

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис)
«_____» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «**Особливості управління торговим підприємством**»

Здобувачки групи ЕН-93/1м Малюк Дар'ї Олександрівни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.

_____ Дар'я МАЛЮК
(підпис)

Керівники:

зав. кафедри управління
імені Олега Балацького,
д.е.н., професор Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

Директор ТРЦ «Мануфактура»
Володимир ЛОБОДІН

(підпис)

Суми 2023

АНОТАЦІЯ

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 35 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 42 сторінки, у тому числі 8 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел 4 сторінки.

Цілі бакалаврської роботи:

- розглянути основи управління і мотиви створення запасів торговим підприємством;
- визначити особливості моделювання системи управління торговим підприємством;
- охарактеризувати діяльність діючого підприємства сфери торгівлі;
- провести аналіз процесу формування запасів підприємства;
- визначити недоліки системи управління підприємством;
- розробити напрямки удосконалення системи управління.

Предмет дослідження: взаємозв'язки та дії суб'єкту ринку, які визначають головні довгострокові перспективи діяльності.

Об'єкт дослідження: система управління підприємством торгової сфери яка зможе забезпечити постійний розвиток діяльності.

Мета роботи: випускна кваліфікаційна робота бакалавра має визначити теоретичні та методологічні особливості управління торговим підприємством.

Методи дослідження: структурний аналіз методологічних підходів до процесу формування системи управління торговим підприємством. У роботі застосовано системний підхід та було використано аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ, ТОРГОВЕ ПІДПРИЄМСТВО.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1 Основи управління та мотиви створення запасів торговим підприємством.....	7
1.2 Особливості моделювання системи управління торговим підприємством.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	17
2.1 Загальна характеристика діяльності організації	17
2.2 Аналіз процесу формування запасів підприємства.....	21
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	29
3.1 Основні недоліки системи управління підприємством.....	29
3.2 Розробка напрямків удосконалення системи управління	32
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

ВСТУП

Управління будь яким торговим підприємством має свої певні особливості, які в першу чергу вимагають уваги саме менеджменту організації та вирішення відповідних стратегічних і поточних завдань. Основними особливостями управління саме торговим підприємством є наступні: підприємство повинно постійно контролювати свої запаси, щоб відповідати запиту клієнтів і не перенапружувати фінансові ресурси, має добре знати своїх клієнтів і ринок, на якому воно працює; вимагає ефективного та постійного управління персоналом, повинно відстежувати різні ризики, які можуть вплинути на його діяльність та ефективно керувати своїми фінансовими ресурсами, зокрема, контролювати витрати та оптимізацію прибутку.

Питання та проблематика організації торгівлі та збутової діяльності було розглянуто великою кількістю вітчизняних та зарубіжних вчених: Л. Балабанова, І. Височін, І. Міщук, Е. Локтєв, Л. Нападовська, Л. Омелянович, А. Савощенко, А. Садеков, Б. Вейтца, Д. Гілберта, Р. Колборна, М. Рафіка, та ін. Наукові дослідження проблем удосконалення процесу управління торгової діяльності та формування каналів розподілу продукції були розвинені в роботах Г. Армстронга, Ф. Котлера, В. Строкова, Д. Ланкастера, Д. Джоббера, А. Тяпухіна, та ін.

Але обґрунтування певних моделей та розробок в управлінні діяльністю торгових організацій та підприємств не забезпечує вирішення всіх нагальних питань в їх діяльності, яка відбувається в постійно змінних умовах під впливом як зовнішніх так і внутрішніх факторів та впливів.

Цілі бакалаврської роботи:

- розглянути основи управління і мотиви створення запасів торговим підприємством;
- визначити особливості моделювання системи управління торговим підприємством;

- охарактеризувати діяльність діючого підприємства сфери торгівлі;
- провести аналіз процесу формування запасів підприємства;
- визначити недоліки системи управління підприємством;
- розробити напрямки удосконалення системи управління.

Предмет дослідження: взаємозв'язки та дії суб'єкту ринку, які визначають головні довгострокові перспективи діяльності.

Об'єкт дослідження: система управління підприємством торгової сфери яка зможе забезпечити постійний розвиток діяльності.

Мета роботи: випускна кваліфікаційна робота бакалавра має визначити теоретичні та методологічні особливості управління торговим підприємством.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Основи управління та мотиви створення запасів торговим підприємством

Управління торговим підприємством має свої особливості, які вимагають уваги менеджменту та вирішення відповідних завдань. Основні особливості управління торговим підприємством включають наступні [1, 2]:

1. Управління запасами.

Торгове підприємство повинно постійно контролювати свої запаси, щоб відповідати запиту клієнтів і не перенапружувати фінансові ресурси. Це можна досягти лише шляхом точного прогнозування попиту та планування поставок товарів від постачальників.

2. Маркетинг.

Торгове підприємство повинно добре знати своїх клієнтів і ринок, на якому воно працює, щоб вести ефективну рекламу відповідно, залучати нових клієнтів та збільшити обсяги продажів.

3. Управління персоналом.

Управління торговим підприємством вимагає ефективного управління персоналом, яке включає процес наймання нових працівників, їх навчання та розвиток, мотивацію та збереження зайнятості.

4. Управління ризиками.

Торгове підприємство повинно відстежувати різні ризики, які можуть вплинути на його діяльність, такі як зміни в ринкових умовах, зміни в податковому законодавстві та інші фактори.

5. Фінансове управління.

Торгове підприємство повинно ефективно керувати своїми фінансовими ресурсами, зокрема, контролювати витрати та оптимізацію прибутку.

б. Інформаційні технології.

Управління торговим підприємством потребує постійного розвитку інформаційних систем та впровадженні технологічних інновацій, що надасть можливість бути попереду конкурентів, та скоротити витрати.

Основою проблематики управління діяльністю торговими організація завжди була саме дисгармонія, що виникає між пропозицією та попитом та зумовлена в першу чергу невідповідністю цілей саме безпосереднього виробника з класичними цілями кінцевого споживача товарів (тобто клієнта). Ця відмінність часто є передумовою прийняття рішень щодо визначення що виготовляти, де, коли та в якій кількості, а отже, визначає і процеси їх реалізації [3]. Тому таким важливим є врахування цієї дисгармонії вже на початкових етапах планування як виготовлення так і реалізації.

Саме сфера дистрибуції будь якого товару акцентує увагу саме на двох основоположних та важливих проблемах, що певною мірою визначають шляхи та напрямки розвитку будь-якого торгового підприємства [4]:

- обґрунтування доцільності та формування оптимальних каналів дистрибуції;
- проектування процесів реалізації дистрибуції всіх запропонованих груп товарів.

Схематично сутність зазначених проблем можна представити за допомогою формування структури дистрибуції (рис.1.1) [5].

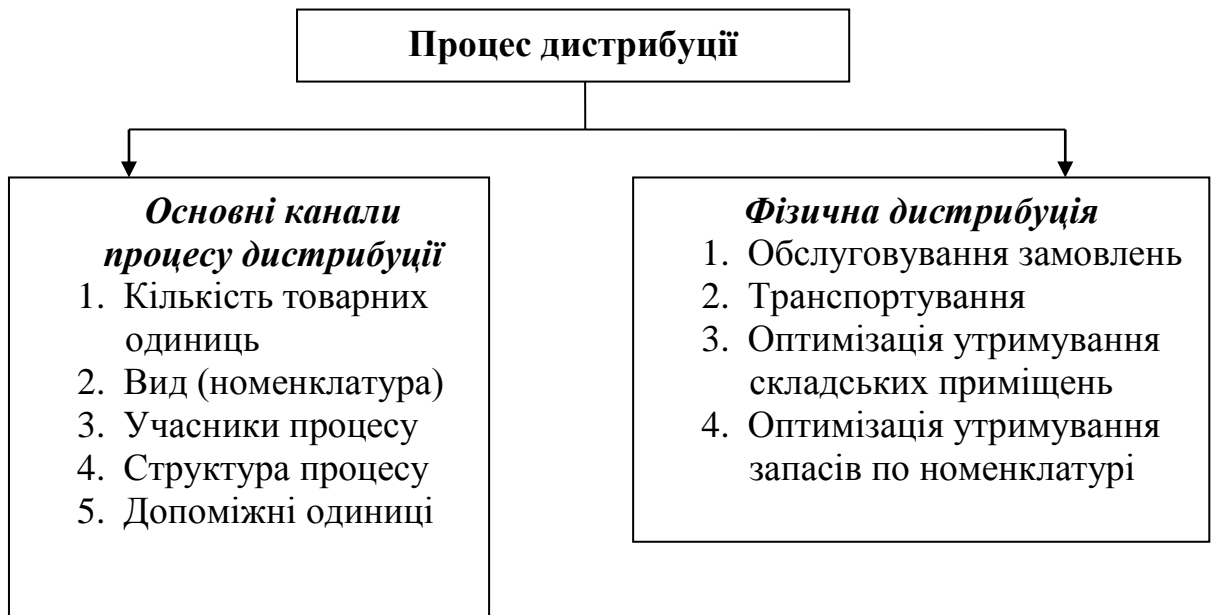


Рис. – 1. 1 Структура дистрибуції

Вирішення визначених проблем забезпечується виконанням певних координаційних функцій щодо процесу формування інформаційних каналів, встановлення певних зв'язків між усіма учасниками процесу дистрибуції, визначення правових аспектів [6]. Саме у рамках фізичної дистрибуції відбувається реалізація організаційних функцій направлених на здійснення трансферу та розподілу товарів в аспекті саме обслуговування замовлення, їх транспортування чи складування та утримання запасів товарів.

