

• рух грошових потоків у часі, що відбувається внаслідок проведення активних та пасивних операцій; – оцінку потенційних можливостей зростання банку залежно від умов ринку, конкурентного оточення, внутрішніх ресурсів [9, с. 47].

*Висновки.* Отже, управління фінансовими ресурсами комерційного банку це багатогранний процес, і чим ефективніше проводиться фінансовий менеджмент в комерційному банку тим більший прибуток отримує банк, а також отримує еластичність у своїх діях під час негативних явищ у економіці.

#### Список використаних джерел

1. Звіт про фінансову стабільність. Національний Банк України. 49с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2020-H2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2020-H2.pdf?v=4)
2. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7 грудня 2000 р. N 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
3. Жукова О.А., Ткаченко М.І., Гончарук А.В. Управління капіталом як складова фінансового менеджменту банку. *Подільський науковий вісник*. 2018. №4. С.111-116. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/477210.pdf>
4. Слобода Л.Я. Банківський капітал у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. *Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика: зб. тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (26-27 травня 2011 р.)*. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. Т.2. С. 146-148.
5. Майструк О.В., Жукова О.А. Управління фінансовими ресурсами комерційного банку. *Кримський економічний вісник*. 2013. Ч. II. № 1(02). С. 112-114. URL: <http://www.economics.crimea.ua/index.php/j/journal.html>
6. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку. К.: КНЕУ, 2004. 468 с.
7. Черкашина К.Ф. Фінансові ресурси банків: сутність та витоки управління. *Ефективна економіка*. № 9. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1411>
8. Кузьмін В.В., Андрейченко О.В. Банківські операції. К.: ННЦ ІАЕ, 2006. 418 с.
9. Управління діяльністю банку: методологія і практика : монографія / авт. кол.: О.В. Васюренко, І.М. Федосік, Л.В. Васюренко, О.М. Христофорова, Л.П. Семенюк, О.М. Сидоренко; за заг. ред. акад. АЕН України, д-ра екон. наук, проф. О. В. Васюренка. К.: УБС НБУ, 2008. 230 с.

**Лобачева І.Ф.**, кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та оподаткування,  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

### ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ – ПЕРЕДУМОВА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБОРОТОМ ПІДПРИЄМСТВА

### ECONOMIC ANALYSIS AND A PREREQUISITE FOR THE DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR MANAGING THE TURNOVER OF THE ENTERPRISE

**Анотація.** Розробка стратегії управління товарооборотом є складовою загального стратегічного плану розвитку підприємства торгівлі. Стратегія управління товарооборотом торговельного підприємства розробляється відповідно до його стратегічної мети та

запланованих темпів розвитку. У статті досліджено теоретико-методологічні аспекти аналізу товарообороту торговельного підприємства, доведено значимість економічного аналізу у розробці стратегії управління товарооборотом підприємства.

**Ключові слова:** товарооборот, торговельне підприємство, економічний аналіз, управління товарооборотом, методи економічного аналізу, стратегія.

**Abstract.** The development of a turnover management strategy is a component of the overall strategic development plan of the trade enterprise. The strategy of managing the turnover of a trading enterprise is developed in accordance with its strategic goal and planned development rates. The article examines the theoretical and methodological aspects of the analysis of the turnover of a commercial enterprise, proves the importance of economic analysis in the development of a strategy for managing the turnover of an enterprise.

**Key words:** turnover, trade enterprise economic analysis, managing the turnover, tools of economic analysis, strategy.

*Постановка проблеми.* У сучасних умовах ускладнюється структура роздрібно торгівлі завдяки розширенню діяльності, збільшенню товарних мас, ростом кількості структурних елементів та зв'язків з товаровиробниками і постачальниками. Усе це вимагає сучасних підходів щодо управління торговельними підприємствами і роздрібним товарооборотом зокрема.

