

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ  
Факультет управління та бізнес-дизайну  
Кафедра смарт-економіки

*Дипломна магістерська робота*

на тему ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ  
ПІДВИЩЕННЯ

Виконала: студентка групи МгЗЕП-20  
спеціальності 051 Економіка  
освітньої програми Економіка

Анна СЛЮСАР

Керівник к.е.н., доц. Поліна ПУЗИРЬОВА

Рецензент к.е.н., доц. Зорина ШАЦЬКА

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра смарт-економіки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Економіка

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри смарт-економіки**

\_\_\_\_\_ Анна ОЛЕШКО

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я  
НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Слюсар Анні Костянтинівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Ефективність діяльності підприємства та шляхи її підвищення  
Науковий керівник роботи Пузирьова Поліна Володимирівна, к.е.н., доцент  
затверджені наказом вищого навчального закладу від «4» жовтня 2021 року №286
2. Строк подання студентом роботи 01.12.2021 р.
3. Вихідні дані до роботи наукова, навчальна та методична література, підручники та матеріали посібників, наукові статті, Інтернет-ресурси, облікові данні досліджуваного підприємства та внутрішня інформація підприємства ТОВ «Епіцентр-К».
4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та шляхів її підвищення. Дослідження сучасного стану ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр-К». Напрями удосконалення підвищення ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр-К». Загальні висновки.

## 5. Консультанти розділів дипломної магістерської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Поліна ПУЗИРЬОВА, к.е.н., доц.	1.10.21	12.10. 21
Розділ 1	Поліна ПУЗИРЬОВА, к.е.н., доц.	1.10.21	12.10. 21
Розділ 2	Поліна ПУЗИРЬОВА, к.е.н., доц.	1.10.21	03.11. 21
Розділ 3	Поліна ПУЗИРЬОВА, к.е.н., доц.	1.10.21	22.11. 21
Висновки	Поліна ПУЗИРЬОВА, к.е.н., доц.	1.10.21	25.11. 21

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 1.10.2020 р. \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	12.10.2021	
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та шляхів її підвищення	12.10.2021	
3	Розділ 2. Дослідження сучасного стану ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр-К»	03.11.2021	
4	Розділ 3. Напрями удосконалення підвищення ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр-К»	22.11.2021	
5	Загальні висновки	25.11.2021	
6	Оформлення дипломної магістерської роботи (чистовий варіант)	28.11.2021	
7	Здача дипломної магістерської роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту)	30.11.2021	
8	Перевірка дипломної магістерської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	3.12.2021	
9	Подання дипломної магістерської роботи у відділ магістратури для перевірки виконання додатку до індивідуального навчального плану (за 10 днів до захисту)	3.12.2021	
10	Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	6.12.2021	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Анна СЛЮСАР

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Поліна ПУЗИРЬОВА

(прізвище та ініціали)

Директор НМЦУПФ

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олена ГРИГОРЕВСЬКА

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Слюсар А.К. Ефективність діяльності підприємства та шляхи її підвищення. – рукопис.**

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 051 – Економіка. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2021 рік.

Дослідження присвячено удосконаленню ефективності діяльності підприємства та шляхам її підвищення на прикладі ТОВ «Епіцентр-К». В роботі досліджено сутність ефективності як економічної категорії та визначено класифікацію видів і форм прояву ефективності; визначено базові методичні підходи щодо ефективності діяльності підприємства; досліджено основні чинники підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання; проведено організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр-К»; проаналізовано систему показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Епіцентр-К»; проведена оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства ТОВ «Епіцентр-К»; запропоновано фінансову стратегію підприємства як чинник його ефективної інноваційної діяльності; розроблено програму організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу та кар'єри на ТОВ «Епіцентр-К»; проведено планування прибутку при збільшенні попиту на продукцію ТОВ «Епіцентр-К».

*Ключові слова: ефективність, прибуток, персонал, стратегія, потенціал, фінансова стійкість, кар'єрне зростання, попит на продукцію.*

## ANNOTATION

**Sliusar A.K. The efficiency of the enterprise and ways to improve it. - manuscript.**

Master's thesis on specialty 051 –Economics. – Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2021.

The research is devoted to improving the efficiency of the enterprise and ways to increase it on the example of Epicenter-K. The essence of efficiency as an economic category is investigated in the work and the classification of types and forms of manifestation of efficiency is determined; the basic methodical approaches concerning efficiency of activity of the enterprise are defined; the main factors of increase of efficiency of activity of the enterprise in modern conditions of managing are investigated; the organizational and economic characteristics of the researched enterprise LLC Epicenter-K were carried out; the system of indicators of financial stability of the enterprise of LLC Epicenter-K is analyzed; the estimation of efficiency of use of labor resources of the enterprise of LLC Epicenter-K is carried out; the financial strategy of the enterprise as a factor of its effective innovative activity is offered; a program of organizational and economic measures to improve the efficiency of staff and career use at Epicenter-K LLC was developed; profit planning was carried out with increasing demand for Epicenter-K products.

*Key words: efficiency, profit, staff, strategy, potential, financial stability, career growth, demand for products.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХІВ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ .....	10
1.1. Сутність ефективності як економічна категорія: класифікація видів і форм прояву ефективності.....	10
1.2. Базові методичні підходи щодо визначення ефективності діяльності підприємства.....	20
1.3. Основні резерви та фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.....	25
Висновки до розділу 1 .....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр-К».....	32
2.2. Аналіз системи показників фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К»....	40
2.3. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр-К».....	48
Висновки до розділу 2 .....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».....	55
3.1. Розробка фінансової стратегії підприємства як чинник його ефективної інноваційної діяльності .....	55
3.2. Програма організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу та кар'єри на ТОВ «Епіцентр-К».....	70
3.3. Планування прибутку при збільшенні попиту на продукцію ТОВ «Епіцентр-К».....	80
Висновки до розділу 3 .....	91
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ .....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	99
ДОДАТКИ.....	111

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних ринкових умовах поняття «ефективність підприємства» займає одну з головних ролей, які допомагають підприємствам далі функціонувати та розвиватися. З огляду на високий ступінь невизначеності, конкуренції, існування різноманітних криз, існування різноманітних внутрішньополітичних та економічних проблем, неузгодженості внутрішніх рішень компанії, підвищення ефективності корпоративної діяльності є основним джерелом викликів. Необхідність удосконалення та забезпечення ефективності діяльності підприємств полягає у формуванні нових цілей, принципів і принципів діяльності для задоволення потреб споживачів та розширення їх ринкових можливостей. Тому напрямок підвищення ефективності підприємства – це насамперед інструменти для раціонального використання ресурсів і потенціалу підприємствами.

Ефективність є однією з основних характеристик ефективності корпоративного управління, і її необхідно детально вивчати. Ефективність гарантії безпосередньо пов'язана з її оцінкою. Без комплексної оцінки рівня корпоративного управління неможливо вирішити проблему підвищення та підтримки ефективності корпоративного управління. Результати цього виду оцінки дозволяють визначити масштаби та напрями змін управління підприємством, спрогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми підприємства, прийняти відповідні управлінські рішення для підвищення та підтримки ефективності управління, вибрати методи, методи та інструменти керувати підприємством. Ефективність - це складна економічна категорія, в якій найважливішим аспектом корпоративної діяльності є її ефективність.

Українські та зарубіжні вчені комплексно розглядають теоретичні та практичні питання при аналізі забезпечення ефективності діяльності підприємств та вдосконалення господарського механізму організації, де особливий інтерес до

досліджень з цього приводу викликають праці таких вчених-економістів: П. Друкер, М. Майєр, В. Петіт, В. А. Андрейчук, С. В. Войтко, О. А. Гавриш, В. Г. Герасимчук, А. В. Дейнеко, А. І. Ільїна, В. В. Ковальов, Г. О. Швиданенко, Л. С. Захаркіна, Р. А. Кушваха, Р. В. Андрійчук, Р. Беннет, П. Ю. Буряк, О. Г. Гупало, О. О. Воронін, Ф. В. Зінов'єв, Н. В. Савенко, О. М. Савицька, С. Н. Немирович та ін. У їхніх роботах висвітлюються основні питання ефективності, методи оцінки та покращення умов господарювання, наводяться методи розрахунку економічної ефективності та наводяться відповідні приклади.

Мета дослідження – дослідити теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності діяльності підприємства «Епіцентр-К» товариства з обмеженою відповідальністю, та запропонувати сферу удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання дослідження:

- дослідити сутність ефективності як економічної категорії та визначити класифікацію видів і форм прояву ефективності;
- визначити базові методичні підходи щодо ефективності діяльності підприємства;
- дослідити основні чинники підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання;
- провести організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр-К»;
- проаналізувати систему показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Епіцентр-К»;
- оцінити ефективність використання трудових ресурсів підприємства ТОВ «Епіцентр-К»;

- запропонувати фінансову стратегію підприємства як чинник його ефективної інноваційної діяльності;
- розробити програму організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу та кар'єри на ТОВ «Епіцентр-К»;
- провести планування прибутку при збільшенні попиту на продукцію ТОВ «Епіцентр-К».

Об'єктом дослідження є процес, пов'язаний із забезпеченням ефективної діяльності організації та господарського механізму фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти щодо покращення та забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств на основі вдосконалення функціонування організаційно-економічного механізму підприємства.

Методи дослідження. При виконанні роботи використовувався комплекс загальнонаукових і специфічних наукових методів: економічний і фінансовий аналіз, статистика, графіка, групування, економіка і статистика, методи аналізу і синтезу, методи узагальнення результатів дослідження тощо. Для створення системи оцінки ефективності діяльності підприємства використовуються економіко-математичні методи. Використовується також метод когнітивної теорії, який допомагає продумати та зобразити сутність, значення та особливості формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством, дослідити науковий метод його фінансово-економічного розвитку.

Інформаційною базою дослідження є підручники та матеріали посібників, наукові статті, Інтернет-ресурси, облікові данні досліджуваного підприємства та внутрішня інформація підприємства ТОВ «Епіцентр-К».



Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних засад щодо покращення та забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств на основі: впровадження фінансової стратегії підприємства як чинника його ефективної інноваційної діяльності; вдосконалення програми організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу та кар'єри на ТОВ «Епіцентр-К».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо зменшення витрат та збільшення прибутку дозволять визначити основні проблеми у забезпеченні ефективності діяльності підприємства та зміцнити їх конкурентний статус у сучасних умовах господарювання.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дипломної магістерської роботи обговорювалися на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: VI Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (17 листопада 2021 року, м. Полтава).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 3 наукові праці: 1 стаття у науковому фаховому виданні України, 2 тези доповідей на науково-практичних конференціях.

Обсяг і структура роботи. Дипломна магістерська робота викладена на 110 сторінках та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Матеріали дослідження містять 8 таблиць, 25 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел налічує 119 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХІВ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

#### 1.1. Сутність ефективності як економічна категорія: класифікація видів і форм прояву ефективності

Економічні вигоди від підприємницької господарської діяльності вважаються однією з найважливіших категорій економічної науки, а також є ключовим елементом господарської практики. Він розглядає сукупність загальних, стійких і важливих зв'язків і відносин, пов'язаних з результатами діяльності підприємства на ринку і витратами, які несе підприємство в процесі виробництва. Ефективність як економічна категорія дозволяє якісно та кількісно оцінювати результати бізнесу. Воно займає одне з головних місць у всіх процесах підприємства та різних його стадіях: виробництві, розподілі, обміні та споживанні, які проявляються в діяльності будь-якої ланки на всіх рівнях, від окремих підприємств до галузей і всієї економіки [1, с. 108].

Зміст і розвиток поняття «ефективність» поступово змінювалися в ході його розвитку, і складність ставала все більшою. Вона включає не тільки ті економічні параметри, які відображають ефективність виробництва через відношення собівартості до випуску, а й різноманітні взаємозв'язки із зовнішнім середовищем. У процесі виробництва свідомо поєднуються різноманітні виробничі ресурси (матеріали, праця, технологія, майстерність, організація) і створення нових продуктів. Для економічного розвитку окремого підприємства та всієї економіки виробничий процес має бути ефективним, тобто відбуватися за найкращих витрат, найменших витрат і максимальної норми виробничого прибутку виробничих ресурсів [2, с.3].

Поняття «ефективність» є критичним в економіці, оскільки йому приділяється особлива увага при прийнятті особистих і соціальних рішень. Важлива роль категорії «ефективність» в економіко-організаційній науці та практиці вимагає більшої уваги до її тлумачення та розуміння. Тільки при чіткому розумінні поняття «ефективність» його можна використовувати та застосовувати при прийнятті управлінських рішень, щоб досягти успіху в господарській діяльності підприємства [3, с.3]. 145].

З точки зору наукових праць, В. Парето, А. М. Матлін, В. Батрасов, В. Я. Хрипач, Д. Скотт Сінк, С. Ейлон, Б. Голд, Ю. Созан, П. Друкер, Д. Хайман, Л. Мельник, А. Карінцева, Р. Беннер, Н. В. Савенко, О. М. Савицька, С. Н. Немирович та ін., дослідили різні методи визначення економічної сутності економічних вигод підприємств та систематизували деякі з них [4, с.83-86].

Тому було багато спроб визначити категорію «економічна ефективність», і вони майже однакові (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

## Визначення категорії «економічна ефективність»

Джерело	Трактування
1	2
Великий економічний словник	Ефективність – здатність приносити ефект, здійснювати вплив. Економічна ефективність – результативність економічної діяльності, економічних програм і заходів, що характеризуються відношенням отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів, ресурсів, які обумовили отримання даного результату, досягнення найбільшого обсягу виробництва з використанням ресурсів певної вартості.
П. Друкер	Ефективність – сукупність різних соціально-економічних процесів та явищ. Які пов’язані з досягненням результату та раціональним використанням ресурсів.
А.М. Матлін	Ефективність у самому загальному вигляді можна виразити як відношення результатів виробництва до ресурсів необхідних для їх досягнення.
Д. Скотт Сінк	Ефективність (дієвість) – це ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення потрібної роботи.

## Продовження таблиці 1.1.

1	2
Л. Мельник, А. Карінцева	Ефективність визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечують його отримання. Економічна ефективність – це вид ефективності, який характеризує результативність діяльності економічних систем (підприємств, територій, національної економіки). Основною особливістю таких систем є вартісний характер засобів (витрат) досягнення цілей (результатів), а в ряді випадків і самих цілей (а саме, отримання прибутку)
Андрійчук Р В.	Економічна ефективність – відношення між отримуваними результатами виробництва - продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці та засобів виробництва - з іншого
Савенко Н. В.	Економічна ефективність - результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності та витратами ресурсів

Джерело: побудовано автором на основі [1-10]

Тому, виходячи з наведеного визначення, можна сказати, що ефективність — це відношення результату до витрат, що є лише виразом, коефіцієнтом, що характеризує ступінь окупності інвестицій.

На нашу думку, найбільш вдалим визначенням економічної ефективності є: під економічною ефективністю підприємства слід розуміти динамічну і комплексну систему організації та управління, що забезпечує максимальний прибуток від наявних у підприємства ресурсів. У наведеній вище таблиці багато авторів визначили поняття ефекту і результату, в результаті чого суть двох понять «ефективність» і «результат» ототожнюються. Ці поняття неможливо ідентифікувати, оскільки перша категорія виражає сукупність реальних ознак і параметрів підприємства, яка виражає якість роботи підприємства, ефективність використання ресурсів, розумну організацію технології виробництва, повне використання обладнання та робочого часу, продуктивність тощо. При цьому під ефективністю розуміють корисність підприємства (західний захід). Тобто конкретний результат задоволення попиту.

Порівняння понять «ефективність» і «ефективність» широко відоме в науковому середовищі. Тому В. С. Тікін запропонував чітке розмежування цих категорій у роботі «Ефективність не коефіцієнт». Підтверджуючи свої погляди, він процитував відомого американського економіста Пола Гейне, який вважав, що ефективність і економічність є характеристиками «ефективності» використання засобів для досягнення цілей. Виходячи з вищесказаного, можна виділити багато характеристик ефективності як економічних категорій:

1. Ефективність господарської діяльності підприємства характеризується безліччю фінансових показників (прибуток, рентабельність), а її аналіз повинен бути спрямований на довгостроковий розвиток організації.

2. За сучасних умов ведення бізнесу при оцінці ефективності підприємства необхідно враховувати, що воно не повинно, принаймні, не поступатися ефективності інших учасників ринку.

3. З огляду на високий рівень конкуренції, яку змушені діяти компанії, необхідно лише запровадити систему оцінки діяльності та різноманітні заходи щодо її покращення.

Детальну характеристику ефективності господарської діяльності підприємства можна представити у вигляді типів підприємств за класифікаційними ознаками.

Наприклад, О. Романов [10, с. 116] поділяє ефективність на внутрішню і зовнішню, статичну і динамічну. Внутрішня ефективність відображає оцінку ефекту, виробленого власною діяльністю підприємства, а її ефективність базується на співвідношенні продукту собівартості та результату.

Зовнішня ефективність відображає структуру суспільного попиту, ступінь задоволеності підприємства, корисність продукту, частку компанії на ринку готової продукції та її потенціал. Однак на практиці це часто трапляється, коли цілі внутрішньої та зовнішньої ефективності суперечать. Тому прагнення до розширення асортименту продукції та послуг призведе не тільки до збільшення

обсягів продажів, а й до збільшення витрат на певний період часу, знижуючи тим самим ефективність використання ресурсів. Статична ефективність є основною формою короткострокової оцінки, що при вирішенні оперативно-тактичних питань перешкоджатиме загальному якісному підвищенню виробничої бази.

Динамічна ефективність означає, що в довгостроковій перспективі будуть отримані більш високі результати завдяки гнучким змінам ресурсів і зміні технології. Динамічна ефективність є основним способом підтримки компаній високої конкурентоспроможності протягом тривалого часу [10, с. 116].

Для отримання об'єктивної оцінки ефективності діяльності підприємства, крім витрат на основну діяльність підприємства, необхідно враховувати витрати, понесені при використанні робочої сили (основні фонди) та праці (оборотні кошти), оплату праці. (праця). Крім того, на виробництво суттєво впливає фінансовий стан підприємства, а певні організаційні, управлінські, технічні та інші переваги втілюються як нематеріальні та матеріальні ресурси. Тому для оцінки вартості всі ці ресурси слід оцінювати окремо.

Найпоширенішою ознакою класифікації, яка класифікує ефективність на різні типи, є розподіл ефективності оцінювання. Відповідно до цієї класифікації розрізняють економічну, організаційну та соціальну ефективність (рис. 1.1). Слід підкреслити, що тип ефективності організації показаний на рис. 1.1. Адже зростання економічної ефективності визначає інші види зростання, соціальна ефективність поєднує характеристики економічної ефективності та організаційної ефективності для повного задоволення потреб працівників.

У процесі контролю ефективності діяльності підприємств необхідно постійно аналізувати показники фінансово-господарської діяльності, визначати позицію підприємства на ринку, шукати можливості для подальшого розвитку, комплексно розглядати різноманітні фактори впливу.

Економічна ефективність	Організаційна ефективність	Соціальна ефективність
<ul style="list-style-type: none"> <li>показує рівень ефективності використання матеріальних, фінансових, трудових, природних та інших ресурсів, а також міру витрат на досягнення поставлених цілей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>може охарактеризувати якість організаційної структури підприємства та результативність її управління.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>демонструє відповідність витрат і соціальних результатів діяльності підприємства цілям і соціальним інтересам суспільства</li> </ul>

Рис. 1.1. Різновиди ефективності господарської діяльності організації

Джерело [11, с. 85]

Особливістю ефективності підприємства є також те, що цей показник розглядається через призму факторів, які на нього впливають. Такий метод можна надати для визначення факторів, що впливають на економічну ефективність підприємств (рис.1.2) [12, с.436].

За напрямком дії всі фактори можна об'єднати у дві групи, а саме позитивні та негативні. Позитивні – це фактори, які впливають на покращення ефективності бізнесу, негативні – навпаки. За місцем виникнення всі фактори можна поділити на внутрішні фактори та зовнішні фактори. Внутрішні фактори (внутрішнє середовище) залежать від діяльності підприємства, тобто самого підприємства.

У свою чергу зовнішні впливи поділяються на прямі та непрямі залежно від середовища компанії: національні впливи, діяльність конкурентів, міжнародні події тощо. [13, с. 175].

Так, як показано на рис. 1.2, фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень, часто визначають сам процес, його стадію та характер. На кожному етапі необхідно враховувати та оптимізувати різні види ризиків, що дозволить приймати більш ефективні рішення з меншими витратами ресурсів та

більшою ймовірністю реалізації. Такий підхід дозволить підвищити рівень економічної ефективності підприємства.



Рис. 1.2. Фактори впливу на економічну ефективність підприємства

Джерело [12, с. 436]

Характер ефективності господарської діяльності підприємств також можна розглядати через призму організаційних економічних механізмів забезпечення ефективності такої діяльності [79; 80]. Корпоративна система управління ефективністю традиційно керує чотирма наборами показників (фінанси,



бухгалтерський облік (вартість), ринок та менеджмент) і відображає тенденцію корпоративного розвитку та переваг на основі цих чотирьох наборів аналітичних показників [14].

Досить показовим механізмом у цьому відношенні є технологія управління ефективністю бізнесу (BPM), розроблена на основі системи управління ресурсами компанії (ERP). Структура VRM включає стратегічне управління, фінансове та операційне управління, консолідовану звітність, моделювання, аналіз та моніторинг ключових показників ефективності (рис. 1.3) [4, с. 3].

