

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА..	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" М. КИЇВ.....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2 Аналіз системи показників фінансової стійкості підприємства.....	27
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємством..	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	41
3.1 Розробка фінансової стратегії підприємства як чинник його ефективної інноваційної діяльності.....	41
3.2 Програма організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу та кар'єри на ТОВ «Епіцентр-К».....	48
3.3 Планування прибутку при збільшенні попиту на продукцію підприємства	53
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ	70

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 діяльності для задоволення потреб споживачів та розширення їх ринкових можливостей. Тому напрямок підвищення ефективності підприємства – це насамперед інструменти для раціонального використання ресурсів і потенціалу підприємства.

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.

Теоретичні, методичні та практичні аспекти управління господарською діяльністю підприємств торгівлі розглянуто в наукових працях як вітчизняних, так і закордонних дослідників, зокрема, Амбросова В.Я. [1], Баглаєвої Н. С. [3], Медвідь М.М. [9], Терещенко С.І. [26], Прокопчук А.П. [15] та інших.

Мета і завдання дослідження. Метою написання кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних основ економічної ефективності діяльності торгівельного підприємства на прикладі ТОВ "Епіцентр К" м. Київ.

Для досягнення цієї мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- обґрунтовано теоретичні основи формування показників ефективності діяльності вітчизняних торгівельних підприємств;
- проаналізовано показники ефективності діяльності на прикладі ТОВ "Епіцентр К" м. Київ;
- проаналізовано організаційно-економічні показники діяльності на прикладі ТОВ "Епіцентр К" м. Київ;
- проаналізовано показники фінансової стійкості та результативності діяльності підприємства на прикладі ТОВ "Епіцентр К" м. Київ;
- проаналізовано ефективність використання виробничого і трудового потенціалу на прикладі ТОВ "Епіцентр К" м. Київ;
- обґрунтовано шляхи покращення ефективності діяльності торгівельного підприємства на прикладі ТОВ "Епіцентр К" м. Київ;
- розроблено та практично обґрунтовано фінансову стратегію підприємства як чинник його ефективної інноваційної діяльності.

Об'єктом дослідження є процеси формування ефективної діяльності вітчизняних торгівельних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти показників ефективності діяльності вітчизняних торгівельних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували фундаментальні розробки вчених і практиків з проблем формування показників ефективності діяльності вітчизняних торгівельних підприємств. Теоретична значимість полягає в уточненні теоретичних положень та методичних основ формування напрямів покращення ефективності діяльності вітчизняних торгівельних підприємств. В роботі використано наступні методи: *історико-економічний метод* – при аналізі теоретичних та методологічних основ

дослідження проблеми; *метод порівняльного аналізу* - при аналізі показників ефективності діяльності вітчизняних торговельних підприємств; *монографічний метод* – для оцінки формування основних напрямів покращення показників ефективності діяльності вітчизняних торговельних підприємств; *розрахунковий метод* – для визначення показників ефективності діяльності вітчизняних торговельних підприємств; *абстрактно-логічний* – для розробки рекомендацій щодо основних напрямів покращення показників ефективності діяльності вітчизняних торговельних підприємств.

Джерелами для написання кваліфікаційної магістерської роботи слугували законодавчі акти, монографії, публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, первинні, зведені документи, річні фінансові звіти за 2020-2022 рр. на прикладі ТОВ "Епіцентр К" м. Київ.

Наукова новизна одержаних результатів. Виконане дослідження дало змогу сформулювати, доповнити, систематизувати та узагальнити теоретичне розуміння формування основних напрямів покращення показників ефективності діяльності вітчизняних торговельних підприємств на прикладі ТОВ "Епіцентр К" м. Київ.

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. Застосування розроблених пропозицій дозволить на більш високому методичному рівні вирішувати проблеми ефективності діяльності вітчизняних торговельних підприємств. Практичне значення результатів дослідження полягає у виробленні методичних підходів до розробки сучасних напрямів ефективності діяльності вітчизняних торговельних підприємств.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є

результатом особистого наукового дослідження. Основні положення магістерської роботи, висновки і пропозиції отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень доповідалися і пройшли апробацію на одній міжнародній науково-практичній конференції та в розділі колективної монографії кафедри економіки та підприємництва ім. проф. І.М. Брюховецького Сумського НАУ.

Публікації. За результатами опубліковано 2 наукові праці.

Структура і обсяг роботи. Основний зміст роботи викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток економіки неминуче супроводжується зростанням важливості теоретичних і практичних питань ефективності та їх вирішення. Роль ефективності як одного з ключових багатовимірних системних понять стає все більш очевидною, вона виступає як критерій і необхідна умова, що визначає напрям розвитку суспільства через науково-технічний та соціальний прогрес. У ринковій системі ефективність стає об'єктивним критерієм і регулятором економіки торговельних підприємств, а питання, пов'язані з нею, набувають ключового значення.

Діяльність будь-якого підприємства спрямована на максимальне задоволення потреб, особливо це стосується підприємств у сфері торгівлі, які безпосередньо взаємодіють з кінцевими споживачами. При цьому, як і будь-яке інше підприємство, торговельна компанія працює з метою забезпечення позитивних фінансових результатів, щоб забезпечити умови для подальшої діяльності, що досягається шляхом систематичного моніторингу відповідних показників.

Економічна ефективність полягає в досягненні більших результатів або ефектів на одиницю витрат сукупної праці. Термін "ефект" походить від латинських коренів і означає результат, який залишається після явища у вигляді прибутку. У контексті економічної діяльності людини, термін "ефект" відноситься до результату її праці, який вимірюється матеріальними, грошовими або трудовими витратами. У широкому розумінні, результатом праці є продукція, вироблена підприємством. Отже, ефективність дозволяє оцінити результат витрат, необхідних для досягнення певного ефекту. Цей ефект може бути різним і включати:

- економічний (збільшення обсягу продукції, отримання прибутку);

- соціальний (покращення умов праці, охорона навколишнього середовища та здоров'я людини).

Тому і ефективність може бути економічною та соціальною. Соціальна ефективність означає, що кінцеві результати діяльності підприємства не можуть бути досягнуті за рахунок погіршення умов праці, шкоди навколишньому середовищу або здоров'ю людини. Економічна ефективність полягає в отриманні фінансових результатів за максимального використання обмежених ресурсів. Ефективність нами може бути розглянута на різних рівнях:

- макрорівень - у контексті національної економіки;
- мезорівень - у відношенні до окремих галузей;
- мікрорівень - на рівні окремих, підприємств, товариств або підприємців.

Ефективність є комплексною економічною концепцією, яка відображає виробничі відносини щодо зменшення загальних витрат виробничої та людської праці для досягнення позитивних результатів. На рівні підприємства категорія "ефективність" характеризує взаємозв'язок між величиною результату, отриманого від його діяльності, та кількістю ресурсів, інвестованих або витрачених на виробництво. Підвищення ефективності можливе шляхом зменшення обсягу ресурсів, необхідних для досягнення певного результату, або залишаючи обсяг ресурсів незмінним або збільшуючи їх, досягаючи при цьому більших результатів.

Ці рівні ефективності взаємозалежні між собою. Звідси є зрозумілим, що ефективність за видами може бути різною (табл. 1.1).

Успішність діяльності торговельного підприємства в значній мірі залежить від обсягу реалізованих товарів. У перехідній економіці підприємства намагаються збільшити оборот, але підтримати позитивний розвиток протягом тривалого періоду виявляється складним завданням. Обсяг реалізації формується під впливом різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте, існують певні фактори, які сприяють неефективності діяльності торговельного підприємства, такі як недоцільне використання торговельних та складських приміщень, низький рівень обслуговування, обмежена автоматизація, неякісні

приміщення, застарілі методи управління персоналом та неефективність контролю над витратами.

Таблиця 1.1 - Види ефективності та їх характеристика

Вид	Характеристика
Національна	Відображає рівень задоволення потреб населення у продуктах харчування, сировині для промисловості і фінансовий внесок галузі у вирішення національних економічних проблем.
Галузева	Ефективність використання ресурсів і споживання ресурсного потенціалу.
Виробничо-економічна або економічна	Порівняння отриманого результату з обсягом використаних виробничих ресурсів та витрат. Такий порівняльний аналіз здійснюється за допомогою економічних показників, таких як собівартість, валовий (чистий) дохід, прибуток.
Виробничо-технологічна	Відображає, наскільки ефективно використовуються виробничі ресурси, включаючи землю, працю та матеріали. Це вимірюється за допомогою показників, таких як землевіддача, трудомісткість, фондівіддача та матеріаломісткість.
Соціально - економічна	Оцінка проводиться з урахуванням впливу на соціальні результати. Показники включають норму прибутку, рівень рентабельності, вартість продукції на одиницю земельної площі, збільшення реальної заробітної плати, покращення умов праці та соціально-культурне обслуговування.
Еколого-економічна	Відображає ефективність виробничого процесу, враховуючи екологічний вплив підприємства на оточуюче середовище, включаючи витрати на усунення та запобігання забруднення та руйнування природного середовища.
Ефективність видів продукції	Визначається шляхом порівняння результатів діяльності з використаними ресурсами або витратами на їх придбання.
Ефективність проведених заходів	Результати порівняння отриманого ефекту від впровадження необхідних заходів з витратами або ресурсами, що були використані. Ці заходи можуть включати розширення асортименту продукції, використання сучасних технологій .

**Джерело: сформовано автором*

З переходом до ринкової економіки змінюється спосіб розуміння та ієрархія критеріїв ефективності, а також їх зміст. Оскільки основною метою підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин є досягнення прибутку, тому як критерій економічної ефективності виступає максимізація прибутку на одиницю витрат капіталу (ресурсів), при збереженні високої якості праці та забезпеченні конкурентоспроможності продукції.

У зв'язку з цим, для оцінки ефективності функціонування підприємства найбільш відповідним є прибуток, який є основною метою будь-якого суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки. Оцінка ефективності діяльності

підприємства можлива лише за відносними показниками прибутковості або за порівнянням темпів зростання ключових показників. Ефективність діяльності підприємства виявляється у конкретному числовому виразі в системі показників, які характеризують ефективність використання основних елементів діяльності.

В економічній ефективності діяльності торговельного підприємства відображаються усі позитивні та негативні процеси, що відбуваються в економічній, технічній і соціальній сферах діяльності, а також всі конкретні й загальні показники. Тому, торговельним підприємствам важливо проводити аналіз використання власних ресурсів з метою підвищення економічної ефективності своєї діяльності.

Показники, які вказують на економічну ефективність, визначають конкурентоспроможність підприємства. Однак, лише вміння достовірно оцінювати рівень економічної ефективності діяльності не є достатнім. Для успішного функціонування торговельних підприємств і досягнення поставлених цілей необхідно оцінювати ефективність основної діяльності та конкурентоспроможність підприємства, що можливо лише за умови ефективного управління наявними ресурсами. Показники, які відображають економічну ефективність діяльності торговельного підприємства, визначають його рівень конкурентоспроможності, його потенційні можливості при укладанні ділових угод і дозволяють оцінити ступінь забезпечення економічних інтересів самого підприємства та його контрагентів у різних сферах діяльності.

Для оцінки економічної ефективності торговельного підприємства часто використовується певна система показників. Конкретний зміст цих показників визначається життєвим циклом підприємства, його розміром, тимчасовим аспектом планування, метою аналізу та іншими параметрами.

Основною принциповою ідеєю при створенні системи показників ефективності та вираженні її сутності на всіх рівнях управління економікою (включаючи державу, галузь та суб'єкти господарювання) є встановлення взаємозв'язку між кінцевим результатом (таким як національний дохід, валовий внутрішній продукт, обсяг випуску або реалізації продукції) та ефективним

використанням ресурсів (прибутку). Цей взаємозв'язок можна розглядати різними способами. Наприклад, при визначенні показника ефективності як відношення результату (обсягу випуску або реалізації продукції) чи прибутку до використаних ресурсів чи затрат до обсягу випуску (реалізації) продукції чи прибутку, важливо домогтися мінімізації.

Практичне застосування системи показників економічної ефективності в галузях і суб'єктах господарювання повинно передбачати:

1. Спрямованість підприємства або галузі на активний розвиток і досягнення вищого рівня продуктивності в різні періоди часу.

2. Аналіз резервів для подальшого вдосконалення господарської діяльності підприємства на базі впровадження новачій науково-технічного прогресу, удосконалення технологій та організації виробництва.

