікація та просування спеціалізованих статей в публічних та

спеціалізованих медіа, використання сталої цінової політики, застосування стимулюючої системи знижок, розвитку сервісних послуг тощо.

Що стосується активізації продажів GLS ламп на зовнішньому ринку, то найкращим варіантом маркетингової стратегії є стратегія ринкової експансії або стратегія розвитку ринку, яка передбачає пошук нових ринків збуту для вже освоєних (старих) товарів. Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай та Л.П. Артеменко зазначають, що стратегія ринкової експансії супроводжується значними фінансовими витратами та високим рівнем ризику, проте вона є більш перспективною для розвитку підприємства. Однією із альтернатив стратегії ринкової експансії для досліджуваного підприємства є пошук нових партнерів через діючих іноземних покупців, участь у міжнародних виставках, використання маркетингових ноу-хау [16, с.225].

Маркетингова стратегія щодо продажу LED ламп також значною мірою коливається від того, на якому ринку ТзОВ «Торговий дім «Л****» її використовуватиме. Так, для вже освоєного підприємством ринку найкращим варіантом маркетингової стратегії просування нового, в певному сенсі, товару є стратегія товарної експансії. В рамках цієї стратегії підприємство може пропонувати вже діючим покупцям традиційних GLS ламп, розглянути пропозицію щодо купівлі також іншого новітнього виду джерел світла – світлодіодні лампи, розширювати асортимент LED ламп за потужністю, розміром цоколя, формою пакування тощо. Зазначимо, що товарна експансія є однією з найменш ризикових для досліджуваного підприємства.

Найбільш ризиковим для підприємства торгівлі є вибір стратегії освоєння нових ринків із новими товарами. Таку маркетингову стратегію ТзОВ «Торговий дім «Л****» слід використовувати для просування на нових ринках LED ламп. Ризиковість даної стратегії полягає в тому, що ринок LED освітлення є новим для підприємства, на ньому працюють вже встановлені гравці, які займають свої ринкові ніші. Частка ТзОВ «Торговий дім «Л****» навіть на вже освоєному ринку LED освітлення є невисокою, крива досвіду ще не сформована, імідж

товару незафіксований, тому вихід із таким товаром на нові ринки потребує значних маркетингових зусиль та фінансових витрат.

Підтримуючою стратегією щодо управління товарообігом є фінансова стратегія, яка являє собою сукупність інструментів забезпечення фінансової стійкості підприємства торгівлі, його платоспроможності та прибутковості. Торгівельна діяльність тісно пов'язана не тільки із товарними потоками, а й з фінансовими потоками, а саме грошовими потоками, дебіторською та кредиторською заборгованістю. Фінансова стратегія ТзОВ «Торговий дім «Л****» має на меті балансування дебіторської та кредиторської заборгованості, чіткий контроль за строками непогашення зобов'язань, підвищення оборотності дебіторської заборгованості, аналіз та оцінку грошових потоків підприємства тощо.

Для підприємства оптово-посередницького продажу товарів вдосконалення стратегії управління товарообігом передбачає розробку також механізму взаємодії із учасниками ринку. Так, вибір вдалої стратегії ведення торговельних переговорів з покупцями, дозволяють сформуванню більш вигідні контрактні умови продажу, забезпечити належний рівень маржинальності продажів тощо.

Стійке партнерство ТзОВ «Торговий дім «Л****» із виробником електроламп ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра» дозволяє суттєво скоротити витрати обігу, пов'язані із транспортуванням та зберіганням великих партій товару.

Стратегія управління товарообігом має передбачати також управління товарорухом, тобто доставкою товару до покупця. Тут є декілька основних альтернатив, а саме транспортування товару спеціальними транспортними або логістичними компаніями, доставка товару через винаймання транспорту, доставка товару власним транспортом або доставка товару транспортом покупця. Зазначимо, що вибір способу транспортування є гнучким, тобто обирається відповідно до конкретних умов.