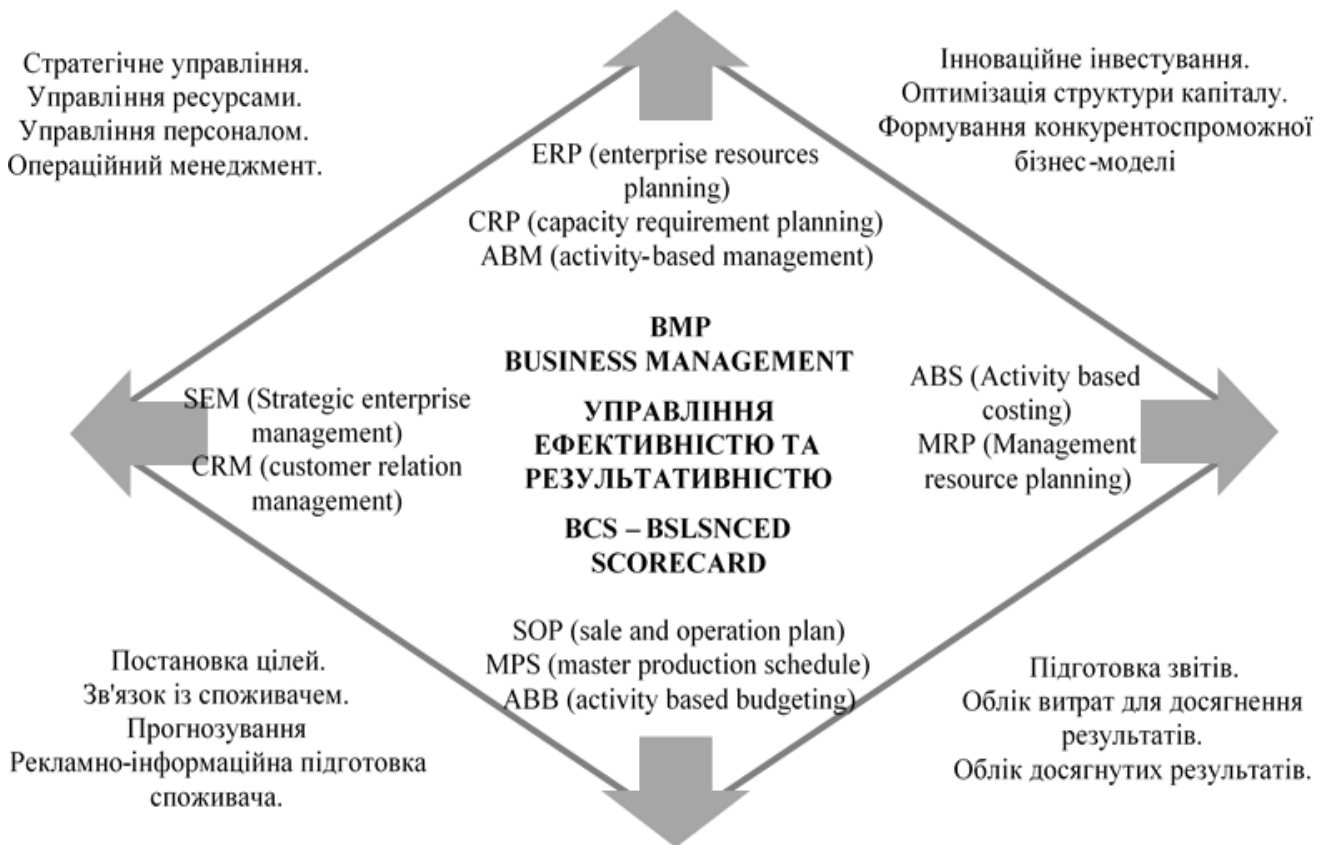


Рис. 1.3. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю підприємства

Джерело: побудовано автором з використанням [110; 111].

По суті, BPM — це повний цикл управління та аналізу, а також супутні технології, які належать до фінансової та операційної діяльності компанії. VMR зосереджується на визначенні стратегічних цілей підприємства, подальшій оцінці ефективності їх реалізації та управлінні процесом досягнення стратегічних цілей. Ефективність впровадження цього механізму організації та управління економікою на основі збалансованої системи показників (BSC) продемонстрували Р. Каплан і Д. Нортон. Враховуючи, що метод BSC по суті є методом моніторингу досягнення цілей, він може підтримати вчених використовувати «збалансовану систему балів як інструмент управління корпоративною ефективністю, оскільки її метод містить набір стандартів ефективності» [16].

Вважається, що BSC фактично перетворив систему вимірювання ефективності в систему управління прямими зв'язками, оскільки вона інтегрує різні прогнози на підприємстві (бізнес-процеси, фінансовий стан і фінансові результати, оцінка клієнтів, розвиток, навчання співробітників). Найочевиднішою перевагою цієї системи є те, що вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, призначеними для задоволення потреб клієнтів, залежно від діяльності всіх співробітників компанії.

Слід також підкреслити, що концепції та основні принципи інструментальних методів типу «збалансована система балів» дозволяють адаптувати вхідні параметри нормативів ефективності до конкретних умов підприємства з метою комплексної оцінки його ефективності.

Однак ефективність діяльності підприємства базується на ефективному формуванні, поєднанні та використанні наявних у підприємства ресурсів. Тому ефективне управління ресурсами є запорукою досягнення стратегічних намірів, реалізації довгострокових стратегічних планів розвитку, перспективних напрямків діяльності та інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства [17].

Для підтвердження наукової точки зору, що намагається висвітлити сутність і значення формування корпоративного ресурсного портфеля як ключового фактору ефективності господарської діяльності, необхідно схематично побудувати ресурсний портфель, що забезпечує його функцію (рис. 1.4).

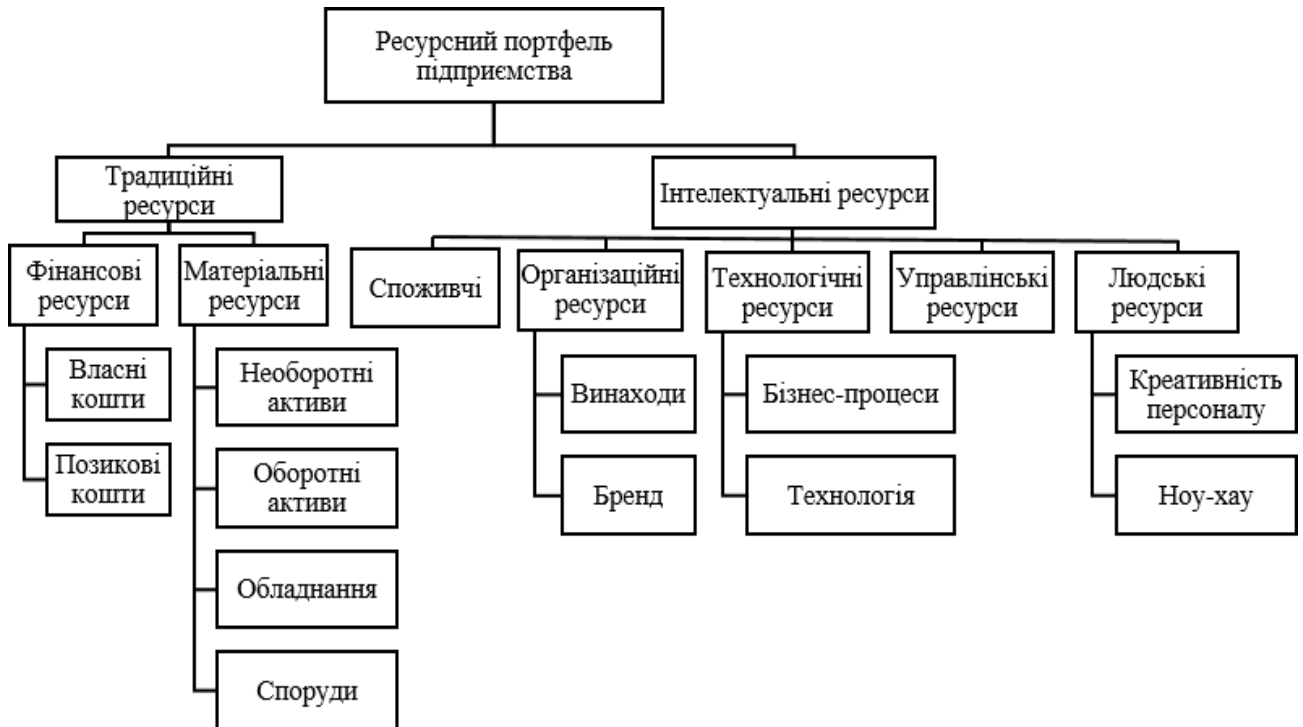


Рис. 1.4. Ресурсний портфель підприємства, що забезпечує ефективну діяльність підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [18, с. 1003]

В процесі ефективної діяльності підприємства цінними і найважливішими ресурсами є матеріальні та інтелектуальні ресурси, особливо організаційні. Причиною такої тенденції є швидкий розвиток ринкового середовища та світовий досвід використання цього ресурсу – запорука довгострокового успіху шляхом формування конкурентної переваги.

Крім того, наявність стратегічних ресурсів визначає стабільність компанії в динамічному ринковому середовищі. У процесі формування та збереження

вищих економічних вигод підприємствам слід не тільки звертати увагу на ефективне використання ресурсів, а й звертати увагу на виявлення їх нових елементів і комбінацій як джерел економічної ренти та конкурентної переваги. Крім того, для формування економічної ефективності підприємства дуже важливі передові принципи створення та розробки унікальних типів комбінацій ресурсів, які конкуренти не можуть отримати протягом певного періоду часу [18, с.17]. 1003].

Отже, ефективність господарської діяльності підприємства є ознакою і здатністю підприємства використовувати всі наявні ресурси та інструменти для зосередження на розв'язанні проблем, формулюванні та досягненні своїх цілей з урахуванням впливу зовнішніх факторів та використання внутрішніх умов діяльності. Соціальні, екологічні, бюджетні та інші питання. Суспільство і бізнес мають фіксоване співвідношення витрат і вигод.

## 1.2. Базові методичні підходи щодо визначення ефективності діяльності підприємства

У сучасних реаліях важливе значення має правильна оцінка економічних вигод підприємства, будь то прийняття менеджменту, максимізація прибутку та забезпечення економічної стабільності підприємства в майбутньому. Для великих підприємств така інформація потребує не лише внутрішнього, а й зовнішнього використання. Зокрема, в ефективності діяльності організації зазвичай зацікавлені акціонери, кредитори, інвестори, потенційні інвестори та інші зовнішні зацікавлені сторони. Адже системний і комплексний аналіз корпоративної ефективності дозволяє:

- швидко, якісно та професійно оцінювати ефективність господарської діяльності підприємства та його структурних підрозділів;

- точно та своєчасно виявляти та враховувати фактори, що впливають на прибуток конкретних видів товарів і послуг, що надаються;
- знайти шляхи вирішення проблем підприємства та досягнення короткострокової та довгострокової рентабельності.

На той час на практиці всі показники основної економічної ефективності можна поділити на дві категорії [19, с. 222]: оціночний, що описує рівень розвитку або результату, якого досягла або може бути досягнута конкретна діяльність; вартість, що відображає рівень витрат на різні види діяльності. Проте більшість авторів схильні до відбору показників ефективності організації на основі порівняння ефективності ресурсів, що витрачаються підприємством у процесі діяльності.

Сьогодні існує багато авторитетних методів аналізу, специфічних індикаторів, унікальних індикаторів для вимірювання економічного ефекту, але для того, щоб інтуїтивно це представити, необхідно запровадити кілька загальноприйнятих і застосовуваних на практиці методів. Типовий приклад системи індексів ефективності, визначеної О. О. Івановичем, існує методика Р. М. Петухова, яка базується на основних результатах діяльності підприємства та витратах, понесених підприємством у процесі виробництва.

Автор зосереджується на проблемі виявлення конкретних показників як кількісного вираження виробничих економічних результатів, так і вартості включення вибраних економічних результатів. Після базового аналізу вартісного, ресурсного та витратно-ресурсного методу критеріїв вибору для оцінки економічної вигоди виробництва, автор приходить до висновку, що він найбільш придатний для нагляду та частоти діяльності підприємств та розрахунку товарної продукції.

Хоча в майбутньому автор широко використовуватиме інші показники як індикатори для вимірювання економічних показників діяльності підприємств (загальна вартість продукції, прибуток тощо) [4, с. 3].

Однак слід зазначити, що якщо окремі розрахункові показники організаційної ефективності аналізувати окремо, то вони не несуть смислового навантаження і не можуть відображати справжню ситуацію організаційної ефективності. Тому аналітики зазвичай звертаються до розрахунку та оцінки комплексних показників корпоративних економічних вигод. Розрахунок комплексної оцінки рівня економічних вигод підприємства можна розглядати з кожного наступного взаємопов'язаного етапу [20, с 110; 21, с. 89]:

1. Сформувані набір показників для визначення стану функціональних компонентів оцінки економічної вигоди підприємства
2. Визначте характеристики показника.
3. Визначення вагового коефіцієнта індексу.
4. Розрахунок різних складових економічних вигод підприємства.
5. Визначте вагу елементів економічної вигоди підприємства.
6. Розрахунок комплексних показників економічної вигоди підприємства.

Першим етапом комплексної оцінки та розрахунку ефективності господарської діяльності підприємства є вибір множинних показників для оцінки стану функціональних компонентів фінансової ефективності для забезпечення аналізу управлінських рішень та запобігання та усунення реальних і потенційних загроз фінансовим інтересам.

Другим етапом оцінки економічної вигоди підприємства є вибір і дослідження основних характеристик використовуваних показників. Тобто визначаються мінімальне і максимальне значення економічно досяжних показників або їх нижня і верхня межі.

Третій етап – оцінка ваги рівня економічної вигоди підприємства на основі виділення показників. Тому розрахунок показників для оцінки рівня економічних вигод підприємства слід проводити на основі корпоративного обліку, щоб в умовах жорсткої конкуренції можна було швидко визначити рівень економічних вигод і рейтингів підприємства. Довкілля [20, С. 113]. Перелік показників для

визначення рівня оцінки рівня економічної вигоди підприємства наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

## Індикатори для визначення рівня економічної ефективності підприємства

Складова діяльності підприємства	Показник
Бюджетна складова	Частка НП у сумі виручки від реалізації товарів, робіт, послуг. Коефіцієнт оподаткування прибутку. Коефіцієнт відхилення оборотних активів у дебіторській заборгованості та розрахунками з бюджетом. Частка кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом і позабюджетними платіжками в загальному обсязі ПЗ. Коефіцієнт співвідношення ДЗ та КЗ за розрахунками з бюджетом та позабюджетними фондами. Частка відстрочених податкових активів у сумі прибутку підприємства. Коефіцієнт платіжної дисципліни.
Кредитна складова	Коефіцієнт оборотності ДЗ. Період погашення ДЗ. Частка сумнівної ДЗ у загальному обсязі заборгованості. Коефіцієнт оборотності КЗ. Період погашення КЗ. Частка КЗ за розрахунками у загальному обсязі ПЗ
Банківська складова	Коефіцієнт заборгованості. Коефіцієнт поточних зобов'язань. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань. Коефіцієнт покриття відсотків. Співвідношення отриманих і погашених позик. Рентабельність позичкового банківського капіталу.
Інвестиційна складова	Коефіцієнт руху грошових коштів у результаті операційної діяльності. Коефіцієнт руху грошових коштів у результаті фінансової діяльності. Коефіцієнт участі грошових активів у оборотному капіталу. Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку. Рентабельність чистого грошового потоку.
Фінансово-технологічна складова	Коефіцієнт інвестування необоротних активів. Частка авторських прав у загальному обсязі нематеріальних активів.

Джерело: систематизовано автором на основі [12-32]

По-перше, при визначенні економічної ефективності ресурси та результати можуть бути як вартісними, так і натуральними. По-друге, ресурси в розрахунку можуть використовуватися як сукупності або окремі елементи. По-третє, у процесі розрахунку ефективності відповідно до різних цілей можуть використовуватися різні види кінцевих результатів, а їх економічний зміст різний. Тому економічна ефективність може мати багато форм [3]. Тому для вимірювання ефективності необхідно кількісно оцінити ефекти (результати) та ресурси (витрати). Чим більший вплив на одиницю ресурсу (вартість), тим вище ефективність процесу і дії, і навпаки.

Основною метою оцінки ефективності діяльності підприємства є визначення його можливостей для подальшого розвитку, що залежить від результатів комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності. Тому найважливішим завданням сучасних підприємств є підвищення ефективності їх фінансово-господарської діяльності шляхом оптимізації використання внутрішніх резервів та розвитку системи підвищення ефективності. Під методом підвищення ефективності діяльності підприємства розуміють комплекс конкретних заходів щодо вдосконалення організації виробництва[2]

Отже, проблема підвищення ефективності діяльності підприємств полягає в тому, щоб трудові, матеріальні, фінансові та інші ресурси кожного підрозділу отримували якомога більші результати. Тому еталоном для вимірювання ефективності виробництва в макроекономічному масштабі є зростання продуктивності суспільної праці. Взаємодія трьох детермінант безперервно регулює виробничий процес будь-якого підприємства. Такими факторами є: персонал (праця), праця, об'єкти праці. Працівники підприємства використовують наявні виробничі матеріали для виробництва продуктів, корисних для суспільства або надання виробничих і сімейних послуг. Тому, з одного боку, це вартість живої та матеріальної праці, з іншого – результат



виробництва (діяльності), що залежить від масштабів засобів виробництва, людських ресурсів та рівня використання.

### 1.3. Основні резерви та фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання

Під резервом підвищення економічної ефективності виробництва розуміють невикористані можливості збільшення загальної собівартості одиниці продукції та випуску продукції за рахунок більш раціонального використання різноманітних ресурсів підприємства.

Основними факторами підвищення ефективності виробництва є підвищення технічного рівня, удосконалення управління, організації виробництва та праці, зміна кількості та структури продукції, підвищення якості природних ресурсів.

За основним напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств підвищення вищезазначених показників можна розділити на два аспекти: організаційний, технологічний і ресурсний. В межах організаційного напрямку шукайте можливості підвищення ефективності тих процесів, які відбуваються на підприємстві. Водночас ми маємо насамперед зосередитися на ефективності управління.

Важливою складовою ефективності підприємства, а отже, важливим резервом його підвищення є організація виробничого процесу. За конкретних умов підприємства слід проаналізувати всі аспекти, що визначають ефективність організації праці - від рівня робочого місця окремого працівника чи експерта до рівня всього підприємства. Для виробничих підприємств, безумовно, вони повинні враховувати специфічні обставини своєї діяльності та звертати особливу увагу на можливість використання більш ефективних видів виробництва (великого, великого).

У технологічному плані вирішення проблеми технологічного відставання є особливо важливим для українських компаній. Більше того, це питання дуже складне, що складається щонайменше з двох компонентів: матеріального та нематеріального. Перше – це вдосконалення технічної основи, а друге – організаційно-правові питання. Багато економістів вважають, що подолання технології та технологічного відставання вимагає не лише переходу до сучасних технологій, а й запровадження комплексу взаємовідносин, званих корпоративною культурою. Звичайно, ця культура повинна спиратися на найпередовіші компанії з багаторічним досвідом роботи на ринку.

Ресурсний напрямок відображає нагальну потребу аналізу ефективності використання наявної виробничо-живої трудової матеріальної бази. Слід враховувати рівень завантаження обладнання в часі та структуру собівартості готової продукції, наприклад частку амортизаційних відрахувань, вартість матеріалів, вартість робочої сили тощо. Ці показники слід розглядати в динаміці і, по можливості, порівнювати з показниками найближчого конкурента.

Для фонду оборотних коштів найважливішим показником є його швидкість оборотності, тому необхідно проаналізувати фактори його збільшення, зокрема такі моменти:

- зменшення незавершеного виробництва;
- удосконалити логістичну систему для оптимізації виробничих запасів;
- прискорити збут готової продукції (посилення маркетингової діяльності);
- зменшення дебіторської заборгованості.

Крім того, слід звернути увагу й на інші аспекти раціонального використання матеріальних ресурсів: аналіз основних причин втрат ресурсів та їх нераціонального використання; забезпечення розумного раціону матеріальних витрат; організація використання вторинних ресурсів; встановлення стимулів для

економії сировини, енергію та матеріали, а також перевірити його ефективність; орієнтуватися на використання сучасних високотехнологічних матеріалів.

При аналізі ефективності використання робочої сили підприємства слід зосередити увагу на таких аспектах:

- втрата робочого часу в класі;
- втрата робочого часу через плинність кадрів;
- рівень використання механізації, автоматизації роботи та комп'ютерна техніка;
- аналіз системи заохочення працівників;
- професія працівника визначення кваліфікаційної структури.

На сучасному етапі розвитку економіки комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств дозволяє забезпечити ефективність виробництва та конкурентоспроможність продукції. Лише шляхом реальної оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності суб'єкта, незалежно від форм власності та видів діяльності, можна експлуатувати та управляти активами та зобов'язаннями підприємства для досягнення кінцевого результату та забезпечення фінансової стійкості та належного іміджу підприємства. Детальний аналіз його значущості для підприємства має велике значення для практичного вирішення завдань управління ефективністю. Тому надзвичайно важливим є комплексне вирішення проблеми та пошук шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Серед основних факторів, що впливають на ефективність фінансово-господарської діяльності виділяють внутрішні та зовнішні. Внутрішньо це залежить від ефективності роботи керівників і працівників підприємства, виражаючи результати діяльності підприємства, а зовні, кількісно визначаючи рівень використання виробничих і фінансових ресурсів. Крім того, організаційно-правова форма власності залежить від інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання, масштабів і кількості виробництва, рівня контролю за якістю

управлінських рішень. Від якості управлінського персоналу і трудових ресурсів залежать рівень продуктивності праці підприємств, ефективність і якість організації виробничо-господарського процесу, можливість розширення виробництва і можливість отримання додаткового прибутку. Слід зазначити, що наявність та доступність сировини є дуже важливим фактором, оскільки нестача сировини призведе до повної зупинки виробничого процесу.

Серед зовнішніх факторів слід звернути увагу на вплив природно-кліматичних умов. Вихід готової продукції має підтверджуватися ринковим попитом та наявністю платоспроможних споживачів, які мають достатні фінансові ресурси для його придбання. Наявність кредитних ресурсів та наявність потенційних інвесторів дасть змогу підприємству розширити виробництво, модернізувати, перебудувати та переоснастити виробничі потужності, придбати нове обладнання та технології. Державна підтримка також відіграє важливу роль, оскільки сприяє спрощенню розрахунку податкового навантаження та бюджетів на різних рівнях.

Тому основними факторами підвищення ефективності виробництва підприємств є підвищення рівня технології та обладнання підприємства, підвищення якості управління, організація виробництва і праці, оптимізація масштабів і структури виробництва.

Одним з основних напрямків підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства є ресурсний, який базується на необхідності детального аналізу використання наявних ресурсів і живої праці.

