

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет аграрної економіки і менеджменту**  
**Кафедра економіки біоресурсів і природокористування**

**КІЖЕВатов Валентин Валерійович**

**Розробка стратегії підвищення фінансової стійкості підприємства /**  
**Development of the strategy of increase of financial firmness of**  
**enterprise**

Спеціальність – 073 “Менеджмент”  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Випускна кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
МПК<sub>м</sub>-21  
В.В. Кіжеватов

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Волошин Р.В.

---

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

В.о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ Р.І. Розум

**ТЕРНОПІЛЬ – 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Економічний зміст фінансової стійкості та її роль у формуванні управлінської стратегії торговельного підприємства .....	5
1.2. Особливості стратегічного менеджменту підприємства.....	11
Висновок до розділу 1 .....	15
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ У СУЧАСНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР»).....	17
2.1. Макроекономічні передумови та організаційно-комерційна характеристика діяльності торговельного підприємства (ТОВ «ЕПІЦЕНТР»).....	17
2.2. Клієнтоорієнтовані та персоналоорієнтовані підходи у формуванні стратегії підвищення фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К» .....	29
Висновок до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	56
3.1. Шляхи підвищення фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К» .....	56
3.2. Стратегічні пріоритети роботи з персоналом у підвищенні фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К».....	63
Висновок до розділу 3 .....	74
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	80
ДОДАТКИ.....	87

## ВСТУП

У високонкументних умовах основою виживання та стабільного розвитку підприємства є його фінансова стійкість. Якщо підприємство фінансово стійке, платоспроможне, то воно має цілий ряд переваг перед іншими підприємствами: можливості для отримання кредитів та залучення інвестицій, а також вибір постачальників і підбір кваліфікованих кадрів.

На сучасному етапі свого розвитку світова економіка знаходиться в досить складній ситуації. Існує безліч факторів (геополітичні кризи, економічна невизначеність, дисбаланси у економічних відносинах), які в різній мірі впливають не тільки на світову економіку, а й на фінансову стійкість підприємств усіх галузей. Багато сучасних економістів в своїх роботах особливу увагу приділяють вивченню самого поняття фінансової стійкості і засобів, що її забезпечують, так як до нині не існує її чіткого визначення. Аналізуючи різні його трактування, можна сказати, що, загалом, під фінансовою стійкістю передбачається такий стан фінансових ресурсів, при якому підприємство гарантовано забезпечено власними засобами, доходи його стабільно перевищують витрати, на підприємстві постійно розширюється виробничий процес. Тобто фінансова стабільність підприємства безпосередньо залежить від того, чи воно є фінансово стійким чи ні.

Теоретико-методологічні основи підвищення фінансової стійкості підприємства розглядали такі вчені як Бланк І.О., Базилінська О. Я., Безбородова Т. В., Корінька М.Д, Куцик П. О.Гадзевич О. І. Голубева Т.С., Маркін Ю.П. та інші. Проблема стратегічного управління фінансовою стійкістю описана у працях Василенка В.О., Лукашевича Ю. Кэмпбела Д., Стоунхауса Дж., Хьюстона Б. та багатьох інших.

Актуальність обраної теми дослідження пояснюється тим, що необхідність проведення діяльності в стратегічному ключі в умовах відносної дефіцитності основних ресурсів і коливань попиту стала реальністю для більшості великих і середніх підприємств.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та формування практичних рекомендацій щодо формуванні стратегії фінансової стійкості підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Окреслити економічний зміст фінансової стійкості та її роль у формуванні управлінської стратегії торговельного підприємства.

2. Визначити особливості стратегічного менеджменту підприємства

3. Сформулювати зміст макроекономічних передумов та організаційно-комерційної характеристики діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

4. Означити клієнтоорієнтовані та персоналоорієнтовані підходи у формуванні стратегії підвищення фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К».

5. Сформулювати шляхи підвищення фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К» та стратегічні пріоритети роботи з персоналом у підвищенні фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К».

**Об'єктом дослідження** є фінансова стійкість підприємства. **Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти розробки стратегії підвищення фінансової стійкості підприємства на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у формуванні основних напрямів у формуванні стратегії фінансової стійкості підприємства.