3. Створення ефективного механізму для підвищення результативності управління. Як узагальнений показник ефективності господарювання підприємства, рекомендується використовувати відношення обсягу реалізованої продукції або прибутку до сукупної вартості ресурсів, що включає середню вартість основних і обігових засобів, або до загальної суми витрат на виробництво або обіг.

При розгляді системи показників економічної ефективності торговельного підприємства, яка охоплює якісні та кількісні аспекти, необхідно враховувати наступні основні вимоги:

- кількість параметрів відповідає конкретній меті аналізу;
- економічне трактування кожного показника повинно бути зрозумілим та однозначним для сприйняття й розуміння;
- кожен показник повинен супроводжуватися об'єктивною кількісною інформацією, заснованою на даних бухгалтерського, управлінського або статистичного обліку.

При аналізі ефективності діяльності торговельних підприємств переважно застосовуються потенційний та витратний підходи. Потенційний підхід в основному використовується для оцінки привабливості інвестицій у

підприємство та для прогнозування їх ефективності. Для оцінки поточної ефективності діяльності торговельного підприємства використовується витратний підхід.

Використання витратного підходу надає об'єктивну оцінку ефективності торговельного підприємства, представляючи фактичні дані про використання ресурсів та їх витрати. Цей підхід дозволяє виявити тенденції ефективності використання ресурсів, але не забезпечує повної картини про економічну ефективність у вигляді рентабельності. Таким чином, при формуванні системи показників для оцінки ефективності торговельного підприємства важливо також враховувати показники рентабельності для отримання повної картини про його ефективність.

У витратному підході для порівняння використовується дохід від торговельної діяльності або загальний дохід, тоді як у підході за чистою прибутковістю — чистий прибуток після оподаткування. У витратному підході базою порівняння є фактичні витрати, а в підході за чистою прибутковістю — активи підприємства, власний капітал та дохід від діяльності.

Функціонування роздрібного торговельного підприємства полягає у продажі товарів, що є останнім етапом їх переміщення від виробника до кінцевого споживача. Основна функція такого підприємства - обслуговування клієнтів і надання різноманітних послуг покупцям. Повсякденна діяльність торговельного підприємства визначається процесом реалізації товарів, обслуговуванням населення та наданням послуг. Результативність такої діяльності визначається якістю обслуговування клієнтів, зручністю та ефективним використанням часу під час покупок.

Так, зазвичай для оцінки ефективності підприємств роздрібної торгівлі використовують комплекс соціальних, економічних та техніко-технологічних показників. Проте, на нашу думку, ця класифікація не дозволяє чітко визначити показники відповідно до типу ефекту, який вони мають на діяльність підприємства. Тому ми розробили та розширили комплекс показників

ефективності діяльності підприємства роздрібної торгівлі. Розширений перелік цих показників наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні показники ефективності діяльності торговельних підприємств

Група показників	Перелік показників
Соціальні	витрати часу на пошук товарів; витрати часу на огляд і вибір необхідних товарів; витрати часу на консультації; витрати часу на розрахунок за покупку; загальні витрати часу на здійснення однієї покупки
Економічні	обсяг роздрібного товарообігу (за певний проміжок часу: місяць, рік); обсяг роздрібного товарообігу на 1 м ² площі; розмір прибутку, який припадає на 1 м ² площі
Фінансові	обсяг роздрібного товарообігу (за певний проміжок часу: місяць, рік); обсяг роздрібного товарообігу на 1 м ² площі; -розмір прибутку, який припадає на 1 м ² площі
Трудові	товарообіг на одного продавця; час, який витрачає продавець на консультування покупців; час, який витрачає касир на налаштування касового апарату ;
Інформаційні	інтегральний показник інформаційного забезпечення (наявність автоматизованих систем управління (АСУ) для контролю звітності про стан підприємства); коефіцієнти автоматизації та механізації;
Технологічні	частка торгової площі в загальній площі магазину; розміри заставленої та демонстраційної площі

**Джерело: авторський підхід*

Таким чином, наведені категорії показників ефективності діяльності підприємства роздрібної торгівлі спрямовані на:

- соціальні показники - визначення оптимального використання часу під час здійснення покупок;
- економічні показники - оцінка ефективності діяльності підприємства (через оптимальне співвідношення обсягів товарів та торгової площі);
- фінансові показники - аналіз результатів діяльності підприємства в цілому (загальний обсяг доходів та витрат);
- трудові показники (або продуктивність праці) - виявлення можливостей щодо зменшення трудових витрат, обумовлених різними чинниками;
- інформаційні показники - оцінка рівня та відповідності управління підприємством;
- технологічні показники - взаємозв'язок використання торгової площі її розміру та функціональності.

Таблиця 1.3 – Базові показники ефективності діяльності підприємства

Показники	Зміст
Майнові	розмір господарських ресурсів, що застосовуються господарюючим суб'єктом; коефіцієнт зношення основних фондів; коефіцієнт відновлення; показник вибуття та ін.
Оборотності	розмір реалізації готової продукції, робіт, послуг; розмір вкладеного капіталу
Ліквідності	коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт критичної ліквідності; коефіцієнт загальної ліквідності.
Платоспроможності	коефіцієнт абсолютної платоспроможності; коефіцієнт миттєвої платоспроможності; коефіцієнт проміжної платоспроможності; коефіцієнт поточної платоспроможності.
Фінансової стійкості	коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт фінансування; коефіцієнт маневреності власного капіталу.
Рентабельності	коефіцієнти рентабельності майна; коефіцієнти рентабельності власного капіталу; коефіцієнти рентабельності функціонування; коефіцієнти рентабельності продаж

**Джерело: сформовано автором*

Для досягнення економічної ефективності діяльності підприємства необхідно проводити комплексні та масштабні заходи. Також можливе виникнення потреби у мобілізації факторів, що сприяють підвищенню ефективності підприємства. Ці фактори включають:

- мінімізацію витрат ресурсів;
- збільшення впливу соціально-психологічних чинників;
- використання науково-технічного прогресу;
- застосування стратегій диверсифікації, кооперації та інших;
- підвищення ефективності персоналу;
- залучення інвестиційного капіталу та інших форм стороннього фінансування.

Ці заходи можуть включати також залучення спеціалістів з зовнішнього середовища, що допомагає зменшити час, необхідний для впровадження змін. Загалом, при швидкому та компетентному впровадженні оптимальних заходів можливий зріст ефективності функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його поточної стадії життєвого циклу. Ефективність

функціонування підприємства залежить від комплексу зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на неї як безпосередньо, так і опосередковано. До зовнішніх чинників відносять [7]:

- державну та соціальну політику, що охоплює особливості функціонування державних структур, чинне законодавство, інструменти фінансового характеру та економічні нормативи;

- інституційні механізми, які включають науково-дослідні та освітні заклади, інститути та асоціації;

- інфраструктуру, що охоплює інноваційно-інвестиційні фонди, банківські установи, фінансово-кредитні компанії, фондові біржі, консалтингові фірми, транспортні мережі та торговельні інститути;

- структурні динамічні процеси у суспільстві та економіці, які охоплюють сферу технологій, наукових досліджень та структуру кадрового потенціалу за рівнем освіти та кваліфікацією.

Внутрішні чинники можна класифікувати наступним чином [27]:

- «Тверді» - ці чинники, що можуть бути виміряні та розраховані і відрізняються фізичними параметрами, такими як технологія, обладнання, сировина та матеріали, енергія, комплектуючі;

- «М'які» - ці чинники включають організацію та систему управління, кадровий потенціал, методи функціонування та стиль управління підприємства.

Будь-яке підприємство повинно постійно відстежувати вплив внутрішніх чинників шляхом розробки та ефективного впровадження власної програми для підвищення економічної ефективності роботи. Крім того, воно повинно регулювати вплив зовнішніх факторів на цей процес.

Для підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства рекомендується:

1. Розробити ефективну цінову політику, яка була б диференційованою для різних категорій покупців.

2. Проаналізувати та, якщо можливо, усунути причини перевитрат ресурсів на комерційні витрати.

3. Покращити рекламну діяльність та збільшити ефективність окремих рекламних заходів.

4. Забезпечити системний контроль за роботою обладнання та проводити своєчасне його налагодження, щоб уникнути зниження якості і випуску бракованої продукції.

5. Постійно контролювати умови зберігання та транспортування сировини та готової продукції.

Проведення економічної діагностики торговельного підприємства можливе через використання конкретної системи показників-індикаторів, що відображають і характеризують його діяльність. При формуванні такої системи важливо дотримуватись наступних вимог:

1. Забезпечити те, щоб показники економічної діагностики були повними та об'єктивними, відображаючи найбільш суттєві аспекти діяльності підприємства та надаючи точну кількісну та якісну оцінку.

2. Досягти комплексності, збалансованості та багатоаспектності показників, щоб забезпечити широку та всебічну характеристику діяльності підприємства.

3. Передбачити взаємозв'язок показників з більш високим (низьким) рівнем, забезпечуючи достовірність, повноту та своєчасність інформації для розрахунків.

4. Врахувати можливі зміни умов, задач і цілей діяльності підприємства, пов'язавши показники з діючою системою статистичної звітності.

5. Досягти компактності та зручності показників для практичних розрахунків, особливо коли необхідно провести оперативну експрес-діагностику.

6. Передбачити можливість зміни кількості показників як у плані деталізації наявних показників, так і у збільшенні кількості первинних показників, якщо поставлена мета провести деталізовану економічну діагностику.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" М. КИЇВ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ "Епіцентр К" м. Київ було створено в 2003 році. Прототипом "Епіцентру" стала французька мережа Castorama, досвід якої Олександр Герега перейняв під час візиту до Польщі. Назву торговельному центру запропонував один з продавців. Власники бізнесу хотіли, щоб назва магазину містила дев'ять букв, бо були впевнені дев'ять щасливе число. Буква «К» у абревіатурі означає ні що інше, як команда.

На сьогодні загальна торговельна площа всіх торговельних центрів – 2,2 млн. кв.м. на їх будівництво було застосовано 200 тис. т металоконструкцій. За цей період часу цю торговельну імперію відвідало більше ніж 2 млрд. осіб. За офіційною інформацією топ менеджменту компанії асортимент мережі збільшився з 26 тис. SKU до 800 тис. На момент створення він планувався як будівельний супермаркет, А за 20 років став справжнім торговельним центром з окремими торговельними площадками формату shop-in-shop з 30 ексклюзивними концептами.

Магазини мережі розташовані у великих населених пунктах України та відповідають європейським стандартам, пропонуючи просторі торговельні зали самообслуговування, сучасне обладнання, широкий вибір та відмінний сервіс. «Епіцентр К » має необхідну інфраструктуру для ведення ефективної торгівлі. Кожен магазин мережі розділений на 10 відділів, які спеціалізуються на певних категоріях товарів та послуг, і кожен з цих відділів має більше ніж 10 асортиментних груп. Загалом у кожному магазині представлено понад 40 000 товарів. Наразі планується відкриття ще двох нових гіпермаркетів у містах Дніпропетровськ та Харків. В 2015 році на окупованій росією території Донецької області торгові центри перейменували на «Галактика».

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що компанія постійно розвивається. За останні 20 років свого існування, компанія збільшила товарообіг майже в 10 разів, кількість покупців збільшилася в 100 разів, кількість торгівельних площ збільшилася в 26 разів, кількість постачальників збільшилася в 20 разів. Такі результати діяльності свідчать про те, що підприємство є лідером на даному сегменті ринку.

Таблиця 2.1- Основні показники діяльності підприємства за 2023 рік

Показники	Значення
Кількість покупців, які щороку відвідують торговий центр	80 млн. осіб
Загальна торгова площа	2,2 млн. кв. м
Співробітників у групі торгового центру	38 000 осіб
Товарообіг мережі	84,4 млрд. грн
Сплачено податків та обов'язкових платежів	7 млрд. грн
Асортимент торгового центру	800 тис. артиклів
Кількість постачальників, які працюють з компанією	7500

**Джерело сформовано автором*

Підприємство, яке нами аналізується має певні досягнення, які нами були представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Досягнення ТОВ "Епіцентр К" за період з 2003 – 2023 рр

Нагороди	Рік присудження
Переможець міжнародного фестивалю-конкурсу «Вибір року»	2008 -2015, 2019 - 2023
Переможець бізнес-конкурсу «Бренд року»	2008
Член European DIY Retail Association ...	3 2010
Член European Business Association...	3 2012
Член Асоціації ритейлерів України	3 2018
Лауреат національної премії «Український торговий Олімп»	2007
Переможець національного бізнес-рейтингу «Лідер галузі »	2010
Переможець рейтингу «ТОП 100 кращих компаній України»	2010- 2017
Найкращий ритейлер України в сегменті товарів для дому та затишку	2018 -2021
Переможець Національного конкурсу «Благодійна Україна» в номінації «Благодійність в охороні здоров'я »	2020
Переможець фестивалю-конкурсу « Вибір року 2023» – символ лідерства та підтвердження статусу №1 на ринку України	2023

**Джерело сформовано автором*

Дані якої свідчать про те, що підприємство є лідером в своєму сегменті ринку і знаходиться в постійному розвитку. Мережа "Епіцентр К" стала лідером

на ринку завдяки своєму спрямуванню на клієнтоорієнтоване обслуговування, широкому асортименту товарів і послуг, а також високому рівню професіоналізму працівників.