Другий напрямок – організація, за якою відкриваються нові можливості для вдосконалення системи управління та підвищення ефективності процесів, що виконуються підприємством. Третій напрямок збільшення фінансово-господарської діяльності підприємства – технологічний, який передбачає впровадження сучасної техніки та технології у виробничий процес, а також вирішення організаційно-правових питань. За допомогою організаційного

спрямування розробити методи підвищення ефективності управління процесами підприємства. Оскільки організація виробничого процесу є важливою складовою ефективності підприємства, вона є одним із резервів його вдосконалення. Не менш важливо проаналізувати всі аспекти ефективності, від рівня окремого робочого місця працівника до рівня всього підприємства. Враховуючи специфіку виробничого підприємства, особливу увагу слід звернути на те, чи можливе впровадження серійного та великосерійного виробництва, оскільки такий вид ефективності виробництва вищий. Через відсталу технологію більшості компаній ця проблема була вирішена в рамках технічного напрямку. Проблема технологічної відсталості має дві складові: матеріальну і нематеріальну.

Перший передбачає оновлення та вдосконалення технічної основи, а другий - організаційно-правові питання. Тому, щоб подолати технологічний і технологічний розрив, потрібно звернутися до сучасних технологій і запровадити систему відносин, яку називають корпоративною культурою. Оскільки таку систему мають найпередовіші компанії з багаторічним досвідом, то її потрібно запозичувати. За допомогою ресурсного спрямування необхідно проаналізувати ефективність використання наявних матеріалів і трудових ресурсів. Необхідно враховувати рівень завантаження обладнання, структуру собівартості продукції, а також частку амортизаційних відрахувань, матеріальних витрат і витрат на оплату праці. Усі показники слід аналізувати в динаміці та максимально порівнювати з показниками найближчого конкурента [4]. Основним завданням досліджень вчених різних країн є економне й раціональне використання знарядь праці та предметів праці, пошук нових способів їх використання, оскільки використання ресурсів тісно пов'язане з економічною ефективністю виробництва. Тому не можна розраховувати на ефективність фінансово-господарської діяльності в умовах нераціонального використання ресурсного потенціалу. Одним із основних завдань суб'єкта господарювання є покращення кінцевого результату шляхом виявлення та максимального використання

наявних ресурсів, тим самим вирішуючи проблему підвищення ефективності обмежених виробничих ресурсів. Тому дефіцит ресурсів можна заповнити за рахунок раніше створених запасів. Тому під економічною ефективністю розуміють максимальну вигоду, яку можна отримати за найменших витрат з урахуванням додаткових умов, що виникають при визначенні ефективності відповідних економічних заходів у процесі господарської діяльності.

Отже, питання підвищення ефективності виробництва та ефективності корпоративної діяльності загалом полягає в тому, щоб кожна одиниця трудових, матеріальних і фінансових ресурсів вкладалася для отримання максимально можливого результату. Основними напрямками підвищення ефективності компанії є ресурси, організація та технології. Одним з основних напрямків є ресурси, що базується на необхідності детального аналізу наявних матеріалів та використання трудових ресурсів. Загалом, лише комплексне використання цих сфер може вплинути на темпи зростання фінансово-господарської діяльності підприємств.

### Висновки до розділу 1

Встановлено, що в процесі ефективної діяльності підприємства цінними і найважливішими ресурсами є матеріальні та інтелектуальні ресурси, особливо організаційні. Причиною такої тенденції є швидкий розвиток ринкового середовища та світовий досвід використання цього ресурсу – запорука довгострокового успіху шляхом формування конкурентної переваги. Визначено, що наявність стратегічних ресурсів визначає стабільність компанії в динамічному ринковому середовищі, де у процесі формування та збереження вищих економічних вигод підприємствам слід не тільки звертати увагу на ефективне використання ресурсів, а й звертати увагу на виявлення їх нових елементів і комбінацій як джерел економічної ренти та конкурентної переваги.

Крім того, для формування економічної ефективності підприємства дуже важливі передові принципи створення та розробки унікальних типів комбінацій ресурсів, які конкуренти не можуть отримати протягом певного періоду часу.

Встановлено, що ефективність господарської діяльності підприємства є ознакою і здатністю підприємства використовувати всі наявні ресурси та інструменти для зосередження на розв'язанні проблем, формулюванні та досягненні своїх цілей з урахуванням впливу зовнішніх факторів та використання внутрішніх умов діяльності. Визначено, що проблема підвищення ефективності діяльності підприємств полягає в тому, щоб трудові, матеріальні, фінансові та інші ресурси кожного підрозділу отримували якомога більші результати. Тому еталоном для вимірювання ефективності виробництва в макроекономічному масштабі є зростання продуктивності суспільної праці. Взаємодія трьох детермінант безперервно регулює виробничий процес будь-якого підприємства. Такими факторами є: персонал (праця), праця, об'єкти праці. Працівники підприємства використовують наявні виробничі матеріали для виробництва продуктів, корисних для суспільства або надання виробничих і сімейних послуг. Тому, з одного боку, це вартість живої та матеріальної праці, з іншого – результат виробництва (діяльності), що залежить від масштабів засобів виробництва, людських ресурсів та рівня використання.

Доведено, що одним із основних завдань суб'єкта господарювання є покращення кінцевого результату шляхом виявлення та максимального використання наявних ресурсів, тим самим вирішуючи проблему підвищення ефективності обмежених виробничих ресурсів. Тому дефіцит ресурсів можна заповнити за рахунок раніше створених запасів. Так, під економічною ефективністю розуміють максимальну вигоду, яку можна отримати за найменших витрат з урахуванням додаткових умов, що виникають при визначенні ефективності відповідних економічних заходів у процесі господарської діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр-К»

Компанія «Епіцентр-К» - це національна мережа сучасних будівельно-господарських гіпермаркетів, з широким асортиментом товарів за європейськими стандартами обслуговування. ТОВ «Епіцентр-К» зареєстровано 27 серпня 2003 року за юридичною адресою: 02139, м. Київ, вул. Братиславська, 11, тел. (044) 561 27 50. За 10 років розвитку по всій Україні відкрито 42 гіпермаркета, 36 в регіонах та 6 у столиці. Хмельницький «Епіцентр-К» був відкритий 15 грудня 2007 року.

Компанія постійно вдосконалюється, покращує сервіс, розширює асортимент товарів та спектр послуг щоб максимально задовольнити потреби споживачів і на практиці втілювати головне гасло компанії «Покупець завжди правий!».

Керівництво ТОВ «Епіцентр-К»:

1. Голова товариства – Герега Олександр Володимирович;
2. Директор з корпоративних фінансів – Герега Галина Федорівна;
3. Корпоративний віце-президент-Суржик Тетяна Федорівна;
4. генеральний директор компанії-Михайлишин Петро Йосипович;
5. регіональний директор Західного регіону-Юрій Яковлев;
6. Директор Східного регіону-Артарі-Колум Борис Юрійович;

Загальна площа «Епіцентру К» становить 18 000 кв.м. і може обслуговувати близько 10 000 клієнтів. Сьогодні цей гіпермаркет має найбільший перший поверх у Європі.



У мережі гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» ви можете знайти всі предмети, які використовуються для будівництва, ремонту та оздоблення. Товари поділені на 10 розділів, від масштабних будівельних проєктів до оздоблення, з понад 1 мільйоном штук.

У мережі «Епіцентр-К» представлені вітчизняні та іноземні товари (Польща, Іспанія, Німеччина, Росія, Франція, Китай, Туреччина). Товар доставляється до великих мереж супермаркетів власним транспортом та співпраці з 5000 постачальниками продукції. ТОВ «Епіцентр-К» розраховане на будь-які типи клієнтів і може задовольнити будь-які потреби замовника.

Експерти ринку прогнозують, що навіть якщо інфраструктура України вже тривалий час занепадає, зростання цього сегменту ринку триватиме. Споживачами товарів є як великі будівельні компанії, так і роздрібні покупці. Завдяки своїм досягненням, а також прагненню покращити якість послуг та збільшити вибір товарів, компанія забезпечила жорстку конкуренцію іншим будівельним мережам по всій Україні.

Прогресивне керівництво організацією сприяє розвитку співробітників, кар'єрному зростанню та зростанню матеріального забезпечення всіх співробітників компанії.

Основна робота ТОВ «Епіцентр-К»:

1. Наша мета – створити максимально сприятливі умови для будівництва, обслуговування та планування будинків кожного жителя України.
2. Наша місія – забезпечити український народ широким асортиментом якісних і доступних товарів. Заощаджуйте час клієнтів за допомогою зручної технології обслуговування та забезпечуйте повний спектр товарів і послуг в одній зупинці.
3. Наша стратегія – стати лідером на ринку роздрібної торгівлі «туди й назад» в Україні. Розвивати та розширювати великі мережі супермаркетів у всіх

обласних центрах та великих містах України, демонструвати різноманітну продукцію та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Структура управління підприємством є ієрархічною, тобто всі працівники прямо чи опосередковано підпорядковуються директорам підприємства. Вищим органом управління є збори учасників. Зборами учасників призначається генеральний директор, який організовує великий супермаркет, підписує договір (див. додаток А), представляє його в усіх організаціях і установах, видає інструкції, затверджує штатні розклади, формує плани продажу, приймає на роботу та звільняє працівників.

Гіпермаркет підпорядковується безпосередньо директору гіпермаркету, призначеному генеральним директором. Гіпермаркет є юридичною особою, є платником пенсійних фондів, фондів соціального страхування, пов'язаних з нарахованою та виплаченою заробітною платою працівників гіпермаркету, платником окремих податків відповідних податкових органів.

Аналіз попиту та його детермінант є основою дослідження ринку, де метою аналізу є кількісна оцінка потенціалу (ємності) ринку та фактичного рівня первинного попиту.

Товарний попит підприємства «Епіцентр-К» є частиною ринкового попиту, що відповідає ринковій частці підприємства (марки) на базовому товарному ринку у процесі моніторингу ринку, аналізу попиту та прогнозування продукції компанії. Щоб оцінити розмір ринку, необхідно оцінити продажі кожного товару, проданого компанією, визначити тенденцію попиту на певні товари та використовувати при цьому різні методи для прогнозування попиту та пропозиції інших компаній.

Найпоширенішими методами збору оригінальної інформації є: спостереження, експеримент і дослідження. В ТОВ «Епіцентр-К» відділ маркетингу постійно контролюється відділом маркетингу, який підпорядковується комерційному директору.

Під час процесу моніторингу досліджується:

- аналіз доходів та купівельної спроможності населення регіону;
- визначення незаселених сегментів ринку;
- дослідження сегментів ринку;
- дослідження якісних характеристик, які орієнтують споживачів на покупку.

Нагляд здійснюється продавцями та іншим персоналом (наприклад, складськими), які мають безпосередній контакт із покупцями. В кінці кожного робочого тижня вони заповнюють спеціальну анкету, розроблену відділом маркетингу організації.

Експеримент використовується як метод дослідження попиту для вивчення попиту на нові товари.

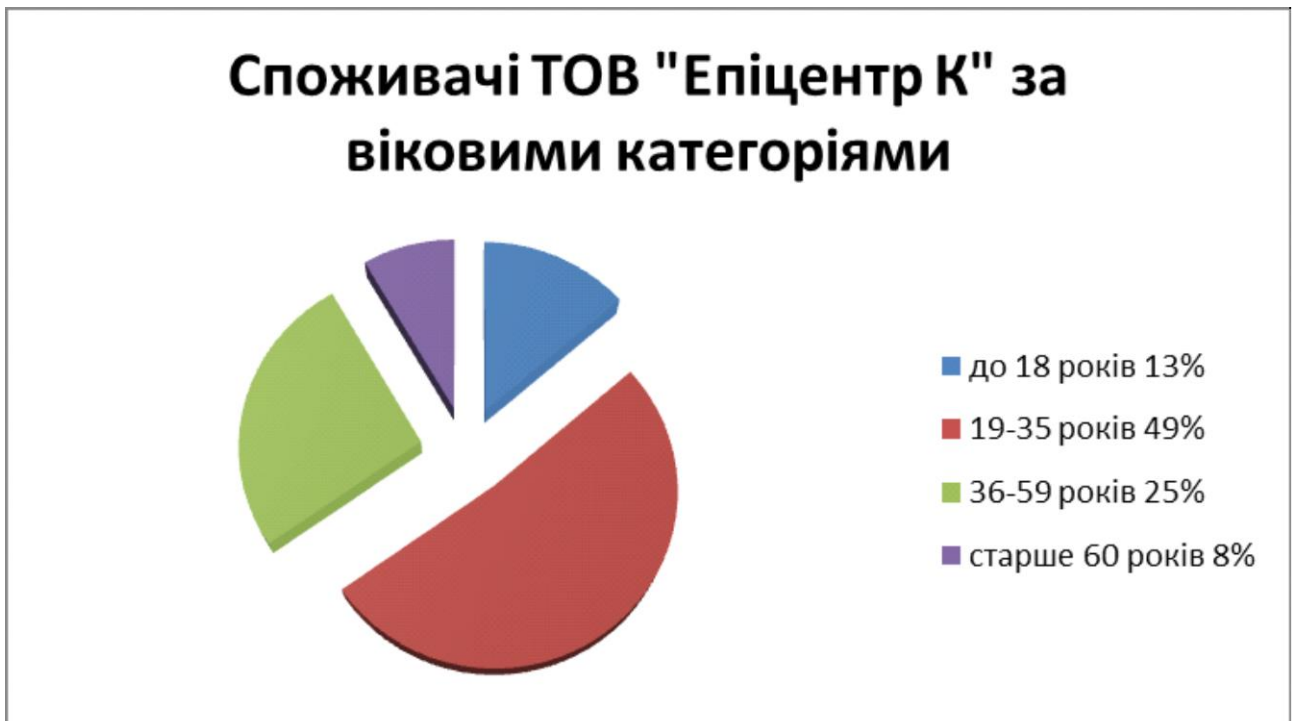


Рис. 2.1. Споживачі ТОВ «Епіцентр-К» за віковими категоріями

Джерело: побудовано автором

Опитування покупців у магазинах «Епіцентр-К» часто проводять на основі анкет (приблизно раз на три тижні). Розроблено анкету, яка зазвичай містить:

1. Склад споживачів цієї продукції (за віком).
2. Поведінка споживача при покупці.
3. Фактори, що впливають на рішення про покупку.

ТОВ «Епіцентр-К» проводить опитування споживачів, щоб отримати інформацію про знання, переконання та уподобання людей, їхню задоволеність, а також виміряти силу свого статусу в очах аудиторії. Оптова ціна на продукцію визначається відповідно до ситуації, кон'юнктури внутрішнього ринку та рівня рентабельності, достатнього для підтримки стабільного фінансового стану та платоспроможності ТОВ «Епіцентру К».

Формування товарного асортименту в магазині має керуватися наступними принципами:

1. Переконайтеся, що в кожному магазині є достатня кількість товарів у повному обсязі, частий попит, повна різноманітність, а попит споживачів незамінний і важко замінний.
2. Відповідно до класифікації магазину переконайтеся, що кожна група та підгрупа мають достатню кількість видів продукції.
3. Встановити певну кількість різновидів для кожного виду товару відповідно до профілю товару та сфери діяльності магазину.
4. Розрахувати та обміркувати діапазон характеристик попиту у сфері діяльності.

Найважливішим принципом при формуванні обсягу товарів є забезпечення їх відповідності характеру суспільних потреб. Він повинен забезпечувати всебічне задоволення потреб клієнтів у вибраних сегментах ринку. У зв'язку з цим асортимент товарів, що надаються покупцям, повинен мати достатню широту і глибину.

Тому сфера діяльності ТОВ «Епіцентр-К» майже повністю відповідає структурі попиту. Як елемент економіки товарно-матеріальні запаси відіграють важливу роль і нерозривно пов'язані з багатьма аспектами господарської діяльності комерційних підприємств. Відсутність товарів першої необхідності негативно позначається на виконанні плану товарообігу – це один з основних показників кожного бізнесу. Розмір товарного запасу є найважливішим орієнтиром у роботі бізнесу. Якщо товарні запаси зменшуються і опускаються нижче нормативу, це сигнал про те, що працівники комерційних підприємств збільшують імпорт супутніх товарів. Збільшення товарних запасів, що перевищує нормальний рівень, свідчить про те, що причини такої ситуації необхідно ретельно вивчити та вжити заходів для подальших замовлень на товари.

Аналіз забезпеченості підприємства товарними ресурсами, виконання договору, єдність товарів, загальна оцінка ресурсо-ефективності та важливої частини її елементів протягом періоду попереднього планування – інвентаризація є необхідною початковою стадією плану потреби підприємства в товарних ресурсах.

Компанія ТОВ «Епіцентр-К» чітко зафіксувала виконання договору поставки товару за кількістю та повноти строків. Крім того, дотримання умов поставки та рівномірність доставки дуже важливо для торгових компаній, оскільки це гарантує безперебійну реалізацію товарів і не вимагає додаткової інвентаризації у вигляді страхового запасу, щоб збут не переривався без перерв. Доставка і нерівномірна доставка.

Визначення правил роботи гіпермаркету:

1. Основні положення, пов'язані з прийомом, зберіганням та підготовкою товарів до продажу.
2. Порядок продажу товарів.
3. Вимоги до продавців.
4. Розклад роботи магазину.

Статут гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» визначає профіль продукції та вид діяльності.

Після закінчення робочого дня продавець припиняє роботу суворо відповідно до встановленого режиму роботи. Покупців попереджають закрити магазин за кілька хвилин до закінчення роботи, щоб обслуговувати тих покупців, які вже зробили вибір.

Магазин надає таку інформацію:

1. Показники розташування відділів.
2. На значку з'являються ім'я та ініціали продавця в торговому залі.
3. Перелік додаткових послуг та зборів, що надаються покупцям, розклади роботи магазинів, текст українського «Закону про захист прав споживачів», правила, що регулюють продаж окремих видів товарів. Також є книга оглядів і пропозицій.

Продаж товарів у гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр-К» здійснюється всіма громадянами у звичайних умовах. На всю продукцію, що реалізується, що потребує сертифікації, магазин має сертифікат встановленої форми. Покупець гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» має право перевірити правильність ціни та якості товару, а також наявність сертифіката якості.

Правилами магазину передбачено, що продавці зобов'язані надавати інформацію, яка містить наступну інформацію:

- назва продукту;
- товаровиробник;
- вказати стандарти, яким повинен відповідати продукт;
- інформація про споживчі характеристики товару;
- правила та умови ефективного використання товарів;
- гарантійний термін та термін служби;
- ціна та умови закупівлі товару.

Від продавці гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» вимагають:

– бути обізнаними з типами товарів та їх характеристиками, використанням, способами використання та способами обслуговування, а також повинні вміти надавати покупцям і допомагати у виборі товарів;

– бути обережними, терплячими та ввічливими.

Температуру та відносну вологість у гіпермаркеті контролюють термометрами та психрометрами, при необхідності можна відрегулювати при високій вологості, провітрити та обігріте приміщення або використати вологопоглинаючий пристрій, а в низькій кімнаті зволожити повітря.

Основними елементами цього процесу є:

1. Зустрічати клієнтів і визначати їхні потреби. Прийшовши в магазин, привітний продавець вітає покупця. При цьому гарне враження залишила і охайність персоналу в магазині, порядок і охайність торгового залу. Метою ідентифікації покупців є визначення їхнього зв'язку з моделлю, стилем та іншими характеристиками товару. Цю операцію продавець виконує ввічливо і непомітно.

2. Надавати та демонструвати товари. Після визначення наміру покупця продавець демонструє відповідний товар.

3. Допомога у виборі продуктів. Продавці звертають увагу покупців на функціональність одного товару, а не на відсутність інших однорідних товарів.

4. Надати супровідні пропозиції. При необхідності продавець надасть покупцеві кваліфіковану консультацію.

5. Продавець несе відповідальність за надання супутніх товарів (наприклад, засобів по догляду за шкірою) покупцеві.

Отже, діяльність ТОВ «Епіцентр-К» не тільки ефективна та прибуткова, але й має високі темпи зростання. План організації постачання гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» задовільний, що є продуманою і раціональною стратегією ефективної роботи. Комплексні послуги, які надаються покупцям ТОВ «Епіцентр-К», можна вважати задовільними. Органічним продовженням торгово-технологічного процесу гіпермаркету є надання покупцям різноманітних

послуг. Ці послуги поділяються на три види: пов'язані з купівлею товарів; пов'язані з наданням допомоги клієнтам у використанні придбаних товарів; пов'язані зі створенням середовища, сприятливого для відвідування магазину.

## 2.2. Аналіз системи показників фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К»

Для оцінки загального фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Епіцентр-К» в першу чергу необхідно проаналізувати майно, яке йому належить, і джерело його придбання. Для аналізу складу корпоративних активів і пасивів необхідно узагальнити статті з однорідним змістом для визначення основних тенденцій динаміки балансу, визначивши склад і структуру майна (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Аналіз складу та структури майна ТОВ «Епіцентр-К» (тис. грн.)

Показник	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018/2019		2019/2020	
				+/-	%	+/-	%
Усього майна	1952614	2586595	2822101	633981	32,47	235506	9,1
Необоротні активи	1626059	2044600	2237744	418541	25,74	193144	9,45
Оборотні активи	326555	541995	584357	215440	65,97	42362	7,82
запаси	136296	162389	272892	26093	19,14	110503	68,05
дебіторська заборгованість	138347	297325	219026	158978	114,91	-78299	-26,33
кошти та їх еквіваленти	16819	30536	31932	13717	81,56	1396	4,57
інші оборотні активи	34749	46800	36737	12051	34,68	-10063	-21,5
Витрати майбутніх періодів	344	4945	23770	4601	1337,5	18825	380,69

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»



З табл. 2.1 можна зробити висновок, що вартість корпоративної власності зросла за весь період дослідження, збільшившись на 32,47% у 2018-2019 рр. та на 9,1% у 2019-2020 рр. Це пов'язано з зростанням необоротних активів на 25,74% у 2019 році, 9,45% у 2019 році, 65,97% оборотних активів у 2019 році та 7,82% у 2020 році.

Темпи приросту оборотних активів перевищують темпи зростання необоротних активів, що свідчить про збільшення частки оборотних активів у структурі майна підприємства. Це може свідчити про збільшення ліквідності активів і прискорення оборотності активів. Аналізуючи структуру оборотних активів, збільшення у 2019 році відбулося переважно за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 114,91%, а також збільшення запасів на 68,05% у 2020 році. У порівнянні з 2019 роком приріст оборотних активів у 2020 році був меншим. Дебіторська заборгованість зменшилася на 26,33% .