**Практичне значення роботи** полягає у можливості використання у діяльності ТОВ «Епіцентр К» поданих пропозицій щодо формуванні стратегії фінансової стійкості.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 93 сторінках друкованого тексту. Матеріали магістерської містять 13 таблиць та 2 рисунки. Список використаних джерел складається з 80 найменувань. Робота містить 5 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Економічний зміст фінансової стійкості та її роль у формуванні управлінської стратегії торговельного підприємства

Фінансова стійкість організації є однією з найважливіших характеристик фінансового стану, пов'язаної з певним рівнем залежності від кредиторів і інвесторів. Що ж стосується фінансового стану підприємства, то воно характеризується показниками, які висловлюють оцінку формування і використання фінансових коштів.

Оцінка фінансового стану організації формується на основі показників, які характеризують майновий стан і стан їх джерел: ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, фінансові результати, ділова активність є комплексною оцінкою фінансового стану підприємства.

Фінансовий стан може бути стійким, нестійким (передкризовим) і кризовим. Здатність підприємства своєчасно здійснювати платежі, фінансувати свою діяльність на розширеній основі, переносити непередбачені потрясіння і підтримувати свою платоспроможність у несприятливих обставинах свідчить про його стійкий фінансовий стан, і навпаки [18, с.110].

Комплексний підхід до оцінки фінансового стану підприємства дотримується і при оцінці фінансової стійкості організації. Головним чином це обумовлено тим, щоб створити раціональність покриття активів джерелами їх фінансування, забезпечити їм незалежність від зовнішніх умов.

У сучасній практиці підприємство прагне показати фінансову стійкість і платоспроможність, в першу чергу, з метою отримання додаткових можливостей у порівнянні з іншими підприємствами в залученні інвестицій на більш вигідних умовах, тим самим для організації шлях до фінансової стійкості збігається з інвестиційною привабливістю.

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміється створення підприємством такого обсягу фінансових ресурсів, який би дозволив виконати заплановану виробничу програму, а також забезпечив певну незалежність від позикового капіталу, своєчасну гарантію погашення ліквідними активами своїх зобов'язань [5, с. 128].

Визначальним критерієм фінансової стійкості є ступінь незалежності економіки організації від кредиторів і інвесторів, стабільність діяльності підприємства у світлі довгострокової перспективи.

На відміну від ліквідності балансу, яка характеризує здатність підприємства розрахуватися зі своїми короткостроковими боржниками в даний момент, фінансова стійкість - це певний стан підприємства, яке гарантуватиме його постійну платоспроможність.

Можна розглядати платоспроможність як показник, що оцінює здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання перед контрагентами, що впливають з умов господарських договорів і окремих господарських операцій [24, с. 53]. У зв'язку з цим, в результаті здійснення господарської діяльності платоспроможність підприємства може варіюватися протягом короткого періоду, але показники фінансової стійкості більш стабільні. Вони майже не змінюються за короткий період часу.

Зі збільшенням частки власного капіталу компанія набуває велику фінансову незалежність, тим самим стає більш захищеним в плані виникнення фінансових труднощів у майбутньому.

Високий показник фінансової стійкості відображає здатність підприємства розвиватися за рахунок власного капіталу. У цьому випадку підприємство має високу інвестиційну привабливість широкими можливостями в області отримання кредитування за спеціальними умовами, оскільки має гнучку структуру фінансових ресурсів та є кредитоспроможним.

У зв'язку з цим аналіз фінансової стійкості є провідним елементом фінансового менеджменту на підприємстві, необхідність якого обумовлена з виявленням і усуненням проблем в управлінні фінансовими ресурсами,

здійсненню знаходження резервів підвищення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Ключова мета аналізу фінансової стійкості підприємства - розрахунок певного числа показників, що відображають точну і об'єктивну характеристику фінансової стійкості підприємства. Перш за все, це відноситься до змін в структурі активів і пасивів, в складі прибутків і збитків, в розрахунках з дебіторами і кредиторами [41, с. 254].

Аналіз фінансової стійкості рекомендується розділити на три напрямки: аналіз впливу факторів на фінансову стійкість, оцінка ризику в аналізі фінансової стійкості, аналіз фінансової стійкості за джерелами даних.

Виділяють сім основних факторів, що впливають на фінансову стійкість організації. Першими двома факторами є ліквідність активів і платоспроможність. Брак у господарюючого суб'єкта ліквідних активів, а саме тих, які можна трансформувати в грошову готівку без втрат і за короткий термін, укупі з низькою платоспроможністю може привезти до виникнення реальної загрози втрати фінансової стійкості. У цьому випадку організація близька до фінансової неспроможності.