Відповідно до функціонального подання структури логістичних систем, логістика саме дистрибуції товарів структуруватися наступним чином - рис.1.2.

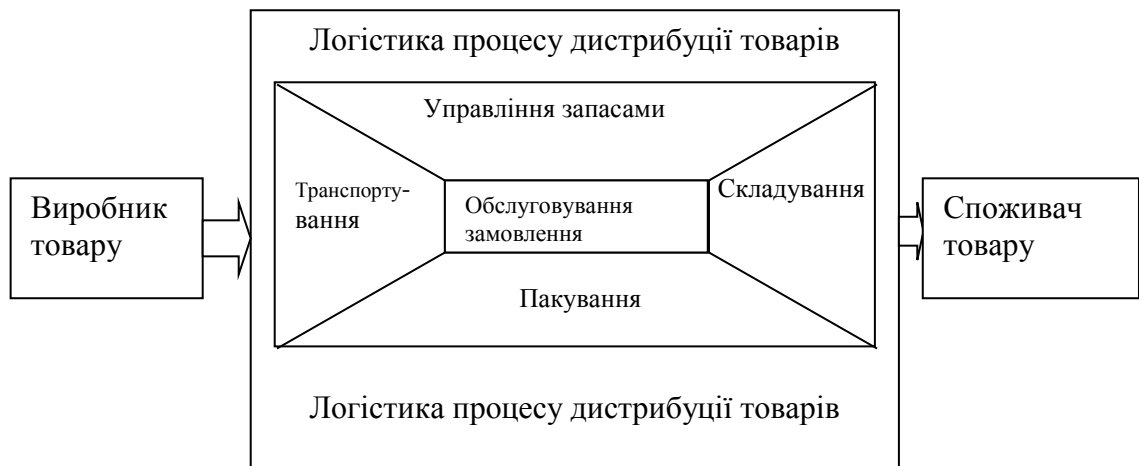


Рис. 1.2 - Структура логістики процесу дистрибуції товарів

Аналізуючи схему можна зазначити, що в найбільш повній мірі концепція логістики дистрибуції товарів може імплементуватися саме в систему дистрибуції при умові успішного вибору стратегії дистрибуції [3,7]. Обираючи стратегію дистрибуції, особливу увагу необхідно приділяти певним чинникам зовнішнього середовища:

- ринок (загальна кількість та структура клієнтів, їх територіальне розміщення та звички);
- конкуренція (сфера фізичної дистрибуції прямих конкурентів);
- різні економічні чинники;
- сформовані правові чинники впливу;
- технологічні та інноваційні чинники.

Серед внутрішніх передумов у межах дистрибуційної ланки можна виділити [4,8]:

1. Чинники, які тісно пов'язані з маркетинговою системою, зокрема:
 - маркетингові цілі;
 - відмінність продукту і його особливості;
 - розроблена цінова політика;

- стратегію промоції (просування).
- 2. Засоби що безпосередньо використовує підприємство.
- 3. Сформований досвід у процесі дистрибуції.

Наступним етапом в процесі дистрибуції товарів є безпосередня *ідентифікація каналів дистрибуції*. Застосовується два підходи: маркетинговий та логістичний [5, 6]. Особливістю логістичного є формування послідовних ланок у часі та просторі процесу трансформації товарів при їх переміщенні від виробника до безпосереднього споживача. Що також формує відбір конфігурації потрібної дистрибуційної мережі.

Основним об'єктом управлінських рішень в торгівельній діяльності є визначення оптимальних логістичних каналів, тобто необхідним стає визначення *локалізації певної дистрибуційної мережі* (місце розташування як роздрібних магазинів так і складів).

1.2 Особливості моделювання системи управління торговим підприємством

Загальні мотиви необхідності створення певного рівня товарних запасів :

1. Велика імовірність порушення запланованого графіка постачань (особливо у умовах війни) [7, 9].

2. Вірогідність коливання попиту. (Попит у будь яких цифрах на певну групу товарів можна передбачити лише з приблизною ймовірністю. І тому, необхідно мати достатній запас цього товару, тому що можлива ситуація, коли платоспроможний попит саме не буде вдоволеній в повній мірі, тобто безпосередньо клієнт залишиться без покупки.

3. Сезонність коливань виробництва певних груп товарів (як приклад, продукція сільського господарства).

4. Певні знижки на покупку великої партії дуже часто стають основною причиною формування запасів.

5. Якщо ріст ціни на певні товари може різко але передбачувано зрости, то підприємство зазвичай створює значний запас маючи можливості зберігання, враховуючи мету одержання більшого прибутку.

6. Зменшення витрат, що пов'язані з безпосереднім оформленням замовлення. Це стає можливим за рахунок скорочення кількості замовлень, тобто відбувається збільшення обсягу партії, що оформлюється, і тому спостерігається підвищення самого розміру запасу [9].

7. Забезпечення можливості рівномірно здійснювати операції виробництва та розподілу. Тобто, безпосередньо наявність запасів, які є на певний час у системі розподілу надає можливість здійснювати сам процес реалізації з більш рівномірною поступовістю та повністю незалежно від ситуації що склалася у виробництві. А наявність певного рівня виробничих запасів може згладити коливання що виникають в постачанні сировини та напівфабрикатів, тобто безпосередньо забезпечує рівномірність усіх виробничих процесів.

8. Забезпечення можливості негайного обслуговування клієнтів. Тобто виконання замовлення відбувається у такий спосіб:

- виготовлення замовленого товару;
- закупівля замовленого товару;
- видання замовленого товару з існуючого запасу.

У таблиці 1.1 наведено класифікацію запасів [10, 11] яка не залежить від фази виробництва, а саме включає як фазу постачання так і фазу виробництва, саме це є дуже важливим в процесі формуванні критеріїв, які враховують саме синергічні зв'язки, що виникають поза межами самої фази збуту.

Таблиця 1.1 – Визначена класифікація запасів [11].

Ознаки класифікації			
Фазовий поділ	Функціональний поділ	Концентраційний поділ	Поділ за рівнем передбачуваності
<p>1. Запаси що виникають в постачанні: - матеріали; - сировина; - частини що закупаються.</p> <p>2. Запаси що виникають у виробництві: - незакінчена продукція; - напівфабрикати - запаси на певних робочих місцях.</p> <p>3. Запаси що виникають у дистрибуції товарів: - кінцева продукція; - змінні частини; - повернена продукція</p>	<p>1. Поточний запас: - в постачанні; - в збуті.</p> <p>2. Запас у певних процесах: - виробництво; - в дорозі.</p> <p>3. Встановлений гарантійний запас: - в постачанні товарів; - в збуті.</p> <p>4. Певний сезонний запас: - в постачанні; - в збуті.</p> <p>5. Визначений запас агресивного просування в межах ринку.</p> <p>6. Спекулятивний запас: - в постачанні; - в дистрибуції.</p> <p>7. «Мертвий» запас: - в постачанні; - в дистрибуції.</p>	<p>1. Група А - відбувається висока концентрація товарної вартості: - в постачанні; - в дистрибуції.</p> <p>2. Група В - відбувається середня концентрація товарної вартості: - в постачанні; - в збуті.</p> <p>3. Група С - відбувається низька концентрація товарної вартості: - в постачанні; - в збуті.</p>	<p>1. Група Х – досить висока точність прогнозних значень попиту.</p> <p>2. Група Y - середня точність прогнозних значень попиту.</p> <p>3. Група Z - низька точність прогнозних значень попиту.</p>

Надана у таблиці класифікація дозволяє досить диференційовано підійти до процесу прийняття управлінських логістичних рішень [10], в першу чергу які стосуються асортименту продукції та величини торгівельних запасів.