Тепер проаналізуємо показники майнового стану (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Аналіз показників майнового стану ТОВ «Епіцентр-К»

Показник	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018/2019		2019/2020	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт мобільності активів	0,2	0,27	0,26	0,07	35,00	-0,01	-3,70
Частка основних засобів в активах	0,33	0,28	0,32	-0,05	-15,15	0,04	14,29
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,33	0,35	0,34	0,02	6,06	-0,01	-2,86
Фондоозброєність	58,26	68,00	80,40	9,74	16,71	12,41	18,25
Фондомісткість	0,48	0,51	0,65	0,03	5,40	0,15	28,70
Фондовіддача	2,08	1,97	1,53	-0,11	-5,12	-0,44	-22,30
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	0,05	0,08	0,03	0,03	56,11	-0,04	-54,81

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

З табл. 2.2 можна зробити висновок, що показник ліквідності активів зріс на 32% у 2019 році і знизився на 1,49% до 0,26 у 2020 році. Отже, частка оборотних активів компанії значно зросла, але ці показники недостатньо високі для роздрібною торгівлі. промисловість. Частка основних засобів в активах майже не змінилася: у 2019 році знизилася на 16,3%, а в 2020 році зросла на 14,47%.

Коефіцієнт амортизації основних засобів у 2019 році зріс на 7,33%, а у 2020 році зменшився на 1,85%. Спостерігається тенденція поступового зношування основних засобів. Коефіцієнт достатності капіталу відноситься до вартості основних засобів на одного працівника, яка збільшилася на 16,71% у 2019 році та на 18,25% у 2020 році. Це пов'язано зі збільшенням вартості основних засобів при незмінній кількості працівників, що свідчить про позитивна тенденція розширення виробництва.

Фондомісткість відображає середньорічну вартість основних засобів на одиницю вартості продукції, яка зросла на 0,13% у 2019 році та на 35,94% у 2020 році. Це негативна тенденція, оскільки нормальний стан – це зниження цього показника. І навпаки, рентабельність активів впала протягом аналізованого періоду і також була негативною. Рентабельність виробничих фондів у 2018 році становила 5%, у 2019 році вона зросла до 8%, а в 2020 році впала до 3%, що навіть нижче, ніж у 2018 році.

Визначимо склад та структуру джерел фінансування діяльності підприємства (табл. 2.3). З табл. 2.3 можна зробити висновок, що капітал фірми збільшився за період дослідження. Це пов'язано з збільшенням власного капіталу на 42,17% у 2019 році, збільшенням на 11,77% у 2020 році, збільшенням позикових коштів на 24,38% у 2019 році та збільшенням на 6,57% у 2020 році. Збільшення власного капіталу відбулося за рахунок збільшення власного капіталу від переоцінки на 34,43% у 2019 році, збільшення на 8,45% у 2020 році, збільшення нерозподіленого прибутку на 176,42% у 2019 році та збільшення на 144,31% у 2020 році. Збільшення позикових коштів у 2019 році на 24,% відбулося

в основному за рахунок збільшення поточних зобов'язань на 49,17% У 2020 році, хоча поточні зобов'язання зменшилися на 10,11%, позикові кошти зросли на 6,57%, оскільки довгострокові зобов'язання зросли на 20,76%.

Таблиця 2.3

## Аналіз складу та структури пасивів ТОВ «Епіцентр-К»

Показник	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018/2019		2019/2020	
				+/-	%	+/-	%
Капітал разом	1952614	2586595	2822101	633981	32,47	235506	9,1
Власний капітал, у т.ч.	887768	1262154	1410703	374386	42,17	148549	11,77
зарєстрований (пайовий) капітал	24000	24000	30000	0	0	6000	25
капітал у дооцінках	900293	1210243	1312513	309950	34,43	102270	8,45
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-36525	27911	68190	64436	176,42	40279	144,31
Позиковий капітал, у т.ч.	657141	715924	883908	58783	8,95	167984	23,46
Довгострокові кредити банків	656594	715452	863959	58858	8,96	148507	20,76
Короткострокові кредити банків	547	472	19949	-75	-13,71	19477	4126,48
Поточні зобов'язання	408252	608989	547439	200737	49,17	-61550	-10,11
Короткострокові кредити банків	547	472	19949	-75	-13,71	19477	4126,48

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

У 2019 році поточні зобов'язання зросли на 49,17%, переважно за рахунок збільшення поточної кредиторської заборгованості на 22,07%, інші поточні зобов'язання зросли на 341,89%, поточні зобов'язання зменшилися на 10,11% у 2020 році, інші поточні зобов'язання зменшилися на 47,89%. У 2020 році заборгованість підприємства за короткостроковими банківськими кредитами зросла на 4126,48%. Це вказує на те, що компанія повинна задовольнити свої

поточні потреби в грошових коштах і не може погасити поточні зобов'язання перед контрагентами. Власний капітал зріс на 42,17% у 2019 р. та 11,77% у 2020 р. Активи компанії зросли відповідно на 32,47% та 9,1%. Спостерігається позитивна динаміка, яка перевищує темпи зростання власного капіталу та перевищує темпи зростання активів, що означає, що збільшилися власні ресурси.

Тепер проведемо аналіз суміжних показників фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Аналіз суміжних показників фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К»

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	2018/2019		2019/2020	
					+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	<0,6	1,20	1,05	1,00	-0,15	-12,52	-0,05	-4,66
Коефіцієнт фінансової незалежності(автономії)	> 0,6	0,45	0,49	0,50	0,03	7,32	0,01	2,44
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,35	0,27	0,43	0,37	0,16	58,46	-0,07	-15,35
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	>0,1	0,74	1,01	0,89	0,27	35,73	-0,12	-12,25
Коефіцієнт фінансового левериджу	<0,25	0,74	0,57	0,61	-0,17	-23,36	0,05	8,04

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

З табл. 2.4 можна зробити висновок, що коефіцієнт фінансової незалежності нижчий за оптимальне значення 0,6, але спостерігається тенденція до зростання. У результаті ця кількість зросла на 7,32% та 2,44% у 2019 та 2020 роках відповідно.

У 2019 році коефіцієнт працездатності власного капіталу зріс на 58,46%, досягнувши нормативного значення. Це свідчить про те, що підприємство має достатні фінансові ресурси для фінансування необоротних активів та частини оборотних активів. Коефіцієнт власного оборотного капіталу знаходиться на відносно високому рівні, що свідчить про те, що підприємство може активно працювати без зовнішнього фінансування та залучення джерел коштів.

Коефіцієнт фінансового левериджу підприємств далекий від нормативного значення, що свідчить про високу залежність підприємств. З іншого боку, довгострокові зобов'язання можуть свідчити про високий рейтинг довіри банку.

Проаналізуємо динаміку та структуру доходів і витрат ТОВ «Епіцентр-К» у табл. 2.5, 2.6.

Таблиця 2.5

## Динаміка виручки ТОВ «Епіцентр-К» (тис. грн.)

Стаття	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018/2019		2019/2020	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1483119	1565353	1408209	82234	5,54	-157144	-10,04
Інші операційні доходи	342289	375944	429485	33655	9,83	53541	14,24
Інші фінансові доходи	11	6	9	-5	-45,45	3	50
Інші доходи	26	208	7759	182	700	7551	3630,29
Всього доходів	1825445	1941511	1845462	116066	6,36	-96049	-4,95

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

З табл. 2.5 можна зробити висновок, що операційний дохід ТОВ «Епіцентр-К» у 2019 році зріс на 11,066 млн грн порівняно з 2018 роком, збільшившись на 6,36%, а в 2020 році зменшився на 96,049 млн грн порівняно з 2019 роком.

(4,95%). Така динаміка виручки в основному зумовлена збільшенням чистого доходу від реалізації на 82 234 тис. грн. (5,54%), зменшення на 157 144 тис. грн у 2019 році та зменшення на 10,04 % у 2020 році.

Таблиця 2.6

## Динаміка собівартості ТОВ «Епіцентр-К» (тис. грн.)

Стаття	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018/2019		2019/2020	
				+/-	%	+/-	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-1209882	-1339723	-1230897	-129841	-10,73	108826	8,12
Адміністративні витрати	-46734	-52991	-61705	-6257	-13,39	-8714	-16,44
Витрати на збут	-225076	-220530	-258928	4546	2,02	-38398	-17,41
Інші операційні витрати	-135027	-96663	-94698	38364	28,41	1965	2,03
Фінансові витрати	-166320	-149800	-146928	16520	9,93	2872	1,92
Інші витрати	0	0	-3185	0	-	-3185	-
Всього витрат	-1783039	-1859707	-1796341	-76668	-4,3	63366	3,41

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

З табл. 2.6 можна зробити висновок, що вартість підприємства в 2019 році зменшилася на 76,668 млн грн порівняно з 2018 роком, зменшившись на 4,3%, а в 2020 році зросла на 63,366 млн грн. (3,41%), така динаміка витрат зумовлена зниженням собівартості реалізованої продукції на 129,8841 млн. грн. (10,73%), у 2019 році збільшився на 108,826 млн грн, а у 2020 році – на 8,12% порівняно з 2019 роком, оскільки собівартість реалізованої продукції є найбільшою статтею витрат підприємства.

На при кінці проведемо аналіз відповідних показників господарської діяльності та рентабельності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Аналіз відповідних показників господарської діяльності та рентабельності

Показник	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018/2019		2018/2020	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	0,63	0,50	0,42	-0,13	-20,32	-0,09	-17,55
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,88	8,25	4,51	-0,63	-7,06	-3,74	-45,33
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,92	1,82	1,31	-0,09	-4,81	-0,51	-27,97
Коефіцієнт рентабельності активів	0,14	0,09	0,06	-0,05	-37,66	-0,02	-27,97

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

За даними табл. 2.7 можна зробити висновок, що показник оборотності активів знизився на 0,13 у 2018 році та на 0,09 у 2020 році, що свідчить про те, що протягом 2 років використання активів на 1 гривню підприємство почало знижувати виручку на 0,22 гривні. Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних цінностей і основних засобів також знизився протягом двох років, що свідчить про зниження рентабельності виробництва. Рентабельність активів за 2 роки знизилася вдвічі, але компанія залишається прибутковою, а рентабельність роздрібною галузі нормальна.

Отже, загалом фінансовий стан підприємства незадовільний, масштаби капіталізації підприємства з кожним роком збільшувалися, але рентабельність залишилася на колишньому рівні. Ті показники фінансової стабільності для компаній, які не відповідають нормативним значенням, мають позитивні тенденції, але показники ділової активності та рентабельності все ще низькі.

### 2.3. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр-К»

Оцінка ефективності використання персоналу ТОВ «Епіцентр-К» здійснюється за такими напрямками:

- забезпечити роботу персоналу за необхідною професією та кваліфікацією (штатним штатом);
- оцінити ефективність робочого часу;
- визначення та дослідження показників плинності працівників;
- дослідження продуктивності праці.

При аналізі штатного розпису ТОВ «Епіцентр-К» бухгалтерського обліку та даних середньої чисельності використовувалася трудова структура. Джерелами інформації є «звіт праці та плинності працівників», «звіт про використання робочого часу», статистичний звіт відділу кадрів ТОВ «Епіцентр-К» та інші звіти.

Порівнюючи чисельність працівників за звітний період і попередній період, організація проводить дослідження працівників. Для цього будемо використовувати табл. 2.8.

Згідно табл. 2.8 загальна чисельність працівників у 2020 році зросла на 206 у порівнянні з 2018 роком, а у 2019 році – на 105. Порівняно з 2018 роком кількість працівників значно зросла – на 116 більше, тоді як з 2019 року додалося лише на 47 працівників. Виходячи з цих даних, бачимо, що чисельність працівників у 2020 році в цілому збільшилася порівняно з попередніми роками, за винятком непрофільних працівників – у 2019 році на 4 особи більше, ніж у звітному році.



Таблиця 2.8

## Склад середньооблікової чисельності ТОВ «Епіцентр-К»

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення звітної 2020 року	
				від 2018 року	від 2019 року
середньооблікова чисельність, чол. всього	2250	2351	2456	206	105
У тому числі:					
основний вид діяльності	2214	2306	2415	201	109
з них:					
- Керівники	315	322	350	35	28
- Фахівці	570	586	620	50	34
- Робочі	1329	1398	1445	116	47
не основний вид діяльності	36	45	41	5	-4

Джерело: розраховано на основі звітності ТОВ «Епіцентр-К»

При аналізі людських ресурсів структуру чисельності працівників слід вивчати з двох аспектів: абсолютного та відносного. Створимо таблицю, яка включає структуру персоналу, динамічний відсоток чисельності працівників та визначимо надлишок чи неукомплектованість (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Структура середньооблікової чисельності кадрів на ТОВ «Епіцентр-К»

Категорії персоналу	2018		2019		2020 звітний рік		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
	людей	%	людей	%	людей	%	з 2018 роком	з 2019 роком
Всього	2250	100	2351	100	2456	100	9,16	4,47
у тому числі основний вид діяльності	2214	98,4	2306	98,09	2415	98,33	9,08	4,73
з них								
- Керівники	315	14	322	13,7	350	14,25	11,11	8,7
- Фахівці	570	25,33	586	24,93	620	25,24	8,77	5,8
- Робочі	1329	59,07	1398	59,46	1445	58,84	8,73	3,36
не основна діяльність	36	1,6	45	1,91	41	1,67	13,89	-8,89

Джерело: розраховано на основі звітності ТОВ «Епіцентр-К»

З табл. 2.9. видно, що найбільшу частку від загальної кількості працівників становлять робітники (приблизно 59% на рік), а найменшу – неосновні працівники (1,6% у 2018 та 2020 роках та 1,9% у 2019 році). Хоча кількість працівників у 2020 році зросла порівняно з 2018 та 2019 роками, їхня частка зменшилась на 8,73% та 3,36% відповідно. Це негативний момент, адже завдяки працівникам можна виробляти продукт. У 2020 році частка менеджерів зросла на 11% порівняно з 2018 роком, а з 2019 року – на 8,7%. Це негативне явище, оскільки більше працівників не залучено до безпосереднього виробництва.

У таблиці 2.10 наведено дані про прийом на роботу та звільнення працівників ТОВ «Епіцентр-К».

Таблиця 2.10

## Дані ТОВ «Епіцентр-К» про плинність працівників

Найменування показника	2018	2019	Звітний 2020	Відхилення 2020 року від попереднього		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
				2018	2019	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Средня чисельність працівників, чол.	2250	2351	2456	206	105	9,16	4,47
2.Кількість прийнятих працівників за рік, чол.	472	642	615	143	-27	0,3	-4,2
3.Кількість вибулих працівників за рік, чол.	371	537	483	112	-54	30,12	-10,06
4.У, зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, правил торгівлі, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів	214	238	246	32	8	14,95	3,36
5.Загальне число прийнятих і звільнених працівників, чол.	843	1179	1098	255	-81	30,24	-6,87
6.Коефіцієнт з прийому працівників (Чп/Ч * 100), %	20,98	27,31	5,04	4,06	3,27	19,35	-8,31

## Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
7.Коефіцієнт щодо звільнення працівників (Чз/Ч * 100),%	16,49	2,84	19,67	3,18	-3,17	19,28	-13,88
8.Коефіцієнт плинності кадрів (Чпл/Ч * 100),%	9,51	10,12	10,02	0,51	-0,1	5,36	-0,99
9.Коефіцієнт загального обороту робочої сили (Кп+Кз),%	37,47	50,15	44,71	7,24	5,44	19,32	-10,85
10.Доля працівників, які працювали на підприємстві більше року,%	62,53	49,85	55,29	-7,24	5,44	-11,58	10,91

Джерело: розраховано на основі звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Згідно з табл. 2.10 плинність працівників ТОВ «Епіцентр-К» досить активна. Рівень зайнятості у 2020 році (25,04%) зріс порівняно з 2018 роком (20,98%), але був дещо нижчим за 2019 рік (27,31%). Рівень плинності працівників у 2020 році зріс на 5,36% порівняно з 2018 роком, але зменшився на 0,99% порівняно з 2019 роком.

Потрібно звернути увагу на коефіцієнт стійкості співробітника. Хоча частка в 2020 році становила 55,29%, збільшившись на 5,44 процентного пункту в порівнянні з 2019 роком, але зменшилась на 7,24 процентних пункту порівняно з 2018 роком. Це негативно вплине на навчання та виробничі навички працівників, що в свою чергу призведе до зниження продуктивності праці. Тому керівництво та працівники відділу кадрів мають визначити причини плинності кадрів.

Дуже важливою умовою виконання виробничих планів та ефективного використання трудових ресурсів є ефективне використання робочого часу. Від цього залежить якість та ефективність роботи.

Дані про баланс робочого часу представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

## Баланс робочого часу на ТОВ «Епіцентр-К»

Найменування показника	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення 2020	
				від 2018р.	від 2019р.
Календарний час	366	365	365	-1	0
У тому числі:					
-Святкові дні	12	17	15	-27	-2
-Вихідні дні	105	105	104	-1	-1
Номінальний фонд робочого часу, дн.	249	243	246	-3	3
Неявки на роботу, дн.	67,9	75,2	73,4	5,5	-1,8
У тому числі:	21	21	21	0	0
-щорічні відпустки					
-відпустки по навчанню	4,3	5,1	3,3	-1	-1,8
-відпустки по вагітності та пологах	9,2	8,4	7	-2,2	-1,4
-додаткові відпустки (вихідні дні), що надаються за рішенням підприємства	1,6	1,6	1,7	0,1	0,1
-хвороби	20,7	32,1	34	13,3	1,9
-неявки з дозволу адміністрації	6	4	3,2	-2,8	-0,8
-прогули	3	2	2	-1	0
-простої	2,1	1	1,2	-0,9	0,2
Явочний фонд робочого часу	181,1	167,8	172,6	-8,5	4,8
Номінальна тривалість робочої зміни, год	8	8	8	0,4	0,3
Бюджет робочого часу, год	1430,69	1342,4	1432,58	1,89	90,18
Перерви в роботі, що надаються жінкам- матерям на годування дитини	0	0	0	0	0
Внутрішньо змінні простої	0,2	0	0,4	0,2	0,4
Пільговий час підліткам	6	6	9	3	3
Корисний фонд робочого часу на рік, год	1424,49	1336,4	1423,18	-1,31	86,78

Джерело: розраховано на основі звітності ТОВ «Епіцентр-К»

За даними таблиці 2.11., бачимо, що фонд робочого часу у 2020 році збільшився на 3 дні порівняно з 2019 роком (243 дні), але все одно він був на 3 дні менше, ніж у 2018 році (249 днів), на 246 днів. У 2018 році найбільше фінансувався робочий час і відвідуваність – 181,1 год. У 2019 році він значно скоротився до 167,8 год. У 2017 році ще збільшився до 172,6 год, але все одно на 8,5 год менше, ніж у 2015 році. У 2019 році суттєво скоротили бюджет робочого часу – з 1430,69 годин до 1342,4 години у 2018 році. У 2020 році це було 1432 години 58 годин, що на 1,89 години більше, ніж у 2018 році.

Отже, у цьому пункті ми розглянули структуру середньооблікової чисельності персоналу, дані про використання робочого часу, динаміку продуктивності праці, визначили коефіцієнт плинності кадрів та розрахували рентабельність використання трудових ресурсів.

## Висновки до розділу 2

Встановлено, що сфера діяльності ТОВ «Епіцентр-К» майже повністю відповідає структурі попиту. Як елемент економіки товарно-матеріальні запаси відіграють важливу роль і нерозривно пов'язані з багатьма аспектами господарської діяльності комерційних підприємств. Відсутність товарів першої необхідності негативно позначається на виконанні плану товарообігу – це один з основних показників кожного бізнесу.

Доведено, що якщо товарні запаси зменшуються і опускаються нижче нормативу, це сигнал про те, що працівники комерційних підприємств збільшують імпорт супутніх товарів. Збільшення товарних запасів, що перевищує нормальний рівень, свідчить про те, що причини такої ситуації необхідно ретельно вивчити та вжити заходів для подальших замовлень на товари.

Визначено, що темпи приросту оборотних активів перевищують темпи зростання необоротних активів, що свідчить про збільшення частки оборотних активів у структурі майна підприємства. Це може свідчити про збільшення ліквідності активів і прискорення оборотності активів. Аналізуючи структуру оборотних активів, збільшення у 2019 році відбулося переважно за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 114,91%, а також збільшення запасів на 68,05% у 2020 році. У порівнянні з 2019 роком приріст оборотних активів у 2020 році був меншим. Дебіторська заборгованість зменшилася на 26,33% .

Встановлено, що показник оборотності активів знизився на 0,13 у 2018 році та на 0,09 у 2020 році, що свідчить про те, що протягом 2 років використання активів на 1 гривню підприємство почало знижувати виручку на 0,22 гривні. Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних цінностей і основних засобів також знизився протягом двох років, що свідчить про зниження рентабельності виробництва. Рентабельність активів за 2 роки знизилася вдвічі, але компанія залишається прибутковою, а рентабельність роздрібною галузі нормальна.

Встановлено, що діяльність ТОВ «Епіцентр-К» не тільки ефективна та прибуткова, але й має високі темпи зростання. План організації постачання гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» задовільний, що є продуманою і раціональною стратегією ефективної роботи. Комплексні послуги, які надаються покупцям ТОВ «Епіцентр-К», можна вважати задовільними. Органічним продовженням торгово-технологічного процесу гіпермаркету є надання покупцям різноманітних послуг. Ці послуги поділяються на три види: пов'язані з купівлею товарів; пов'язані з наданням допомоги клієнтам у використанні придбаних товарів; пов'язані зі створенням середовища, сприятливого для відвідування магазину.

Фонд робочого часу у 2020 році збільшився на 3 дні порівняно з 2019 роком (243 дні), але все одно він був на 3 дні менше, ніж у 2018 році (249 днів), на 246 днів. У 2018 році найбільше фінансувався робочий час і відвідуваність – 181,1 год. У 2019 році він значно скоротився до 167,8 год.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

### 3.1. Розробка фінансової стратегії підприємства як чинник його ефективної інноваційної діяльності

Стратегія формується в рамках стратегічного планування, що є основним ядром стратегічного управління підприємством. Під стратегічним плануванням розуміють управлінський процес розробки стратегій, що сприяють досягненню цілей підприємства. Стратегічний план повинен ТОВ «Епіцентр-К» обґрунтовуватися значними дослідженнями і фактичними даними й охоплювати горизонт планування від 3 до 10 років. В узагальненому вигляді основні етапи стратегічного планування мають наступний зміст (рис. 3.1).