На сьогодні компанія є такою що розвивається і представлена наступними видами діяльності:

- торговельна мережі «Епіцентр» та «Нова лінія»;
- інтернет-магазин та маркетплейс epicentrk.ua;
- мережа магазинів спортивних товарів Intersport;
- агро холдинг «Епіцентр-Агро»;
- заводи по виробництву керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation у містах Київ та Калуш;
- деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода»;
- логістичні центри загальна площа, яких 172 000 кв. м в різних регіонах України.

Умовно бізнес даної компанії можна поділити на 3 сегменти: мережа «Епіцентр», аграрні потужності, виробництво та логістика.

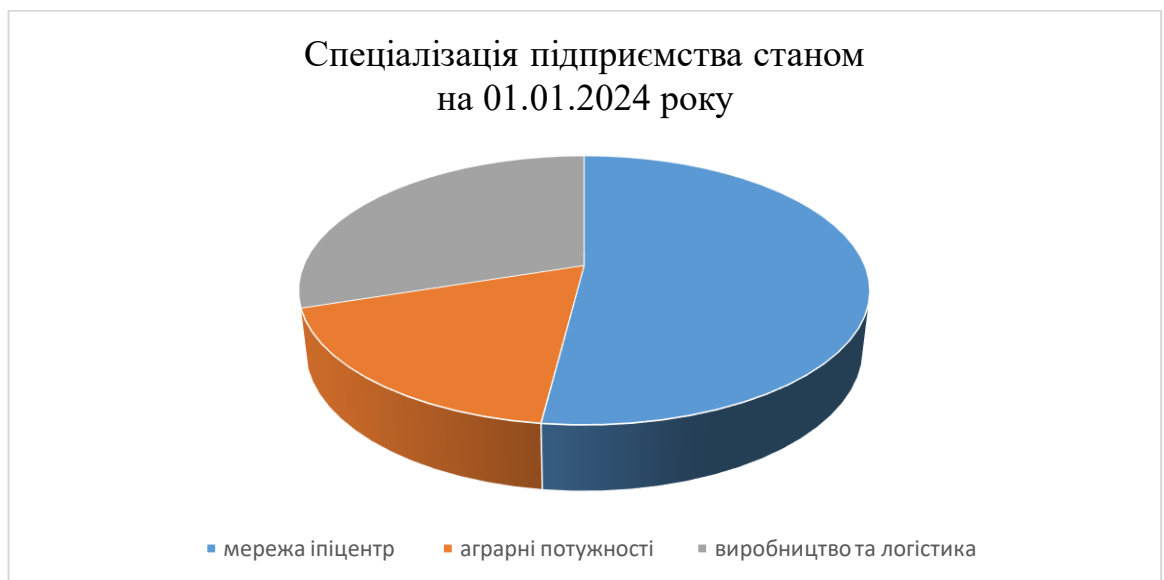


Рисунок 2.1- Спеціалізація підприємства станом на 01.01.2024 року

**Джерело: сформовано автором*

Слід зазначити, що більше ніж 50% в структурі товарної продукції займають саме мережа магазинів «Епіцентр» та 30% виробничі підприємства та логістика.

Логістичний центр "Калинівка" займає площу 140 тисяч квадратних метрів і централізовано забезпечує 75% поставок товарів у торговельні центри мережі. На території логістичного центру розташований митний термінал, який надає повний комплекс послуг для митного оформлення товарів і транспортних засобів, що перетинають митний кордон України за допомогою автомобільного та залізничного транспорту.

"Епіцентр" розробив унікальний формат, який є унікальним у світі і не має аналогів. Відділи у торговельних центрах "Епіцентр" представлені у форматі shop-in-shop. У 2017 році був відкритий перший магазин Intersport поза межами мережі "Епіцентр". У 2020 році частина магазинів у форматі shop-in-shop – галереї "Деко" та Е.РІС також вийшли за межі мережі "Епіцентр", відкрившись у інших торговельно-розважальних центрах.

"Епіцентр" створив унікальну модель, яку генеральний секретар European DIY Retail Association Джон Херберт назвав "унікальним світовим форматом". Сьогодні в мережі "Епіцентр" клієнти можуть придбати широкий асортимент товарів, відвідати ресторани та розважити дітей.

"Епіцентр" успішно розширює свою діяльність, виходячи за межі роздрібної торгівлі. Розвиток аграрного напрямку групи компаній "Епіцентр К" під назвою "Епіцентр Агро" почався у 2015 році з утворення ТОВ "Агрохолдинг-2012", що зосереджувався у Хмельницькій області. Протягом 2016-2017 років агробізнес стрімко зростає завдяки придбанню сільськогосподарських підприємств та елеваторів у Вінницькій, Київській, Тернопільській, Хмельницькій та Черкаській областях. Це призвело до збільшення земельного банку компанії на понад 100 тисяч гектарів. Розпочалося переглядання сівозмін та реконструкція тваринницьких ферм. На сьогоднішній день "Епіцентр Агро" займає одне з перших місць серед найбільших аграрних компаній України за обсягом земельного банку, вирощуючи зернові та олійні культури на площі майже 168 тисяч гектарів у 6 областях, а також активно розвиває елеваторне господарство.

Агрохолдинг "Епіцентр Агро" налічує 17 елеваторних комплексів, які разом можуть одночасно зберігати 1,8 мільйонів тон зерна. Компанія активно розвиває

напрямок зберігання та обробки зернових та олійних культур. Шляхом модернізації допоміжних активів зерносховища створюються, як сучасні елеваторні комплекси, які дають можливість компанії та фермерам можливість доробки, зберігання та реалізацію сільськогосподарських культур.

При оновленні формату магазину, цільова аудиторія зростає, і з'являються нові категорії клієнтів. На сьогодні лише 20% асортименту представлено товарами для будівництва, в той час як більшість споживачів обирають "Епіцентр" для придбання декоративних товарів, іграшок, канцелярії, продуктів харчування, зоотоварів, одягу та інших груп товарів. Дякуючи присутності онлайн, кожен покупець може замовити товар з будь-якого місця у будь-який час. Інтернет-магазин працює з 2016 року, а в 2019 році на технічній платформі 27.ua був створений epicentrk.ua та розширена пропозиція за допомогою маркетплейсу.

Кожного року Епіцентр поповнює свій колектив професійними кадрами, і наразі команда компанії налічує понад 38 тисяч співробітників. Керівництво компанії турбується про своїх працівників. Щорічно забезпечує їх безкоштовним медичним обслуговуванням, харчуванням, спецодягом, а також дає можливість отримувати санаторні, курортні та оздоровчі путівки. Стимулює своїх працівників відвідувати культурно-розважальні заходи, спортивні секції, семінари, конференції і тренінги для особистого та професійного розвитку.

Група компаній "Епіцентр" займає важливу роль у суспільстві і вважає за свій обов'язок приносити користь громадянам і сприяти загальному благополуччю нашої країни. Таким чином, підтримка суспільних проєктів становить необхідну складову соціальної відповідальності.

Дані таблиці 2.3 свідчать про те, що компанія з року в рік витрачає значні кошти і вкладає їх в соціальні проєкти. Так за остання де-кілька років компанія вклала 300,0 млн. грн в започаткування та в підтримку бізнесу на території України. Так в соціальні проєкти було вкладено 10,0 млн. грн, в розвиток медицині 230 млн. грн., на підтримку освіти 60 млн. грн. треба зазначити це різні

проекти, але всі вони сприяють розвитку бізнесу та підприємництва на території України.

Таблиця 2.3- Соціальні проекти компанії

Напрями вкладання інвестиції	Сума, млн, грн
Соціальні проекти	
Розвиток виробництва меблів	2,5
Виготовлення дизайнерського взуття	1,5
Виготовлення питних автоматів	1,5
Розвиток равликової ферми	1,5
Виробництво кованих виробів	1,5
Вирощування печериць, селекції елітних порід	1,5
Всього:	10, 0
Медицина	
Повна реновація Національного інституту кардіології ім. Стражеска	30,0
Для українських лікарень мережа закупила спеціалізоване обладнання, засоби захисту і дезінфекції	200,0
Всього:	230,0
Освітні	
Закупівля будівельних матеріалів та оргтехніки для побудови першої шкільної Медіатеки в селищі Балабине Запорізької області для дітей з вадами розвитку	30,0
Підтримка дитячих бчдинків, які постраждали від війни	30,0
Всього:	60,0

**Джерело: сформовано автором*

"Перший український ритейлер "Епіцентр" розпочав встановлення сонячних електростанцій на дахах своїх торговельних центрів. 10 000 найсучасніших сонячних панелей вже встановлені на п'яти торговельних центрах компанії, які розташовані у Києві та Вінниці. Загальна потужність цих СЕС становить близько 6000 кВт, що еквівалентно понад 1 млн лампочок потужністю 5W. Вони дозволяють забезпечити до 30% потреб торговельних центрів "Епіцентр" "зеленою" енергією та запобігають забрудненню атмосфери викидами до 2 млн тон CO₂ на рік.

Війна призвела до зменшення мережі гіпермаркетів "Епіцентр" на дев'ять магазинів, що становить майже 15% від загальної кількості. Гіпермаркети у Маріуполі, Чернігові та Бучі були зруйновані. Ще шість магазинів не працюють через близькість до зон військових дій або окупацію. Втім, виторг з магазинів, що продовжують працювати, значно зросла порівняно з аналогічним періодом

минулого року, оскільки українці активно відновлюються і не чекають завершення війни, а попит на будівельні матеріали є високим.

Мережа "Епіцентр" також прискорено будує нові магазини: на початку вересня 2023 року були відкриті магазини у Києві та Львові площею 30 000 кв. м та 90 000 кв. м відповідно. Більшість працівників були евакуйовані з окупованих територій. В компанії була створена внутрішня база вакансій та надана допомога з переїздом. Для запобігання порожнім полицям компанія використовує власний парк вантажівок, які забезпечують логістику з Європи. Серед нових рішень компанія перейшла на короткострокове планування, що дозволяє оперативно реагувати на зміни споживчих настроїв.

2.2 Аналіз системи показників фінансової стійкості підприємства

Для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр-К» в першу чергу слід проаналізувати активи та джерела їх придбання. Для розгляду корпоративних активів і пасивів необхідно узагальнити відповідні статті для виявлення основних тенденцій у динаміці балансу і визначення складу та структури майна. Для збереження ринкових позицій підприємству необхідно ефективно управляти активами та пасивами. Оцінка якості цього управління дозволить з'ясувати ефективність та рентабельність діяльності підприємства, а також його перспективи розвитку. На основі цих результатів можна прийняти обґрунтовані рішення.

Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що майно підприємства має тенденцію до збільшення. Так в 2021 році по відношенню до 2020 року вартість майна підприємства збільшилася на 34,85%. Таке збільшення відбулося за рахунок збільшення вартості оборотних активів майже на 66%, а саме: дебіторської заборгованості та коштів і їх еквівалентів. В 2022 році по відношенню до 2021 року відбулося не значне збільшення вартості майна, а саме на 9%. Таке зменшення відбулося за рахунок скорочення дебіторської заборгованості та інших необоротних активів. За період який нами аналізується частка оборотних

активів перевищила частку необоротних активів, це може свідчити про покращення ліквідності активів, та прискорення темпів їх обертання.

Таблиця 2.4 – Аналіз складу майна підприємства, млн. грн.