Разом з тим істотне значення має оцінка впливу структури капіталу і зобов'язань на фінансову стійкість. Фінансова стійкість змінюється через виникнення зобов'язань перед кредиторами внаслідок залучення позикового капіталу. З'являється фінансовий ризик - ризик невиконання за своїми зобов'язаннями перед кредиторами. В даному випадку ключове значення має вплив структури капіталу і постійних фінансових витрат, наприклад, відсотків по кредитах і позиках, дивідендів за привілейованими акціями, лізингових платежів, на фінансову стійкість.

Також має велике значення оцінка впливу інфляції на фінансову стійкість. Інфляція знецінює певні активи організації, майбутні надходження грошових коштів за відвантаженою продукцією, що призводить до втрати частини прибутку, а значить, фінансової стійкості.

Наступним важливим фактором, що впливає на фінансову стійкість, є зміна валютних курсів. Ослаблення курсу національної валюти може призвести до збільшення витрат на покупку сировини у зарубіжних постачальників. Безпосередній вплив надають податкові витрати на фінансову стійкість. Наприклад, постійна зміна податкового законодавства вимагає перерахунку платежів організації, причому, як правило, збільшується сума податкових витрат.

В наступну чергу варто враховувати специфіку певної галузі, оскільки особливості грошового потоку і якість прибутку має певний вплив на фінансову стійкість господарюючого суб'єкта. Так, на підприємствах різних галузей надходження грошових засобів істотно залежить від сезонних коливань, існує певна нерівномірність надходження грошових коштів за звітний період. Специфіка управління фінансовими засобами в сільському господарстві та бізнесі значно відрізняється. Розрахунок фінансової стійкості організації за рік може показати хороші результати, в той час як підприємство може бути фінансово неспроможним по окремих місяцях або кварталах.

Ще одним фактором, що впливає на фінансову стійкість, є структура товарної продукції підприємства. В цілому компанія може бути фінансово стійкою, так як відбувається згладжування результатів за всіма видами товарної продукції. Але аналіз інформації по окремим групам товарної продукції може показати сегменти з нераціональним витратою ресурсів або недостатньою рентабельністю, що призводить до зниження загального прибутку економічного суб'єкта.

Можна виділити три підходи до розкриття сутності фінансової стійкості:

- фінансова стійкість як характеристика фінансового стану,
- фінансова стійкість як фінансова спроможність,
- фінансова стійкість як фінансова система.

Таким чином, фінансова стійкість являє собою економічну категорію, індикатор ефективного і стабільного розвитку підприємства, його фінансову безпеку, що забезпечує досягнення економічного і соціального ефекту [43, с. 35].



Виходячи з думки окремих економістів, розрізняють поняття фінансового стану і фінансової стійкості, платоспроможності та фінансової стійкості. Фінансовий стан виступає як економічна категорія, яка відображає стан капіталу в процесі його кругообігу, і здатність підприємства до саморозвитку на певний період часу. У той час як фінансова стійкість є однією їх характеристик фінансового стану таких як оборотність, рентабельність, платоспроможність [9, с. 33].

Варто відзначити, що поняття фінансової стійкості і платоспроможності досить близькі, проте не рівнозначні. Фінансова стійкість дозволяє зробити висновок про стан підприємства в довгостроковому періоді, оцінити структуру його капіталу в цілому, комплексно відображає виробничий і фінансовий потенціал розглянутого суб'єкта бізнесу [42, с. 172]. Під платоспроможністю розуміється здатність підприємства своєчасно гасити свої платіжні зобов'язання в поточний момент часу і за рахунок майна в грошовій формі. Володіючи достатнім рівнем фінансової стійкості в перспективі підприємство, може в певний період часу виявитися неплатоспроможним.

Фінансова стійкість підприємства є головним компонентом його економічної безпеки, загальної його стійкості, характерний індикатор стабільно утворюється перевищення доходів і витрат».

Дослідження концепції фінансової стійкості організацій дозволяє виділити величезну різноманітність взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів, безпосередньо або побічно впливають на фінансову стійкість суб'єктів господарювання.

Однак на сьогоднішній день єдиний підхід до класифікації факторів, що впливають на рівень стійкості фінансової системи організацій, в економічній літературі відсутня. У зв'язку з цим, головною проблемою є розробка такої класифікації, яка б з найбільшим ступенем достовірності відображала їх місце і рівень впливу при оцінці фінансової стійкості організацій.