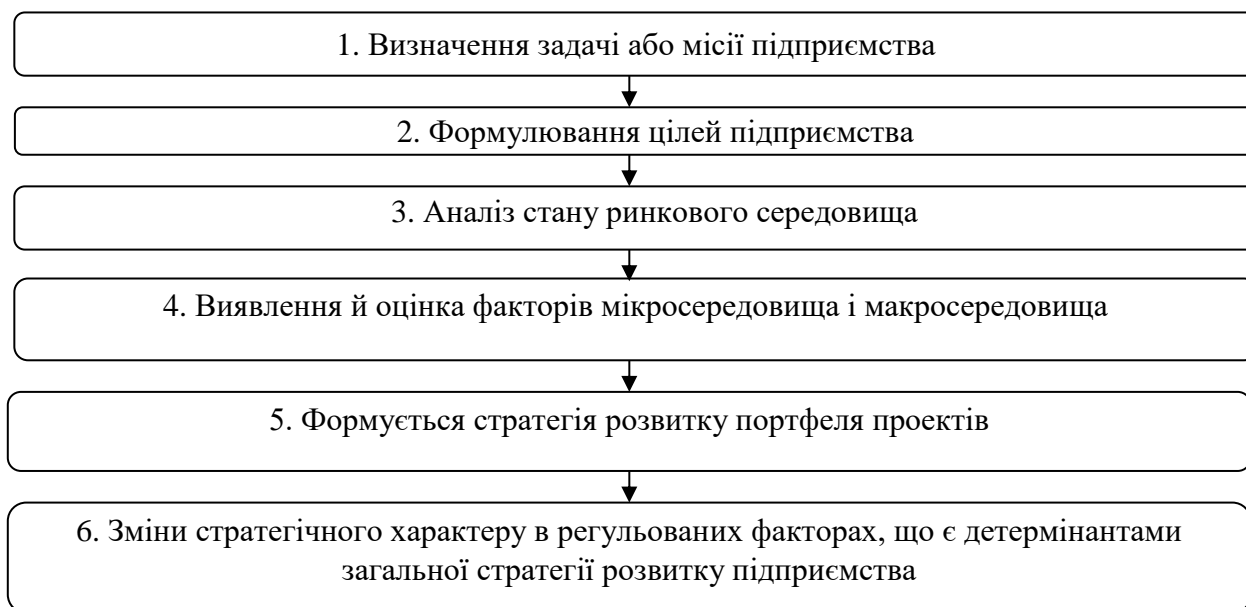


Рис. 3.1. Основні етапи стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: побудовано автором на основі [75; 77]

Слід зазначити, що розробка і реалізація фінансової стратегії в системі стратегічного планування підприємства ТОВ «Епіцентр-К» передбачає дотримання певних положень, які полягають у наступному:

1. Варто розглядати формування і реалізацію фінансової стратегії підприємства в більш широкому контексті стратегічного управління розвитком підприємства. У цьому випадку забезпечується системність процесів формування фінансової стратегії і погодженість потенціалу підприємства, інтересів власників і менеджерів, а також фінансових ресурсів підприємства [76].

2. Формування і реалізація фінансової стратегії, як основи фінансового плану підприємства, ґрунтується на використанні внутрішніх інструментів фінансового менеджменту і зовнішніх інструментів регулюючих фінансові взаємовідносини підприємства із суб'єктами ринку в процесі господарської діяльності. Зовнішні інструменти є регуляторами взаємовідносин, що являють собою зміни, виключення і доповнення до правил взаємодії, що формуються на макроекономічному рівні. Зазначені коректування до правил взаємодії стають інструментами фінансового управління в тому випадку, коли підприємство ініціює їх, і є ексклюзивним користувачем преференцій, що з'явилися при цьому, пільг і виділених ресурсів.

3. Розробка і реалізація фінансової стратегії здійснюється організаційно-управлінським механізмом, що формується в структурі управління підприємства і здійснює розробку й інтеграцію дії внутрішніх та зовнішніх механізмів і інструментів фінансової стратегії.

4. Формування механізмів (наборів інструментів) для управління фінансовою стратегією здійснюється на основі сукупності принципів.

5. Фінансова стратегія підприємства розглядається як складна система, окремі складові якої знаходяться у відносинах обумовлених причинно-наслідковими зв'язками. Побудова механізмів формування і реалізації фінансової стратегії підприємства повинна ґрунтуватися на системному підході.



6. Фінансова стратегія підприємства залежить від загальної виробничо-маркетингової стратегії підприємства, і співвідношення життєвих циклів підприємства в цілому, його конкурентних переваг, системи менеджменту, а також життєвих циклів нововведень, що є основними структурними носіями розвитку.

7. Сукупність інструментів організаційно-управлінського механізму формування і реалізації фінансової стратегії підприємства повинна забезпечувати реалізацію наступних характеристик: інтегрованість, доступність, гнучкість, надійність, керованість.

8. Фінансова стратегія підприємства розглядається як система, що включає безліч складових елементів, визначену структуру і притаманним рядом системних властивостей.

9. Формування і реалізація фінансової стратегії ґрунтується на результаті компромісного вирішення суперечливих інтересів між окремими сферами діяльності підприємства. Зробити механізм формування і реалізації фінансових стратегій адаптивним відповідно ринкового середовища, яке трансформується, дозволяє введення зворотних зв'язків. З іншого боку, трансформаційні процеси в економіці приводять до необхідності структурних, організаційних й ресурсних змін у самих стратегічних планах.

10. Формування фінансової стратегії, її корегування й адаптація до змінних умов доцільно розглядати як узагальнену задачу прийняття рішень.

11. Організація взаємодії з потенційними кредиторами (агентами фінансового ринку) в організаційно-управлінському механізмі формування і реалізації фінансової стратегії будується на принципах рефлексивного управління.

Сутність рефлексивного управління, у даному контексті, полягає в тому, що агенту фінансового ринку, підприємством, що має намір одержати доступ до фінансових ресурсів, "повідомляються" певні дані шляхом інформування про

можливість розширення його поля ціннісних орієнтації й інтересів, що ведуть до досягнення фінансових цілей агента фінансового ринку і тим самим стимулюють його до надання фінансових коштів у будь-якій формі (рис. 3.2).

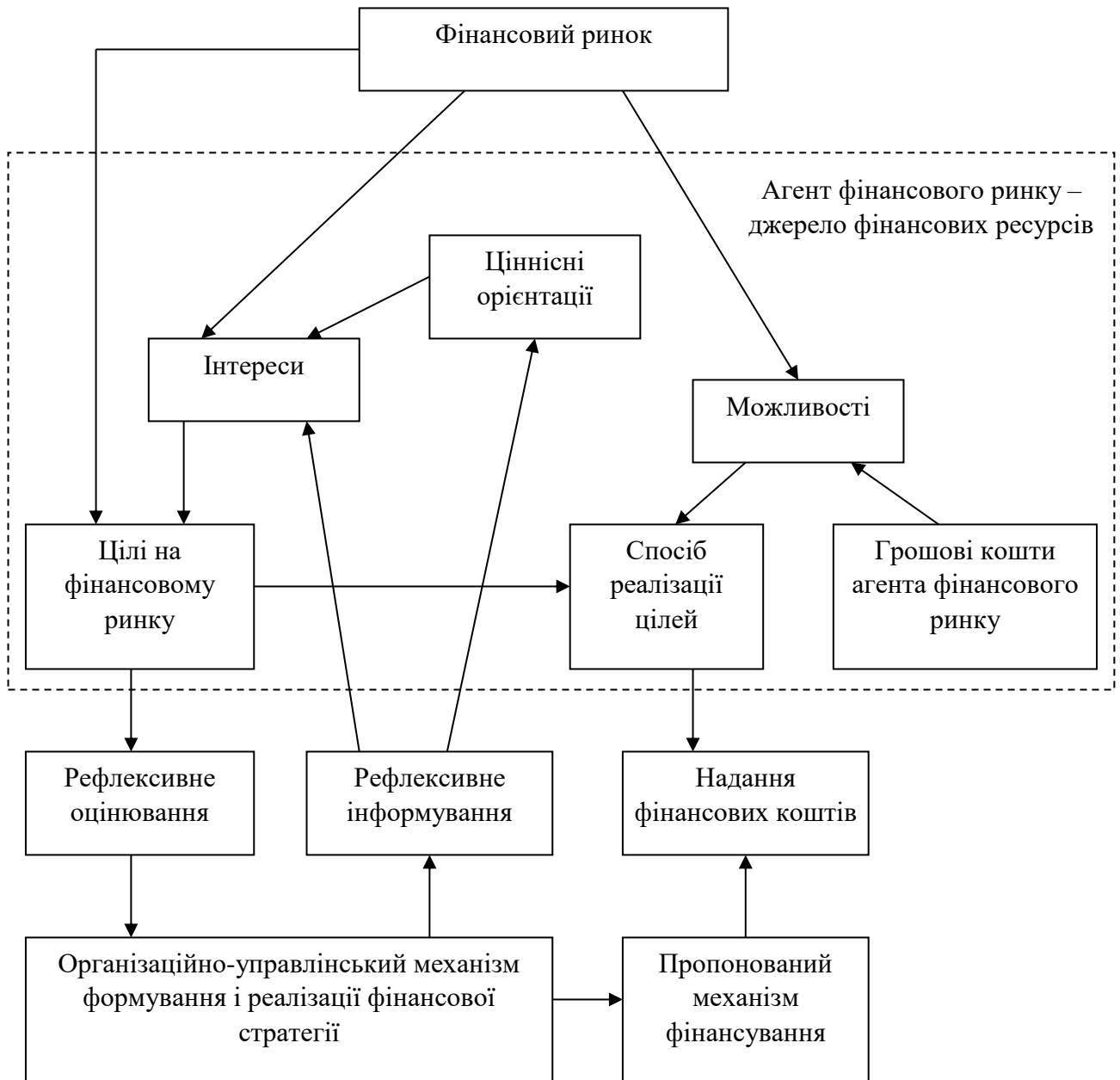


Рис. 3.2. Схема рефлексивного управління в системі «Механізм фінансової стратегії»

Джерело: побудовано автором на основі [33-43]

В організаційно-економічному механізмі формування фінансової стратегії розвитку підприємства виділяються учасники формування і управління стратегією, об'єднані у постійні або тимчасові структури. Учасники використовують певні інструменти, щоб, спираючись на деякий загальний ціннісний і цільовий базис, у ході визначеної технології прийняття рішень здійснювати безпосереднє формування або корегування стратегії.

В числі принципів, на основі яких здійснюється формування механізмів управління фінансовою стратегією, використовуються наступні положення:

- принцип збільшення частки уречевленої праці у використуваних ресурсах. Даний принцип передбачає при використанні заданого обсягу ресурсів збільшення у вартісному вираженні частки ресурсів акумулююваних минулу працю;

- принцип підвищення живучості підприємства;

- принцип багатоцільового використання функцій фінансових механізмів, що вводяться. Даний принцип припускає, що вже наявні або знову введені механізми фінансової стратегії повинні забезпечувати досягнення декількох фінансових цілей із загальної їх кількості;

- принцип погодженості нормативно-правової бази, як по ієрархії механізмів стратегії, так і за часом життєвого циклу кожного механізму фінансової стратегії. Цей принцип за своїм змістом є координаційним і спрямований на вироблення адекватних мотиваційних процедур для стратегічних управлінських рішень у системі фінансового менеджменту;

- принцип сумісності механізмів фінансової стратегії. Відповідно до цього принципу кожний нововведений механізм стратегії повинний забезпечувати взаємодію з іншими механізмами і фінансовою стратегією в цілому;

- принцип актуалізації функцій – вимагає, щоб управлінське рішення забезпечувало розмаїтість властивостей нововведених або змінюваних

механізмів, що породжує відповідне розмаїття їх функцій. Розмаїтість функцій механізмів фінансової стратегії дозволяє забезпечити фінансову стабільність підприємства в умовах ринкового середовища, що змінюється;

- принцип нейтралізації дисфункцій – вимагає, щоб у множині механізмів фінансової стратегії були присутні механізми нейтралізуючі такі функції елементів фінансової системи підприємства, що призводять до порушення її стійкості;

- принцип погодженості функцій – передбачає такий вплив на функції окремих елементів фінансової системи, щоб їх спрямованість мала ієрархічну структуру, і була орієнтована на досягнення основних фінансових цілей підприємства;

- принцип зв'язку цілей нововведених механізмів з ресурсами, необхідними для їхнього досягнення.

Дані принципи утворюють цілісну несуперечливу систему, яка впливає з їхнього логічного зв'язку з загальносистемними принципами розвитку і програмно-цільового підходу.

До першочергових заходів, пов'язаних з побудовою механізмів формування і реалізації фінансової стратегії підприємства, можуть бути віднесені наступні роботи, виконувані в структурах фінансового управління підприємства ТОВ «Епіцентр-К»:

1. Формування технологічних схем протікання (організації) інвестиційних й інноваційних процесів підприємства в умовах трансформаційної економіки.

2. Формування множини показників, індикаторів, критеріїв, характеристик і правил, на основі яких повинен будуватися механізм фінансового оцінювання і планування розвитку підприємства.

3. Розробка структури техніко-економічних показників, що описують елементи множини показників і критеріїв та використовуваних у процедурах

оцінок і прийняття рішень загального механізму планування й оцінювання фінансової стратегії.

4. Формування множини методів, процедур, моделей і алгоритмів, що входять у структуру механізму формування фінансової стратегії розвитку підприємства.

5. Розробка організаційної структури із зазначенням виконуваних функцій та розв'язуваних задач у процесах формування і реалізації фінансової стратегії підприємства.

Формування індикаторів, що відображають стан і результати реалізації фінансової стратегії, повинне ґрунтуватися на сукупності принципів і методологічних підходів. В основу множини таких принципів і підходів доцільно покласти наступні характеристики: подвійність розгляду, ієрархічний характер побудови, принцип аналізу дескриптивних і нормативних аспектів.

Для побудови індикаторів узагальненого типу, що можуть використовуватися для оцінки процесів на рівні декількох конкуруючих (або співпрацюючих) підприємств, потрібно використовувати аксіоматичний підхід, що базується на наступних вимогах до показників і процедур їхнього розрахунку: монотонність, інваріантність, звертання багатьох окремих показників функціонування і розвитку.

Окремі показники, використовувані для оцінки розвитку, можуть мати різні одиниці виміру і відповідати різним програмам, де серед основних методологічних проблем, що виникають при цьому, і вимагають вирішення, виділяють наступні:

- необхідність вибору способу згортки детальної інформації в єдиний показник;
- визначення вагових коефіцієнтів для окремих показників;
- визначення вагових коефіцієнтів для окремих галузей або науково-технічних програм;

– врахування ступеня взаємозв'язку окремих характеристик оцінки існуючих процесів і поточних проектів.

Критеріальний базис організаційно-економічного механізму для процедур формування фінансової стратегії розвитку ТОВ «Епіцентр-К» повинний містити в собі наступний обов'язковий мінімум критеріїв:

– наявність розглянутого нововведення вітчизняної розробки і його виробництва відповідного рівня конкурентоздатності;

– наявність на світовому і вітчизняному ринку даного нововведення і складових його компонентів;

– чи продається продукція по даному нововведенню на світовому ринку або чи маються обмеження якого-небудь роду;

– наявність науково-технічного потенціалу для розробки і реалізації нововведення, що відповідає світовому рівню конкурентоздатності [78];

– співвідношення вартості придбання продукту по даному нововведенню на світовому ринку і його власній розробці;

– можливості економічної і правової підтримки для даної інноваційної розробки;

– можливості залучення позабюджетного фінансування розробки нововведення з залученням вітчизняних розроблювачів і виробників.

Вирішення задач формування фінансової стратегії розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр-К» здійснюється шляхом оцінки характеристик передбачуваних інновацій, їхнього порівняльного аналізу і вибору множини нововведень, прийнятих до розробки в плановому періоді, і наступною оцінкою передбачуваних фінансових потоків. Зазначені задачі можуть бути згруповані в шість множин:

1. Множина задач оцінки реалізованості інновацій (нововведень) та інвестиційних проектів. Дані задачі повинні дозволяти здійснювати перевірку відповідності інновацій і інвестиційних проектів сформульованим вартісним і

стратегічним установкам, цілям і умовам їх реалізації, наявністю фінансових ресурсів і можливістю доступу до додаткових фінансових ресурсів.

2. Множина задач визначення технологічно пов'язаних ланцюгів інноваційних і інвестиційних проектів, що визначають пов'язаність схем фінансування окремих бізнес проектів.

3. Множина задач оцінки очікуваних ефектів (грошових, соціальних, маркетингових, екологічних), що розглядаються в сукупності як результат від розробки і впровадження нововведення чи ланцюга інноваційних проектів на визначеному підприємстві або галузі промисловості. Вирішення задач даної групи дозволяє оцінити грошові потоки як по окремим бізнес-проектам, так і програмі в цілому.

4. Множина задач оцінювання порівняльної ефективності окремих інноваційних і інвестиційних проектів або їх взаємозалежних ланцюгів. Дані задачі дозволяють здійснити ранжирування інноваційних проектів, як з загальної їхньої сукупності, так і всередині яких-небудь підмножин інноваційних проектів.

5. Множина задач формування портфеля інноваційних і інвестиційних бізнес-проектів. Дані задачі дозволяють здійснювати вибір множини інноваційних проектів на основі процедур оптимізації, виходячи з концепції повної або обмеженої раціональності.

6. Множина задач адаптивного регулювання процесу реалізації фінансової стратегії інноваційного розвитку. Дана група задач реалізує процес регулювання відповідно до концепції «нульового огляду програм» (рис. 3.3).

У кожній із зазначених функціональних груп задач здійснюється декомпозиція загальної задачі управління формуванням і реалізацією фінансової стратегії розвитку на множину слабоформалізованих задач, а також синтезується множина базових моделей і методів вирішення таких слабо формалізованих задач.



Рис. 3.3. Алгоритм процедури «нульовий огляд – координація проектів»

Джерело: побудовано автором на основі [31-45]

Розроблювальні методи вирішення слабоформалізованих задач управління формуванням і реалізацією фінансової стратегії підприємства ТОВ «Епіцентр-К»



повинні відповідати перспективним тенденціям в області стратегічного менеджменту і задовольняти наступним вимогам:

- бути орієнтованими не на математичний аспект, а переважно на характер проблеми, її змістовну сторону;

- методи повинні забезпечувати розробку укрупнених комплексних рішень і підтримувати вибір остаточної альтернативи фінансових планів і бізнес-проектів на основі порівняльної ефективності варіантів;

- дозволяти вибирати рішення з урахуванням динаміки наслідків у довгостроковому плані, що задовольняють принцип неостаточних рішень, а також приймати фінансові рішення стійкі в широкому діапазоні зміни невизначених факторів;

- оцінювати вплив визначеної стратегії (як загально корпоративної, так і фінансової) споживачів, конкурентів й інших організацій на функціонування та розвиток підприємства;

- розглядати вирішення слабоформалізованих задач формування і реалізації фінансової стратегії та її механізмів як безупинний процес, здійснюваний протягом життєвого циклу розвитку в міру одержання нової інформації;

- забезпечувати гнучкість механізмів фінансової стратегії, що дозволяє фінансовим менеджерам підприємств самостійно корегувати їх згідно своїх потреб;

- забезпечувати простоту і доступність роботи для фінансових менеджерів, бути орієнтованими на колективні схеми прийняття рішень, що відповідають реальним структурам систем управління.

Розробка фінансової стратегії підприємства ТОВ «Епіцентр-К» здійснюється за допомогою різних методів. При виборі методів планування необхідно враховувати певні вимоги до них. Методи планування мають бути:

- по-перше, бути адекватними зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин;
- по-друге, найбільш повно враховувати профіль діяльності об'єкту планування та різноманітність в засобах та шляхах досягнення основної підприємницької мети – збільшення прибутку.

Більшість відомих методів планування можна класифікувати за різними ознаками. Результати класифікації методів фінансового планування за певними ознаками представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Класифікація методів фінансового планування

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	Ресурсний (за можливостями) Цільовий (за потребами)
Принципи визначення планових показників	Екстраполяційний Інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	Пересічних показників Факторний Нормативний
Узгодженість ресурсів та потреб	Балансовий Матричний
Варіантність розроблюваних планів	Інтуїтивний Поліваріантний Економіко-математичної оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	Ручний Механізований Автоматизований
Форма подання планових показників	Табличний Лінійно-графічний Логіко-структурний (сітьовий)

Джерело: групувано автором на основі [12-39]

Ресурсний метод планування, виділений за ознакою «Вихідна позиція для розробки плану», із урахуванням ринкових умов господарювання та наявних ресурсів може застосовуватись при монопольному становищі підприємства або

при слабо розвинутій конкуренції. З посиленням конкурентної боротьби вже потреби ринку і попит на продукцію (послуги) стають вихідною позицією, початковим моментом планування. Підприємство самостійно виконує цілепокладання, визначає мету (цілі) діяльності і для її (їх) досягнення формує відповідні плани.

В залежності від сили ринкової влади підприємства застосовуються і різні принципи визначення кінцевого та проміжних значень планових показників. При монопольному положенні, відсутності загрози з боку конкурентів підприємство впевнене в тому, що розвиток в майбутньому буде здійснюватися із збереженням тенденцій, що склались в минулому. Проміжні та кінцеві (на кінець планового періоду) значення планових показників визначаються методом екстраполяції – на основі динаміки цих показників в минулому, припускаючи, що темпи і пропорції, досягнуті на момент розробки плану будуть збережені в майбутньому.

Принципово протилежним є інтерполятивний метод, за яким підприємство встановлює ціль для досягнення в майбутньому і виходячи з неї визначає довжину планового періоду та проміжні планові показники. Тобто в протилежність наступального руху при екстраполяції інтерполятивний метод передбачає зворотний рух – від встановленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників з обчисленням проміжних їх величин.

Для визначення ступеню обґрунтованості показників важливим є виокремлення методів планування за способом розрахунку планових завдань.

Метод пересічних показників передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників. Більш обґрунтованим є чинникові/й метод планування у відповідності із яким планові значення показників визначають на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни цих показників. Розрахунки за окремими факторами застосовуються перш за все при

плануванні ефективності виробництва (визначенні можливих темпів зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо).

Найбільш точним є нормативний метод планування, суть якого полягає в тому, що планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їх змін в результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді. Зрозуміло, що застосування цього методу на підприємстві вимагає створення відповідної нормативної бази.