Отже, розробка стратегії управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім «Л****» є основою реалізації ним базової стратегії розвитку. На основі системного підходу сформовано стратегія управління товарообігом підприємства, яка складається із сукупності функціональних стратегій щодо формування оптимального товарообігу за розміром, структурою та ефективністю. Основним критерієм ефективності стратегії управління товарообігом досліджуваного підприємства є збереження або зростання його конкурентних позицій на ринку, стале зростання обсягу продажів та їх прибутковості, а отже і досягнення довгострокових стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин як в Україні так і в світі, торгівля є каталізатором розвитку усіх сфер економіки. Обсяги виробництва будь-якого виду продукції залежать від потенційних обсягів продаж. Торгівля як місце зустрічі покупця і продавця визначає запити та потреби покупців, а також характеризує здатність продавця продати товар за певними ціновими умовами.

Товарообіг підприємства торгівлі – це сумарна вартість проданих підприємством товарів протягом певного періоду. Практика торгівельної діяльності вказує на доречність вирахування товарообігу в розрізі окремих товарів чи товарних груп.

Товарообіг підприємств торгівлі формується під впливом сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішні чинники формування товарообігу умовно можна розділити на політико-правові, економічні, технологічні та соціальні. Зовнішні чинники формують умови здійснення торгівельної діяльності, характеризують її регулювання державою. Вони впливають на споживчий попит, визначаючи при тому обсяг та якісний склад товарообігу. Найбільш суттєво на розмір товарообігу впливають економічні та соціальні чинники.

Основними складовими товарообігу торгівельного підприємства є кількість проданого товару, його ціна, а також асортиментна структура продаж товару. При тому ціна товару формується під впливом витрат на закупівлю товару або ціни закупки та торгівельної маржі або торгівельного націнки.

Управління товарообігом – це складний різносторонній процес, який відбиває як багатогранність та різноманітність самого товарообігу, так і сукупності факторів впливу на нього. Управління товарообігом торгівельного підприємства – це сукупність управлінських дій та рішень щодо здійснення та забезпечення основної діяльності - продажу товарів з метою максимального задоволення споживчих потреб виходячи із ресурсних можливостей підприємства, досягнення цілей підприємства щодо збільшення прибутку, зміцнення конкурентних позицій тощо.

Стратегія управління товарообігом – це довгостроковий план дій підприємства торгівлі щодо забезпечення такого рівня товарообігу, який би максимально задовольняв споживчий попит, при найоптимальнішому використанні ресурсів підприємства, з метою досягнення поставлених підприємством стратегічних цілей (одержання максимального продукту, збільшення частки на ринку, посилення чи збереження конкурентних позицій).

Особливістю діяльності торгових домів, до яких відноситься досліджуване товариство, є їх тісна співпраця із виробниками продукції задля подальшого перепродажу її за кордон. Метою діяльності ТзОВ «Торговий дім Л****» є оптовий продаж, в тому числі і за кордон, лампової продукції ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра». Основною ціллю управління товарообігом підприємства є зростання експорту електролампової продукції, виконання комерційних зобов'язань щодо постачання широкого асортименту ламп. Окрім експорту підприємство ставить перед собою ціль щодо збереження та укріплення внутрішніх продаж.

Аналіз динаміки товарообігу ТзОВ «Торговий дім Л****» показав, що протягом аналізованого періоду валовий товарообіг досліджуваного підприємства торгівлі суттєво зменшився. А саме, у 2022 році товарообіг підприємства зменшився порівняно із 2020 роком на 29,0% або на 64,0 млн. грн, а порівняно із попереднім роком – на 25,5% або на 53,5 млн. грн. Темпи зменшення товарообігу в доларовому еквіваленті складають 41,9% порівняно із 2020 роком та 37,1% порівняно із 2021 роком.

Оцінюючи динаміку товарообігу товариства зазначимо, що скорочення товарообігу відбувалось в основному за рахунок зменшення продаж електролампової продукції за кордон. В загальному експорт товарів ТзОВ «Торговий дім «Л****» зменшився протягом 2020-2022 років на 32,9 млн грн або 38,6%.