Більшість авторів акцентують свою увагу на виділенні лише внутрішніх і зовнішніх факторів, як найбільш значущих при обліку впливу на рівень

фінансової стійкості організацій. У той час як перші безпосередньо залежать від організації роботи самої компанії, і можуть піддаватися коректувань за допомогою зміни економічного середовища; другі, є зовнішніми, а їх зміна або частково, або повністю під силу волі керівництва.

До числа факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на фінансову стійкість господарюючих суб'єктів відносять наступні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Фактори, що впливають на фінансову стійкість організацій [46, с. 64]**

Фактори	Коротка характеристика
Економічна політика держави	Від проведеної державою економічної політики (зменшення податків, заохочення вітчизняних виробників, вжиті заходи по підвищення якості товарів, що випускаються або послуг, що надаються) залежить безпосередньо рівень фінансової стійкості організацій.
Коливання курсу валют	Даний фактор зачіпає, в основному, організації, які здійснюють валютні операції, мають в наявності іноземну валюту і т.д.
Банкрутство боржників	Неплатоспроможність боржників неминуче веде до неможливості отримання організацією своїх боргів
Інфляція	Зростання темпів інфляції в країні робить негативний вплив на фінансову стійкість організацій
Сезонність грошових потоків	У деяких організаціях основні грошові потоки припадають на певну пору року
Якість продукції	Продукція високої якості забезпечує зростання купівельної здібності, що позитивно позначається на загальному фінансовому стан організації
Вимоги кредиторів	Навіть для самої фінансово стійкою організації одноразова вимога кредитором відшкодування боргів може обернутися абсолютно несподіваними наслідками, аж до банкрутства
Зміна податкової системи	Підвищення податкових платежів в країні може привести до ситуації, коли організація буде не в силах розраховуватися за ним, що згодом буде сприяти зниженню рівня фінансової стійкості організації

Таким чином, однією з ключових завдань фінансового менеджменту є оцінка та створення умов для підтримки фінансової стійкості підприємства. Необхідно розуміти, що своєчасний аналіз фінансової стійкості компанії, а також вжиття заходів щодо її зміцненню створить передумови до здорового імунітету організації до банкрутства, допоможе виявити слабкі сторони фінансового планування організації та їх усунути.

Основним пріоритетом у формуванні комплексної стратегії менеджменту є досягнення високого рівня фінансової стійкості.

## **1.2. Особливості стратегічного менеджменту підприємства**

В контексті дослідження проблеми, відзначимо, що стратегічний менеджмент як система знань сформувався в процесі тривалого еволюційного розвитку методології управління шляхом удосконалення її елементів і усунення властивих їм недоліків.

Розрізняють такі етапи еволюційного розвитку стратегічного управління [58, с.105]:

- 1) Оперативне планування;
- 2) Довгострокове планування;
- 3) Стратегічне планування;
- 4) Стратегічне управління (стратегічний менеджмент).

Оперативне планування активно використовувалось в межах системи управління в 1940-1950-х роках. Його основу складала управління та контроль за відхиленнями від планів, основними ознаками яких є [54, с. 206]:

- короткостроковий характер;
- внутрішня спрямованість (у статтях планів відображалися показники, які характеризували виключно внутрішню діяльність підприємства);
- прийняття рішень за принципом «зверху вниз» і практично повна відсутність ініціативи та децентралізації управління.

Дана система управління мала ряд недоліків:

1. необхідність здійснення значних витрат часу та фінансових ресурсів при освоєнні даної системи;
2. необхідність реорганізації структури управління, що за відсутності ефективної системи контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору інноваційним перетворенням;

3. необхідність наявності певного досвіду та навичок у робітників і, в першу чергу, у керівників;

4. створення реальних перешкод перспективному розвитку організації через надмірну орієнтацію на забезпечення значного рівня поточних прибутків.

Наступним етапом в еволюції стратегічного управління є поширення на початку 1950-х років системи норм і принципів довгострокового планування, яке в подальші 20 років набуло значного розвитку. Розвиткові цього етапу сприяли відносна передбачуваність напрямів розвитку, порівняно вузька спеціалізація ринкових лідерів і відносно низький рівень конкуренції.

Зміст довгострокового планування полягає в прогнозуванні окремих показників діяльності на декілька років, яке ґрунтувалося на результатах минулих періодів.