Узгодженість при плануванні потреб із необхідними ресурсами для їх задоволення забезпечується за допомогою балансового методу. Його суть зводиться до розробки спеціальних таблиць-балансів, в одній частині яких із різним ступенем деталізації показують всі напрямки витрачання ресурсів у відповідності із потребами, а в другій – джерела надходження цих ресурсів. В процесі розробки балансу має бути вирішене таке основне завдання: забезпечити рівність між вказаними двома частинами балансу. Баланси на підприємстві розробляються для різних видів ресурсів (матеріальні, трудові, фінансові). Матричний метод планування є подальшим розвитком балансового методу і являє собою побудову моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками.

У фінансовому плануванні використовується балансовий метод. Його зміст полягає в тім, що не тільки балансуються підсумкові показники доходів і витрат, а для кожної статті витрат зазначаються конкретні джерела покриття. При цьому використовуються різні способи: нормативний, розрахунково-аналітичний, оптимізації планових рішень, економіко-математичного моделювання.

Суть нормативного способу фінансового планування полягає в тім, що на основі встановлених фінансових норм та техніко-економічних нормативів розраховується потреба суб'єкта підприємницької діяльності у фінансових ресурсах та визначаються джерела цих ресурсів. Згаданими нормативами є

ставки податків, ставки, зборів та внесків, норми амортизаційних відрахувань, норми оборотних коштів. Норми та нормативи бувають галузевими, регіональними та індивідуальними.

За використання розрахунково-аналітичного методу планові показники розраховуються на підставі аналізу фактичних фінансових показників, які беруться за базу, та їх зміни в плановому періоді.

Оптимізація планових рішень полягає в розробці варіантів планових розрахунків для того, щоб вибрати з них найоптимальніший. Відтак можуть використовуватися різні критерії вибору:

- максимум прибутку (доходу) на грошову одиницю вкладеного капіталу;
- економія фінансових ресурсів, тобто мінімум фінансових витрат;
- економія поточних витрат;
- мінімум вкладення капіталу за максимально ефективного результату;
- максимум абсолютної суми одержаного прибутку.

Отже, фінансове планування на ТОВ «Епіцентр-К» потребує широкого використання економіко-математичного моделювання, що уможливорює знаходження кількісного вираження взаємозв'язків між фінансовими показниками та факторами, які їх визначають. Економіко-математична модель – це точний математичний опис факторів, які характеризують структуру та закономірності зміни даного економічного явища і здійснюються з допомогою математичних прийомів. Моделювання може здійснюватися за функціональним та кореляційним зв'язком. Економіко-математичне моделювання дає змогу перейти в плануванні від середніх величин до оптимальних варіантів. Підвищення рівня наукової обґрунтованості планування потребує розробки кількох варіантів планів виходячи з різних умов та шляхів розвитку підприємства з наступним вибором оптимального варіанта фінансового плану.

### 3.2. Програма організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу та кар'єри на ТОВ «Епіцентр-К»

ТОВ «Епіцентр-К» приділяє надзвичайно велику увагу на підвищення ефективності використання свого персоналу. Розвиток працівника характеризується техніко-економічним забезпеченням, плануванням кар'єри, його адаптацією та ін. Навчання та стажування спеціалістів на ТОВ «Епіцентр-К» здійснюється у відповідності із затвердженими індивідуальними планами, де передбачається:

1. Вивчення і аналіз виробничих показників конкретних підрозділів і підприємства в цілому.
2. Безперервне навчання шляхом самоосвіти.
3. Періодичне навчання і збільшення кваліфікації у відповідних навчальних закладах.
4. Участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем відповідного напрямку.
5. Залучення до розгляду відповідних питань, проведення перевірок, службових розслідувань.
6. Участь у підготовці проектів, планів роботи підприємства чи підрозділу на перспективу та на поточний період.

Основними показниками соціального розвитку працівників на ТОВ «Епіцентр-К» є:

- збільшення кваліфікації працівників;
- покращення умов праці та укріплення здоров'я працівників;
- покращення соціально-культурних та житлово-комунальних умов;
- соціальна захищеність членів трудового колективу.

З урахуванням завдань, які вже виконуються та які ще можливо необхідно додати, розробимо конкретні заходи у складі програми підвищення ефективності

використання персоналу в цілому.

Для формування програми заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємства використовуємо основні фактори, що сприяють зниженню витрат на персонал підприємства.

Отже, внутрішньовиробничими резервами підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «Епіцентр-К» є поліпшення використання робочого часу, вдосконалення організаційної структури управління підприємством та поліпшення системи підготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації з урахуванням прогресивних методів виробництва та праці, з розвитком матеріально-технологічної, інформаційної бази підприємства.

Проведений аналіз формування і використання персоналу підприємства, фактори покращення цих показників дав можливість сформулювати основні напрямки його розвитку. Відповідно до цих напрямів на підприємстві розробляється програма підвищення ефективності формування і використання персоналу.

Програма підвищення ефективності використання персоналу на ТОВ «Епіцентр-К» включає в себе такі етапи:

1. Визначення та аналіз показників формування і використання персоналу підприємства.
2. Пошук і аналіз резервів підвищення ефективності формування і використання персоналу на основі інформації, одержаної в ході аналізу.
3. Розробка плану використання резервів підвищення ефективності формування і використання персоналу, який повинен включати конкретні терміни і заходи по їх реалізації, передбачати фінансування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх впровадження, визначати відповідальних виконавців.
4. Розробка систем мотивації працівників за досягнення запланованих результатів.

5. Контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, та регулювання їх виконання.

6. Вимірювання і оцінка реального впливу передбачуваних заходів на підвищення ефективності формування і використання персоналу підприємства.

Тепер можна розглянути, що конкретно входить до кожного з наведених етапів.

Вимірювання і оцінка наявного кадрового складу підприємства є вихідним етапом програми. Його правильне і успішне здійснення є важливою передумовою успішності наступних етапів всієї програми. Найважливішим на цьому етапі – є забезпечення достовірності й порівнянності показників. Пошук і аналіз резервів підвищення ефективності формування і використання персоналу ґрунтується на порівнянні інформації, одержаної в ході вимірювання і оцінки наявного кадрового складу, з розміром, необхідним для отримання максимального корисного ефекту на даному виробництві. Зазначені резерви слід також шукати у процесах організації та управління кадрами.

Розробляючи план використання резервів підвищення ефективності формування і використання персоналу, слід забезпечити узгодження цілей і завдань програми. План повинен включати конкретні заходи, спрямовані на реалізацію поставлених цілей, передбачати фінансування витрат на ці заходи.

Розробка систем мотивації працівників за досягнення запланованих результатів є необхідною умовою реалізації програми. Працівники повинні заздалегідь знати, як заплановані результати вплинуть на реалізацію їхніх особистих професійних інтересів. Контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, необхідний для виявлення і вирішення можливих проблем їх виконання на початкових етапах, ще до того, як вони стануть надто серйозними. Вихідним моментом процесу контролю є встановлення конкретних, обмежених у часі цілей, які можна виміряти. В процесі контролю порівнюються фактичні і задані показники або їхні складові, визначається масштаб допустимих



відхилень. Вимірювання і оцінка реального впливу передбачуваних заходів на підвищення ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємства потрібна для того, щоб оцінити і порівняти ефективність їх впровадження і визначитися з пріоритетами на наступний період [108].

Отже, можна запропонувати програму організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «Епіцентр-К» (рис.3.4).



Рис. 3.4. Програма організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: запропоновано автором.

Таким чином, може бути досягнута мета розроблення даної програми – підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «Епіцентр-К» і на цій основі зростання інтегральної оцінки одиниці живої праці й відповідно зростання рівня продуктивності праці всього підприємства.

Управління кар'єрою на ТОВ «Епіцентр-К» – це процес, який охоплює всі категорії персоналу ТОВ «Епіцентр-К».

На ТОВ «Епіцентр-К» управління кар'єрою – офіційна програма просування працівників по службі, що допомагає розкривати усі свої здібності і застосовувати їх найкращим, з погляду підприємства, чином, а також процес здійснення цієї програми.

Програма управління просуванням по службі допомагає ТОВ «Епіцентр-К» використовувати здібності своїх працівників повною мірою, а самим працівникам дають можливість найповніше застосувати свої здібності.

Офіційна програма управління просуванням по службі ТОВ «Епіцентр-К» дає людям можливість сприймати їх роботу в організації як серію переміщень по різних посадах, що сприяє розвитку як ТОВ «Епіцентр-К», так і особистості. Це має велике значення, оскільки дослідження говорять про те, що люди звичайно ставляться до своєї кар'єри досить пасивно. Вони схильні до того, щоб важливі рішення про їхню кар'єру ініціювалися б іншими людьми, а не їхніми власними інтересами, потребами і цілями.

Результатом програм просування по службі ТОВ «Епіцентр-К» є велика відданість інтересам організації, підвищення мотивації, продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повне використання здібностей працівників.

Кар'єра в ТОВ «Епіцентр-К» може бути динамічною, пов'язаною із зміною робочих місць, і статичною, яка здійснюється в одному місці та в одній посаді шляхом професійного росту. Вона буває вертикальною, що припускає посадове просування по сходах ієрархічної градації, і горизонтальною, що відбувається в межах одного рівня управління, однак зі зміною виду занять, а часом і професії.

Сполучення двох цих підходів дає так звану східчасту кар'єру. Кар'єра може бути адміністративною чи професійною. Багато фірм, що пов'язані з наукомісткою діяльністю, щоб зберегти висококваліфіковані кадри і краще використовувати їхній творчий потенціал, ставлять у відповідність службовим сходам – сходи наукових ступенів і звань. Це запобігає переходу інтелектуальної еліти на адміністративну роботу, хоча на нижчих поверхах взаємний перехід ще можливий. Таким чином, професійно-кваліфікаційне просування здійснюється як посадове просування, так і ріст кваліфікації працівників одночасно [109].

Виділяється ще один різновид кар'єри – доцентрова, суть якої полягає не стільки в переміщеннях як таких, скільки в їх реальному результаті, що полягає в наблизенні до «ядра» організації. Мова йде про те, що людина, навіть не займаючи якихось високих посад, може виявитися близьким керівництву, допущеним у вузьке коло спілкування, включеним в еліту.

Отже, успіх у кар'єрі можна розглядати і з погляду просування усередині ТОВ «Епіцентр-К» від однієї посади до іншої, більш високої, і з погляду ступеня оволодіння визначеною професією, з погляду отриманих навиків і знань, і з погляду одержання особливого визнання керівництвом.

Будь-яка кар'єра робиться заради чогось, і, таким чином, має свої рушійні мотиви, що змінюються з роками. Відштовхуючись від них, люди починають активні зусилля для того, щоб досягти конкретних цілей. До таких мотивів відносяться наступні (рис.3.5), що притаманні ТОВ «Епіцентр-К».

Автономія. У людини є прагнення до незалежності, можливість робити все по-своєму. У рамках організації їй дають високу посаду, статус, авторитет, заслуги, з якими усі змушені рахуватися.

Функціональна компетентність. Людина прагне бути кращим фахівцем у своїй справі і вміти вирішувати найскладніші проблеми. Для цього вона орієнтується на професійний ріст, і посадове просування розглядає крізь призму

професійного. До матеріальної сторони справи такі люди в основному байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації і колег.

Безпека і стабільність. Діяльністю працівників керує прагнення зберегти й усталити своє становище в організації, оскільки під основною задачею вони розглядають одержання посади, що дає такі гарантії.

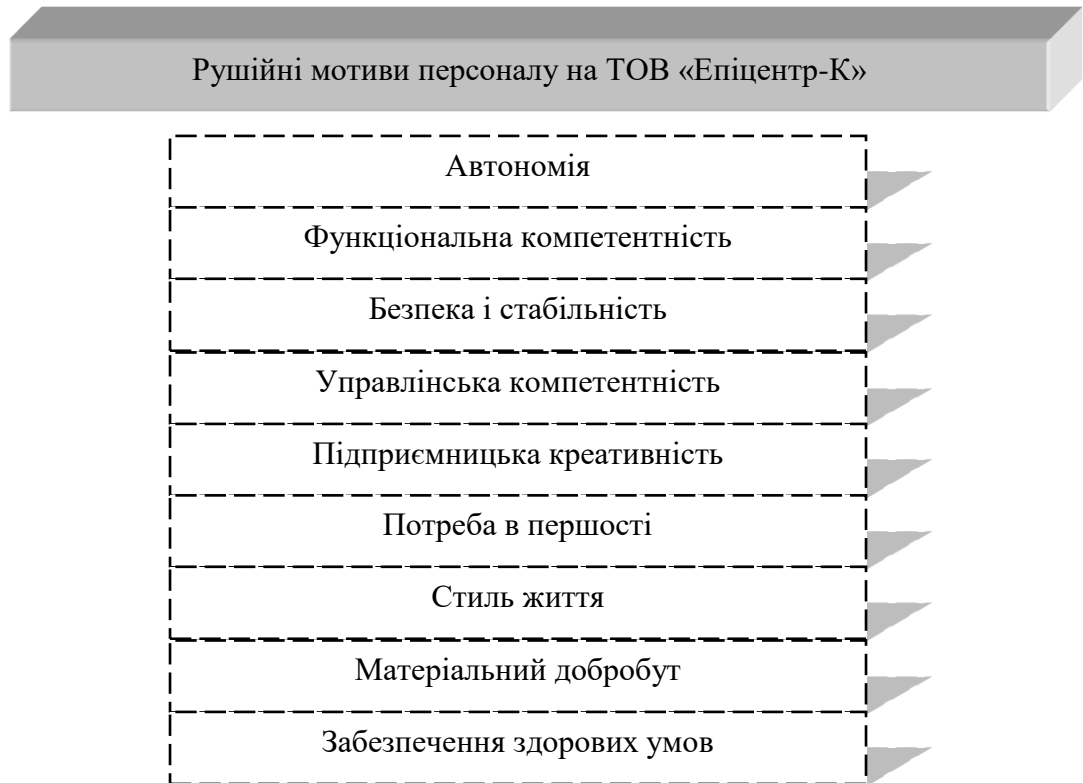


Рис. 3.5. Рушійні мотиви персоналу на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: запропоновано автором.

Управлінська компетентність. Людиною керує прагнення до влади, лідерства, успіху, що асоціюються з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, привілеями, визнанням керівництвом, швидким просуванням за службовими сходами. Підприємницька креативність. Людськими керує прагнення створювати чи організовувати щось нове, займатися творчістю. Тому для них основний мотив кар'єри – знаходження необхідних для цього влади

і можливості, що надає відповідна посада. Потреба в першості. Людина прагне до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першим, «обійти» своїх колег. Стиль життя. Людина ставить перед собою задачу інтегрувати потреби особистості і родини, наприклад одержати цікаву, досить високо оплачувану роботу, що надає можливість пересування, розпорядження своїм часом і т. ін. Якщо в людини немає родини, то на перше місце може вийти змістовність роботи, її захопливість, розмаїтість. Матеріальний добробут. Людськими керує бажання одержати посаду, пов'язану з високою заробітною платою або іншими формами винагороди. Забезпечення здорових умов. Працівником рухає прагнення досягти посади, що припускає виконання службових обов'язків у сприятливих умовах.

Таким чином, зрозуміти вибір кар'єри можна, ґрунтуючись на тому, що індивіди прагнуть кар'єр, що сумісні з їх власними особистими орієнтаціями.

В останні роки одержала визнання ідея розширення повноважень працівників, і багато організацій орієнтують працівників на самостійний вибір кар'єри. Одна з фірм, що діє таким чином, – “British Petroleum Exploration”. “British Petroleum Exploration” (BPE) пішла за прикладом інших організацій в усьому світі, відмовивши від багатьох централізованих бюрократичних методів. Більшість з цих методів мали багато загального з патерналізмом, і працівники реагували на них скоріше залежною, ніж незалежною поведінкою. Вони були позбавлені будь-яких стимулів і зацікавленості в спробах поліпшити своє положення на виробництві. Однак після зміни керівництва BPE почали відмовлятися від бюрократичної практики на користь надання співробітникам можливості визначати своє майбутнє в організації.

Тепер працівники можуть користуватися 4-фазною програмою розвитку кар'єри: самооцінка, постановка мети, планування кар'єри і стадія здійснення. Програма забезпечує працівникам відкриту двосторонню комунікацію з їхніми керівниками на всіх чотирьох стадіях. Для того, щоб підтримати новий дух

відкритості і довіри, програма розвитку кар'єри носить добровільний характер і жодного співробітника не змушують проходити всі чотири стадії. Проте шляхом визнання і підтримки з боку керівників організація сприяє тим, хто бере участь у програмі. Працівники використовують її для підвищення кваліфікації і результативності праці. Крім того, вони використовують плани розвитку, щоб стати в організації в більш вигідному світлі. У ході всього процесу ВРЕ надає можливості, але скористатися ними повинні самі співробітники.

Процес здійснення кар'єри має певні стадії: штат, прогрес (успіх), підтримка, залишення посади. Стадія «штат» відповідає початку кар'єри. Стадія «прогрес» – це рух від роботи до роботи як усередині, так і поза організацією. «Підтримка» має місце, коли людина досягла меж прогресу і концентрується на роботі, що виконує. Нарешті, від деякого моменту до відходу на пенсію людина проходить через стадію «відхід». Тривалість стадій варіюється, але кожен працівник їх проходить.

Деякі важливі характеристики стадій кар'єри в контексті ТОВ «Епіцентр-К», а також проходження особистості за традиційним кар'єрним шляхом наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## Характеристики основних стадій кар'єри на ТОВ «Епіцентр-К»

Критерій характеристики	Стадії кар'єри			
	Штат	Прогрес	Підтримка	Відхід
Вік	18-24	25-39	40-54	55-65
Первісна діяльність, пов'язана з кар'єрою	Отримання роботи і знань	Становлення незалежного співробітника	Удосконалення майстерності інших людей	Передача досвіду іншим людям
Первісні психологічні потреби	Бути незалежним від інших при отриманні винагороди	Винагорода залежить від власної роботи	Задоволення потреб залежить від інших	Повне усунення від роботи
Первісне задоволення потреб	Забезпеченість	Досягнення автономії	Повага	Самоусунення

Джерело: побудовано автором.

Розглянемо процес планування кар'єри на ТОВ «Епіцентр-К». Планування кар'єри – це сполучення прагнення особистості до кар'єри, тобто послідовність визначених робіт, з можливостями, що мають у організації. Ці два процеси взаємозалежні. Планування кар'єри містить у собі визначення способів, за допомогою яких можна досягти бажаного результату, а в контексті планів кар'єри фази кар'єри – це способи досягнення поставлених кар'єрних цілей.

Фази кар'єри – послідовність робіт або положень, пов'язаних із прогресом у певній кар'єрі. Фази кар'єри є важливим внеском у планування людських ресурсів: потреби майбутнього персоналу організацій залежать від запланованого проходу співробітників за службовими сходами.

Успішне планування кар'єри встановлює однакову відповідальність і особистості, і організації. Особистості повинні ідентифікувати свої бажання і можливості, визначити практику і шлях удосконалення, необхідні для приватного кар'єрного шляху. ТОВ «Епіцентр-К» повинно визначити свої потреби та можливості і шляхом планування людських ресурсів забезпечити інформацію про кар'єру і практичні заняття для своїх працівників. Процес планування і розвитку кар'єри на ТОВ «Епіцентр-К» можна оцінити за допомогою критерію ефективності.

Таким чином, під ефективністю кар'єри розуміють ступінь задоволеності співробітниками послідовністю відносин у кар'єрі. Ознаками ефективності кар'єри є її результативність, кар'єрні відносини, адаптованість і тотожність кар'єри. Найбільш популярними показниками результативності кар'єри є зарплата й ієрархічне положення. Таким чином, чим швидше збільшується зарплата і досягається вершина ієрархічної градації, тим вище рівень результативності кар'єри. Чим більше досягнута висота, тим більше визначена відповідальність, асигнований бюджет і створений дохід. ТОВ «Епіцентр-К», звичайно, зацікавлено в результативній кар'єрі, тому що воно має безпосереднє відношення до організаційної ефективності. Таким чином, швидкість збільшення

зарплати і досягнуте ієрархічне положення відображають у більшості випадків ступінь потреби особистості в організаторській роботі.

Отже, ефективну кар'єру в ТОВ «Епіцентр-К», можуть будувати лише індивіди з високим рівнем роботи, позитивними відносинами, адаптивністю і тотожними відповідями. Більш того, ефективна кар'єра, безсумнівно, ґрунтується на загальній ефективності діяльності підприємства та організаційній роботі ТОВ «Епіцентр-К» в цілому.

### 3.3. Планування прибутку при збільшенні попиту на продукцію ТОВ «Епіцентр-К»

Виторг і прибуток від реалізації залежать від ринкового попиту на продукцію (роботи, послуги) підприємства. Можливі різні ситуації, що виникають при росту або падінні попиту. Наприклад, ціна товару формується в процесі цінової конкуренції. Однак існує ще конкуренція якості. Вважається, що в результаті боротьби за ринки збуту найчастіше перемагає не той, хто пропонує більш низькі ціни, а той, хто пропонує більш високу якість товарів або послуг. Але це не означає, що роль ціни знижується. Обидва фактори нероздільні. Якщо підприємство не робить прямої знижки з ціни товару, але пропонує його до продажу, товар повинний володіти для споживача якими-небудь принципово новими властивостями. Конкуренція якості -це одна з форм цінової конкуренції.

В умовах конкуренції ціни розраховуються не з позицій собівартості товару, а виходячи з вимог ринку.

Таким чином, процес реалізації продукції підприємства ТОВ «Епіцентр-К» вимагає обліку різного роду факторів, що виникають на ринку. Облік цих факторів є основою для керування виторгом від реалізації і прибутком, для



прогнозування і планування динаміки виторгу, а також постійних і перемінних витрат і прибутку в її складі.

У залежності від сполучення ринкових факторів складаються різні ситуації, що визначають стан попиту на продукцію підприємства.

Розглянемо на прикладі нашого підприємства ТОВ «Епіцентр-К», які зміни у виторзі від реалізації і її складових викликають ці ситуації.

Фактичний виторг від реалізації в періоді, що передує планованому, складає 7825,0 тис. грн., у т.ч. постійні витрати - 3350,0 тис. грн., змінні витрати -2080,0 тис. грн., прибуток від реалізації - 2395,0 тис. грн. У наступному періоді можуть бути зміни ринкової ситуації, показані в схемі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Схема можливих змін попиту на продукцію  
підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Вимір попиту	Вимір виручки від реалізації	Зміна складових виручки від реалізації
1. Збільшення попиту	1.1. Збільшення натурального обсягу реалізації	1.1. Збільшення змінних витрат та прибутку від реалізації
	1.2. Збільшення цін на продукцію, що реалізується	1.2. Збільшення прибутку від реалізації
2. Зменшення попиту	2.1. Зменшення натурального обсягу реалізації	2.1. Зменшення змінних витрат та прибутку від реалізації
	2.2. Зменшення цін на продукцію, що реалізується	2.2. Зменшення прибутку від реалізації

Джерело: побудовано автором.