Графічно сама модель системи контролінгу за формою та станом запасу з фіксованою встановленою періодичністю замовлення товарів показана на рисунку 1.3.

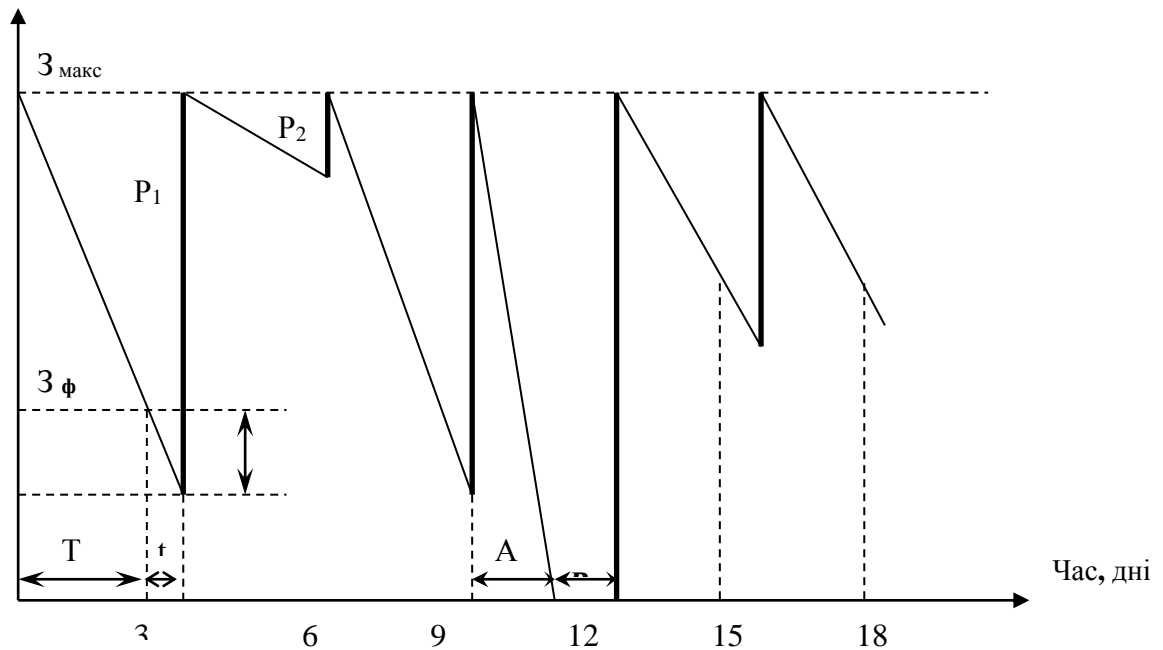


Рис. - 1.3 Система контролінгу за станом запасів з фіксованою встановленою періодичністю замовлення

Де T - інтервал часу з урахуванням якого повторюється зазначене замовлення (на рисунку - 3 дні) - для описаної системи величина є постійною;

t - це час, який необхідний для розміщення та виконання замовлення (на рисунку - 1 день);

$P_1, P_2 \dots, P_i$ - величина певного окремого, i -го замовлення;

$Z_{\text{макс}}$ - максимальний запас, що передбачений за нормою;

$Z_{\text{ф}}$ - фактичний запас встановлений на момент перевірки;

Z_t - запас, що безпосередньо витрачається за час (t), тобто є необхідним при розміщенні та виконанні замовлення;

A - період часу з встановленим інтенсивним попитом;

У - період часу з нульовим запасом.

В системі контролінгу за станом запасів встановленому з фіксованим (визначеним) розміром замовлення на поповнення запасу відповідно має бути величиною постійної [11]. А інтервали часу в цьому випадку є величинами різними (рис 1.4).

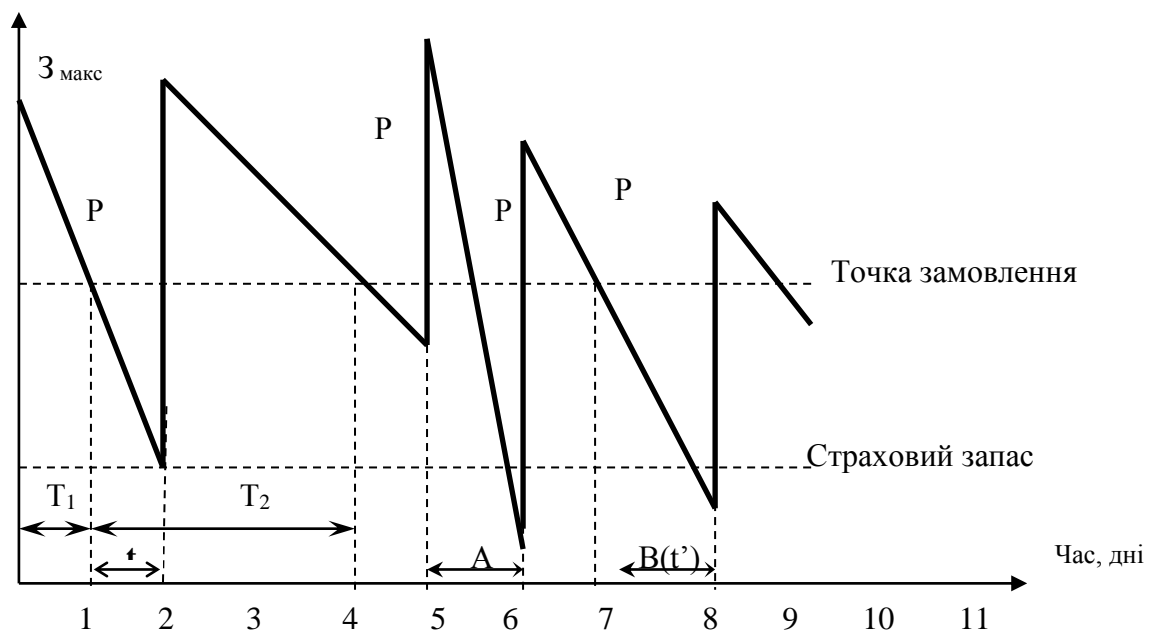


Рис. - 1.4 Система контролінгу за станом запасів при фіксованому розмірі замовлення

Де:

$T_1, T_2 \dots, T_i$ - це величина i -го окремого періоду часу, саме через який відбувається повторення замовлення;

t - час, що необхідний саме на розміщення та виконання замовлення (на рис. -1 день);

P - сам розмір замовлення – у даному випадку величина постійна;

A – період можливого непередбаченого збільшення попиту;

$У$ - період, з порушенням встановлених термінів постачання;

t' –термін постачання фактичний в зазначений період C_T .

Для управління запасами для торгових організацій необхідним є визначення такої величини, як оптимальний розмір партії замовлення товарів. Який визначається за формулою Уїлсона [12]:

$$S_{opt} = \sqrt{\frac{2 * O * C_T}{C_x}}, \quad (1.1)$$

де S_{opt} - розмір партії, що є оптимальним і підлягає замовленню;

O - величина обороту;

C_T - витрати, які пов'язані безпосередньо з доставкою партії;

C_x - витрати, які пов'язані безпосередньо і зберіганням.

Таким чином, розглянуті вище основні системи контролінгу запасів базуються на самій фіксації одного з двох визначених параметрів: це розмір замовлення або інтервал часу, який встановлюється між замовленнями.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності організації

Київський філіал ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ДИСТРИБУЦІЙНІ МЕРЕЖІ (КФ ТОВ «ДМ»)

ТОВ «Дистрибуційні мережі» являється організацією з реалізації товарів компанії Хенкель в Україні.

Відповідно до організаційної структури ТОВ «ДИСТРИБУЦІЙНІ МЕРЕЖІ» можна виділити 7 регіональних філіалів товариства: київський, білоцерківський, чернігівський, черкаський, хмельницький, житомирський та вінницький. В бакалаврській роботі проведено аналіз діяльності Київського філіалу ТОВ «ДМ». Організаційна структура КФ ТОВ «ДМ» представлена на рис.2.1.

Окрім того необхідно зазначити, що даному підприємстві встановлена певна класифікація клієнтів:

- Національні клієнти;
- Локальні клієнти;
- Оптовики.

Цей поділ був встановлений постачальником - компанією Хенкель для забезпечення зручності у процесі контролю руху товарів. Відповідно до цієї класифікації ТОВ «ДМ» складають зовнішні звіти безпосередньо по кожній з зазначених груп клієнтів та направляють їх компанії Хенкель.