Неприйнятність довгострокового планування в умовах, коли зовнішнє середовище ставало все більш складним і динамічним, спричинила в 1960-1970-х роках інтенсивне впровадження концепції стратегічного планування, зміст якої полягав у поєднанні методів довгострокового планування та маркетингового управління. В його основу було покладено аналіз факторів зовнішнього середовища, які впливають на організацію та її конкурентів. Головним фактором планування стає нестабільність середовища [4, с.187].

Стратегічне планування обов'язково передбачає аналіз внутрішніх можливостей та зовнішніх конкурентних сил і пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням особливостей підприємства.

Потреба в більш гнучких підходах до планування, необхідність застосування різних за тривалістю дій для досягнення перспективних цілей обумовили підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємства, зміст якого полягає у створенні вхідних даних для прогнозування можливостей розвитку ситуації. Необхідними стали інтеграція різних видів планової діяльності, що здійснюється різними підсистемами підприємства, та удосконалення процесу управління стратегічним розвитком підприємства, що знайшло відображення у формуванні та поширенні в 1970-х роках концепції

стратегічного управління (стратегічного менеджменту). Важливим аспектом стратегічного менеджменту стало вивчення змін у зовнішньому середовищі підприємства, виявлення сильних і слабких сторін організації, сприятливих можливостей середовища і запобігання негативних дій можливих загроз.

Концепція стратегічного управління складає основу стратегічного мислення і характеризується такими особливостями:

- Створення адекватних систем управління на основі результатів аналізу умов, у яких функціонує організація;
- Збір, аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень;
- Прогнозування наслідків рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

Концепція стратегічного управління підприємства може бути реалізована тоді, коли останнє є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтоване підприємство є такою організацією, де персонал має стратегічний склад мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає можливість розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Переваги стратегічно орієнтованого підприємства такі [73, с. 92]:

1. Зменшити до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також чинників «невизначеності майбутнього».
2. Врахування об'єктивних (зовнішні та внутрішні) чинників, які формують зміни, зосередження на вивченні цих чинників; сформувати відповідні інформаційні банки.
3. Можливість отримання необхідної бази для прийняття стратегічних і тактичних рішень.
4. Полегшення роботи із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.

5. Можливість зробити підприємство більш керованим, так як за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті наслідки з поставленою метою, конкретизованою у вигляді планових завдань.

6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін.

7. Забезпечити динамічні зміни через прискорення практичних дій із реалізації стратегічних планів згідно відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створити виробничий потенціал та систему зовнішніх зв'язків, що є чутливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

9. Реалізація зазначених принципів дасть можливість побудувати аргументовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Тому, стратегічне управління – є постійним процесом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ кредитної установи, вибору стратегій, планування, реалізації планів організації.

Торговельне підприємство є первинною або основною ланкою сфери торгівлі, яка є самостійним господарюючим суб'єктом з правом юридичної особи, що створена з метою закупівлі та реалізації та зберігання товарів. Додатковим може бути надання різноманітних супутніх послуг заради задоволення потреб ринку та отримання більшого прибутку.

Існує багато шляхів розвитку, які можна вибрати для торгового підприємства, але не всі є ефективними та не всі ідуть на користь підприємству, бо більшість з них є уявними. Деякі, намагаючись покращити розвиток свого підприємства, не рідко допускають неминучі помилки, які зрештою прирікають життєвий цикл цього підприємства на період «смерті». Розглянемо деякі помилкові шляхи такого розвитку:

- Наявність позаринкових переваг над конкурентами за короткий термін;
- Монополізація ринку без впровадження інновацій та пошуку більш ефективних рішень у сфері техніки, технології, маркетингу, управління тощо;

- Безперспективність власників підприємств або тимчасового вкладення капіталу у власний бізнес, чи з метою його подальшого продажу;
- Створення скрутної фінансової ситуації, з метою уникнення податків.

Нинішні умови господарювання, що характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, досягнення стратегічних фінансових цілей та забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства неможливі без створення ефективної системи стратегічного фінансового менеджменту, невід'ємним елементом якого є механізми та системи управління ризиками зниження фінансової стійкості, мінімізації негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства, створення передумов ефективної реалізації запланованих дій.