При підвищенні попиту на продукцію підприємства останнє може відреагувати або у формі збільшення випуску і реалізації натуральних обсягів, або, при колишніх натуральних обсягах підвищити ціни. Однак вибір форми залежить не від бажання підприємства, а від характеру підвищення попиту.

Якщо збільшується натуральний обсяг реалізації, разом з ним пропорційно ростуть змінні витрати; постійні витрати не міняються, і за рахунок цього

збільшується прибуток. Якщо ростуть тільки ціни, то змінні і постійні витрати залишаються на колишньому рівні, а вся цінова різниця складає приріст прибутку.

При зниженні попиту на продукцію підприємства - прямо протилежна ситуація. Зменшення натурального обсягу реалізації супроводжується зниженням змінних витрат, що в, визначеному ступені компенсує падіння прибутку, зниження цін цілком відбиває на відповідному зниженні прибутку.

Усі ці фактори розділені в схемі, але на практиці вони можуть діяти не роздільно, а спільно, тобто може бути одночасна зміна і натурального обсягу реалізації, і цін на реалізовану продукцію. Крім того, підвищення цін може бути не тільки реакцією на ринкову кон'юнктуру, але і наслідком поліпшення якості й інших споживчих властивостей продукції. Останнє може викликати ріст змінних, а в деяких випадках - і постійних витрат.

Нарешті, можливі ситуації, коли при попиті, що підвищується, підприємство підвищує ціни й одночасно знижує натуральні обсяги, або навпаки. При попиті, що знижується, підприємство може знизити ціни, частково перекривши втрати ростом натуральних обсягів, якщо зниження цін веде до збільшення попиту; нарешті, при попиті, що знижується, може мати місце одночасне зниження цін і натуральних обсягів.

При всіх можливих ситуаціях треба чітко розуміти фінансові наслідки змін у цінах і натуральних обсягах як при росту, так і при скороченні попиту на продукцію підприємства.

Простежимо ці наслідки на прикладі нашого підприємства ТОВ «Епіцентр-К» (табл. 3.4).

У варіанті І ріст виторгу від реалізації відбувся в результаті збільшення на 10% натурального обсягу реалізованої продукції, при збереженні цін базисного періоду. Тому збільшилися змінні витрати пропорційно росту обсягу реалізації. Прибуток у гр. 4 стр. 4 визначена прямим рахунком як різниця між виторгом від

реалізації і витратами, а відсоток зростання прибутку — величина, похідна від суми прибутку.

Таблиця 3.4

## Фінансові наслідки зміни попиту на продукцію підприємства

## ТОВ «Епіцентр-К» (варіант І)

Показники	Базовий період (тис. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	тис. грн. (гр.2·гр.3÷100)
1	2	3	4
1. Виручка від реалізації	7825,0	110,0	8607,5
2. Постійні витрати	3350,0	100,0	3350,0
3. Змінні витрати	2080,0	110,0	2288,0
4. Прибуток	2395,0	124,0	2969,5

Джерело: побудовано автором.

Таке істотне зростання прибутку забезпечується збільшенням виторгу від реалізації і перемінних витрат без росту постійних витрат, питома вага яких у виторзі від реалізації дуже високий: він складає 42,8 %, а питома вага перемінних витрат - тільки 26,6 %.

Припустимо, що за інших рівних умов змінні витрати в базовому прибутку від реалізації дорівнюють 75%, а постійні відповідно - 15%. Тоді змінні витрати складають у базовому періоді 5868,75 тис. грн., а постійні - 1173,75 тис. грн. За тих самих умов збільшення прибутку від реалізації в плановому періоді прибутку від реалізації дорівнює:

$$7825,0 \cdot 1,1 - 5868,75 \cdot 1,1 - 1173,75 = 987,12 \text{ тис. грн.},$$

тобто значно менше, ніж розрахована в таблиці 3.5.

Фінансові наслідки зміни попиту на продукцію підприємства ТОВ  
«Епіцентр-К» (варіант II)

Показники	Базовий період (тис. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	тис. грн. (гр.2·гр.3÷100)
1	2	3	4
1. Виручка від реалізації	7825,0	110,0	8607,5
2. Постійні витрати	3350,0	100,0	3350,0
3. Змінні витрати	2080,0	100,0	2080,0
4. Прибуток	2395,0	133,0	3177,5

Джерело: побудовано автором.

Отже, чим більше частка постійних витрат у базовому прибутку від реалізації, тим більший приріст прибутку забезпечується за рахунок збільшення натурального обсягу реалізації. Якщо прибуток від реалізації збільшується за рахунок підвищення цін при збереженні базового натурального обсягу, фінансові наслідки виходять іншими. Весь приріст виторгу від реалізації являється приростом прибутку, в результаті остання збільшилася майже в 1,5 рази. В даному випадку співвідношення постійних і змінних витрат не має значення, тому що і ті й інші зберігаються в розмірах базового періоду.

Таким чином, якщо підвищення попиту на продукцію підприємства ТОВ «Епіцентр-К» таке, що дозволяє збільшувати і ціни, і натуральний обсяг реалізації, підприємству – виробнику із фінансової точки зору вигідніше нарощувати ціни, ніж збільшувати натуральний обсяг реалізації.

У випадку, якщо підприємство може підвищувати ціни на свою продукцію, тільки поліпшуючи її споживчі характеристики, то ріст цін супроводжується збільшенням витрат на забезпечення кращої якості продукції. Поліпшення споживчих властивостей продукції може викликати ріст не тільки змінних, але і постійних витрат (умови виробництва, конструктивні рішення і т. ін.). Тому

важливо визначити раціональні межі росту витрат, що забезпечують одночасне збільшення прибутку від реалізації (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Фінансові наслідки зміни попиту на продукцію підприємства ТОВ  
«Епіцентр-К» (варіант III)

Показники	Базовий період (тис. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	тис. грн. (гр.2·гр.3÷100)
1	2	3	4
1. Виручка від реалізації	7825,0	110,0	8607,5
2. Витрати на реалізовану продукцію	5430,0	114,4	6212,5
3. Прибуток	2395,0	100,0	2395,0

Джерело: побудовано автором.

У табл. 3.6 розраховано максимально можливе збільшення витрат у зв'язку з поліпшенням споживчих властивостей реалізованої продукції. Це граничне збільшення витрат дозволяє зберегти базову суму прибутку від реалізації. Практично 114,4% - це рівень, нижче якого повинний бути ріст витрат, щоб забезпечувалося хоча б мінімальне збільшення прибутку. Інакше підвищення якості продукції в даній ситуації може виявитися економічно недоцільним. При іншому співвідношенні витрат на реалізовану продукцію і прибутку від реалізації висновки можуть бути іншими.

Допустимо, при тій же витраті від реалізації витрати в базисному періоді рівні 4500,0 тис. грн., а прибуток -3325,0 тис. грн. Приріст витрату від реалізації на 10 % і збереження базового прибутку дозволяють мати витрати в сумі:

$$8607,5 - 3325,0 = 5282,5 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, гранично доцільне збільшення витрат на забезпечення підвищення якості продукції при однаковому зростанні цін за підвищену якість тим більше, чим вище базова рентабельність реалізації. Підвищення споживчих властивостей продукції може викликати і збільшення попиту на цю продукцію,

тобто дати можливість підприємству реалізувати більший натуральний обсяг продукції підвищеної якості, чим воно могло б реалізувати при колишніх споживчих характеристиках. Тоді на зміну витрат і прибутку від реалізації впливають одночасно обидва фактори - ріст цін і ріст натурального обсягу реалізації. Однак під впливом останнього фактору відбувається додаткове збільшення змінних витрат (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Фінансові наслідки зміни попиту на продукцію підприємства ТОВ  
«Епіцентр-К» (варіант IV)

Показники	Базовий період (тис. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	тис. грн. (гр.2·гр.3÷100)
1	2	3	4
1. Виручка від реалізації	7825,0	115,5	8998,75
в тому числі за рахунок:			
1.1. збільшення цін	—	110,0	—
1.2. збільшення натурального обсягу реалізації	—	105,0	—
2. Витрати на реалізовану продукцію	5430,0	113,4	6157,62
з них:			
2.1. постійні	3350,0	114,4	3832,4
2.2. змінні	2080,0	120,12	2325,28
3. Прибуток	2395,0	100,0	2841,14

Джерело: побудовано автором.

Розрахунок показує, що названі умови дозволили істотно підвищити прибуток від реалізації. Загальна величина витрат визначена як сума постійних і змінних, розрахованих з урахуванням впливу на кожен вид витрат своїх факторів.

Прибуток отриманий вирахуванням витрат з витрату. Відсоток росту постійних витрат отриманий як  $114,4 \cdot 1,05 = 120,12$  %. Це означає, що збільшення натурального обсягу реалізації відбулося вже в умовах підвищеної якості продукції, що викликало попереднє збільшення витрат, у тому числі змінних. Якби для підприємства виявилось достатньо прибутку у сумі,

припустимо, 1500,0 тис. грн. замість 2841,14 тис. грн., можна було б вважати за доцільне збільшення витрат, пов'язаних з підвищенням споживчих властивостей продукції, на різницю цих величин, якби таке збільшення витрат дало можливість підприємству продати ще більший натуральний обсяг продукції. Отже, поліпшення споживчих властивостей продукції дає найбільший приріст прибутку, якщо результатом поліпшення є збільшення натурального обсягу реалізації продукції. Коли розраховується результат одночасного впливу на виручку від реалізації щодо росту натурального обсягу реалізації і росту цін, статистично правильно виходити з того, що збільшення цін поширюється на вже збільшений натуральний обсяг реалізації.

У нашому останньому розрахунку це означає: якщо натуральний обсяг виріс на 5 %, а ціна – на 10 %, то ріст виторгу від реалізації складає:  $1,05 * 1,10 = 1,155$ , тобто приріст виторгу дорівнює 15,5 %. Ринкова ситуація може бути така, що підприємству треба знизити ціни на реалізовану продукцію, щоб продати більший натуральний обсяг. Ця ситуація розглянута в таблиці. 3.8.

Таблиця 3.8

Фінансові наслідки зміни попиту на продукцію підприємства ТОВ  
«Епіцентр-К» (варіант V)

Показники	Базовий період (тис. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	тис. грн. (гр.2·гр.3÷100)
1	2	3	4
1. Виручка від реалізації	7825,0	80,0	6260,0
в тому числі за рахунок:			
1.1. зниження цін	—	90,0	—
1.2. збільшення натурального обсягу реалізації	—	110,0	—
2. Витрати на реалізовану продукцію	5430,0	103,0	5683,0
з них:			
2.1. постійні	3350,0	100,0	3350,0
2.2. змінні	2080,0	110,0	2288,0
3. Прибуток	2395,0	24,1	577,0

Джерело: побудовано автором.

Умови, прийняті в розрахунку, не дозволили компенсувати падіння цін збільшенням натурального обсягу реалізації: прибуток від реалізації знизилася майже вчетверо. У даному випадку, якщо зниження цін приводить до збільшення обсягу продажів тільки на 10 %, краще було б зберегти базові ціни і базовий обсяг реалізації в натуральному вимірі. Висновок: знижувати ціни заради збільшення натурального обсягу продажів доцільно лише у випадках, коли комплексний вплив обох факторів на виторг від реалізації забезпечує його зростання, а не падіння, як у нашому прикладі.

Розглянемо інший варіант зниження цін і досягнутого в результаті цього зростання натурального обсягу продажу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Фінансові наслідки зміни попиту на продукцію підприємства ТОВ  
«Епіцентр-К» (варіант VI)

Показники	Базовий період (тис. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	тис. грн. (гр.2·гр.3÷100)
1	2	3	4
1. Виручка від реалізації	7825,0	109,0	8530,0
в тому числі за рахунок:			
1.1. зниження цін	—	90,0	—
1.2. збільшення натурального обсягу реалізації	—	120,0	—
2. Витрати на реалізовану продукцію	5430,0	104,0	5846,0
з них:			
2.1. постійні	3350,0	100,0	3350,0
2.2. змінні	2080,0	120,0	2496,0
3. Прибуток	2395,0	112,1	2684,0

Джерело: побудовано автором.

У варіанті VI закладені умови, які відрізняються від умов варіанта V: ціни знижуються на 10 пунктів, натуральний обсяг продажів збільшується при цьому на 20 пунктів. Хоча темпи росту витрат виявилися вище темпів росту виторгу від реалізації, прибуток від реалізації трохи збільшилася. Тому такий варіант



динаміки цін і натурального обсягу можна вважати прийнятним з фінансової точки зору. Однак дотепер ми оцінювали межі припустимого зниження цін і мінімально необхідного збільшення натурального обсягу продажів методом підбору.

Розглянемо тепер ситуацію в загальному виді. Введемо наступні позначення:

Вб - виручка від реалізації в базовому періоді;

Вп - постійні витрати в базовому періоді;

Вз - змінні витрати в базовому періоді;

Цп - ціни в плановому періоді у відсотках до базового;

НОПп - натуральний обсяг продажів планового періоду у відсотках до базового.

Для того, щоб зниження цін з метою збільшення натурального обсягу продажів було вигідно підприємству-виробнику (ТОВ «Епіцентр-К»), повинна дотримуватись така нерівність:

$$\frac{Вб \cdot Цп \cdot НОПп}{100,0 \cdot 100,0} - Вп - Вз \cdot \frac{НОПп}{100,0} > Вб - Вп - Вз \quad (3.1)$$

Крім того, чим менше частка змінних витрат у прибутку від реалізації, тим ймовірніше дотримання нерівності. Оскільки щодо визначенню Цп/100 завжди менше 1, можливі випадки негативного значення лівої частини нерівності, і тоді ніякі інші умови не грають ролі. Якщо в умовах VI варіанта розрахунку змінити тільки одне - збільшити змінні витрати, то приросту прибутку від реалізації не буде.

Припустимо, при тій же загальній величині витрат змінні і постійні витрати помінялися місцями. Тоді загальна планова сума витрат на реалізовану продукцію складатиме:

$$3350,0 \cdot 1,2 + 2080,0 = 6100,0 \text{ тис. грн.},$$

а прибуток від реалізації буде дорівнювати 2430,0 тис. грн.,

$$(8530,0 - 6100,0 = 2430,0).$$

Нерівність у цьому випадку не буде дотримуватися, тому що:

$$(90,0 \div 100,0 \cdot 120,0 \div 100,0 - 1) < 3350,0 \div 7825,0 (120,0 \div 100,0 - 1);$$

$$0,08 < 0,102$$

Можлива ситуація, коли підприємство може підняти ціни на свою продукцію, свідомо враховуючи зниження натуральних обсягів продажів в якості результату (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Фінансові наслідки зміни попиту на продукцію підприємства ТОВ  
«Епіцентр-К» (варіант VII)

Показники	Базовий період (тис. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	тис. грн. (гр.2·гр.3÷100)
1	2	3	4
1. Виручка від реалізації	7825,0	109,0	8530,0
в тому числі за рахунок:			
1.1. збільшення цін	—	120,0	—
1.2. зменшення натурального обсягу реалізації	—	90,0	—
2. Витрати на реалізовану продукцію	5430,0	95,0	5222,0
з них:			
2.1. постійні	3350,0	100,0	3350,0
2.2. змінні	2080,0	90,0	1872,0
3. Прибуток	2395,0	138,12	3308,0

Джерело: побудовано автором.

Отже, розрахунок підтверджує безумовну вигідність для підприємства ТОВ «Епіцентр-К» такої ситуації. Як висновок можна сказати, що у підприємства ТОВ «Епіцентр-К» можливість банкрутства дуже низька, про, що свідчать проведені вище розрахунки. А отриманні дані таблиці 3.10 свідчать про те, що такий результат можна було передбачати заздалегідь, оскільки прийняті в розрахунок умови забезпечують ріст прибутку від реалізації при одночасному зниженні витрат на реалізовану продукцію. Варіант навряд чи можна вважати реальним; занадто значний ріст цін на практиці може викликати настільки ж значне падіння натурального обсягу реалізації.

### Висновки до розділу 3

Встановлено, що до першочергових заходів, пов'язаних з побудовою механізмів формування і реалізації фінансової стратегії підприємства, можуть бути віднесені наступні роботи, виконувані в структурах фінансового управління підприємства ТОВ «Епіцентр-К»: формування технологічних схем протікання (організації) інвестиційних й інноваційних процесів підприємства в умовах трансформаційної економіки; формування множини показників, індикаторів, критеріїв, характеристик і правил, на основі яких повинен будуватися механізм фінансового оцінювання і планування розвитку підприємства; розробка структури техніко-економічних показників, що описують елементи множини показників і критеріїв та використовуваних у процедурах оцінок і прийняття рішень загального механізму планування й оцінювання фінансової стратегії; формування множини методів, процедур, моделей і алгоритмів, що входять у структуру механізму формування фінансової стратегії розвитку підприємства; розробка організаційної структури із зазначенням виконуваних функцій та

розв'язуваних задач у процесах формування і реалізації фінансової стратегії підприємства.

Доведено, що фінансове планування на ТОВ «Епіцентр-К» потребує широкого використання економіко-математичного моделювання, що уможлиблює знаходження кількісного вираження взаємозв'язків між фінансовими показниками та факторами, які їх визначають. Моделювання може здійснюватися за функціональним та кореляційним зв'язком. Економіко-математичне моделювання дає змогу перейти в плануванні від середніх величин до оптимальних варіантів. Підвищення рівня наукової обґрунтованості планування потребує розробки кількох варіантів планів виходячи з різних умов та шляхів розвитку підприємства з наступним вибором оптимального варіанта фінансового плану.

Визначено, що внутрішньовиробничими резервами підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «Епіцентр-К» є поліпшення використання робочого часу, вдосконалення організаційної структури управління підприємством та поліпшення системи підготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації з урахуванням прогресивних методів виробництва та праці, з розвитком матеріально-технологічної, інформаційної бази підприємства. Результатом програм просування по службі ТОВ «Епіцентр-К» є велика відданість інтересам організації, підвищення мотивації, продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повне використання здібностей працівників.

Встановлено, що ознаками ефективності кар'єри є її результативність, кар'єрні відносини, адаптованість і тотожність кар'єри. Найбільш популярними показниками результативності кар'єри є зарплата й ієрархічне положення. Таким чином, чим швидше збільшується зарплата і досягається вершина ієрархічної градації, тим вище рівень результативності кар'єри. Чим більше досягнута висота, тим більше визначена відповідальність, асигнований бюджет і створений дохід.

Доведено, що ефективну кар'єру в ТОВ «Епіцентр-К», можуть будувати лише індивіди з високим рівнем роботи, позитивними відносинами, адаптивністю і тотожними відповідями. Більш того, ефективна кар'єра, безсумнівно, ґрунтується на загальній ефективності діяльності підприємства та організаційній роботі ТОВ «Епіцентр-К» в цілому.

Розрахунок VII варіанту підтверджує безумовну вигідність для підприємства ТОВ «Епіцентр-К» такої ситуації, коли підприємство може підняти ціни на свою продукцію, свідомо враховуючи зниження натуральних обсягів продажів в якості результату. Так, отримані в табл. 3.10 свідчать про те, що такий результат можна було передбачати заздалегідь, оскільки прийняті в розрахунку умови забезпечують ріст прибутку від реалізації при одночасному зниженні витрат на реалізовану продукцію. Варіант навряд чи можна вважати реальним; занадто значний ріст цін на практиці може викликати настільки ж значне падіння натурального обсягу реалізації.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Результати дослідження дозволяють зробити деякі висновки.

Встановлено, що ефективність господарської діяльності підприємства є ознакою і здатністю підприємства використовувати всі наявні ресурси та інструменти для зосередження на розв'язанні проблем, формулюванні та досягненні своїх цілей з урахуванням впливу зовнішніх факторів та використання внутрішніх умов діяльності.

Визначено, що проблема підвищення ефективності діяльності підприємств полягає в тому, щоб трудові, матеріальні, фінансові та інші ресурси кожного підрозділу отримували якомога більші результати. Тому еталоном для вимірювання ефективності виробництва в макроекономічному масштабі є зростання продуктивності суспільної праці. Взаємодія трьох детермінант безперервно регулює виробничий процес будь-якого підприємства. Такими факторами є: персонал (праця), праця, об'єкти праці.

Доведено, що одним із основних завдань суб'єкта господарювання є покращення кінцевого результату шляхом виявлення та максимального використання наявних ресурсів, тим самим вирішуючи проблему підвищення ефективності обмежених виробничих ресурсів. Тому дефіцит ресурсів можна заповнити за рахунок раніше створених запасів. Так, під економічною ефективністю розуміють максимальну вигоду, яку можна отримати за найменших витрат з урахуванням додаткових умов, що виникають при визначенні ефективності відповідних економічних заходів у процесі господарської діяльності.

Встановлено, що сфера діяльності ТОВ «Епіцентр-К» майже повністю відповідає структурі попиту. Як елемент економіки товарно-матеріальні запаси відіграють важливу роль і нерозривно пов'язані з багатьма аспектами господарської діяльності комерційних підприємств. Відсутність товарів першої

необхідності негативно позначається на виконанні плану товарообігу – це один з основних показників кожного бізнесу.

Доведено, що якщо товарні запаси зменшуються і опускаються нижче нормативу, це сигнал про те, що працівники комерційних підприємств збільшують імпорт супутніх товарів. Збільшення товарних запасів, що перевищує нормальний рівень, свідчить про те, що причини такої ситуації необхідно ретельно вивчити та вжити заходів для подальших замовлень на товари.

Визначено, що темпи приросту оборотних активів перевищують темпи зростання необоротних активів, що свідчить про збільшення частки оборотних активів у структурі майна підприємства. Це може свідчити про збільшення ліквідності активів і прискорення оборотності активів. Аналізуючи структуру оборотних активів, збільшення у 2019 році відбулося переважно за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 114,91%, а також збільшення запасів на 68,05% у 2020 році. У порівнянні з 2019 роком приріст оборотних активів у 2020 році був меншим. Дебіторська заборгованість зменшилася на 26,33% .