Рис. - 2.1 Організаційна структура КФ ТОВ «ДМ».

На долю категорії- національних клієнтів припадає близько 80-85% товарообороту. Національні клієнти розміщені по всій території України (наприклад Сільпо, Фуршет, Караван і т.д.).

До локальних належать: Епіцентр, Нова Лінія, БМ Трейд, Еко, Стиль Д, Вест-Лайн та інші. Локальні клієнти територіально розташовуються лише в Києві і київській області. Загальна часта даної категорії 10-15% товарообороту.

До категорії оптовиків відносять приватних підприємців, які співпрацюють з ТОВ «ДМ». На даному етапі таких підприємців 4 та їх доля зараз - близько 10% товарообороту.

Таблиця 2.1 - Фактори формування товарних запасів на КФ ТОВ «ДМ» [12]

Фактори формування товарних запасів	
Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Загальна широта асортименту	Якість продукції
Частота оновлення	Сезонність та коливання попиту
Обсяг та структура товарообороту	Терміни та особливості зберігання товару

Загальна широта асортименту КФ ТОВ “ДМ” досить велика -досягає 450 найменувань товарів. Це вимагає більш високого рівня товарних запасів які забезпечать необхідність підтримувати нормальний товарообіг. Зазначена широта асортименту обумовлюється специфікою певного виду діяльності [11].

Існуючи методи планування, які застосовуються для розрахунку кількості товарних запасів останнім часом досить широко використовується при управлінні запасами в діяльності оптової торгівлі [12].

Формування планів запасів продукції для торгових підприємств зазвичай відбувається з використанням методу екстраполяції, тобто відбувається визначення майбутніх обсягів за рахунок використання показника темпу зміни минулих періодів. Цей процес входить до функціональних обов’язків менеджера з управління запасами КФ ТОВ «ДМ». Тому в роботі ми також використаємо описаний метод для розрахунку планового запасу на другий квартал 2023 року, враховуючи зміни цього показника за останні 9 кварталів – табл.2.2.

Таблиця 2.2 - Обсяг використання запасу торгового підприємства

$t_{\text{кв.}}$	1/21	2/21	3/21	4/21	1/22	2/22	3/22	4/22	1/23	2/23
x , тис.грн.	4609	4854	4381	4557	3875	3652	3235	3113	3451	?

За даними табл. 2.2 будується графік $x = f(t)$ та оцінюється загальна картина - вид тренда (рис. 2.2).



Розглянувши графік можна зробити певний висновок: тренд має лінійний характер.

Таблиця 2.3 – Розрахункові значення

t	t'	(t') ²	x	x*t'	x*	Δ x	Δ x ²
1 (1кв/21)	-4	16	4609	-18035,6	4715,49	-206,595	42681,49
2 (2кв/21)	-3	9	4854	-13526,7	4487,85	21,045	442,892
3 (3кв/21)	-2	4	4381	-8560,54	4260,21	20,06	402,4036
4 (4кв/21)	-1	1	4557	-4456,85	4032,57	424,28	180013,5
5 (1кв/22)	0	0	3875	0	3804,93	-30,23	913,8529
6 (2кв/22)	1	1	3652	3551,655	3577,28	-25,625	656,6406
7 (3кв/22)	2	4	3235	6269,64	3349,649	-214,829	46151,5
8 (4кв/22)	3	9	3113	9038,85	3122,011	-109,061	11894,3
9 (1кв/23)	4	16	3451	12061,2	2894,372	120,928	14623,58
Всього	0	60	35727	-13658,3			297780,2

2.2. Аналіз процесу формування запасів підприємства

Основною метою процесу формування запасів на КФ ТОВ «ДМ» є забезпечення постійної поточної та збутової діяльності.

При управлінні запасами їх класифікують відповідним чином, що забезпечує диференціацію методів управління що використовуються. Тобто, на КФ ТОВ «ДМ» виділені [13]:

- запаси, які перебувають у складських приміщеннях менше 30 днів (найбільш обґрунтовані);
- запаси, які перебувають у складських приміщеннях більше 30 днів але менше 90 днів (менш обґрунтовані);
- запаси, які перебувають у складських приміщеннях більше 90 днів (їх ще називають слабо ліквідними товарами - «заморожені кошти підприємства» - потребують більш ретельного контролю та «агресивніших» методів збуту).

1 Етап аналізу запасів - аналіз попереднього періоду - аналіз забезпеченості та ефективності використання [14].

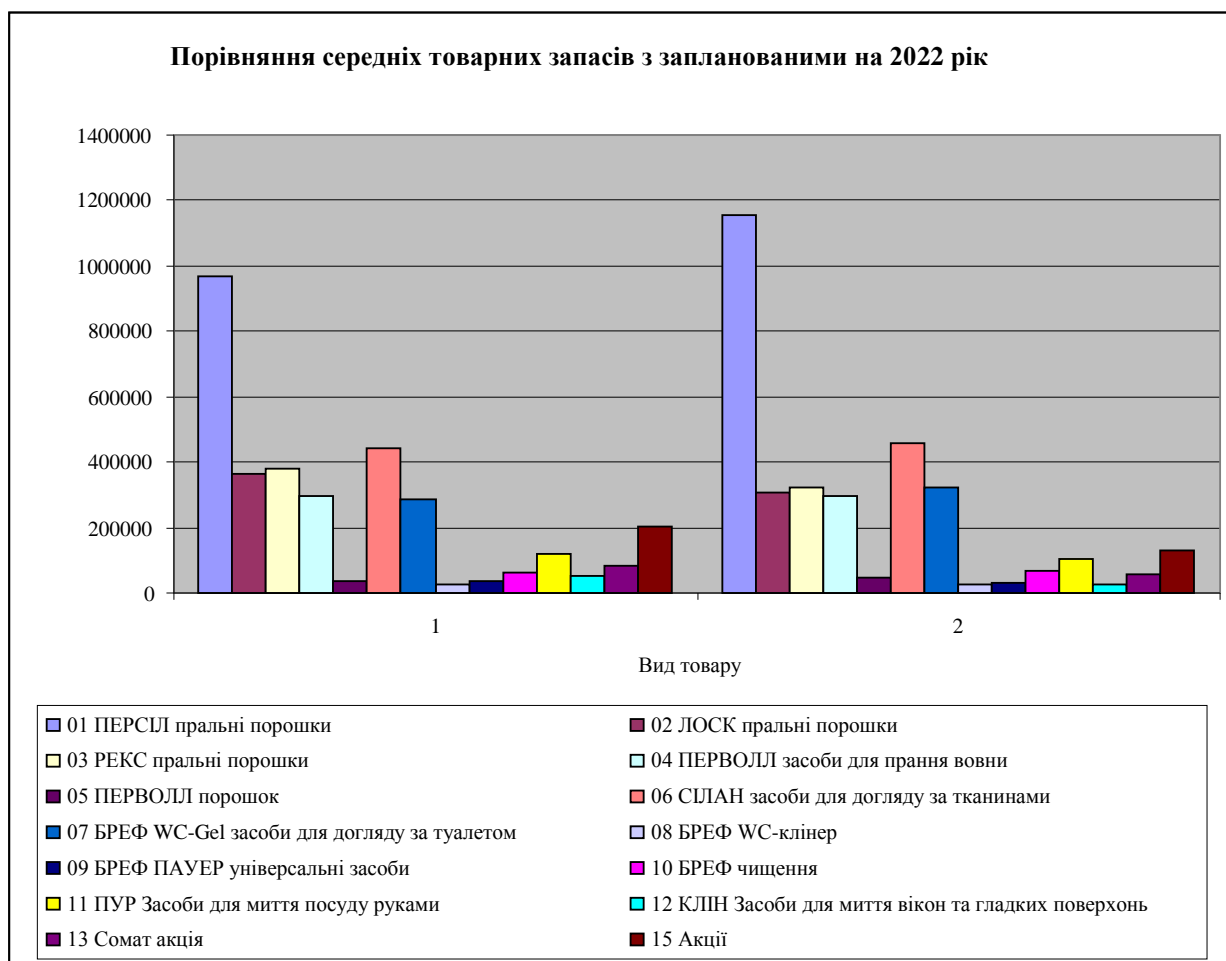


Рис. - 2.3 Порівняння кількості товарних запасів з запланованими (2022рік)

Результати за 2022 рік: на підприємстві є незначні недоліки в забезпеченні товарообігу товарними ресурсами. Загалом відмічається незначне відхилення від плану по загальній кількості товарів. (+0,18%). Значніші порушення у виконанні плану помічаються в структурі товарних запасів. По групах товарів 01 ПЕРСІЛ пральні порошки (-16,09%), 05 ПЕРВОЛІ порошок (-23,04%), БРЕФ чищення (-11,5%) фактичні товарні запаси менше запланованих, тому це привело до втрати запланованих обсягів товарообігу по даним групам. По іншим групам товарів фактичні товарні ресурси перевищили нормативні, що привело до додаткових витрат, пов'язаних з цим. Так по групам товарів 02 ЛОСК пральні порошки (18,62%),

03 РЕКС пральні порошки (18,14%), які займають високу питому вагу в структурі запасів, відбулося перевищення нормативних показників, що також є негативним явищем. Також змінилася структура товарних запасів порівняно з плановою, а це приведе до значних відхилень від запланованого товарообігу. Наочно виконання плану по товарним запасам можна представити за допомогою наступної діаграми- рис.2.3.