### **Висновок до розділу 1**

Фінансова стійкість підприємства в стратегічному аспекті виступає комплексної і найважливішою аналітичної характеристикою фінансового стану. Від неї залежить не тільки досяжність стратегічно важливих цілей, але і сама можливість системної діяльності по обґрунтуванню програми стратегічного розвитку. Фінансовий стан підприємства, в період необхідних стратегічних перетворень, вже є в тій чи іншій мірі нестійким. Крім того, на внутрішню нестабільність накладається вплив мінливості зовнішнього середовища підприємства або кумулятивний ефект постійного стагнаційними стану макроекономіки.

Динамічність сучасних умов господарювання і зростання залежності від зовнішніх чинників змушує підприємства приділяти увагу не тільки підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів, а й пошуку потенційних можливостей щодо їхнього нарощування. Ці потенційні можливості є складовою фінансового потенціалу підприємств і забезпечуються ефективною стратегією фінансової стійкості.

Важливими у процесі формування фінансової стійкості є не стільки самі фінансові ресурси, скільки їхня структура і дієве поєднання джерел фінансування. Саме тому в основу формування і використання фінансового потенціалу підприємств має бути покладено системний підхід у формуванні стратегії фінансової стійкості, орієнтований на забезпечення фінансової безпеки з метою своєчасної адаптації до зовнішніх змін.



## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ У СУЧАСНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР»)

#### **2.1. Макроекономічні передумови та організаційно-комерційна характеристика діяльності торговельного підприємства (ТОВ «ЕПІЦЕНТР»)**

Національна мережа торгових центрів «Епіцентр» – лідер з роздрібною торгівлі в Україні, що надає можливість придбати якісний товар для будівництва та ремонту, саду та городу, оздоблення та оформлення житла у форматі «ВІД і ДО», а також скористатися численними додатковими послугами на території всієї України.

Компанія розпочала свою діяльність з відкриття 6 грудня 2003 року у місті Києві першого гіпермаркету. Відтоді Епіцентр динамічно розвивається і впевнено розширюється, охоплюючи не тільки обласні центри, а й районні міста. На сьогодні Епіцентр – найбільше торгово-роздрібне підприємство, що налічує 48 торгових, загальною площею понад 1 млн м<sup>2</sup> [40].

У 2009 року напряму «Деко» – посуд, текстиль, подарунки у покупців гіпермаркетів Епіцентру з'явилася нова можливість придбати товари для будинку та ведення господарства: вироби зі скла, кераміки, порцеляни, столові прилади, кухонне приладдя, текстиль: подушки, ковдри, постільні принадлежності, кухонний текстиль, а також величезний вибір подарунків. Дальшим кроком в 2009 році стало відкриття відділу «Побутова хімія». У цьому ж році, будучи присутнім на відкритті будівельно-господарського гіпермаркету Епіцентру в м. Києві, площа якого складає 56 000 м<sup>2</sup>, який увійшов у книгу рекордів України, акредитованого партнера «Книги рекордів Гіннеса», як найбільший у світі будівельно-господарський гіпермаркет, а також нагороджений за рекордні строки будівництва, Джон Херберт, голова асоціації

DIY, назвав унікальним формат нової зірки мережі «Епіцентр К». У 2010 році Епіцентр офіційно вступив у Європейську асоціацію DIY (EDRA) [39].

Постійне вдосконалення, робота команди професіоналів, поліпшення сервісу, збільшення асортименту товарів, створення нових товарних груп та відділів забезпечили компанії успіх і провідну роль на ринку України.

У 2012 році в Епіцентрі були відкриті також нові напрямки: «Спорттовари» – широкий асортимент товарів для спортивних ігор, плавання, фітнесу, тренажерів і аксесуарів; «Епік» – дитячі товари, іграшки, засоби гігієни та догляду, дитяче харчування; «Канцтовари» – товари для творчості, навчання та офісу, «Побутова техніка» – широка лінійка товарів для дому і дозвілля. З 2012 року компанія є членом Європейської бізнес асоціації, приєднавшись до об'єднання відомих світових мереж. Активна і динамічна позиція Епіцентру сприяє його стрімкому розвитку, що виражається появою нових торгових напрямків, а також розширенням товарних груп, враховуючи потреби покупців.