Відповідно до таких умов, важливим напрямом ефективної роботи торговельного підприємства та управління товарооборотом є удосконалення методики аналізу роздрібного товарообороту, що доводить актуальність теми дослідження.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Останнім часом досліджено і обговорено багато праць, які присвячені питанням управління і аналізу товарообороту торговельних підприємств. Цим питанням присвячені роботи: Лигоненко Л., Давидової Г., Завгороднього В., Кулаковської Ю., Мазаракі А., Мниха Є., Головачук Т., Ушакової Н., Павлюка І., Бакуна Ю., Хоменка Н., Вериги Ю., Гордополова В., Нестеренка О., Атамаса П., Волошана І. та ін. Але слід зазначити, що науково-методична база аналізу товарообороту роздрібного підприємства не в повній мірі задовольняє потреби процесу управління роздрібним товарооборотом.

*Формулювання цілей.* Мета статті – проаналізувати товарооборот торговельного підприємства для того, щоб розробити необхідні заходи з коригування його товарної стратегії враховуючи стратегічну мету.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Торгівля є однією з основних галузей народного господарства України, оскільки вона забезпечує обіг товарів, їх рух зі сфери виробництва у сферу споживання. В цю сферу залучено майже все населення країни як у якості продавців, так і у якості покупців. Під торгівлею розуміють господарську діяльність з обороту, купівлі і продажу товарів (рис. 1).

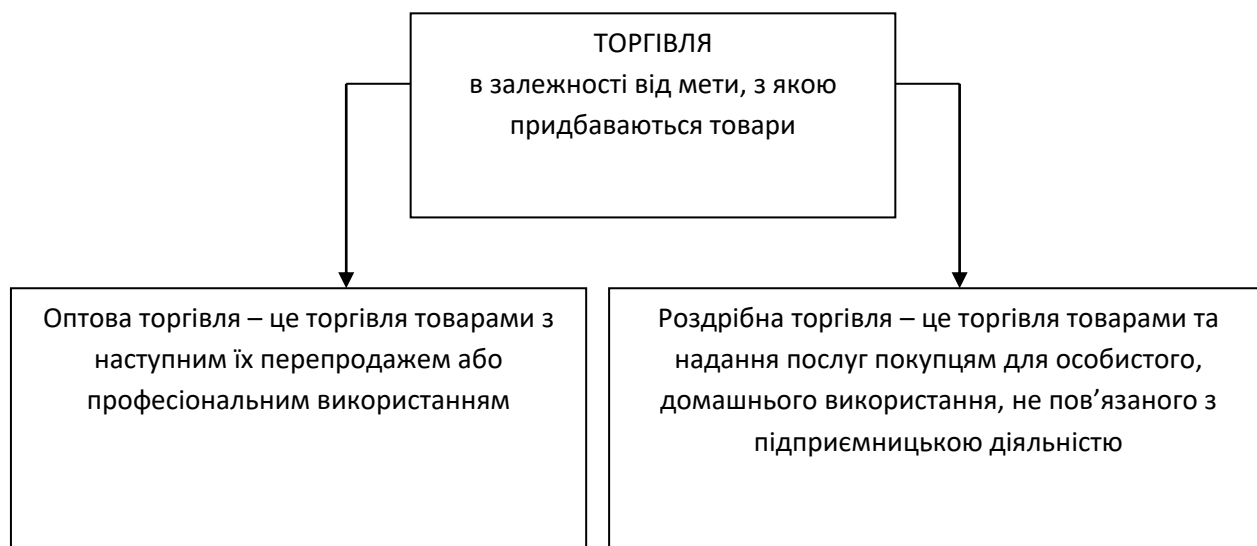


Рис. 1. Види торгівлі товарами в залежності від мети їх придбання

Закінчення процесу обігу товарів здійснюється безпосередньо у роздрібній торговельній мережі. Вона являє собою сукупність великої кількості торговельних підприємств, які різняться за рядом ознак (асортименту товарів, розміру площі торговельного залу та величині товарообороту).