Аналіз динаміки зовнішнього товарообігу досліджуваного підприємства показав, що основним фактором зменшення обсягів зовнішнього товарообігу підприємства було зменшення на 67,3% або на 32,9 млн грн продажів литовським

покупцям. Власне вплив динаміки товарообігу з Литвою на зменшення загального обсягу експорту склав 33,1%. Суттєво зменшився експорт електролампової продукції підприємства в Румунію. Так, у 2022 році порівняно із 2020 роком даний показник зменшився на 83,4% або на 8,6 млн грн.

Поруч з тим, зменшення товарообігу підприємства відбувалось і за рахунок скорочення внутрішніх продажів. Загалом зменшення внутрішнього товарообігу склало порівняно із 2020 роком 31,1 млн. грн або 23%. Основними причинами зниження товарообігу є скорочення ділової активності українських підприємств, особливо в наближених до зони бойових дій Харківській, Дніпропетровській та Одеській областях, дрібнооптових продавцям яких продавалась електролампова продукція підприємства.

Що стосується структури товарообігу, то у 2022 році першу позицію в товарній структурі товарообігу підприємства займали лампи розжарювання в промисловому пакуванні (43,6%), другу позицію – лампи розжарювання в індивідуальному пакуванні (38,0%), а третю – світлодіодні LED лампи (11,7%). Частка решти видів лампової продукції складала у 2022 році 6,6%.

Загалом ТзОВ «Торговий дім «Л****» вдається дотримуватись основних засад управління товарообігом. Підприємство є сталим надійним продавцем українських лампочок на європейському ринку. Підприємство намагалось переорієнтувати продаж електроламп із ламп розжарювання на лампи світлодіодні. Проте, в складних умовах війни, товарообіг підприємства зменшився. Основною причиною зменшення товарообігу є зменшення фізичного обсягу продажу електролампової продукції.

Базовим підходом до удосконалення стратегії управління товарообігом досліджуваного підприємства є розробка ТзОВ «Торговий дім «Л****» базової (загальної) стратегії розвитку, в рамках якої і слід шукати шляхи вдосконалення управління товарообігом.

Одним із шляхів вдосконалення стратегії управління товарообігом є формування місії торгівельної діяльності підприємства, яка виокремить його унікальність та вкаже основний вектор розвитку. Нами запропоновано місію

ТзОВ «Торговий дім «Л****»: **«Забезпечуємо клієнта сучасними джерелами світла».**

Виходячи із можливих сценаріїв зміни ринкових умов та SWOT-аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища здійснення торгівельної діяльності ТзОВ «Торговий дім «Л****», рекомендуємо підприємству сформувавши базову стратегію розвитку на основі постулатів стратегії концентрованого зростання. Обираючи стратегію концентрованого зростання підприємство виголошує прагнення покращити свою ринкову позицію на діючому ринку електролампової продукції, розширити ринок експорту продукції, не змінюючи при тому товар.

Запропонована базова стратегія розвитку досліджуваного підприємства на довгострокову перспективу звучить як: «Забезпечення покупців високоякісною електроламповою продукцією, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Розвиток стійких партнерських відносин, стала цінова політика задля покращення конкурентних позицій. Розширення географії збуту товарів задля збереження сталого рівня прибутковості та соціальної відповідальності».

Стратегія управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім «Л****» це сукупність дій та рішень щодо формування оптимального для підприємства за розміром та структурою товарообігу електролампової продукції задля досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Важливим етапом вдосконалення стратегії управління товарообігом підприємства є визначення критичного обсягу товарообігу, тобто мінімального значення товарообігу, при якому забезпечується самоокупність продажів.

На основі екстраполяції трендів встановлено, що для забезпечення принципу самоокупності критичний обсяг товарообороту підприємства в умовах 2024 року має становити не менше 342 млн.грн.