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Усього майна	1952,6	2586,6	2822,1	633981	32,47	235506	9,1
Необоротні активи	1626,1	2044,6	2237,7	418541	25,74	193144	9,45
Оборотні активи	326,6	542,0	584,4	215440	65,97	42362	7,82
запаси	136,3	162,4	272,9	26093	19,14	110503	68,05
дебіторська заборгованість	138,3	297,3	219,0	158978	114,91	-78299	-26,33
кошти та їх еквіваленти	16,8	30,5	31,9	13717	81,56	1396	4,57
інші оборотні активи	34,7	46,8	36,7	12051	34,68	-10063	-21,5
Витрати майбутніх періодів	0,3	4,9	23,7	4601	1337,5	18825	380,69
Всього	4237,7	5715,1	6228,4	1477,4	34,85	513,3	8,97

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

Одним із ключових аспектів будь-якого виробництва є управління активами підприємства, а ефективність їх використання має прямий вплив на фінансовий результат підприємства. Активи підприємства є суттєвим об'єктом для економічного аналізу. Оцінка фінансового стану підприємства на основі активів є важливою складовою фінансового аналізу. Відокремленість ринків підприємств спонукає до ретельного управління їх активами, а саме управління активами є стратегічно важливим чинником підтримання фінансової стабільності підприємства на необхідному рівні.

Таблиця 2.5- Аналіз показників майнового стану підприємства

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
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
Фондоозбросність	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»

Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що коефіцієнт мобільності активів в 2022 році по відношенню до 2020 року більше ніж на 30,0%. Частка основних засобів ав активах підприємства має тенденцію до зниження. Цей факт є слідством втрати підприємством активів на Донбасі у наслідок бойових дій. Зменшення вартості основних засобів в структурі майна підприємства призводить до збільшення коефіцієнта зносу основних засобів, що не є позитивним фактом для підприємства.

Показники ефективності використання основних засобів підприємством, мають тенденцію до збільшення, це є позитивним, для багатoproфільного підприємства. Так фондоозброєність підприємства у 2022 році по відношенню до 2020 року зросла на 37%, фондомісткість на відповідно на 35% при цьому фондovіддача має тенденцію до зменшення, це є слідством зменшення вартості основних активів підприємства. Розрахований нами коефіцієнт рентабельності основних фондів має не стійку позицію, оскільки мова йде про торговельне підприємство, на діяльність якого впливає дуже багато зовнішніх факторів.

Велике значення для діяльності підприємства має фінансування і наявність постійних джерел фінансування.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу пасивів підприємства, млн. грн

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Капітал разом	1952,6	2586,6	2822,1	634,0	132,4	235,5	109,1
Власний капітал:	887,8	1262,1	1410,7	374,3	141,9	148,6	111,8
зареєстрований капітал	24,0	24,0	300,0	0	0	276,0	12,5 p
капітал у дооцінках	900,3	1210,2	1312,5	309,9	134,4	102,3	108,4
Нерозподілений прибуток	-36,5	27,9	68,2	8,6	-77,8	40,3	2,4 p
Позиковий капітал:	657,1	715,9	884,0	58,8	109,0	168,1	123,5
довгострокові кредити банків	656,6	715,5	864,0	58,9	109,0	148,5	120,8
короткострокові кредити банків	0,5	0,5	20,0	0	0	19,5	39 p
Поточні зобов'язання	408,2	609,0	547,5	200,8	149,2	-61,5	89,8
Короткострокові кредити банків	0,6	0,5	191,0	-0,1	83,3	190,5	382 p

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

Дані таблиці 2.6 дають можливість проаналізувати склад пасивів підприємства за 2020-2022 роки. Так власний капітал підприємства має тенденцію до збільшення, яке відбувається за рахунок збільшення прибутку підприємства. Так нерозподілений прибуток підприємства збільшився у 2022 році по відношенню до 2021 року в 2,4 р. при цьому в 2021 році підприємство закінчило свій календарний рік зі збитком у 36, 5 млн. грн.

Позиковий капітал за період, який нами аналізується збільшився на 15%. Таке збільшення відбулося за рахунок того, що підприємство скористалося в 2022 році короткостроковим кредитом та збільшило їх використання в 39 разів. Це є слідством отриманого в 2020 році підприємством збитку. Підприємство також постійно користується довгостроковими кредитами банку, оскільки постійно збільшує торгівельні площі власного бізнесу.

У сучасних умовах економічної діяльності підприємства піддаються впливу різноманітних чинників, які часто буває складно передбачити за їх ступенем та характером. Негативний вплив цих факторів може відображатися на процесі розвитку підприємства, його конкурентоспроможності, фінансовій стійкості та платоспроможності. Тому надзвичайно важливо проводити регулярний моніторинг фінансового стану загалом, зокрема щодо фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.7- Аналіз суміжних показників фінансової стійкості підприємства

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення			
		2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
					+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	<0,6	1,20	1,05	1,00	-0,15	125,0	-0,05	83,3
Коефіцієнт фінансової незалежності(автономії)	> 0,6	0,45	0,49	0,50	0,03	108,8	0,01	102,0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,35	0,27	0,43	0,37	0,16	159,3	-0,07	86,0
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	>0,1	0,74	1,01	0,89	0,27	136,5	-0,12	88,1
Коефіцієнт фінансового левериджу	<0,25	0,74	0,57	0,61	-0,17	77,0	0,05	107,0

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

Дані таблиці 2.7 свідчать про те, що коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу більше на 25% у 2021 по відношенню до 2020 року і навпаки в 2022 року по відношенню до 2021 року зменшилась на 17%. Коефіцієнт фінансової незалежності менше нормативного значення, хоча і має тенденцію до збільшення. Коефіцієнт маневреності власного капіталу знаходиться в межах нормативного значення.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами свідчить про те, що підприємство в повній мірі забезпечене власними оборотними коштами для організації безперебійного виробничого процесу. Коефіцієнт фінансового левериджу значно більше нормативного значення і свідчить про значну фінансову залежність від залучених джерел фінансування.

У сучасних умовах розвитку економіки України є очевидним, що успішна фінансова діяльність підприємств неможлива без раціонального і економічно обґрунтованого підходу до планування своєї діяльності, визначення стратегії збільшення доходів підприємства, аналізу і оцінки отриманих результатів. Однією з найважливіших складових стратегії фінансової політики підприємства є політика максимізації дохідності. Проблема джерел формування та використання доходів підприємства набуває особливого значення.

Таблиця 2.8- Аналіз динаміки доходів підприємства, млн. грн

Статті	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1483,1	1565,3	1408,2	82,2	105,5	-157,1	90,0
Інші операційні доходи	342,3	375,9	429,5	33,6	110,0	53,6	114,3
Інші фінансові доходи	0,01	0,006	0,009	-0,004	60,0	0,003	150,0
Інші доходи	0,03	0,2	7,8	0,17	66,7	7,6	40 р
Всього доходів	1825,4	1941,5	1845,5	116,1	106,3	-96,0	9,4

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

Дані таблиці 2.8 свідчать про те, що доходи підприємства за три останні роки мають тенденцію до незначного, але збільшення. Слід відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 10% по відношенню до 2021 року., це і

зрозуміло бо в цей рік почалася війна і підприємства працювали не стабільно. Інші операційні доходи мають тенденцію до збільшення, рівно, як і фінансові доходи.

Запуск бізнесу - складний і вимогливий процес. Ідея та початковий капітал не гарантують успіху, для цього потрібна стратегія та послідовний план дій. Важливо залучити кваліфікованих фахівців, забезпечити якісне обладнання та сировину, визначити точки збуту продукції та оптимізувати виробничі процеси. Особливу увагу слід приділити питанню ціноутворення. В цьому аспекті важливо розуміти собівартість продукції та шляхи її зменшення.

Собівартість є базовим економічним терміном, який визначає ціну товару чи послуги. Шляхом контролювання собівартості продукції можна планувати майбутні прибутки. Незалежно від складності економічних процесів, метод визначення собівартості продукції можна застосувати до будь-яких товарів чи послуг.

Таблиця 2.9- Динаміка собівартості підприємства, млн. грн

Статті	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Собівартість реалізованої продукції	1209,9	1339,7	1230,9	129,8	110,7	-108,8	91,8
Адміністративні витрати	46,7	53,0	61,7	6,3	112,7	8,7	116,7
Витрати на збут	225,1	220,5	258,9	-4,6	97,8	38,4	117,7
Інші операційні витрати	35,0	96,7	94,7	59,7	2,8 р	-2,0	97,9
Фінансові витрати	166,3	149,8	146,9	-16,5	90,3	-2,9	98,0
Інші витрати	0	0	3,2	х	х	х	х
Всього витрат	1783,0	1859,7	1796,3	76,7	104,3	-63,4	96,5

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

Дані таблиці 2.9 свідчать про те, що собівартість всіх витрат майже повністю покривається прибутком, який отримує підприємство. Проте собівартість реалізованої продукції в 2021 році по відношенню до 2020 року збільшилася на 10%., проте в 2022 році навпаки зменшилася на 10%. Адміністративні витрати мають тенденцію до зростання так в 2021 році по відношенню до 2021 року збільшились майже на 13%, тоді як в 2022 році по відношенню до 2021 року збільшились на 3%. Витрати на збут підприємства в

2022 році по відношенню до 2020 року збільшились на 18%, така ситуація пов'язана зі зміною логістики.

Зниження витрат на виробництво та собівартість продукції є важливою умовою для збільшення прибутку підприємства, підвищення його рентабельності та ефективності. Зниження вартості виробництва може бути досягнуте шляхом:

- 1) оптимізації використання засобів та предметів праці для скорочення витрат уречевленої праці;
- 2) збільшення продуктивності праці для зменшення витрат живої праці;
- 3) раціоналізації адміністративно-управлінських витрат для зниження їх обсягу.

Оборотні кошти становлять значну частину матеріально-грошових активів підприємства, тому важливо ефективно та економно їх використовувати. Ці активи впливають на процес виробництва та реалізації продукції, оскільки вони відіграють вирішальну роль в організації діяльності підприємства, забезпечуючи його фінансову стійкість, платоспроможність, прибуток та рентабельність. Для оцінки ефективності використання оборотних коштів виробничих підприємств застосовують певні показники, а для підвищення цієї ефективності – конкретні заходи. Успішне функціонування оборотних активів в значній мірі визначає успішність діяльності підприємств. Під час аналізу оборотних активів важливо встановити, наскільки оптимальним є їх обсяг та структура.

Таблиця 2.10 - Аналіз показників ефективності використання оборотних активів

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	0,63	0,50	0,42	-0,13	79,4	-0,08	84,0
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,88	8,25	4,51	-0,63	93,0	-3,74	62,5
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,92	1,82	1,31	-0,1	94,7	-0,51	72,2
Коефіцієнт рентабельності активів	0,14	0,09	0,06	-0,05	64,3	-0,03	66,6

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

Дані таблиці 2.10 свідчать про те, що оборотні активи підприємства використовуються не ефективно. Так коефіцієнт оборотності активів має тенденцію до зниження і становить на кінець 2022 року 0,42. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зменшився на 38%, це пов'язано з війною в Україні, бо зараз не можливо створити запаси підприємства, враховуючи специфіку діяльності підприємства. А звідси і значення коефіцієнту рентабельності активів, який на кінець року 2022 становить 0,06.

Одним з ключових факторів підвищення економічної ефективності виробництва в сучасній економіці є вдосконаленні механізму управління оборотними коштами підприємства. Рациональне використання цих коштів в умовах їхнього постійного дефіциту є одним із пріоритетних напрямків діяльності підприємств. Це вимагає правильного управління оборотними коштами і запасами, розробки та впровадження заходів, спрямованих на зменшення матеріаломісткості продукції та прискорення обігу оборотних коштів.

Якщо управляти оборотними коштами і запасами ефективно, підприємства можуть досягнути високого економічного стану, яке буде збалансоване за ліквідністю та прибутковістю.

2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємством

Ресурси людського капіталу стали важливою складовою сучасної виробничо-господарської діяльності, і їх значення в ній зростає. Для поліпшення продуктивності виробництва важливу роль відіграє належний рівень забезпеченості підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання і підвищення рівня продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва та підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому. Важливо відзначити, що ефективне використання людських ресурсів

сприяє впровадженню сталого виробничого процесу та успішному виконанню планів підприємства.

В ринковій економіці головними учасниками економічної діяльності є підприємства. У нових умовах господарювання успішність можлива для тих, хто має високу компетентність і освіченість, швидко реагує на потреби ринку, виробляє конкурентоспроможну продукцію, попит на яку на ринку, забезпечує своїх працівників достойною зарплатою. Важливою є об'єктивна оцінка господарської діяльності, яка допомагає встановити реальні матеріальні заохочення відповідно до витраченої праці, виявити раніше не враховані резерви, оцінити виконання поставлених завдань, розробити нові плани та орієнтувати працівників на їх виконання.