Роздрібна торгівля – це сфера підприємницької діяльності з продажу товарів або надання послуг на підставі усного чи письмового договору купівлі-продажу безпосередньо кінцевим споживачам для їх власного некомерційного використання [1, с. 12].

Роздрібний товарооборот – один з найважливіших показників соціально-економічного розвитку країни, який характеризує заключний етап руху товарів в сферу споживання. Саме через роздрібний товарооборот відбувається зміна форми вартості споживчих товарів, створеної в процесі виробництва.

Роздрібний товарооборот характеризує обсяг залучення купівельних фондів споживачів у вигляді грошових доходів, характеризує рівень життя, матеріального та культурного благополуччя населення країни. Певною мірою роздрібний товарооборот впливає на стан грошового обігу в державі, стійкість національної валюти, позаяк обіг готівкових коштів здебільшого пов'язаний з обслуговуванням роздрібною товарообороту [2, с. 93-95].

Стратегія управління товарооборотом є частиною загального стратегічного плану розвитку торговельного підприємства. Розробка стратегії управління товарооборотом підприємства здійснюється, виходячи із стратегічної мети діяльності підприємства та має за мету забезпечення необхідних темпів розвитку торговельного підприємства, найбільш повне задоволення попиту споживачів, що обслуговуються, розширення їх контингенту [2, с. 119].

З урахуванням головної мети, завдань та принципів управління будується система управління товарооборотом на торговельному підприємстві, визначається конкретний зміст цього управління та послідовність його здійснення. Під час управління товарооборотом здійснюється аналіз стану реалізації товарів даним підприємством та оцінюються можливості подальшого зростання обсягу товарообороту. В процесі аналізу вивчають обсяг, склад та структуру реалізації товарів в минулих періодах, визначають тенденції розвитку та фактори, що впливають на товарооборот, досліджують ритмічність та сезонність реалізації

окремих груп товарів, оцінюють ступінь та причини невиконання раніше розроблених планів розвитку товарообороту, аналізують характер впливу факторів зовнішнього середовища в теперішній час та на перспективу.

Розробка стратегії управління товарооборотом підприємства пов'язана з визначенням цілей подальшого розвитку товарообороту підприємства.

Аналіз товарообороту та контроль за досягненням розроблених планів виступають не тільки і якості інструмента оцінювання діяльності персоналу підприємства, насамперед – для прийняття необхідних заходів з коригування товарної стратегії підприємства, його асортиментної, цінової, маркетингової політики, політики закупівель тощо [3, с. 96].

Загальний обсяг роздрібного товарообороту підприємства аналізують, щоб вивчити тенденції його розвитку, дати оцінку виконанню плану і зробити висновки чи повністю задовольняється платоспроможний попит населення на товари. Аналіз здійснюється як протягом року з метою контролю за виконанням плану товарообороту і аналітичного супроводження оперативного управління товарооборотом, так і по завершенню року з метою оцінки динаміки товарообороту та розробки заходів щодо його розвитку в майбутньому.

Аналіз реалізації товарів на торговельних підприємствах проводять використовуючи методи та методiku економічного аналізу. Метод аналізу господарської діяльності визначається основним змістом і особливостями його предмету, а також тими конкретними цілями, задачами і вимогами, які ставляться перед самим аналізом. Науковою основою методу аналізу є матеріалістична діалектика, діалектичний метод пізнання, який досліджує процеси і явища у їх розвитку. При цьому повинен забезпечуватися комплексний підхід до їх вивчення. Лише за цієї умови можна виявити причини, що викликали зміни окремих показників діяльності торговельного підприємства, і встановити як вони вплинули на результати. Отже, метод аналізу господарської діяльності являє собою діалектичний підхід до вивчення господарських процесів, який забезпечує системне, комплексне, органічно взаємопов'язане вивчення економічної, соціальної та іншої діяльності підприємств, їх підрозділів з метою об'єктивної оцінки результатів роботи, виявлення і мобілізації резервів підвищення ефективності господарювання, забезпечення необхідної інформації для прийняття оптимальних рішень по управлінню підприємством [4, с. 94].