В результаті кореляційно-регресійного аналізу встановлено що взаємозв'язок між критичним обсягом товарообігу, сумою постійних витрат, середньої ціною реалізації електроламп та ціною їх закупівлі в постачальника описує таке рівняння регресії: $y=228,3-3,73x_1-67,2x_2+96,77x_3$,

За результатами ABC-XYZ аналізу, найвищу споживчу цінність та товарну вартість для ТзОВ «Торговий дім «Л****» мають GLS лампи розжарювання в промисловому пакуванні. Саме цей вид товару має в подальшому формувати товарообіг підприємства. Окрім того, товарна стратегія підприємства та його асортиментна політика мають акцентуватись на основних товарних групах: GLS лампах розжарювання в промисловій та індивідуальній упаковках та LED світлодіодних лампах.

Що стосується цінової стратегії управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім «Л****», то її основою стратегія сталих цін. Тобто ціни на продукцію мають формуватися на основі чітко встановленого прейскуранту, а система лояльності до покупців має проявлятися через систему знижок. Цінові знижки для оптових постійних покупців мають бути чітко визначеними виходячи із накопиченого конкретним покупцем обсягу товарообігу.

Для ТзОВ «Торговий дім «Л****» актуальним варіантом конкурентної стратегії є стратегія спеціаліста, оскільки підприємство концентрує увагу не на всьому ринку електролампової продукції, а на окремому сегменті оптово-посередницьких продаж.

Важливим елементом вдосконалення стратегії управління товарообігом є вибір ефективних маркетингових стратегій, виходячи із характеристики товару та ринку на якому товар продається. Так, для просування GLS ламп на вже освоєному внутрішньому ринку найкраще підходить стратегія вдосконалення; для активізації продажів GLS ламп на зовнішньому ринку, найкращим варіантом маркетингової стратегії є стратегія ринкової експансії або стратегія розвитку ринку; для просування LED ламп на вже освоєному підприємством ринку найкращим варіантом маркетингової стратегії є стратегія товарної експансії, а на новому ринку – стратегія диверсифікації.

Отже, сформована на основі системного підходу стратегія управління товарообігом ТзОВ «Торговий дім «Л****» складається із сукупності функціональних стратегій щодо формування оптимального товарообігу за розміром, структурою та ефективністю. Основним критерієм ефективності

стратегії управління товарообігом досліджуваного підприємства є збереження або зростання його конкурентних позицій на ринку, стає зростання обсягу продажів та їх прибутковості, а отже і досягнення довгострокових стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф І. Стратегічне управління підприємством / І. Ансофф ; пер. с англ. Л.І. Євенко. – М. : Прогрес, 1989. – 519 с.
2. Бавико О.Є., Яновський Д.Л. Управлінські аспекти забезпечення зростання товарообороту торговельних підприємств в умовах зростання конкуренції. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2022. № 2 (60). С. 22-28. Режим доступу <https://economics.net.ua/files/archive/2022/ No2/22.pdf>.
3. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса. Одеський національний економічний університет, 2015. Вип.1. №56. С. 19-26
4. Белявцев М.І. Інфраструктура товарного ринку: Навч. посібник для студ. вищих навч.закладів/ М.І. Белєвцев, Л.В. Шестопалова – К.: Центр навчальної літератури, 2005.- 416 с.
5. Бланк И.А. Торговый менеджмент. – К.: Украинско-Финский ин-т менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.
6. . Блонська В.І., Феофанова К.О. Роздрібний товарообіг торговельного підприємства та напрямки ефективного управління ним у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник НЛТУ України. 2008. Вип. 18.4. С. 123—127.
7. Болтянська Л.О., Ю.О.Прус Економіка та організація торгівлі: курс лекцій Мелітополь: Люкс, 2021. 162 с
8. Височин І.В. Концепція управління товарооборотом підприємств роздрібною торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг : зб. наук. пр. ХДУХТ. Харків, 2011. Вип. 2 (14). С. 331-340.
9. Височин І. В. Особливості товарообороту підприємства як економічного показника / І. В. Височин. // Ефективна економіка. - 2011. - № 5. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=542>
10. Височин І. В. Теоретико-методологічні передумови розробки концепції управління товарооборотом підприємства роздрібною торгівлі. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_9.