Таблиця 2.11- Аналіз складу середньооблікової чисельності працівників

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення звітнього 2022 року	
				від 2020 року	від 2021 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»*

Дані таблиці 2.11 свідчать про те, що підприємство постійно збільшує чисельність працівників у зв'язку з розширенням торгівельних площ. Збільшення чисельності працівників відбувається по всіх категоріям, а саме: по керівникам, фахівцям, робочим. На кінець 2022 року чисельність працівників становила 2456 осіб.

Перспективний підхід до використання людських ресурсів включає аналіз ефективності з врахуванням класичного розуміння цього терміну. Ефективність розглядається як співвідношення між загальними результатами діяльності системи, що досліджується, та витратами на досягнення цих результатів. У

даному випадку системою є працездатні люди в економіці, а результатом - продукт їх фізичної чи інтелектуальної праці.

Таблиця 2. 12 - Структура середньооблікової чисельності працівників

Категорії персоналу	2020		2021		2022		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	з 2020 р	з 2022 р
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	315	14	322	13,7	350	14,25	11,11	8,7
- Керівники								
- Фахівці								
- Робочі	1329	59,1	1398	59,5	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»*

Дані таблиці 2.12 свідчать про те, що в середньообліковій структурі чисельності працівників, найбільшу питому вагу складають працівники, задіяні в основному виду діяльності і становлять майже 98 % від загальної кількості. Серед них робочі складають майже 60% від загальної кількості працівників і фахівці яких 25% від загальної кількості. Така чисельність повністю відповідає спеціалізації даного підприємства.

Плинність персоналу - це поняття, що описує працівників, які покидають компанію з різних причин. Коефіцієнт плинності обчислює загальну кількість працівників, які покидають компанію протягом певного періоду часу. Цей показник можна відстежувати як на рівні всієї компанії, так і для окремих підрозділів. Цей коефіцієнт може вплинути на стратегічні рішення щодо змін в компанії, оскільки низьке значення може сигналізувати про внутрішні проблеми та потенційну загрозу для бізнесу.

Надмірна ротація персоналу завжди негативно впливає на репутацію роботодавця та імідж компанії. Потенційні кандидати можуть розглядати високу ротацію як ознаку внутрішніх проблем, таких як погані умови праці, токсичне керівництво, перевантаженість та інше. Негативна репутація може серйозно

вплинути на ваші майбутні можливості залучення персоналу, оскільки половина кандидатів відмовляється працювати у компанії з поганим рейтингом. Необхідно розглядати ротацію персоналу не як загрозу, а як можливість зрозуміти та зменшити її наслідки. Для цього важливо детально вивчити кожен крок у процесі роботи в HR відділі та оцінити його результативність. Працюючи над факторами, що впливають на ротацію, ви зможете запобігти ситуаціям, коли ви втрачаєте цінних та талановитих працівників.

Таблиця 2.13 - Аналіз показників плинності працівників

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022 року від попереднього		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
				2020	2021	2020	2021
1.Середня чисельність працівників, ос	2250	2351	2456	206	105	9,16	4,47
2.Кількість прийнятих працівників за рік, ос	472	642	615	143	-27	0,3	-4,2
3.Кількість вибулих працівників за рік, ос	371	537	483	112	-54	30,12	-10,06
4. 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, ос	843	1179	1098	255	-81	30,24	-6,87
6.Коефіцієнт з прийому працівників, %	20,98	27,31	5,04	4,06	3,27	19,35	-8,31
7.Коефіцієнт щодо звільнення працівників	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, %	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»

Дані таблиці 2.13 свідчать про те, що середньооблікова чисельність працівників має тенденцію до збільшення і це є цілком виправданим оскільки підприємство постійно розширює свій бізнес. Має позитивну тенденцію і кількість працівників,

які приходять на роботу на протязі календарного року. Лише в 2022 році ситуація трішки змінилась завдяки бойовим діям, які ведуться на території нашої держави. За останні три роки, які нами аналізуються, вибуло 112 осіб. За власним бажанням в 2022 році по відношенню до 2020 року звільнилося 32 особи.

Коефіцієнт прийому працівників в 2020 та 2021 роках мав тенденцію до збільшення. Проте в 2022 році на роботу прийнято лише 5% працівників від загальної їх кількості, проте як в попередні роки він становив 27%.

Коефіцієнт звільнення працівників мав постійне значення і становив на рівні 3-5%. Але в 2022 році він став майже 20% від загальної кількості працюючих.

Існує кілька методів, які можна використовувати для керування та покращення показника рівня плинності. Ось деякі з них:

1. Вибір правильних співробітників. Навіть якщо це здається очевидним, не всі компанії ведуть рекрутинговий процес належним чином. За даними Harvard Business Review, 30% нових працівників звільняються протягом перших 90 днів. Неправильний підхід до найму може значно підвищити коефіцієнт зміни кадрів і стати причиною того, чому багато людей покидають компанію.

2. Нагороджуйте своїх співробітників та визнавайте їх досягнення, щоб показати команді, що ви цінуєте їхні труди та зусилля. Це є ключовим для того, щоб мотивувати їх досягати високих результатів.

3. Ставте пріоритет на балансі між роботою та життям. Підтримуйте здоровий робочий графік та надавайте своїй команді всі можливості для гнучкості. Це допоможе уникнути вигорання та інших проблем, що можуть призвести до звільнення. Завдяки розділу «Розклад» ви можете відстежувати відпустки ваших співробітників. Це допоможе вам зорієнтуватися хто вже давно не відпочивав та за потреби проговорити цей пункт зі співробітником.

Ефективне використання робочого часу є необхідною умовою для досягнення поставлених виробничих планів та забезпечення ефективного використання трудових ресурсів. Від цього залежить якість та ефективність виконаної роботи. Належна організація робочого графіку важлива у зв'язку з потребою пристосування його до сучасних тенденцій у трудових відносинах в Україні. Вона проявляється у

необхідності дотримання встановленого режиму робочого часу, який в основному регулюється на місцевому рівні враховуючи особливості діяльності підприємства. Дотримання робочого графіку повинно сприяти визначенню трудових відносин. Таким чином, актуальність цієї теми дослідження полягає в пошуку оптимального балансу між робочим часом та іншими аспектами.

Таблиця 2.14 - Баланс робочого часу підприємства

Найменування показника	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р	
				від 2020р.	від 2021р.
Календарний час	366	365	365	-1	0
У тому числі:	12	17	15	-27	-2
-Святкові дні					
-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, 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
Внутрішньо змінні простої	0,2	0	0,4	0,2	0,4
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»

Дані таблиці 2.14 свідчать про встановлення робочого графіку на підприємстві. Працюють робітники на підприємстві у відповідності до правових

норм і стандартів, 8 годин на зміну та 40 годин на тиждень. Неявка на роботі лише з поважних причин.

Гнучкий робочий графік встановлюється відповідно до внутрішніх правил праці на підприємстві. Робочий графік гнучкого характеру може бути визначений угодою між працівником та роботодавцем як при прийнятті на роботу, так і пізніше, під час працевлаштування. Таким чином, застосування гнучкого робочого графіку сприяє ефективнішому використанню часу, покращує координацію праці на підприємстві і може бути регульоване тільки за згодою сторін трудового контракту.

Оцінка використання трудових ресурсів дозволяє виявити недоліки у роботі, їх причини та можливості збереження праці та покращення ефективності використання персоналу через його оптимальний розподіл, зміну навантаження і відробляння завдань відповідно до кваліфікації та спеціалізації. Аналіз використання трудових ресурсів включає в себе оцінку кількості працівників, їх рівень задоволеності, структуру та склад, показники руху персоналу, продуктивність праці, використання часу тощо. Система трудових показників дозволяє зв'язати окремі показники між собою та оцінити вплив кожного з них або сукупності показників на загальну продуктивність праці.

Аналіз повинен базуватися на існуючих законодавчих та нормативно-правових документах, обліковій та статистичній звітності, бухгалтерських записах, даних первинної документації та іншій інформації. Підприємствам варто зацікавитися у виправленні усіх помилок у роботі працівників та використанні виявлених можливостей для підвищення продуктивності, що, в свою чергу, призведе до покращення результатів діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка фінансової стратегії підприємства як чинник його ефективної інноваційної діяльності

Стратегія формується як результат стратегічного планування, яке є основою стратегічного управління підприємством. Під стратегічним плануванням розуміють процес управління, спрямований на розробку стратегій для досягнення мети підприємства. Стратегічний план має бути підтверджений серйозними дослідженнями та фактичними даними і має охоплювати період планування від 3 до 10 років. До основних кроків стратегічного планування відносять:

- визначення мети діяльності підприємства;
- аналіз ринкового середовища;
- вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність підприємства;
- формування стратегії розвитку портфеля проєктів;
- аналіз загальної стратегії розвитку підприємства.

Необхідно зауважити, що впровадження фінансової стратегії у систему стратегічного планування компанії ТОВ "Епіцентр-К" передбачає дотримання певних принципів, а саме:

1. Розгляд формування та реалізація фінансової стратегії в контексті стратегічного управління розвитком підприємства є критичним. Тому що це забезпечує системність процесів формування стратегії та взаємодію між потенціалом компанії, інтересами власників та керівників, а також фінансовими ресурсами підприємства.

2. Перетворення і втілення фінансової стратегії, як бази фінансового плану компанії, ґрунтується на використанні внутрішніх інструментів фінансового

менеджменту та зовнішніх інструментів, що регулюють фінансові взаємодії підприємства з суб'єктами ринку під час господарської діяльності. Зовнішні інструменти діють як регулятори взаємодії, вносячи зміни, виключення та доповнення до встановлених правил співпраці на макроекономічному рівні. Ці корективи до правил стають інструментами фінансового управління у випадку, коли саме підприємство їх ініціює і стає винятковим користувачем отриманих переваг, пільг та виділених ресурсів.

3. Розробка та впровадження фінансової стратегії залежить від організаційно-управлінського механізму, який формується в структурі управління підприємства. Цей механізм забезпечує розробку та інтеграцію дій внутрішніх і зовнішніх механізмів та інструментів фінансової стратегії.

4. Створення інструментів для управління фінансовою стратегією ґрунтується на ряді принципів.

5. Фінансова стратегія підприємства розглядається як складна система, де окремі елементи пов'язані причинно-наслідковими відносинами. Побудова механізмів формування та втілення фінансової стратегії підприємства повинна базуватися на системному підході.

6. Фінансова стратегія підприємства є результатом взаємодії загальної виробничо-маркетингової стратегії підприємства та враховує співвідношення життєвих циклів підприємства в цілому, його конкурентних переваг, системи менеджменту та життєвих циклів нововведень, які є основними структурними факторами розвитку.

7. Інструменти організаційно-управлінського механізму, які використовуються для формування та реалізації фінансової стратегії підприємства, мають гарантувати реалізацію таких характеристик: інтегрованість, доступність, гнучкість, надійність, контрольованість.

8. Фінансова стратегія підприємства розглядається як комплексна система, що містить багато складових частин, визначену структуру та характеризується рядом системних властивостей.

9. Формування та виконання фінансової стратегії ґрунтується на узгодженні протиріч між окремими сегментами діяльності підприємства. Адаптації механізму формування і виконання фінансових стратегій до змінного ринкового середовища сприяють відновлені зворотні зв'язки. У той же час, економічні трансформації вимагають структурних, організаційних та ресурсних змін у стратегічних планах.