Відповідно своєчасно проведений оперативний аналіз на протязі поточного року забезпечить можливість формування структури і обсягу товарів на рівні планованих показників, здійснювати контроль їх та приймати правильні і своєчасні управлінські рішення.

2 Етап аналізу запасів - аналіз структури запасів [13] - аналіз в розрізі їх видів та основних груп, встановлюються сезонні коливання їх розміру (табл. 2.3).

Найбільшу питому вагу в структурі всіх запасів займають ПЕРСІЛ пральні порошки (28,87%), СІЛАН засоби для догляду за тканинами (13,22%), РЕКС пральні порошки (11,33%),ЛОСК пральні порошки (10, 89%), ПЕРВОЛЛ засоби для прання вовни (8,84%), БРЕФ WC-Gel засоби для догляду за туалетом (8,57%). Ці товари в загальній структурі запасів складають близько 82%. Наочно структуру товарних запасів можна представити за допомогою наступної діаграми (рис.2.4).

Таблиця 2.3 - Структура запасів по видам

Вид запасу	Сума, грн	Структура
01 Товари по торговим маркам	3360100	100
01.1 Хенкель-УКРАЇНА	3360100	100
01 ПЕРСІЛ пральні порошки	970087,3	28,87
02 ЛОСК пральні порошки	365860,9	10,89
03 РЕКС пральні порошки	380742	11,33
04 ПЕРВОЛЛ засоби для прання вовни	297017,7	8,84
05 ПЕРВОЛЛ порошок	35864,54	1,07
06 СІЛАН засоби для догляду за тканинами	444107,3	13,22
07 БРЕФ WC-Gel засоби для догляду за туалетом	288013,3	8,57
08 БРЕФ WC-клінер	24749,81	0,74
09 БРЕФ ПАУЕР універсальні засоби	34558,95	1,03
10 БРЕФ чищення	60840,32	1,81
11 ПУР Засоби для миття посуду руками	120792,4	3,59
12 КЛІН Засоби для миття вікон та гладких поверхонь	49634,85	1,48
13 СОМАТ Засоби для автоматичного миття посуду	85689,15	2,55
15 АКЦІЇ	202141,4	6,02
01 Персіл акція	45036,71	1,34
02 Лоск акція	13395,46	0,40
03 Рекс акція	37440,9	1,11
04 Перволл акція	58897,99	1,75
06 Сілан акція	10676,36	0,32
07 БРЕФ WC-Gel засоби для догляду за туалетом акція	34064,51	1,01
11 ПУР акція	1704,101	0,05
12 КЛІН акція	281,7565	0,01
13 Сомат акція	643,5176	0,02
Всього	3360100	100

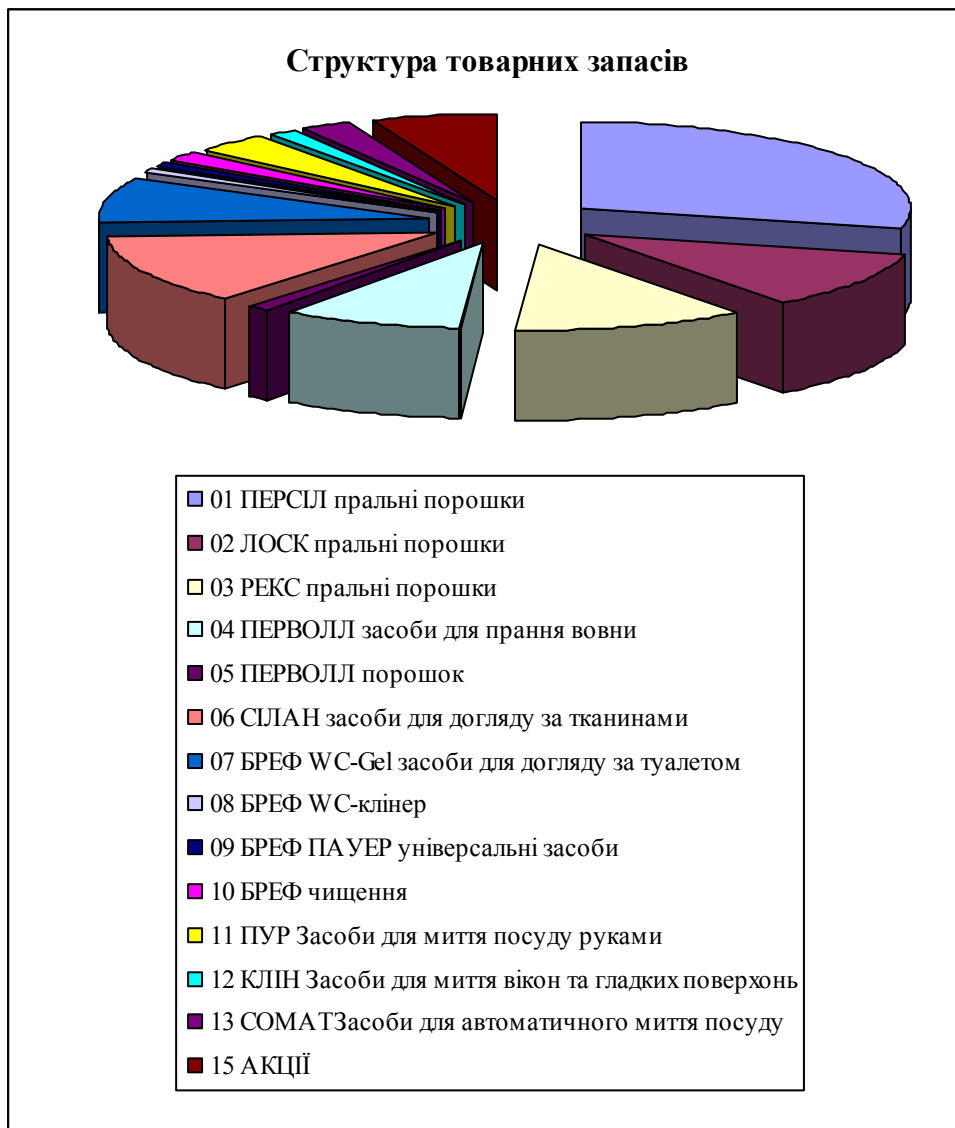


Рис. 2.4 - Структура товарних запасів

3 Етап аналізу запасів - проводиться аналіз ефективності використання визначених груп запасів - аналізуються показники їх оборотності

Оборотність запасів зазвичай забезпечується двома показниками: часом обертання та швидкістю товарообігу [15].

Час обертання (B) - це кількість днів за які був реалізований середній запас в попередньому періоді:

$$B = \frac{\bar{Z}}{T}, \quad (2.1)$$

де \bar{Z} - середній запас, грн.;

T - фактичний одноденний товарообіг цього ж періоду, грн.

Швидкість товарообігу (C) - це число оборотів середнього товарного запасу:

$$C = \frac{O}{\bar{Z}}, \quad (2.2)$$

де O - об'єм товарообігу, грн.

Середні товарні запаси підприємства розраховуються в залежності від наявності даних [16]:

якщо як в нашому випадку є дані на чотири дати, то зазвичай використовується середня хронологічна проста:

$$\bar{Z} = \frac{Z_I / 2 + Z_{II} + Z_{III} + Z_{IV} / 2}{n - 1}, \quad (2.3)$$

де $Z_{I,II,III,IV}$ - запаси в 1, 2, 3, 4 кварталах, відповідно, грн.;

n – кількість дат.