11. Волошина, С.В. Економіка торговельного підприємства : курс лекцій для студентів ступеня «бакалавр». Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. 93 с.

12. Головне управління статистики у Львівській області: сайт Режим доступу: http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank_lviv/Dialog/statfile_n.asp?lang=1

13. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник. К. : Алерта, 2006. – 404 с.

14. Гринів Б.В. Аналіз товарообігу підприємств роздрібної торгівлі: Навч. пос. – Львів: ЛКА, 2005. – 148 с.

15. Державна служба статистики України : сайт. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

16. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440с.

17. Заярна Н. М., Станкевич У. В. Сучасні підходи управління товарооборотом підприємства та оптимізації його асортиментної структури. *Торгівля, комерція, підприємництво* : збірник наукових праць. Львів : Львівська комерційна академія, 2012. Вип. 14. С.38-41

18. Коптєва Г.М. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Приазовський економічний вісник*, 2019. Вип. 6 (17). С. 140-143. Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/29.pdf.

19. Куцик В.І., Секретарьова А.В. Системний підхід до вдосконалення стратегії зростання роздрібного товарообігу. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2013. Вип. 23.8. С.245-250

20. Лобачева І.Ф. Економічний аналіз – передумова розробки стратегії управління товарооборотом підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 3 (15)_4 (16). С. 71-78

21. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства. К.: КНТЕУ. 2009. 800 с.

22. Мазур Н.А., Семенець І.В., Лопашук І.А. Економіка торговельного підприємства : навч. посібник Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. – 192 с

23.Марцин В.С. Економіка торгівлі. 2-ге вид., випр. і доп., Київ: Знання, 2008. 603 с.

24.Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2017. – 400 с.

25.Мізіук Б.М., Тучковська І.І. Конкурентні стратегії торговельних підприємств та їх альтернативи. Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць. Львів : Львівська комерційна академія, 2012. Вип. 14. С.12-15

26.Міценко Н.Г., Ласка Р.І., Найда А.В. Засади стратегічного управління розвитком товарообороту підприємств. Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць. Львів : Львівська комерційна академія, 2014. Вип. 16. С.37-41

27.Проскурович О.В., Ястремський М.М., Сорока Л.О. Моделювання роздрібного товарообігу торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*, 2017. Вип. 13(2). С. 206-211.

28.Ровенська В.В., Буркацький Ю.Ю. Аналіз сучасного стану розвитку торговельної галузі України. *Економічний вісник Донбасу*, 2019. № 2 (56). С. 145-150

29.Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с

30.Сотніченко О. А. Товарообіг країни та фактори, які на нього впливають. *Економіка та держава*. - 2012. - № 3. - С. 94-97. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_3_27.

31.Стасюк Н.В. Механізм управління товарооборотом як соціально-економічна система. *Ефективна економіка*. – 2011. – № 15. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

32.Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України, 2023. 386 с.

33.Стратегічне управління : підручник / О.М. Тищенко, Т.М. Хміль та ін. Харків : ВД «Інжек», 2009. 280с.

34.Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2018. 404 с.

35.Трішкіна Н.І. Стратегічні напрями реформування посередницької діяльності торговельних підприємств України. Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип.6. Ч.3. С. 103–106.

36.Шведа Н. М. Причини необхідності формулювання місії підприємства. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції „Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування“, 28 березня 2019 року. Тернопіль : ПП Паляниця В.А., 2019. С. 91–92.

37.Шершньова З. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

38.Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2015. Вип. 2. С. 96-99.

39.Яців І.Б., Липчук В.В., Райтер Н.І. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Львів : Ліга-прес, 2015. 238 с.

40.Gierszewska G. Analiza strategiczna przedsiebiorstwa / G. Gierszewska, M. Romanowska. – Warszawa, 1998. – 311st.

41.Karloff B. Business Strategy: A Guide to Concepts and Models. Springer, 1989 p. 166p.

42.Mintzberg H, Quinn B.J. The strategy process: concepts, contexts, cases. 3rd ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J., 1996. 489p.