Метод аналізу товарообороту на підприємствах торгівлі містить сукупність способів і прийомів дослідження. Прийоми аналізу з деякою умовністю поділяють на традиційні та економіко-математичні. Традиційними прийомами є порівняння, середні та відносні величини, балансовий метод, елімінування (прийом ланцюгових підстановок та різниць), групування, графічний метод та інші методи. До економіко-математичних відносяться прийоми математичного програмування, математичного моделювання, кореляції, регресії тощо.

Універсальний метод економічного аналізу – порівняння, широко застосовується під час аналізу реалізації товарів на торговельних підприємствах. Порівняння показників це перший етап економічного аналізу. В подальшому повинні бути встановлені та вивчені причини виявлених відхилень і має бути дана їм об'єктивна оцінка.

В практиці аналізу широко використовується середні і відносні показники. Середні статистичні показники визначаються на основі масових, якісно однорідних даних. Застосовуються середня арифметична (проста і зважена), середня гармонічна, середня хронологічна, середня геометрична (використовується для вивчення середніх темпів росту). Відносні показники (відсотки, коефіцієнти, індекси) призначені для доповнення

характеристик абсолютних даних реалізації товарів на підприємствах роздрібної торгівлі. Відсотками проводиться аналіз структурних показників торгівлі, рівням витрат та ін. Коефіцієнти розраховуються відношенням двох взаємопов'язаних показників, один з яких приймається за одиницю розрахунку. Індeksi теж використовують для вивчення динаміки показників.

Всі об'єкти аналізу знаходять своє відображення в системі показників. За своїм змістом показники поділяються на кількісні та якісні. Якісні показники відображають істотні особливості та якості товарів, що вивчаються, а кількісні відображають зміни в кількості цих об'єктів.

Достовірність аналітичних висновків щодо реалізації товарів на підприємствах роздрібної торгівлі залежить в першу чергу від якості інформації, що аналізується. Помилки та недоліки, що містяться в матеріалах, можуть вплинути на аналітичні розрахунки, викривити результати аналізу.

Аналіз товарообороту починають з визначення його обсягу (у вартісному виразі або в натуральних показниках) за досліджуваний період. Звітні дані порівнюють з плановими показниками і з показниками (базисними) відповідних попередніх часових інтервалів. Подібні зіставлення дозволяють оцінити ступінь відповідності фактичних результатів діяльності підприємства наміченій стратегії розвитку. [4, с. 94].

Об'єктом нашого дослідження є СТ «Ольвія», яке спеціалізується на роздрібній торгівлі. Результати аналізу показників динаміки роздрібного товарообороту СТ «Ольвія» за 2017-2019 роки наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз товарообороту по СТ «Ольвія» за період 2017-2019 рр.

(тис. грн.)

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення 2019 р. від			
				2017 р.		2018 р.	
				абсолютне, (+,-)	відносне, %	абсолютне, (+,-)	відносне, %
Товарооборот, в т.ч.	9910,8	9460,8	10019,3	108,5	101,1	548,5	105,9
непродовольчі товари	3184,6	3048,3	3662,0	477,4	115,0	613,7	120,1
продовольчі товари	6482,6	5700,9	6032,2	-450,4	93,1	331,3	105,8
продукція власного виробництва	243,6	711,6	325,1	81,5	133,5	-386,5	45,7

Аналізуючи обсяг реалізації товарів у СТ «Ольвія» за 2019 рік необхідно відмітити зростання цього показника зокрема, в 2019 році порівняно з 2017 роком на 108,5 тис. грн., тобто на 1,1%, в 2019 році порівняно з 2018 роком на 548,5 тис. грн., тобто на 5,9%. Дохід від реалізації непродовольчих товарів збільшився в 2019 році порівняно з 2017 роком на 477,4 тис. грн., тобто на 15,0%, порівняно з 2018 роком на 613,7 тис. грн., тобто на 20,1%; по продтоварах порівняно з 2017 роком товарооборот зменшився на 450,4 тис. грн., або на 6,9%, порівняно з 2018 роком товарооборот вже збільшився на 331,3 тис. грн., або на 5,8%.