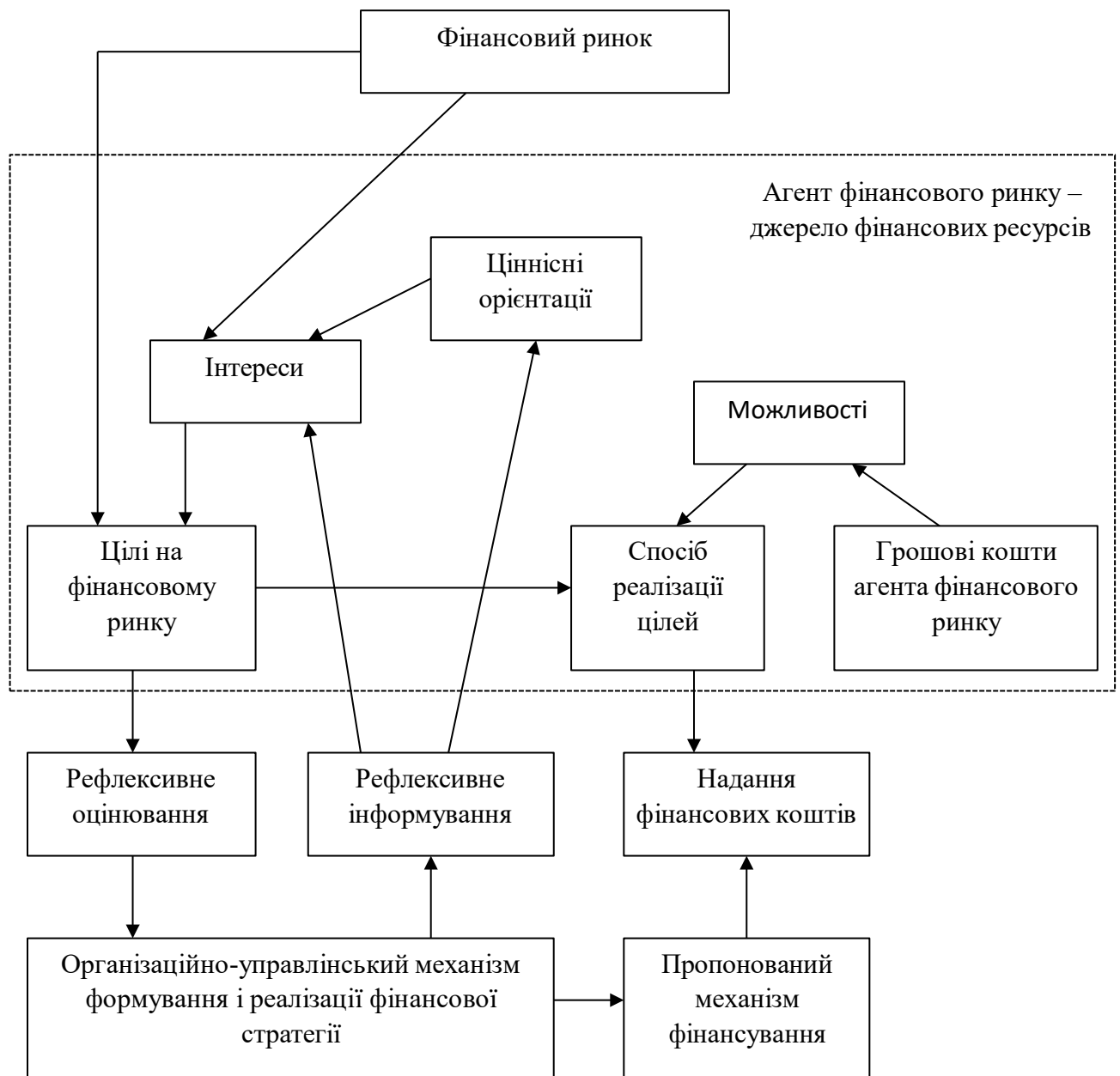


Рисунок 3.1 - Схема рефлексивного управління в системі «Механізм фінансової стратегії»

**Джерело: побудовано автором на основі [37]*

10. Розгляд сформованої фінансової стратегії, її корекцію та адаптацію до змінних умов розглядають, як загальну задачу прийняття рішень.

11. Організація взаємодії з потенційними кредиторами (агентами фінансового ринку) у механізмі формування й реалізації фінансової стратегії будується на принципах рефлексивного управління.

У даному контексті сутність рефлексивного управління полягає в тому, що агенту фінансового ринку, підприємству, яке планує залучити фінансові ресурси, надаються інформація і можливість розширення своїх ціннісних орієнтацій та інтересів, спрямованих на досягнення фінансових цілей. Це, в свою чергу, стимулює агента фінансового ринку надавати фінансові ресурси у будь-якій формі. (Рис.3.1)

Першими діями, які слід виконати у зв'язку з розробкою та впровадженням фінансової стратегії підприємства ТОВ "Епіцентр-К", можна вважати наступні роботи, що здійснюються в структурних підрозділах фінансового управління компанії:

1. Організація інвестиційних та інноваційних процесів на підприємстві у період трансформації економіки.

2. Встановлення критеріїв та показників для механізму фінансового оцінювання та планування розвитку підприємства.

3. Розробка структури техніко-економічних показників для планування і оцінювання фінансової стратегії підприємства.

4. Створення набору способів, процедур, моделей та алгоритмів, які включаються до структури механізму утворення фінансової стратегії розвитку компанії.

5. Розроблення організаційної структури з вказівкою виконуваних функцій та завдань у процесах формування та втілення фінансової стратегії підприємства.

Формування показників, які відображають стан та результати впровадження фінансової стратегії, повинні базуватися на сукупності принципів і методологічних підходів. Доцільно покласти в основу цієї сукупності характеристики, такі як подвійний розгляд, ієрархічна структура побудови та принцип аналізу деталізованих та нормативних аспектів.

Для створення загальних груп показників, які можуть бути використані для оцінки процесів на рівні кількох конкуруючих (або співпрацюючих) підприємств, необхідно застосовувати аксіоматичний підхід, який ґрунтується на таких вимогах до показників та процедур їх розрахунку як: монотонність, інваріантність, включення багатьох окремих показників функціонування та розвитку.

Різні одиниці виміру та програми вимагають вирішення таких методологічних проблем, як вибір: способу агрегування детальної інформації в єдиний показник, визначення вагових коефіцієнтів для окремих показників та для різних галузей чи науково-технічних програм.

Критеріальний базис повинен містити наступні критерії:

- наявність нововведення вітчизняного виробництва та його конкурентоспроможності на вітчизняному ринку;
- наявність даного нововведення та його компонентів на світовому та вітчизняному ринках;
- чи доступна продукція, що базується у даному нововведенні, на світовому ринку, або чи існують обмеження у цьому відношенні;
- наявність достатнього науково-технічного потенціалу для реалізації і розробки інновації, яка відповідає міжнародним стандартам конкурентоспроможності;

- порівняння витрат на придбання продукту на світовому ринку та його самостійного розроблення;
- можливості економічної та правової підтримки для інноваційного проєкту;
- можливості залучення позабюджетних коштів для розробки нововведення з використанням вітчизняних розробників та виробників.

Розробка фінансової стратегії для ТОВ "Епіцентр-К" включає в себе застосування різних підходів. При виборі методів планування важливо враховувати специфічні вимоги до них. Методи планування повинні бути адаптовані до зовнішніх умов господарювання та враховувати особливості різних етапів процесу розвитку ринкових відносин. Крім того, вони повинні належним чином враховувати профіль діяльності підприємства та різноманітність засобів досягнення основної мети, а саме збільшення прибутку.

Багато знаних методів планування можна розділити на категорії залежно від різних ознак. Результати класифікації методів фінансового планування за конкретними характеристиками наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Методи фінансового планування, які використовуються при складанні інноваційного проєкту

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідні інформація для розробки проєкту	Ресурсний Цільовий
Методика розрахунку запропонованих показників	Екстраполяційний Інтерполяційний
Розрахунок запропонованих показників	Пересічних показників Факторний Нормативний
Взаємодія ресурсів і потреб	Балансовий Матричний
Варіантність розроблюваних планів	Інтуїтивний Поліваріантний Економіко-математичної оптимізації
Алгоритм виконання	Ручний Механізований Автоматизований
Форма презентації розрахованих показників	Табличний Лінійно-графічний Логіко-структурний (сітьовий)

**Джерело: групувано автором на основі [12]*

Метод планування, заснований на ресурсах, ідентифікує вихідну точку для розробки плану, враховуючи ринкові умови та наявні ресурси. Цей підхід може бути застосований у ситуаціях монопольного становища підприємства або при недостатньому рівні конкуренції. Однак зі зростанням конкурентної боротьби, потреби ринку та попит на продукцію (послуги) стають вихідною точкою для планування. Підприємство самостійно визначає свої цілі та формує відповідні плани для досягнення цих цілей. Протилежним за своєю суттю є інтерполятивний метод, де підприємство встановлює ціль для майбутнього досягнення, а потім, виходячи з цієї цілі, визначає довжину планового періоду та проміжні планові показники. Замість планування напрямку руху при екстраполяції, інтерполятивний метод передбачає обернений рух - від встановленої мети та кінцевого значення планових показників до обчислення проміжних значень.

Метод пересічних показників базується на використанні фактичних статистичних даних за попередні роки та середніх значеннях для встановлення планових показників. У порівнянні з цим, більш обґрунтованим є факторний метод планування, за яким планові значення показників визначаються на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, що визначають зміни цих показників. Розрахунки за окремими факторами переважно застосовуються при плануванні ефективності виробництва, таких як можливі темпи зростання продуктивності праці або зниження собівартості продукції.

Нормативний метод планування є найбільш точним, оскільки базується на використанні прогресивних норм використання ресурсів, що враховують їх зміни внаслідок впровадження організаційно-технічних заходів протягом планового періоду. Застосування цього методу на підприємстві передбачає наявність відповідної нормативної бази, яка визначає ці норми.

Співпадиння потреб із наявними ресурсами для їх забезпечення здійснюється через застосування балансового методу в процесі планування. Його суть полягає у створенні спеціальних таблиць-балансів, що включають різні рівні

деталізації витрат ресурсів залежно від потреб, а також джерела отримання цих ресурсів. Основне завдання розробки балансу полягає у забезпеченні відповідності між витратами і ресурсами. Баланси на підприємстві складаються для різних типів ресурсів, таких як матеріальні, трудові і фінансові. Матричний метод планування є додатком до балансового методу і включає в себе створення моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками.

Отже, фінансове планування у ТОВ "Епіцентр-К" вимагає широкого застосування економіко-математичного моделювання, що дозволяє кількісно виражати взаємозв'язки між фінансовими показниками та факторами, які впливають на них. Економіко-математична модель є точним математичним описом факторів, що характеризують структуру та закономірності змін даного економічного явища і реалізується за допомогою математичних методів. Моделювання можна проводити згідно з функціональним або кореляційним підходом. Використання економіко-математичних моделей дозволяє у плануванні переходити від середніх значень до оптимальних рішень. Підвищення наукової обґрунтованості планування вимагає розробки кількох варіантів планів, що враховують різні умови та напрями розвитку підприємства, з подальшим вибором оптимального фінансового плану.

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

ТОВ "Епіцентр-К" надає велике значення підвищенню ефективності використання свого персоналу. Розвиток кадрів характеризується техніко-економічним забезпеченням, плануванням кар'єри, адаптацією та іншими аспектами. Навчання та стажування співробітників на ТОВ "Епіцентр-К" проводиться згідно з затвердженими індивідуальними планами, які передбачають:

1. Аналіз виробничих показників окремих відділів та загальних показників підприємства.
2. Постійне навчання через самостійне освоєння матеріалу.

3. Регулярне проходження курсів та підвищення кваліфікації на базі навчальних закладів.

4. Прийняття участі у семінарах, нарадах та конференціях, що стосуються питань відповідного напрямку.

5. Включення до розгляду відповідних питань, проведення перевірок та службових розслідувань.

6. Участь у розробці проектів та планів діяльності підприємства або відділу у майбутньому і в поточний період.

Основні показники соціального розвитку працівників на ТОВ "Епіцентр-К" включають: підвищення рівня кваліфікації персоналу; поліпшення умов праці та підтримка здоров'я працівників; покращення соціально-культурного та житлово-комунального середовища; забезпечення соціального захисту членів трудового колективу.

Для розробки програми заходів з підвищення ефективності використання персоналу підприємства ми аналізуємо ключові фактори, які сприяють зменшенню витрат на кадровий склад підприємства. Програма поліпшення ефективності використання персоналу в ТОВ "Епіцентр-К" включає наступні етапи:

1. Визначення та аналіз індикаторів формування та використання кадрів на підприємстві.

2. Пошук та аналіз потенційних можливостей для підвищення ефективності формування та використання персоналу на основі отриманих даних під час аналізу.

3. Розробка плану використання потенціалу для підвищення ефективності формування та використання персоналу передбачає встановлення конкретних термінів і заходів для їх реалізації, включення фінансування витрат на ці заходи і передбачення очікуваного економічного ефекту від їх впровадження, а також визначення відповідальних виконавців.

4. Розробка системи стимулювання працівників за досягнення у запланованих результатах діяльності.

5. Моніторинг виконання заходів, передбачених планом і всією програмою, та коригування їх реалізації.