Розрахуємо середні запаси в звітному і базисному періоді.

$$Z_{21} = \frac{4609/2 + 4854 + 4381 + 4557/2}{3} = 4505,710 \text{ тис. грн.}$$

$$Z_{22} = \frac{3875/2 + 3652 + 3235 + 3113/2}{3} = 3360,1 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо одноденний фактичний товарообіг за рік.

$$O_{одн_{21}} = \frac{91011235,96}{360} = 252808,99 \text{ грн.}$$

$$O_{\text{одн}_{22}} \frac{77641410,11}{360} = 215670,58 \text{ грн,}$$

Визначимо час обертання запасів:

$$B_{21} = \frac{4505710,8}{252808,99} = 17,82 \text{ днів,}$$

$$B_{22} = \frac{3360100}{215670,58} = 15,58 \text{ днів.}$$

Визначимо швидкість обертання:

$$C_{21} = \frac{91011235,96}{4505710,8} = 20,2$$

$$C_{22} = \frac{77641410,11}{3360100} = 23,1$$

Середні товарні запаси помітно зменшились в порівнянні з базисним періодом. Так, у звітному періоді їх величина склала 3360100,00 грн., що менше базисного періоду на 1145610,8 грн. або на 25,43%. Це обумовлено зменшенням одноденного товарообороту на 14,69%. Час обертання товарів складає 15,58 дня, а швидкість обертання в кількості оборотів за рік середніх запасів – 23,1 разів. Швидкість обертання збільшилась на 15,34%. Це пояснюється тим що середні товарні запаси зменшились на 25,43%, в той час як одноденній товарообіг зменшився лише на 14,69% (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Показники оборотності запасів

Найменування показника	Базисний період (2021 р.)	Звітний період (2022 р.)	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Середні запаси	4505710,8	3360100	-1145610,8	-25,43
Однорічний ТО	252808,99	215670,58	-37138,41	-14,69
Час обертання	17,82	15,58	-2,24	-12,57
Швидкість обертання	20,2	23,1	3,1	15,34

Кожне торгове підприємство має мету прискорити швидкість обертання запасів, що безпосередньо впливає на стан діяльності [15]. Прискорення часу значно підвищує економічну ефективність всіх процесів, значною мірою впливає на темпи відтворення та забезпечує підвищення рентабельності діяльності торгового підприємства.

Аналізуючи діяльність КФ ТОВ «ДМ» можна зробити висновок – підприємство в повній мірі справляється з цією задачею: запаси зменшуються а швидкість обертання збільшується [14]. І тому управлінські рішення підприємства щодо прискорення обертання всіх структурних елементів оборотного капіталу вірні та забезпечують вагомі покращення показників діяльності.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Основні недоліки системи управління підприємством

Одним із самих суттєвих факторів, що забезпечують ефективність операційних витрат, тобто і загальну діяльність будь якого торгового підприємства це розмір товарних запасів. Запаси певною мірою впливають на діяльність організацій протягом всього логістичного ланцюга, пов'язуючи до 80% обороту. В середньому затрати на безпосереднє управління запасами досягають 40% і більше від усіх логістичних витрат підприємства. І якщо вдається досягти 10%-ого скорочення запасів то відповідно відбувається скорочення пов'язаних грошових вкладень та як наслідок спостерігається збільшення прибутку більше ніж на 10%. А рентабельність зросте ще більшою мірою - на 15%. Тобто зниження величини запасів забезпечує значне підвищення рентабельності діяльності торгового підприємства [17, 18].

ТОВ «ДМ» має значний асортиментом товарів (близько 450 найменувань) Що вимагає досить високого рівня товарних запасів що обумовлено необхідністю підтримувати постійний товарооборот. Проаналізувавши систему управління запасами на КФ ТОВ «ДМ» можна зробити висновок, що підприємство справляється з цією задачею. Відбувається скорочення рівня запасів, що є позитивною тенденцією (близько 30% у порівнянні з базовим періодом). Але це в свою чергу пояснюється зниженням товарообороту.

Основним методом при плануванні запасів на КФ ТОВ «ДМ» є метод екстраполяції. Менеджер по управлінню запасами визначає розмір замовлення виходячи з об'єму продаж в минулому [18, 19, 20]. Так відповідно цього методу планова величина товарних запасів на II квартал 2023 року становить 2666,73 +/- 181,89 тис.грн. Як бачимо похибка планової величини є значною, що обумовлено коливанням попиту на дану продукцію.

Це і є одним із основних недоліків системи управління запасами на підприємстві.

Метою формування запасів на підприємстві є забезпечення функціонування поточної та збутової діяльності і підвищення рівня обслуговування клієнтів.

За результатами проведення аналізу виконання плану товарних ресурсів КФ ТОВ "ДМ" за 2022 рік можна зробити висновок, що на підприємстві є незначні недоліки в забезпеченні товарообігу товарними ресурсами. Загалом відмічається незначне відхилення від плану по загальній кількості товарів. (+0,18%). Значніші порушення у виконанні плану помічаються в структурі товарних запасів. По групах товарів 01 ПЕРСІЛ пральні порошки (-16,09%), 05 ПЕРВОЛ порошок (-23,04%), БРЕФ чищення (-11,5%) фактичні товарні запаси менше запланованих, тому це привело до втрати запланованих обсягів товарообігу по даним групам. По іншим групам товарів фактичні товарні ресурси перевищили нормативні, що привело до додаткових витрат, пов'язаних з цим. Так по групах товарів 02 ЛОСК пральні порошки (18,62%), 03 РЕКС пральні порошки (18,14%), які займають високу питому вагу в структурі запасів, відбулося перевищення нормативних показників, що також є негативним явищем. Також змінилася структура товарних запасів порівняно з плановою, а це приведе до значних відхилень від запланованого товарообігу.

При аналізі оборотності товарних запасів відмічається зменшення часу їх обертання на 12,57%, підвищення швидкості обертання на 15,34% у порівнянні з базовим періодом. Це звичайно позитивна тенденція, але нормований час обертання запасів становить 14 днів, у той час як час обертання запасів у 2022 році склав 15,58 днів. Тому потрібно працювати у напрямку подальшого зменшення часу обертання запасів [20, 21].

Підприємство застосовує систему контролю за станом запасів з фіксованою періодичністю замовлення. Замовлення товару відбувається

кожні 3 дні. Максимальна величина запасу повинна становити 10 днів, мінімальна – 10 днів.

Основами розвитку торгового підприємства є такі ключові чинники [22, 23, 24]:

1. Розуміння потреб клієнтів.

Торгове підприємство повинно добре знати своїх клієнтів, їхні потреби та вимоги. Це дозволяє вирішувати належні завдання з підвищення якості продукції, збільшення обсягів продажу та залучення нових клієнтів.

2. Ефективне управління запасами. Контроль запасів є фактором в ефективному управлінні торговим підприємством. Необхідно забезпечити належний рівень запасів, щоб відповідати потребам клієнтів і не перенапружувати фінансові ресурси [25].

3. Розвиток маркетингових стратегій. Ефективна маркетингова стратегія на користь торгового підприємства залучити нових клієнтів та збільшити обсяг продажу. Для цього потрібно аналізувати ринок, визначати потреби клієнтів та розробляти відповідні стратегії.

4. Ефективне управління персоналом. Управління персоналом є особливим фактором розвитку успішного торгового підприємства. Необхідно шукати, навчати, мотивувати та зберігати кваліфікацію працівників, щоб забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів та ефективну роботу підприємства в цілому.

5. Розвиток інновацій. Розвиток торгового підприємства повинен бути зосереджений на впровадженні нових інновацій, що дозволяє підприємству підтримувати свою конкурентоспроможність [26, 27].

3.2 Розробка напрямків удосконалення системи управління

Ідеальним і одразу зовсім не реальним станом для ведення підприємницької діяльності у сфері торгівлі має бути відсутність будь-яких товарних запасів у той же час повне забезпечення бізнес-процесів усіма компонентами [24]. Що за сучасних умов є зовсім не можливим, і тому якщо запасів взагалі неможливо позбутися, то процесами їх транспортування та зберігання необхідно управляти.

Сучасні виклики управління товарними запасами це система певних задач, рішення яких має відбуватися як на макро- так і на мікрорівні з урахуванням подальшої локалізації по всім логістичним об'єктам і суб'єктам ланцюгів: якісна звітність, встановлення оптимальних параметрів управління, всебічна оцінка та аналіз при прийнятті управлінських рішень, вибір ефективної стратегії управління і т.д. [27, 28, 29].

За останніми статистичними даними загальні витрати на логістику зазначаються на рівні близько 50% ціни товару, тому і виникає зацікавленість саме в оптимізації всіх логістичних процесів, що може досягатися за рахунок залучення до виконання логістичних функцій спеціалізованим підприємствам сфери торгівлі (складання, дроблення партій великих партій, їх транспортування та зберігання, формування лінійки асортименту, комплектування товарів та інше).