Питома вага реалізації товарів вітчизняного виробництва в загальному обсязі товарообороту складала 39%.

Аналіз структури товарообороту наведено в табл. 2.

Далі проведемо аналіз впливу трудових факторів на обсяг товарообороту торговельного підприємства СТ «Ольвія», використовуючи дані табл. 3.

1. Продуктивність праці.

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Товарооборот}}{\text{Чисельність}} \quad (1)$$

Таблиця 2

Аналіз структури товарообороту по СТ «Ольвія» за період 2017-2019рр.

(тис. Грн.)

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %
Товарооборот, в т.ч.	9910,8	100,0	9460,8	100,0	10019,3	100,0
непродовольчі товари	3184,6	32,1	3048,3	32,2	3662,0	36,5
продовольчі товари	6482,6	65,4	5700,9	60,3	6032,2	60,2
продукція власного виробництва	243,6	2,5	711,6	7,5	325,1	3,3

Таблиця 3

Аналіз впливу продуктивності праці на товарооборот СТ «Ольвія»

Показники	2018р.	2019р.	Відхилення 2019 від 2018р.	Вплив фактора на товарооборот
1. Товарооборот, тис. Грн.	9460,8	10019,3	558,5	
2. Чисельність працівників, осіб	35	36	1	288,0
3. Продуктивність праці, тис. Грн.	270,3	278,5	8,0	270,5

2. Вплив трудових факторів на товарооборот:

а) вплив зміни продуктивності праці:

$$\Delta TO_{\text{пл}} = Ч_{\text{ф}} * (ПП_{\text{ф}} - ПП_{\text{пл}}) = 36 * (278,3 - 270,5) = 288 \text{ тис. грн.}$$

б) вплив зміни чисельності:

$$\Delta TO_{\text{ч}} = ПП_{\text{пл}} * (Ч_{\text{ф}} - Ч_{\text{пл}}) = 270,5 * (36 - 35) = 270,5 \text{ тис. грн.}$$

Загальний вплив факторів дорівнює відхиленню від плану товарообороту (288,0+270,5=558,5 тис. грн.).

Товарооборот у 2019 році збільшився на 558,5 тис. грн. Порівняно з 2018 роком. Збільшення чисельності працівників на 1 особу призвело до збільшення товарообороту на 288 тис. грн. Збільшення продуктивності праці на 8,0 тис. грн. Призвело до збільшення товарообороту на 270,5 тис. грн.

У процесі аналізу динаміки товарообороту також доцільно використовувати систему індексів: індекс фізичного обсягу товарообороту ( $I_q$ ); індекс товарообороту у фактично діючих (поточних) цінах ( $I_{pq}$ ); індекс цін ( $I_p$ ).

Індекс фізичного обсягу товарообороту характеризує вплив зміни кількості і структури реалізованих товарів на динаміку показника.

Індекс розраховують за формулою:

$$I_q = \frac{\sum p_0 q_1}{\sum p_0 q_0}, \quad (2)$$

де  $p_0$  - ціна  $i$ -го товару в базисному періоді;

$p_1$  - ціна  $i$ -го товару у звітному періоді;

$g_0$  - кількість  $i$ -го товару, реалізованого у звітному періоді;

$g_0$  - кількість  $i$ -го товару, реалізованого в базисному періоді;

$n$  - кількість видів товарів.