6. Аналіз та оцінка фактичного впливу запланованих заходів на підвищення ефективності формування та використання кадрового складу підприємства.

Вивчення та оцінка складу персоналу підприємства є початковим кроком у рамках програми. Його правильне виконання є ключовою умовою для успішної реалізації подальших етапів програми. Особливу вагу на цьому етапі має забезпечення достовірності та порівняльності отриманих даних. Пошук і аналіз можливостей для підвищення ефективності формування та використання персоналу базується на порівнянні інформації, що була зібрана під час вивчення та оцінки складу персоналу, з оптимальним рівнем необхідним для досягнення максимального корисного ефекту на виробництві. Також виявлення резервів можливе у процесах організації та управління персоналом.

При розробці плану використання резервів для підвищення ефективності формування та використання персоналу, важливо забезпечити відповідність між цілями і завданнями програми. План має включати конкретні заходи, спрямовані на досягнення встановлених цілей, і передбачати фінансування цих заходів.

Створення системи мотивації працівників за досягнення запланованих результатів є ключовим фактором для успішної реалізації програми. Пріоритетною умовою є забезпечення того, щоб працівники заздалегідь розуміли, як ці заплановані результати вплинуть на їхні особисті професійні інтереси. Контроль за виконанням заходів, передбачених планом і програмою в цілому, є необхідним для виявлення та вирішення можливих проблем ще на початкових етапах, до того як вони стануть надто серйозними. Початковим етапом процесу контролю є визначення конкретних, обмежених за часом цілей, які можна оцінити. У процесі контролю повинні проводити порівняння між фактичними і базовими показниками або їх складовими, і визначати масштаб допустимих відхилень. Вимірювання та оцінка реального впливу запланованих заходів на підвищення ефективності формування та використання кадрового

потенціалу підприємства необхідні для оцінки та порівняння ефективності їхнього впровадження і визначення пріоритетів на наступний період.

Отже, пропонуємо програму організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового складу підприємства, що аналізується. (рис.3.2).

Отже, розробка цієї програми дозволить досягти основної мети - підвищення ефективності використання персоналу ТОВ "Епіцентр-К", що в свою чергу призведе до підвищення інтегральної оцінки працівника та, відповідно, зростання рівня продуктивності праці на всьому підприємстві.



Рисунок 3.2 - Програма організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового складу підприємства, що аналізується.

** Джерело: запропоновано автором*

На підприємстві, що аналізується управління кар'єрою - це офіційна програма, спрямована на розвиток та просування працівників у службі. Ця програма сприяє розкриттю всіх їхніх здібностей і використанню їх у найкращий спосіб з точки зору підприємства. Також вона включає в себе процес реалізації цієї програми.

Офіційна програма просування по службі на підприємстві створює можливість працівникам сприймати свою роботу у компанії як послідовність переходів на різні посади, що сприяє розвитку як самого підприємства, так і розвитку особистості. Це має велике значення, оскільки дослідження показують, що багато людей ставляться до своєї кар'єри досить пасивно, і вони зазвичай чекають, що важливі рішення щодо свого кар'єрного росту будуть прийматися іншими людьми, а не відповідно до їх власних інтересів, потреб і цілей.

Кар'єра на підприємстві може мати два типи - динамічний, яка пов'язано з переходом між різними робочими місцями, і статичний, який характеризується роботою на одній посаді та в одному місці з подальшим професійним зростанням. Кар'єра може бути вертикальною, коли включає посадове просування вздовж ієрархічних рівнів, або горизонтальною, коли здійснюється в межах одного рівня управління за умови зміни виду роботи або навіть професії.

Комбінація цих двох підходів відома як східчаста кар'єра. У кар'єрному розвитку можуть бути два напрями: адміністративний і професійний. В багатьох компаніях, особливо у сфері наукової діяльності, для збереження висококваліфікованих спеціалістів та кращого використання їх творчого потенціалу, використовують систему службових ступенів та звань, яка відображає професійний ріст. Це допомагає уникнути переходу високо кваліфікованого персоналу на адміністративні посади, але зберігає можливість взаємного переходу між посадами на різних рівнях. Отже, професійне та кваліфікаційне зростання відбувається одночасно як у плані посадового росту, так і у розвитку кваліфікації працівників.

У останні роки стала популярною ідея надання працівникам більшої автономії в управлінні своєю кар'єрою, і багато компаній спрямовують своїх співробітників на самостійний вибір кар'єрного шляху. Однією з таких компаній є "British Petroleum Exploration" (BPE), яка наслідує приклад інших організацій у всьому світі, відмовляючись від багатьох централізованих бюрократичних методів. Більшість цих методів мали патерналістський характер, і співробітники реагували на них як на залежні, а не незалежні особистості. Вони були мало зацікавлені в спробах поліпшити своє становище на роботі. Проте після змін у керівництві BPE відмовилися від бюрократичної складової на користь надання працівникам можливостей самостійно визначати свою майбутню траєкторію на підприємстві.

Тепер працівникам доступна програма кар'єрного розвитку, яка включає чотири фази: самооцінку, встановлення мети, планування кар'єри і її реалізацію. Ця програма передбачає відкритий двосторонній зв'язок між працівниками та їхніми керівниками на кожній з цих чотирьох етапів.

3.3 Планування прибутку при збільшенні попиту на продукцію підприємства

Виручка та прибуток, отримані від реалізації, залежать від рівня ринкового попиту на продукцію, послуги або роботи підприємства. Це може призвести до різних ситуацій, що виникають при зростанні або зменшенні попиту. Наприклад, цінова конкуренція впливає на формування ціни товару. Проте також існує конкуренція за якість. Загалом вважається, що в боротьбі за ринок переважає той, хто пропонує вищу якість товарів або послуг, а не лише найнижчі ціни. Однак це не означає, що значення цінових факторів є меншим. Ці два фактори не можна розділити. Якщо підприємство не надає прямих знижок на ціну товару, але пропонує його на ринку, то товар повинен мати для споживача якісь значні нові характеристики або особливості. Конкуренція за якість може бути розглянута як одна з форм цінової конкуренції.

Отже, ефективний процес реалізації продукції компанії вимагає врахування різноманітних факторів, що впливають на ринок. Аналіз цих факторів є ключовим для управління обсягами продажів та прибутком, для прогнозування та планування динаміки обсягів продажів, а також постійних і змінних витрат та прибутку, що входять до їх складу.

Залежно від взаємодії ринкових чинників, виникають різноманітні сценарії, які визначають стан попиту на продукцію підприємства. Даваймо розглянемо приклад нашого підприємства і розглянемо, які зміни в обсязі витрат від реалізації та її складових можуть призвести до таких ситуацій.

Таблиця 3.2- Варіанти можливих змін попиту на продукцію підприємства

Вимір попиту	Зміна виручки від реалізації	Зміна компонент виручки від реалізації
1. Зростання попиту	1.1. Збільшення обсягу в натурі	1.1. Збільшення змінних витрат та прибутку від реалізації
	1.2. Збільшення цін на реалізовану продукцію	1.2. Збільшення прибутку від реалізації
2. Зниження попиту	2.1. Зменшення обсягу в натурі	2.1. Зменшення змінних витрат та прибутку від реалізації
	2.2. Зменшення цін на продукцію, що реалізується	2.2. Зменшення прибутку від реалізації

**Джерело: сформовано автором*

При зростанні попиту на продукцію підприємство може реагувати шляхом збільшення виробництва і обсягів продажу, або, за умови незмінних виробничих масштабів, підвищити ціни. Однак вибір конкретного підходу не залежить від уподобань підприємства та від характеру зростання попиту. Якщо обсяг реалізації зростає, з ним паралельно зростають змінні витрати, а постійні витрати залишаються при цьому сталими. Це призводить до збільшення прибутку. У випадку, коли зростають лише ціни, змінні і постійні витрати залишаються на попередньому рівні, а вся різниця у цінах відображається у зростанні прибутку. При зменшенні попиту на продукцію підприємства виникає зворотна ситуація. Зменшення обсягів реалізації призводить до зниження змінних витрат, що в певній мірі компенсує зменшення прибутку. Проте, зниження цін повністю відображається у відповідному зниженні прибутку.

Усі ці фактори розглядаються окремо у теоретичній схемі, але на практиці вони можуть взаємодіяти, проявляючи спільний вплив. Це означає, що може відбутися одночасна зміна як натурального обсягу реалізації, так і цін на продукцію. Більше того, підвищення цін може виникнути не лише у відповідь на ринкові умови, але й як результат покращення якості та інших характеристик продукції. Це може вплинути на зростання змінних та, у деяких випадках, постійних витрат. У деяких випадках можуть виникати ситуації, коли при збільшенні попиту підприємство підвищує ціни та одночасно зменшує натуральні обсяги, або навпаки. Також може статися, що при зниженні попиту підприємство знижує ціни, частково компенсуючи втрати шляхом збільшення натуральних обсягів, якщо зниження цін спричиняє зростання попиту. У кінцевому підсумку, при зменшенні попиту може відбуватися одночасне зниження цін і натуральних обсягів. У всіх можливих випадках необхідно чітко розуміти фінансові наслідки змін у цінах і обсягах продаж, як при збільшенні, так і при зменшенні попиту на продукцію підприємства. Ці наслідки проаналізуємо на прикладі підприємства, що аналізується.

Таблиця 3.3 - Фінансові наслідки зміни попиту на продукцію підприємства (варіант І)

Показники	Базовий період (млн. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	млн. грн. (гр.2·гр.3÷100)
1. Виручка від реалізації продукції	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: розраховано автором*

Дані таблиці 3.3. свідчать про те, що при зміні попиту на продукцію підприємства на 10%, при цьому постійні витрати залишаються не змінними, а змінні відповідно зростуть на 10%. Це призведе до збільшення прибутку підприємства на 24%. Важливо зазначити, що питома вага постійних витрат у загальному обсязі виручки від реалізації становить високі 42,8%, тоді як питома вага змінних витрат складає лише 26,6%.

Припустимо, що за інших однакових умов, змінні витрати в базовому прибутку від реалізації становлять 75%, тоді як постійні витрати - 15%. Отже, змінні витрати у базовому періоді складають 5868,75 млн. грн., а постійні - 1173,75 млн. грн. За тих самих умов, збільшення прибутку від реалізації в плановому періоді становить:

$7825,0 \cdot 1,1 - 5868,75 \cdot 1,1 - 1173,75 = 987,12$ млн. грн., цей результат менший ніж представлено в наступній таблиці.

Отже, чим більше відсоток постійних витрат у складі базового прибутку від реалізації, тим більший зріст прибутку можна досягти за рахунок збільшення натурального обсягу реалізації. Якщо ж прибуток від реалізації зростає за рахунок підвищення цін при збереженні базового натурального обсягу, фінансові наслідки є іншими.

Таблиця 3.4- Фінансові наслідки зміни попиту на продукцію підприємства (варіант II)

Показники	Базовий період (млн. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	млн. грн. (гр.2·гр.3÷100)
1	2	3	4
1. Виручка від реалізації продукції	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: розраховано автором*

Весь приріст виручки від реалізації продукції призвів до збільшення прибутку, який в даному випадку зросла майже в 1,5 рази. У цьому випадку співвідношення постійних і змінних витрат не впливає, оскільки обидва види витрат залишаються на рівні базового періоду.

Отже, у випадку, коли попит на продукцію підприємства, що аналізується такий, що дозволяє одночасно підвищувати як ціни, так і натуральний обсяг реалізації, з фінансової точки зору для підприємства вигідніше збільшувати ціни, ніж розширювати натуральний обсяг реалізації.

Якщо підприємство може підвищувати ціни на свою продукцію лише шляхом поліпшення її споживчих характеристик, то збільшення цін

супроводжується зростанням витрат на покращення якості продукції. Покращення споживчих характеристик продукції може призвести до зростання як змінних, так і постійних витрат (зокрема, витрати на умови виробництва, конструктивні рішення тощо). Тому важливо встановити раціональні межі зростання витрат, які забезпечують одночасне збільшення прибутку від реалізації.(табл. 3.5.)

У таблиці 3.5 розраховано максимально можливе зростання витрат у зв'язку з поліпшенням споживчих характеристик реалізованої продукції. Це максимальне збільшення витрат дозволяє зберегти базовий рівень прибутку від реалізації. Практично, 114,4% є рівень, нижчий від якого потрібно, щоб забезпечити хоча б мінімальне зростання прибутку. В іншому випадку підвищення якості продукції в даному контексті може виявитися неекономічним. При інших співвідношеннях витрат на реалізовану продукцію і прибутку від реалізації, висновки будуть різні.