Тому основним методом загальної концепції реінжинірингу має бути процес постійної оптимізації з відповідною головною метою - забезпечення максимальної економії витрат [14, 30]. Тобто філософія саме управління запасами має направлятися лише на збільшення реального прибутку.

Отже, оптимізація управління запасами в дистрибуційній мережі направлена на зниження рівня запасів, зменшення перебування запасів на складі, підвищення рівня їх оборотності і тим самим зменшення витрат на їх утримання і підвищення результативності роботи компанії [31, 32].

При аналізі діяльності КФ ТОВ «ДМ» було відмічено, що потрібно зменшувати час перебування запасів на складі.

Одним з основних висновків зроблених в результаті проведеного аналізу є те, що на підприємстві КФ ТОВ «ДМ» резерви і шляхи прискорення оборотності запасів в узагальненому вигляді залежать від двох чинників: об'єму товарообігу і розміру товарних запасів [33, 34].

В роботі було визначено шляхи прискорення оборотності, тобто напрямки розвитку управлінської діяльності для КФ ТОВ «ДМ» [35]:

- постійне удосконалення руху товарів та нормалізація процесу розміщення оборотних коштів;
- повне і ритмічне виконання планів діяльності;
- удосконалення процесу організації діяльності, впровадження прогресивних форм і методів продажу;
- організувати процес збору та зберігання порожньої тари, прискорити її повернення;
- удосконалювати процес розрахунку з постачальниками та покупцями - використання нових технологій;
- удосконалення системи каналів комунікації;
- удосконалення процесу підбору номенклатури товарів.

Після проведеного аналізу виявилось, що відбувається відхилення від плану в структурі товарних запасів. Це може привести до порушення запланованих обсягів товарообороту. Також відбувається збільшення витрат на запаси, що перевищили план. Подолання даного недоліку можливе завдяки виділенню окремої категорії товарів, які мають найбільший вплив на управління запасами [32, 34]. Таке виділення можливе завдяки проведення ABC - аналізу.

Важливими вимогами оптимізації постачання та розміщення матеріалів є саме мінімізація складських запасів і параметрів складів. У сфері управління продукцією є важливою інформація щодо вартісних характеристик асортименту товарів, яка може бути досягнута в результаті застосування

ABC - аналізу. Суть цього аналізу полягає у поділі всіх видів товарів на три підмножини: А, В, С на основі певного алгоритму, а саме [31]:

1 Із даних бухгалтерського або управлінського обліку беруться дані про обсяг запасів.

2 Розміри обсягу записуються у спадній послідовності.

3 Визначається питома вага кожного виду запасу у загальному обсязі запасів підприємства.

4 Знаходяться акумульовані значення обсягу запасів від окремих видів у відсотках. Вихідні дані наведені в табл. 3.1. Згідно з рекомендаціями проведемо ABC - аналіз. Результати проведених розрахунків наведено в табл. 3.2

Таблиця 3.1 - Структура запасів на КФ ТОВ «ДМ»

Вид запасу	Сума, грн	Структура
01 Товари по торговим маркам	3360100	100
01.1 Хенкель-УКРАЇНА	3360100	100
01 ПЕРСІЛ пральні порошки	970087,3	28,87
02 ЛОСК пральні порошки	365860,9	10,89
03 РЕКС пральні порошки	380742	11,33
04 ПЕРВОЛЛ засоби для прання вовни	297017,7	8,84
05 ПЕРВОЛЛ порошок	35864,54	1,07
06 СІЛАН засоби для догляду за тканинами	444107,3	13,22
07 БРЕФ WC-Gel	288013,3	8,57
08 БРЕФ WC-клінер	24749,81	0,74
09 БРЕФ ПАУЕР універсальні засоби	34558,95	1,03
10 БРЕФ чищення	60840,32	1,81
11 ПУР Засоби для миття посуду руками	120792,4	3,59
12 КЛІН Засоби для миття вікон та гладких поверхонь	49634,85	1,48
13 СОМАТ Засоби для автоматичного миття посуду	85689,15	2,55
15 АКЦІЇ	202141,4	6,02
01 Персіл акція	45036,71	1,34
02 Лоск акція	13395,46	0,40
03 Рекс акція	37440,9	1,11
04 Перволл акція	58897,99	1,75
06 Сілан акція	10676,36	0,32
07 БРЕФ WC-Gel засоби для догляду за туалетом акція	34064,51	1,01
11 ПУР акція	1704,101	0,05
12 КЛІН акція	281,7565	0,01
13 Сомат акція	643,5176	0,02
Всього	3360100	100

Таблиця 3.2 - Розподіл запасів між групами ABC

Вид товару	Сума, грн.	Частка	Кумулятивна частка	Група
ПЕРСІЛ пральні порошки	970087,3	28,87	28,87	А
СІЛАН засоби для догляду за тканинами	444107,3	13,22	42,09	
РЕКС пральні порошки	380742	11,33	53,42	
ЛОСК пральні порошки	365860,9	10,89	64,31	
ПЕРВОЛЛ засоби для прання вовни	297017,7	8,84	73,15	
БРЕФ WC-Gel	288013,3	8,57	81,72	
ПУР Засоби для миття посуду руками	120792,4	3,59	85,31	В
СОМАТ Засоби для автоматичного миття посуду	85689,15	2,55	87,86	
БРЕФ чищення	60840,32	1,81	89,67	
Перволл акція	58897,99	1,75	91,42	
КЛІН Засоби для миття вікон та гладких поверхонь	49634,85	1,48	92,9	
Персіл акція	45036,71	1,34	94,24	
Рекс акція	37440,9	1,11	95,35	С
ПЕРВОЛЛ порошок	35864,54	1,07	96,42	
БРЕФ ПАУЕР універсальні засоби	34558,95	1,03	97,45	
БРЕФ WC-Gel акція	34064,51	1,01	98,46	
БРЕФ WC-клінер	24749,81	0,74	99,2	
Лоск акція	13395,46	0,4	99,6	
Сілан акція	10676,36	0,32	99,92	
ПУР акція	1704,101	0,05	99,97	
Сомат акція	643,5176	0,02	99,99	
КЛІН акція	281,7565	0,01	100	
Всього	3360100	100	100	

Клас А - одиниці найменувань, на який припадає високий річний обсяг. Ці одиниці становлять лише біля 20% загального обсягу одиниць запасу, але 70-80% від загальної вартості запасів.

Клас одиниць В - це позиції товарів, які представляють біля 30% від загальної кількості найменувань та 15-20% загального обсягу в грошових одиницях.

Решта, з низьким обсягом витрат у грошових одиницях на рік утворюють клас С. Вони становлять 5% від річного обсягу витрат в грошових одиницях, але біля 50% назв від загальної кількості.

Політика яка базується на ABC - аналізі включає наступне [31]:

- найменування групи А повинні підлягати ретельнішому фізичному контролю складування і по можливості розміщуватись у надійніших місцях, точність записів найменувань повинна підлягати частішим перевіркам;
- прогнозування потреб найменувань А - групи повинно здійснюватися ретельніше.

Групу А формують 81,72% перших за вартістю позицій асортименту запасів. Групу С - відповідно 13,63% . Група В становить відповідно 4,65% за вартістю.

Відповідно до проведеного ABC - аналізу проводиться оптимізація розміщення товарних запасів на складі [28, 30].

Мінімізувати кількість пересування на складі за допомогою розподілу всього асортименту на групи, що потребують великої кількості пересувань, та групи, до яких звертаються достатньо рідко, можливо застосовуючи метод Парето. Товари групи А відносять до перших.

Як правило, товари групи А розміщувати необхідно у зручних, максимально наближених до зон відпуску місцях, вздовж так званих "гарячих" ліній. Товари, що мають менший попит (групи В та С) відсувають на "другий план" та розміщують вздовж "холодних" ліній.

Вздовж "гарячих" ліній можуть розміщуватись також великогабаритні товари та товари, що зберігаються без тари, адже їх переміщення пов'язано зі значними труднощами.

Удосконалення управління запасами повинно бути направлено на вирішення наступних задач [32]:

1. Розвиток відносин з постачальником:

- Розумний облік взаємних корпоративних інтересів між постачальниками і Компанією.
- Налагодження з постачальниками партнерських стосунків, резервні постачальники по деяких продуктах з метою звести ризик недопоставки до мінімуму.
- Забезпечення добре налагоджених інформаційних каналів зв'язку з постачальниками.
- Стабільний потік точної інформації про необхідні поставання.
- Використання логістичних технологій ІТ.