Індекс товарообороту у фактично діючих (поточних) цінах відображає зміну сукупної вартості проданих товарів за аналізований період. На стан показника впливають два фактори – кількість реалізованих товарів і динаміка цін. Індекс розраховують за формулою:

$$I_{pq} = \frac{\sum p_1 q_1}{\sum p_0 q_0} \quad (3)$$

Використання індексу цін в аналізі товарообороту в умовах помітного впливу інфляційних процесів на економічне життя країни, зумовили високі темпи знецінення грошей та зростання цін, набуває виняткове значення. Індекс цін показує зміна сукупної вартості певної кількості товарів протягом аналізованого періоду. Індекс розраховують за формулою:

$$I_p = \frac{\sum p_1 q_1}{\sum p_0 q_1} \quad (4)$$

Між розглянутими індексами існує математична залежність:

$$(\sum p_1 q_1 - \sum p_0 q_0) = (\sum p_1 q_1 - \sum p_0 q_1) + (\sum p_0 q_1 - \sum p_0 q_0) \quad (5)$$

Проаналізувавши товарооборот, ми визначили, що фактичний товарооборот звітного року, порівняно з минулим, збільшився на 558,5 тис. грн. Це сталося під впливом двох чинників: ціни і кількості проданих товарів.

*Висновки.* Головна мета управління роздрібним товарооборотом – забезпечення такого його розвитку, щоб торговельне підприємство отримувало максимальні доходи, мало прибуток, було рентабельне, стабільне, платоспроможне і фінансове незалежне.

Отже, збільшення обсягу товарообороту може бути за умови ефективного управління: формування ефективної політики товарного забезпечення, яка передбачає планування структури товарообігу, що найкраще відповідає потребам контингенту покупців, що обслуговують підприємство, а також забезпечення об'єму та структури постачання товарів і

суми товарних запасів, що забезпечать ритмічну роботу та стабільний асортимент товарів; формування ефективної цінової політики роздрібного підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Височин І.В. Управління товарооборотом підприємств роздрібною торгівлі. К.: КНТЕУ, 2016. 544 с.
2. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства. К.: КНТЕУ. 2009. 800 с.
3. Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність. К.: КНТЕУ. 2015. 384 с.
4. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства. К.: Знання. 2016. 580 с.

Малішевська Л.М. магістрант 2-го року підготовки спеціальності «Менеджмент»,  
Вінницький інститут Університету «Україна»

Науковий керівник: Балахонова О.В., доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри бізнесу та права,  
Вінницький інститут Університету «Україна»

### ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### THEORETICAL CONTENT OF PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES

**Анотація.** У даній статті розглядаються питання теоретико-методологічного змісту технологій управління персоналом. Узагальнюється інструментарій технологій управління.

**Ключові слова:** управління персоналом, персонал, технологія, мотивація.

**Abstract.** This article discusses the theoretical and methodological content of personnel management technologies. The toolkit of management technologies is generalized.

**Key words:** personnel management, personnel, technology, motivation.

*Постановка проблеми.* Події 2020 року корінним чином змінили економіку світу та сформувавши нові виклики. Ключовий ресурс підприємницької діяльності – персонал, опинився під нищівним впливом карантинних та посткарантинних змін в розумінні його ролі. Менеджмент підприємства опинився на роздоріжжі – скорочувати персонал чи навпаки зберігати його за всяку ціну. Тому настільки важливим є розуміння базових технологій управління персоналом як основного інструменту досягнення цілей діяльності.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питанням аналізу технологій управління персоналом присвячено праці багатьох дослідників, зокрема: Гапоненко А.Л., Панкрухіна А.П., Коваленко М.А., Грузнова І.І., Сухомлина Л.Є., Савельєвої В.С., Єськова О.Л., Кибанова А.А., Шведа В.В., Поліщук І.І., Кириченко О.А., Крушельницької О.В., Мельничука Д. П., Одегова Ю.Г. та інших.

Не зважаючи на достатнє теоретичне розроблення даного питання, сучасні виклики, особливо за умов карантинної та посткарантинної економіки, вимагають постійної адаптації управління персоналом до змінюваних умов діяльності.