Таблиця 3.5 - Фінансові наслідки зміни попиту на продукцію підприємства (варіант III)

Показники	Базовий період (млн. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	млн. 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: розраховано автором*

Припустимо, що витрати в базовому періоді за виторг від реалізації складають 4500,0 млн. грн., а прибуток - 3325,0 млн. грн. Збільшення виторгу від реалізації на 10% і збереження базового рівня прибутку дозволяють зберігати витрати у такій сумі:

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

Отже, оптимальне збільшення витрат на покращення якості продукції при однаковому підвищенні цін за збільшену якість особливо доцільне у випадку, коли базова рентабельність реалізації є високою. Покращення споживчих

характеристик продукції може також сприяти збільшенню попиту на неї, що дає можливість підприємству реалізувати більший обсяг продукції підвищеної якості, ніж раніше. У такому випадку на зміну виторгу та прибутку від реалізації впливають одночасно обидва фактори - підвищення цін та зростання натурального обсягу реалізації. Однак через вплив останнього фактору може відбутися додаткове збільшення змінних витрат. (табл.3.6.) Розрахунки показують, що виконані умови дозволили значно збільшити прибуток від реалізації. Загальні витрати визначені як сума постійних та змінних витрат, що враховують вплив кожного виду витрат їхніх відповідних факторів. Прибуток визначається як різниця між виторгом та витратами. Відсоток зростання змінних витрат складає $114,4\% \cdot 1,05 = 120,12\%$ в порівнянні з базовим рівнем. Це вказує на те, що збільшення натурального обсягу реалізації відбулося в умовах підвищеної якості продукції, що призвело до попереднього збільшення витрат, у тому числі змінних.

Якщо б для підприємства виявилось достатньо прибутку у сумі, наприклад, 1500,0 млн. грн. замість 2841,14 млн. грн., розумно було б розглянути збільшення витрат, пов'язаних із поліпшенням споживчих характеристик продукції, на різницю цих сум, якщо це збільшення дозволило б підприємству реалізувати ще більший обсяг продукції.

Таблиця 3.6 - Фінансові наслідки зміни попиту на продукцію підприємства (варіант IV)

Показники	Базовий період (млн. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	млн. 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: розраховано автором*

Отже, підвищення якості продукції призводить до найбільшого зростання прибутку, якщо це поліпшення призводить до збільшення обсягу реалізації продукції. При оцінці одночасного впливу на виручку від реалізації щодо зростання натурального обсягу реалізації і цін, правильно враховувати, що підвищення цін застосовується до вже збільшеного натурального обсягу реалізації.

Останній розрахунок дає зрозуміти, якщо натуральний обсяг зріс на 5 %, а ціна зросла на 10 %, то збільшення виторгу від реалізації становить: $1,05 \cdot 1,10 = 1,155$, що відповідає приросту виторгу у 15,5 %. Ринкова ситуація може стати такою, що підприємству доведеться знизити ціни на реалізовану продукцію, щоб продати більший натуральний обсяг. Цей сценарій детально описаний у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Фінансові наслідки зміни попиту на продукцію підприємства (варіант V)

Показники	Базовий період (млн. грн.)		
		у відсотках до базового	млн . грн. (гр.2·гр.3÷10)
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: розраховано автором*

Умови, що враховувалися в розрахунках, не дозволили компенсувати зниження цін за рахунок збільшення натурального обсягу реалізації: прибуток від реалізації зменшився майже у чотири рази. У цьому випадку, якщо зниження цін призвело до збільшення обсягу продажів лише на 10%, було б краще залишити базові ціни та базовий обсяг реалізації в натуральному вимірі. Отже, зниження цін для 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 варіанті розрахунку. Давайте розглянемо альтернативний варіант зниження цін і наслідків цього зниження на зростання натурального обсягу продажу (таблиця 3.8).

У таблиці 3.8 встановлені умови, які відрізняються від умов варіанта V: ціни знижуються на 10 відсоткових пунктів, при цьому натуральний обсяг продажів зростає на 20 відсоткових пунктів. Хоча темпи зростання витрат виявилися вищими за темпи зростання виторгу від реалізації, прибуток від реалізації трохи збільшився. Тому такий сценарій динаміки цін і натурального обсягу можна вважати прийнятним з фінансової точки зору. Однак до цього моменту ми оцінювали межі припустимого зниження цін і мінімально необхідного збільшення натурального обсягу продажів за допомогою методу підбора.

Таблиця 3.8 - Фінансові наслідки зміни попиту на продукцію підприємства (варіант VI)

Показники	Базовий період (млн . грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	млн. 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: розраховано автором*

Допустимо, що загальні величини змінних і постійних витрати поміняються місцями. Тоді загальний плановий розмір витрат на продукцію, що реалізована дорівнює:

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

а прибуток від реалізації становить 2430,0 млн. 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. 3.9).

Отже, розрахунок підтверджує, що для підприємства ТОВ "Епіцентр-К" така ситуація є дуже вигідною. Як висновок можна сказати, що ймовірність банкрутства у підприємства ТОВ "Епіцентр-К" є дуже низькою, що підтверджують проведені розрахунки.

Таблиця 3.9 - Фінансові наслідки зміни попиту на продукцію підприємства (варіант VII)

Показники	Базовий період (млн. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	млн. 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: розраховано автором*

Отримані дані таблиці 3.9 свідчать про те, що такий результат можна було передбачити заздалегідь, оскільки умови, прийняті в розрахунку, забезпечують зростання прибутку від реалізації при одночасному зниженні витрат на реалізовану продукцію. Проте варіант малоімовірний у реальних умовах, оскільки значний ріст цін на практиці може спричинити таке ж велике зниження обсягу реалізації в натурі.

ВИСНОВКИ

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].

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].

Об'єктом дослідження було обрано ТОВ "Епіцентр К", яке знаходиться в м. Київ. Підприємство представлене наступними видами діяльності: торговельна мережі «Епіцентр» та «Нова лінія»; інтернет-магазин та маркетплейс epicentrk.ua; мережа магазинів спортивних товарів Intersport; агро холдинг «Епіцентр-Агро»; заводи по виробництву керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation у містах Київ та Калуш; деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода»; логістичні центри загальна площа, яких 172 000 кв. м в різних

регіонах України. Можемо стверджувати, що підприємство постійно розвивається. Аналіз діяльності підприємства показав:

- за останні 20 років свого існування, компанія збільшила товарообіг майже в 10 разів, кількість покупців збільшилася в 100 разів, кількість торговельних площ збільшилася в 26 разів, кількість постачальників збільшилася в 20 разів. Такі результати діяльності свідчать про те, що підприємство є лідером на даному сегменті ринку;

- за остання де-кілька років компанія вклала 300,0 млн. грн в започаткування та в підтримку бізнесу на території України. Так в соціальні проєкти було вкладено 10,0 млн. грн, в розвиток медицині 230 млн. грн., на підтримку освіти 60 млн. грн. треба зазначити це різні проєкти, але всі вони сприяють розвитку бізнесу та підприємництва на території України;

- так в 2021 році по відношенню до 2020 року вартість майна підприємства збільшилася на 34,85%. Таке збільшення відбулося за рахунок збільшення вартості оборотних активів майже на 66%, а саме: дебіторської заборгованості та коштів і їх еквівалентів;

- показники ефективності використання основних засобів підприємством, мають тенденцію до збільшення, це є позитивним, для багатoproфільного підприємства;

- нерозподілений прибуток підприємства збільшився у 2022 році по відношенню до 2021 року в 2,4 р. при цьому в 2021 році підприємство закінчило свій календарний рік зі збитком у 36, 5 млн. грн;

- позиковий капітал за період, який нами аналізується збільшився на 15%. Таке збільшення відбулося за рахунок того, що підприємство скористалося в 2022 році короткостроковим кредитом та збільшило їх використання в 39 разів. Це є слідством отриманого в 2020 році підприємством збитку;

- собівартість реалізованої продукції в 2021 році по відношенню до 2020 року збільшилася на 10%., проте в 2022 році навпаки зменшилася на 10%. Адміністративні витрати мають тенденцію до зростання так в 2021 році по відношенню до 2020 року збільшились майже на 13%, тоді як в 2022 році по

відношенню до 2021 року збільшились на 3%. Витрати на збут підприємства в 2022 році по відношенню до 2020 року збільшились на 18%, така ситуація пов'язана зі зміною логістики;

- коефіцієнт оборотності активів має тенденцію до зниження і становить на кінець 2022 року 0,42. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зменшився на 38%, це пов'язано з війною в Україні, бо зараз не можливо створити запаси підприємства, враховуючи специфіку діяльності підприємства. А звідси і значення коефіцієнту рентабельності активів, який на кінець року 2022 становить 0,06;

- підприємство постійно збільшує чисельність працівників у зв'язку з розширенням торгівельних площ. Збільшення чисельності працівників відбувається по всіх категоріям, а саме: по керівникам, фахівцям, робочім. На кінець 2022 року чисельність працівників становила 2456 осіб.

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 тарозв'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.

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 таблиці 3.9 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.

ВИСНОВКИ

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].

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].

Об'єктом дослідження було обрано ТОВ "Епіцентр К", яке знаходиться в м. Київ. Підприємство представлене наступними видами діяльності: торговельна мережі «Епіцентр» та «Нова лінія»; інтернет-магазин та маркетплейс epicentrk.ua; мережа магазинів спортивних товарів Intersport; агро холдинг «Епіцентр-Агро»; заводи по виробництву керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation у містах Київ та Калуш; деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода»; логістичні центри загальна площа, яких 172 000 кв. м в різних

регіонах України. Можемо стверджувати, що підприємство постійно розвивається. Аналіз діяльності підприємства показав:

- за останні 20 років свого існування, компанія збільшила товарообіг майже в 10 разів, кількість покупців збільшилася в 100 разів, кількість торговельних площ збільшилася в 26 разів, кількість постачальників збільшилася в 20 разів. Такі результати діяльності свідчать про те, що підприємство є лідером на даному сегменті ринку;

- за остання де-кілька років компанія вклала 300,0 млн. грн в започаткування та в підтримку бізнесу на території України. Так в соціальні проєкти було вкладено 10,0 млн. грн, в розвиток медицині 230 млн. грн., на підтримку освіти 60 млн. грн. треба зазначити це різні проєкти, але всі вони сприяють розвитку бізнесу та підприємництва на території України;

- так в 2021 році по відношенню до 2020 року вартість майна підприємства збільшилася на 34,85%. Таке збільшення відбулося за рахунок збільшення вартості оборотних активів майже на 66%, а саме: дебіторської заборгованості та коштів і їх еквівалентів;

- показники ефективності використання основних засобів підприємством, мають тенденцію до збільшення, це є позитивним, для багатoproфільного підприємства;

- нерозподілений прибуток підприємства збільшився у 2022 році по відношенню до 2021 року в 2,4 р. при цьому в 2021 році підприємство закінчило свій календарний рік зі збитком у 36, 5 млн. грн;

- позиковий капітал за період, який нами аналізується збільшився на 15%. Таке збільшення відбулося за рахунок того, що підприємство скористалося в 2022 році короткостроковим кредитом та збільшило їх використання в 39 разів. Це є слідством отриманого в 2020 році підприємством збитку;

- собівартість реалізованої продукції в 2021 році по відношенню до 2020 року збільшилася на 10%., проте в 2022 році навпаки зменшилася на 10%. Адміністративні витрати мають тенденцію до зростання так в 2021 році по відношенню до 2020 року збільшились майже на 13%, тоді як в 2022 році по

відношенню до 2021 року збільшились на 3%. Витрати на збут підприємства в 2022 році по відношенню до 2020 року збільшились на 18%, така ситуація пов'язана зі зміною логістики;

- коефіцієнт оборотності активів має тенденцію до зниження і становить на кінець 2022 року 0,42. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зменшився на 38%, це пов'язано з війною в Україні, бо зараз не можливо створити запаси підприємства, враховуючи специфіку діяльності підприємства. А звідси і значення коефіцієнту рентабельності активів, який на кінець року 2022 становить 0,06;

- підприємство постійно збільшує чисельність працівників у зв'язку з розширенням торгівельних площ. Збільшення чисельності працівників відбувається по всім категоріям, а саме: по керівникам, фахівцям, робочім. На кінець 2022 року чисельність працівників становила 2456 осіб.

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 тарозв'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.

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 таблиці 3.9 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.