2. Оптимізація рівнів запасів в складській системі при забезпеченні необхідного рівня обслуговування споживачів.

- Скорочення запасів з 14 до 10 днів для товарів категорії А, що дасть змогу значно скоротити витрати на зберігання даної категорії запасів.
- Управління процедурами замовлень забезпечує висока якість обслуговування клієнтів при мінімальних розмірах страхових запасів.

Основи розвитку торгового підприємства полягають у ряді ключових факторів, які вимагають уваги та розвитку в діяльності компанії. Основні з них такі:

1. Маркетингові дослідження. Перед початком розвитку торгового підприємства необхідно провести дослідження ринку та зарахувати потреби та вимоги цільової аудиторії. Це допомагає розробити найбільш перспективні сегменти ринку та розробити стратегію продажів.

2. Розширення асортименту. Торгове підприємство може розширити свій асортимент товарів, щоб залучити нових клієнтів і збільшити

обсяг продажів. При цьому необхідно забезпечити якість товару та конкурентоспроможні ціни.

3. Розвиток мережі магазинів. Розширення мережі магазинів є одним із найбільш ефективних способів розвитку торгового підприємства. Важливо забезпечити зручний доступ клієнтів до товарів та послуг, а також ефективно організувати логістику та дистрибуцію.

4. Використання інтернет-технологій. Розвиток електронної комерції та використання інтернет-технологій може допомогти торговому підприємству залучити нових клієнтів та збільшити обсяг продажів. Для цього створити зручний та функціональний онлайн-магазин та ефективно використовувати інтернет-маркетинг.

5. Оптимізація процесів. Торгове підприємство може значно зменшити витрати та збільшити ефективність своєї діяльності за рахунок оптимізації процесів.

ВИСНОВКИ

Основою розвитку торгового підприємства є комплексний підхід, який включає в себе ряд ключових напрямків. Основні основи розвитку торгового підприємства включають наступні.

1. Створення унікальної торгової концепції.

Торгове підприємство повинно створити концепцію, яка буде відповідати потребам і смакам своїх клієнтів. Це може бути засновано на широкому асортименті товарів, які пропонуються, на високому рівні обслуговування, на вигідних цінах тощо.

2. Розвиток інтернет присутності.

Створення власного сайту та використання соціальної мережі можуть допомогти торговому підприємству збільшити свою онлайн-присутність і залучити нових клієнтів.

3. Використання нових технологій.

Використання сучасних технологій може значно підвищити ефективність торгового підприємства, зокрема, використання POS-терміналів, системи сканування штрих-кодів, програми для управління запасами, CRM-системи.

4. Розширення асортименту товарів і послуг.

Розширення асортименту товарів та послуг може допомогти збільшити обсяг продажів і залучити нових клієнтів.

5. Розвиток власної марки.

Розвиток власної марки може допомогти торговому підприємству створити унікальність і відрізнитися від конкурентів.

6. Ефективне управління витратами.

Ефективне управління витратами може допомогти торговому підприємству підвищити свою рентабельність та забезпечити фінансову стабільність.

Аналізуючи діяльність КФ ТОВ «ДМ» можна зробити висновок – підприємство в повній мірі справляється з цією задачею: запаси зменшуються а швидкість обертання збільшується. І тому управлінські рішення підприємства щодо прискорення обертання всіх структурних елементів оборотного капіталу вірні та забезпечують вагомі покращення показників діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальчук, С. Є., & Голюк, В. Я. (2018). Особливості управління персоналом торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління, (12).
2. Клименко, С. М., Клименко, С. М., Омеляненко, Т. В., Омеляненко, Т. В., Барабась, Д. О., Барабась, Д. А., ... & Осокина, А. В. (2008). Управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. Діденко, Є. О. (2015). Особливості управління стратегією безпечного розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну.
4. Кімаєв, С. В. (2016). Особливості управління торговельними підприємствами України. НАУКОВІ ЗАПИСКИ, 110.
5. Зламанюк, Т. В. (2011). Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Економічний вестник Донбасса, (2 (24)), 143-145.
6. Краус, К. М. (2012). Значення й особливості управління маркетингом малих торговельних підприємств. In Тенденції управління фінансовими та інноваційними процесами в умовах ринкових перетворень: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф (Vol. 2, pp. 235-237).
7. Бабух, І. Б. (2016). Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, (10 (1)), 23-26.
8. Тельнов, А. С., Решміділова, С. Л., & Стеценко, Н. А. (2016). Особливості управління персоналом на підприємствах торгівлі в сучасних економічних умовах.
9. Сакса, І. В. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА. Вісник

студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ.–Вінниця: Видавничо-редакційний, 335.

10. Причепа, І. В., Лесько, О. Й., & Горенко, Р. В. (2022). До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. Економіка та суспільство. № 35.

11. Максименко, І. Я., & Вайло, Т. В. (2016). Особливості обліково-аналітичного відображення товарних запасів у системі управління торговельним підприємством. Інвестиції: практика та досвід, (16), 22-25.

12. Макаренко, М. В., & Потапова, Н. М. (2018). Особливості управління логістичними системами підприємств [Електронний ресурс]. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки.-2018.-Вип, 36, 73-80.

13. Масленніков, Є. І. (2017). Забезпечення системи управління фінансовою стійкістю торговельного підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, (16, вип. 1), 96-111.

14. Рошка, М. С. (2009). Управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, (4), 123-127.

15. Меженська, В. В., & Шпірна, Н. С. (2012). Механізм управління комерційною діяльністю торговельного підприємства. Бізнес Інформ, (4), 144-146.

16. Белей, О. І. (2012). Побудова моделі призми ефективності торговельного підприємства. Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць Львівської комерційної академії.–2015.–Вип, 14, 16-20.

17. Маркіна, І. А., & Вороніна, В. Л. (2018). Управління прибутком торговельних підприємств.

18. Хринюк, О. С., & Хваль, Ю. О. (2013). Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, (1), 70-73.

19. Мамаєва, Г. А. Н. Н. А. (2013). Концептуальні положення управління стійким розвитком торговельного підприємства. Схід, (3), 34-39.
20. Блонська, В. І., & Толопка, Н. Б. (2010). Вдосконалення системи управління оборотними коштами торговельного підприємства. Економіка й наука, (3), 19.
21. Блонська, В. І., & Кісь, Г. Р. (2008). Методологія управління економічною ефективністю функціонування торговельного підприємства. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць.–Львів: РВВ НЛТУ України.–2008.–Вип, 18, 36-42.
22. Чміль, Г. Л., & Верзілова, Г. Р. (2019). Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торговельного підприємства. Підприємництво та інновації, (10), 178-182.
23. Куцик, П. О., & Герєга, Г. Ф. (2014). Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна, (45), 96-102.
24. Артищук, І. В., & Белей, О. І. (2010). Інтелектуалізовані системи управління торговельним підприємством. Вісник Національного університету" Львівська політехніка, (683), 128-133.
25. Маркіна, І. А., & Вороніна, В. Л. (2013). Стратегічне управління прибутком торговельного підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу. Економіка Крима, (1), 199-204.
26. Шуміло, О. С., & Чорна, М. В. (2017). Моделі управління економічною безпекою як конкурентні переваги торговельного підприємства. Економічний простір, (117), 237-248.
27. Чаплінська, А. А. (2009). Взаємозв'язок понять товар і товарні запаси та їхнє місце у системі управління діяльністю торговельного підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки, (2), 142-148.
28. Білявський, В. М. (2011). Розробка програми управління соціально-економічним розвитком торговельного підприємства. Науковий

вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки, (1), 72-76.

29. Кащена, Н. Б. (2019). Контролінг у системі управління економічною активністю торговельного підприємства.

30. Багрій, К. Л. (2010). Особливості аналізу ефективності використання матеріальних запасів підприємства.

31. Слободян, Н. Г. (2014). Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах: методологія і практика. Економічний аналіз, (18, № 2), 239-245.

32. Стасишен, М. С., & Лисенко, А. М. (2014). Методологія та організація обліку, аналізу та аудиту використання виробничих матеріальних запасів. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління, (28), 250-254.

33. Андрос, С. В. (2008). Аналіз діяльності підприємства: продуктивне використання виробничих запасів.

34. Білик, М. С., Кіндрацька, Г. І., & Кобилуох, О. Я. (2010). Ідентифікація запасів в управлінні логістичною системою. Вісник національного університету «Львівська політехніка», 669, 254-261.

35. Андрухова, О. О. (2010). Організаційно-економічний механізм формування логістичної системи управління запасами підприємства. Вісник Запорізького національного університету, (3), 7.