Встановлено, що діяльність ТОВ «Епіцентр-К» не тільки ефективна та прибуткова, але й має високі темпи зростання. План організації постачання гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» задовільний, що є продуманою і раціональною стратегією ефективної роботи. Комплексні послуги, які надаються покупцям ТОВ «Епіцентр-К», можна вважати задовільними. Органічним продовженням торгово-технологічного процесу гіпермаркету є надання покупцям різноманітних послуг. Ці послуги поділяються на три види: пов'язані з купівлею товарів; пов'язані з наданням допомоги клієнтам у використанні придбаних товарів; пов'язані зі створенням середовища, сприятливого для відвідування магазину.

Визначено, що Фонд робочого часу у 2020 році збільшився на 3 дні порівняно з 2019 роком (243 дні), але все одно він був на 3 дні менше, ніж у 2018 році (249 днів), на 246 днів. У 2018 році найбільше фінансувався робочий час і відвідуваність – 181,1 год. У 2019 році він значно скоротився до 167,8 год.

Встановлено, що до першочергових заходів, пов'язаних з побудовою механізмів формування і реалізації фінансової стратегії підприємства, можуть бути віднесені наступні роботи, виконувані в структурах фінансового управління підприємства ТОВ «Епіцентр-К»: формування технологічних схем протікання (організації) інвестиційних й інноваційних процесів підприємства в умовах трансформаційної економіки; формування множини показників, індикаторів, критеріїв, характеристик і правил, на основі яких повинен будуватися механізм фінансового оцінювання і планування розвитку підприємства; розробка структури техніко-економічних показників, що описують елементи множини показників і критеріїв та використовуваних у процедурах оцінок і прийняття рішень загального механізму планування й оцінювання фінансової стратегії; формування множини методів, процедур, моделей і алгоритмів, що входять у структуру механізму формування фінансової стратегії розвитку підприємства; розробка організаційної структури із зазначенням виконуваних функцій та розв'язуваних задач у процесах формування і реалізації фінансової стратегії підприємства.

Доведено, що фінансове планування на ТОВ «Епіцентр-К» потребує широкого використання економіко-математичного моделювання, що уможливорює знаходження кількісного вираження взаємозв'язків між фінансовими показниками та факторами, які їх визначають. Моделювання може здійснюватися за функціональним та кореляційним зв'язком. Економіко-математичне моделювання дає змогу перейти в плануванні від середніх величин до оптимальних варіантів. Підвищення рівня наукової обґрунтованості планування потребує розробки кількох варіантів планів виходячи з різних умов та шляхів розвитку підприємства з наступним вибором оптимального варіанта фінансового плану.

Визначено, що внутрішньовиробничими резервами підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «Епіцентр-К» є поліпшення



використання робочого часу, вдосконалення організаційної структури управління підприємством та поліпшення системи підготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації з урахуванням прогресивних методів виробництва та праці, з розвитком матеріально-технологічної, інформаційної бази підприємства. Результатом програм просування по службі ТОВ «Епіцентр-К» є велика відданість інтересам організації, підвищення мотивації, продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повне використання здібностей працівників.

Доведено, що ефективну кар'єру в ТОВ «Епіцентр-К», можуть будувати лише індивіди з високим рівнем роботи, позитивними відносинами, адаптивністю і тотожними відповідями. Більш того, ефективна кар'єра, безсумнівно, ґрунтується на загальній ефективності діяльності підприємства та організаційній роботі ТОВ «Епіцентр-К» в цілому.

Розрахунок VII варіанту підтверджує безумовну вигідність для підприємства ТОВ «Епіцентр-К» такої ситуації, коли підприємство може підняти ціни на свою продукцію, свідомо враховуючи зниження натуральних обсягів продажів в якості результату. Так, отримані в табл. 3.10 свідчать про те, що такий результат можна було передбачати заздалегідь, оскільки прийняті в розрахунку умови забезпечують ріст прибутку від реалізації при одночасному зниженні витрат на реалізовану продукцію. Варіант навряд чи можна вважати реальним; занадто значний ріст цін на практиці може викликати настільки ж значне падіння натурального обсягу реалізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асаул А.М. Управління витратами : [навч. посібник] / [А.М. Асаул, М.П. Войнаренко, Л.П. Раденька, Н.В. Нікітченко]. – Хмельницький: ХНУ, 2018. – 304 с.
2. Бабо А. Прибыль / А. Бабо; пер. с фр. Е.П. Островской; Общ. ред. и коммент. В. И. Кузнецова. – 4-е изд., испр. – М.: Изд. группа «Прогресс»: Универс, 2018 – 175 с.
3. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2018. – 511 с.
4. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2016. – 294 с.
5. Башнянин Г. І. Політична економія : Загальна економічна теорія (Ч.1) ; Спеціальна економічна теорія (Ч.2): [підруч. для студ. економічних спец. вищих навч. закладів усіх рівней акредитації] / Г.І. Башнянин, П.Ю. Лазур, В.С. Медведєв. — К. : Ніка-Центр, 2017. — 527с.
6. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2018. – 173 с.
7. Білик М. Д. До питання формування прибутку підприємства та управління ним / М. Д. Білик // Формування ринкових відносин в Україні. НДЕІ, Міністерство економіки України, 2019. – Вип. № 8 (111). – С. 150–154.
8. Богиня Д. П., Грیشнова О. А.. Основи економіки праці. Навчальний посібник. Київ «Знання-Прес», 2018-313с.
9. Богиня Д.П. Теоретико-методологічні аспекти дослідження робочої сили // Конкурентоспроможність у сфері праці. – К.: 2015. – С. 30–39.
10. Бондар Н. М. Економіка підприємства : Навч. посіб. – К.: Вид-во А. С.

К., 2019. – 400 с.

11. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : [навчальний посібник] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко; за ред. В. О. Василенко. – [2-ге вид. , виправл. і доп.]. – К.: ЦУЛ, 2013. – 400 с.

12. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства// Економіка України. – 2016. - № 5. - С. 42-48.

13. Вудвуд В. В. Напрямки забезпечення прибуткової діяльності підприємств в умовах інноваційної стратегії їх розвитку / В. В. Вудвуд // Інноваційно-інвестиційна модель розвитку національної економіки : міжнар. наук.-практ. конф. , 26 лют. 2008 р. : тези доп. – Донецьк , 2018. – С. 32–34.

14. Вудвуд В. В. Платоспроможність як основа забезпечення прибуткової діяльності підприємства / В. В. Вудвуд, М. В. Карвацький // Науковий вісник Чернівецького торговельно – економічного інституту. – 2017. – № 1. – С. 99–106.

15. Вудвуд В. В. Прибутковість підприємства як основа розвитку держави / В. В. Вудвуд // : міжнар. наук.-практ. конф. , 11-12 жовт. 2016 р. : тези доп. – Чернівці, 2006. – С. 95–97.

16. Вудвуд В. В. Прибуток як основа забезпечення фінансової результативності підприємства / В. В. Вудвуд // Науковий вісник Чернівецького торговельно – економічного інституту. – 2016. – № 3. – С. 122–129.

17. Вудвуд В. В. Проблеми функціонування та забезпечення прибуткової діяльності суб'єктів підприємництва молочної промисловості / В. В. Вудвуд // Збірник наукових праць ЛНУ ім.Франка “Формування ринкової економіки в Україні”, 2017, – № 23.– С. 55–65.

18. Вудвуд В. В. Сутність, роль прибутку та механізм його формування в умовах ринкової економіки / В. В. Вудвуд // Науковий вісник Буковинського державного фінансового інституту. – 2012. – № 3. – С. 26–34.

19. Вудвуд В. В. Фінансовий механізм в умовах забезпечення прибуткової діяльності підприємства / В. В. Вудвуд // Розвиток фінансової системи України в

умовах трансформаційних перетворень : наук.-теоретич. конф., 23–24 бер. 2012 р. : тези доп. – К. , 2012. – С. 128–134.

20. Вудвуд В.В. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового стану / В. В. Вудвуд, Ю. О. Шевченко-Котенко // Всеукраїнський науково–виробничий журнал «Інноваційна економіка», Тернопільський інститут агропромислового виробництва УААН (ТІ АПВ УААН), 2016. – № 2, (16). – С. 236-240.

21. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу» / І.О. Галиця // Вісник НАН України. — 2017. — №11. - С. 32—37.

22. Гевлич Л. Л. Стратегічна діагностика підприємства: [монографія] / Л.Л. Гевлич. — Донецьк : Юго-Восток, 2012. - 199с.

23. Господарський кодекс України : зі змінами і допов. станом на 18 січ. 2011 р. : (відп. офіц. текстові) . - К. : [Алерта; ЦУЛ], 2018 . - 160 с.

24. Григор'єв Л., Черненко А., Управління персоналом і регулярний менеджмент // Робота сьогодні, №5, 2018. – 43с.

25. Гринькова В. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. / Гринькова В. М., Коюда В. О. – К., 2019. – 265 с.

26. Гриньова В.М. Фінанси підприємств : [навч. посіб.] / В.М. Гриньова. В.О. Коюда. – [3-тє вид., стер.]. – К.: Знання-Пресс, 2016. – 423 с.

27. Грішнова О.А. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерій визначення та показники вимірювання // Україна: аспекти праці – 2019. – №3. – С. 3–9.

28. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. Том 2. – К.: КНЕУ, 2019. – С. 42–50.

29. Грішнова О.А. Смолоник П. Освіта й професійна мобільність як чинники конкурентоспроможності робочої сили // Україна: аспекти праці. – 2014.

№ 1. – С. 3–8.

30. Грішнова О.А. Формування якості робочої сили //Конкурентоспроможність у сфері праці. – К.: 2017. – С. 117–126.

31. Данилюк М. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Данилюк М. О., Савич В. І. – К. : ЦНЛ, 2014. – 203 с.

32. Данилюк М. Управління фінансовою санацією підприємства / М. Данилюк, В. Савич, В. Орлова, О. Турій – К. : ЦНЛ, 2013. – 320 с.

33. Дікань Л. В. Фінансовий результат підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз: [монографія] / Л.В. Дікань, О.О. Вороніна. — Х. : СПД ФО Лібуркіна Л.М., 2017. — 92с.

34. Дмитрієва Н. А. Визначення економічної ефективності на макро- та мікрорівні / Н. А. Дмитрієва // Фінанси України. – 2018. – № 9. – С. 68–72.

35. Довбня С. Б. Модель комплексної оптимізації фінансування підприємств / С. Б. Довбня, К. А. Ковзель // Фінанси України. – 2012. – № 5. – С. 134 – 141.

36. Донець Л.І. Управління формуванням прибутку підприємства в умовах ринкових форм господарювання : [монографія] / Л. І. Донець, С.М. Баранцева. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2019. – 255 с.

37. Донець Л.І. Управління формуванням прибутку підприємства в умовах ринкових форм господарювання : [монографія] / Л. І. Донець, С.М. Баранцева. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2018. – 255 с.

38. Дюдюн Т. Ю. Оцінка рентабельності грошових потоків при управлінні фінансово-господарською діяльністю : дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01. - фінанси, грошовий обіг і кредит / Тетяна Юріївна Дюдюн. - Кривий Ріг, 2016. - С. 184.

39. Економіка виробничого підприємства: Навчальний посібник / И. М. Петрович, І.О. Будицева, І. Г. Устінова та ін.; за ред. Й. М. Петровича, – 3-є вид., випр. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2012. – 405 с.

40. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / А.В. Шегда, Т.М. Литвиненко, М.П. Нахаба та ін.; [за ред. А.В. Шегди]. – [3-тє вид., випр.]. – К.: Знання-Прес, 2012. – 431 с.
41. Економіка підприємства: [підручник] / [за заг. ред. С.Ф. Покропивного]. – Вид 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2018. – 528 с., іл.
42. Економіка підприємства: Підручник / За ред. С. Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2012. – 528 с.
43. Економічний аналіз : навч. посіб. / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов; за ред. акад. НАНУ, проф.. М. Г. Чумаченка. – К. : КНЕУ, 2011. – 540 с.
44. Економічний аналіз: Навчальний посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурачевський, М. І. Горбатов; За ред. Акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2012. – 540 с.
45. Ефект фінансового левереджу в процесах оптимізації позикових коштів / Н.А. Караван // Культура народів Причорномор'я. - 2019. - N80. - С. 64-67.
46. Єлісеєва О. К. Методи та моделі оцінки і прогнозування фінансового стану підприємств: [монографія] / О.К. Єлісеєва, Т.В. Решетняк. — Краматорськ : ДДМА, 2017. — 208с.
47. Єлісеєва О.К. Методологія управління персоналом: статистичні методи та моделі. / О.К.Єлісеєва, О.О.Третьяк, В.В.Узунов; [Під ред. В.М.Узунова, О.К.Єлісеєвої] – Д.: ІМА–прес, 2017. – 186 с.
48. Єлісеєва О.К. Якість трудових ресурсів – запорука успішної роботи підприємства // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. – Том 2. – К.: КНЕУ, 2019. – С. 72–77.
49. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник для вузів. – К.: Кондор, 2018. – 430 с.

50. Єфименко Т. І. Податок на прибуток: концепція визначення об'єкта оподаткування / Т.І. Єфименко, Л.Г. Ловінська, Ф.О. Ярошенко. - К. : НДФІ, 2013. - 190с.
51. Журавльова Ю. Ю. Сутність платоспроможності підприємства / Ю. Ю. Журавльова // Фінанси України. – 2018. – № 1. – С. 113–121.
52. Загорна Т.О. Економічна діагностика : [навч. посіб. для студ. вищ. Навч. закл.] / Т.О. Загорна. - К.: Центр навч.літ., 2019. - 400 с.
53. Загородній А. Г. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко – 2-ге вид., виправл. та доповн. – Львів : Центр Європи, 2017. – 576 с.
54. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991р. № 1576 – XII зі змінами та доповненнями // Збірник законодавства з підприємницького права України. Збірник нормативних актів. – К.: Атіка, - 2011. – с. 56 – 68.
55. Закон України «Про оплату праці» / Законодавство України про працю станом на 26.01.2014 р.
56. Закон України «Про охорону праці» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 1992, N 49, ст.668).
57. Зубко Р. Ю. Мотивація персоналу підприємства // Управління розвитком. — Х., 2018. — N8. — С.30–31.
58. Зубовський В.М. Економіка підприємства: Підручник. К.: «Знання-Прес», 2014. - 526 с.
59. Зятковський І. В. Фінанси підприємств : навч. посіб. / І. Зятковський – 2-ге вид., доповн. і переробл. – Тернопіль : Економічна думка, 2012. – 400 с.
60. Зятковський І. В. Фінансове забезпечення діяльності підприємств: [монографія] / І. Зятковський. – Тернопіль : Економічна думка, 2019. – 229 с.
61. Зятковський І. В. Фінансове оздоровлення підприємств : теорія і практика : [монографія] / І. Зятковський. – Тернопіль, 2016. – 343 с.

62. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: [монографія] / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. — Х. : ІНЖЕК, 2018. — 352с.
63. Іванова В. В. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / В. В. Іванова. – К. : Центр навч. л-ри, 2019. – 472 с.
64. Івкова Л.В. Теоретичні аспекти ефективності управління фінансовими результатами підприємств. / Л.В. Івкова // Торгівля і ринок України: Тематичний збірник наукових праць – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – Вип.25, том 2. – С. 280-285.
65. Калінеску Т. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: [монографія] / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, О.Д. Кирилов. - Луганськ, 2012. - 272с.
66. Карпіляньський Д. А. Мотивація персоналу до удосконалення професійної підготовки // Актуальні проблеми психології. - К., 2019. - Т.7, вип.6: Екологічна психологія. - С.163–170.
67. Керанчук Т. Фінансова стабільність підприємств і методичні аспекти її оцінки / Т. Керанчук // Економіст. – 2018. – № 1. – С. 83–86.
68. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. – К. : НУХТ, 2014. – С. 18-20.
69. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. – [3-тє вид., випр. і доп.] / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова – К. : Знання, 2018. – 483 с.
70. Ковалюк О. М. Методологічні основи фінансового механізму / О. М. Ковалюк // Фінанси України. – 2019. – № 4. – С. 51–59.
71. Ковалюк О. М. Фінансовий механізм економіки України / О. М. Ковалюк // Фінанси України. – 2017. – № 9. – С. 22–28.



72. Ковтун О.А. Процес управління персоналом підприємств як об'єкт управління // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 6 – С. 137–140.

73. Козаченко Г. В. Управління затратами підприємства : [монографія] / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Хлап'юнов, Г.А. Макухін. — К. : Лібра, 2016. — 319с.

74. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2012. – 337 с.

75. Комарецька П. В. Прогнозування та стратегія управління фінансовим потенціалом підприємства як елемент становлення і розвитку фінансової системи України / П. В. Комарецька // Фінансова система України: становлення та розвиток : зб. наук. пр. Наукові записки. Серія : Економіка. – 2006. – Вип. 8, Ч. 2. – Острог : Видавництво "Національний університет "Острозька академія", 2006. – С. 199-210.

76. Комарецька П. В. Теоретичні підходи щодо сутності фінансового потенціалу / П. В, Комарецька // Вестник Харьковского национального университета им. В. Н. Каразина. Национализация и приватизация: прошлое, настоящее, будущее. – 2003. – № 613, Серия экономическая. – С. 236-241.

77. Комарецька П. В. Фінансове планування як передумова розвитку фінансового потенціалу промислових підприємств / П. В. Комарецька // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна “ Проблеми стійкого соціально – економічного розвитку України”. – Вип. № 730, 2006. – Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна. – С.90-93.

78. Комарецька П. В. Формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства / П. В. Комарецька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. - №9 (64) – С.90-92.

79. Комарецька П.В. Сутність та значення фінансового потенціалу для розвитку підприємства в сучасних умовах // Вісник Харківського національного

університету ім. В.Н.Каразіна “Шляхи рішення проблем функціонування економічних систем”: частина друга – Вип. № 630, 2004. – Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна – 2004. – С.163-166

80. Комарецька П.В. Фінансовий потенціал: його складові, фактори впливу та умови розвитку // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна “Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії”: Економічна серія. – Вип. № 663, 2005. – Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна. – С.144-148.

81. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: [навч. посіб.] / М.Я. Коробов. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. – 294 с.

82. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: [монографія] / Лідія Костирко – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. – 240 с.

83. Костирко Л. А. Стратегія фінансово-економічної діяльності господарюючого суб'єкта: методологія і організація : [монографія] / Лідія Костирко – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – 560 с.

84. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування / Г. Крамаренко. – К. : Центр навчальної літератури. – 2013. – 224 с.

85. Кривицька О. Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку / О. Р. Кривицька // Фінанси України. – 2012. – № 3. – С. 138–146.

86. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування : [монографія] / І.В. Кривов'язюк. — Луцьк : Надстир'я, 2012. — 260с.

87. Кулинич М. Б. Процеси формування собівартості продукції: монографія / М.Б. Кулинич. — Луцьк : Вежа, 2019. — 204с.

88. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л. А. Лаврін // Інноваційна економіка. - 2013. - № 10.

89. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. –Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.

90. Лісогор Л.С. Формування конкурентоспроможної робочої сили на ринку праці України // Конкурентоспроможність у сфері праці, К.: 2011. – С. 30–39.

91. Макаровська Т.П. Економіка підприємства : навч. посіб для студ. вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондарь. – К.: МАУП, 2013. – 304 с.

92. Макеева О. А. Стратегія організації підприємництва в Україні в умовах розвитку світового господарства: [монографія] / О.А. Макеева. — О. : Астропринт, 2012. — 268с.

93. Марченко О. І. Фінансові аспекти ділової активності підприємств / О. І. Марченко // Фінанси України. – 2013. – № 5. – С. 136 –143.

94. Марюта О. М. Адаптивне управління прибутком / О. М. Марюта, О. К. Єлисеєва // Фінанси України. – 2011. – № 3. – С. 83–89.

95. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2012. – 398 с.

96. Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборник научных статей слушателей программы МВА. - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016. – 340 с.

97. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління : [підручник] / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія . 2019. – 544 с.

98. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. — 2015. — № 11. — С. 194-197.

99. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

100. Мочерний СВ. Основи економічних знань: Підручник. —К.: Видавничий центр «Академія», 2014.— 304 с.
101. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2011. — 227 с.
102. Павловська О. В. Удосконалення методів пошуку зростання прибутку / О. В. Павловська // Фінанси України. – 2010. – № 9. – С. 9–14.
103. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства.: Підручник/За заг.ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2015. – 528 с.
104. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. - К.: КНЕУ, 2018. – 123с.
105. Покропивний С.Ф., Соболев С. М.,Швиданенко Г.О., Дерев'янка О.Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2012. – 279 с.
106. Попова Н.В., Белевцова Н.М. Розробка стратегії розвитку підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 29. – 2010. – С. 359 – 363.
107. Пронников В.А., Ладану І.Д. Управління персоналом в Японії. – М.: Наука, 2009 - 94 с.
108. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1 (104). – С. 158-162.
109. Пузирьова П. В. Значення маркетингового дослідження при визначенні ключових факторів впливу на план виробництва продукції промислових підприємств / П. В. Пузирьова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 30. – Київ : НАУ, 2011. – С. 168-174. <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/329>
110. Пузирьова П. В. Необхідність організаційно-правового забезпечення фінансової політики підприємств у сучасних умовах господарювання / П. В.

Пузирьова, Я. В. Котляревський // Наукові записки (Української академії друкарства). – 2010. – № 2 (18). – С. 96-101.

111. Пузирьова П. В. Особливості функціонування виробничої стратегії промислових підприємств у сучасних умовах / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 5 (120). – С. 154-156.

112. Семернікова І.О., Мешкова-Кравченко Н.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник (Курс лекцій). – Херсон: ОЛДІ-плюс, 2013. – 312 с.

113. Сиротенко Г. Управління персоналом: Світовий досвід у контексті вітчизняних проблем // Управління освітою. – 2018. – с. 5-6.

114. Статистична інформація про економічну діяльність підприємств за 2014–2018 роки. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

115. Тимош І. М. Економіка праці: Навч. посібник. – Тернопіль: Астон, 2019. – 406с.

116. Уткин Е.А. Управління персоналом в малому і середньому бізнесі. – К.: Наукова думка, 2016 – 180 с.

117. Фінанси підприємств: Підручник / За ред. професора А.М.Поддєрьогіна. – К.: КНЕУ, 2018. – 368 с.

118. Шаленко М.В., Іванова Н.І., Піддубна Л.П. Методичні питання розробки програм зайнятості населення. – К., 2016. – 288 с.

119. Шамхалов Ф.І. Американський менеджмент: Теорія і практика. – К.: Наука, 2018 – 201 с.

## ДОДАТКИ