У 2014 році Епіцентр представив новий торговий центр в Києві, якому немає аналогів у світі – за унікальне збалансоване поєднання асортиментних напрямлень та торгових груп різних цінових сегментів, чисельних спеціалізованих послуг та сервісів, а також за площу, що складає 105 000 квадратних метрів. «Книга рекордів України», акредитований партнер «Книги рекордів Гіннеса», відзначила Епіцентр на Полярній, 20-Д як найбільший у світі торговий центр формату DIY. Колектив велетня налічує 1500 осіб. Створений із врахуванням усіх потреб споживача, він вражає не тільки асортиментом товарів, а неодмінно кращими цінами [39].

З кожним днем все більше мешканців України обирають Епіцентр. На сьогодні національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» є переможцем міжнародного фестивалю «Вибір року» в Україні – в номінації «Мережа року гіпермаркетів будівельних матеріалів», лауреатом щорічної національної Премії «Український Торговельний Олімп» в номінації

«Національна мережа гіпермаркетів будівельних матеріалів», а також переможцем Всенародного конкурсу-рейтингу «Бренд року».

Зазначимо, що на фінансову стійкість компанії, а також, на її подальшу стратегію впливає цілий ряд макроекономічних чинників. Комплекс цих чинників безпосередньо залежить від специфіки діяльності компанії. Так, на сьогодні, компанія «Епіцентр» – потужна національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів. А тому, зазначимо, що будівельна галузь є однією з основних ланок господарювання в кожній країні. Вона тісно пов'язана, впливає та залежить від розвитку багатьох суміжних галузей таких як металургійна, деревообробна, енергетична, машинобудівна, хімічна, легка промисловість тощо, тому стан будівельної галузі відображає економічний стан країни у цілому. Наразі, за підсумками 2018 року, підприємства України виконали будівельні роботи на суму 101,1 млрд грн, індекс будівельної продукції по відношенню до 2017 року склав 20,9% [61]. Разом зі зростанням обсягів продукції у галузі, що свідчить про позитивну динаміку показників діяльності, відбулось і підвищення вартості будівельних матеріалів, а також значно змінилася їх структура та асортимент.

Перша складова, виробництво будівельних матеріалів залежить від трьох факторів: сировинного, споживчого та транспортного. Розглядаючи транспортну складову, можна зазначити, що процес будівництва вимагає величезних обсягів матеріалів, у зв'язку з чим, організувати їх доставку з інших країн виявляється дуже дорого. Оцінки показують, що перевезення будматеріалів на відстані більше 450 км нерентабельні

Тому імпортозалежність, за думкою деяких авторів, у цій галузі вважається невисокою. Щодо сировинної складової, варто сказати, що Україна багата на природну будівельну сировину: вогнетривкі глини, каоліни, кварцити, будівельний камінь тощо. Галузь виробляє матеріали, деталі й конструкції для всіх видів будівництва. Основна її продукція - стінові (цегла, бетонні й гіпсобетонні панелі, шлакоблоки), в'язучі (цемент, вапно, будівельний гіпс), покрівельні (черепиця, шифер, толь, руберойд), оздоблювальні, облицювальні,

ізоляційні матеріали, будівельне скло, збірний залізобетон і бетон, покрівельні кераміка і фаянс, санітарно-технічні вироби тощо.

Важливим для аналізу Українського ринку будівельних матеріалів є споживчі характеристики, які формують обсяги виробництва продукції та її асортимент. Доцільно проаналізувати динаміку обсягів будівельної продукції за останні роки, результати зведені до в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Виробництво певних видів промислової продукції на Україні [61]

Найменування продукції за Номенклатурою продукції промисловості (НПП), одиниця вимірювання	Вироблено (валовий випуск) за				
	2013	2014	2015	2016	2017
Фарби та лаки на основі поліакрилових чи вінілових полімерів, дисперговані чи розчинені у водному середовищі (включаючи емалі та політури), тис.т	73,5	66,7	60,7	74,6	76,0
Фарби та лаки інші, дисперговані чи розчинені у водному середовищі, тис.т	16,0	15,9	18,5	17,2	18,3
Фарби та лаки, включаючи емалі та політури, на основі складних поліефірів, дисперговані чи розчинені в летких органічних розчинниках (крім тих, які з вмістом розчинника більше 50% маси розчину), тис.т	67,6	51,7	43,4	53,1	55,5
Плитки та плити, керамічні, млн.м <sup>2</sup>	57,3	50,6	44,7	45,4	52,3
Цегла невогнетривка керамічна будівельна (крім виробів з борошна кам'яного кремнеземистого чи ґрунтів діатомітових), тис.м <sup>3</sup>	2154	2229	2192	2190	2082
Цемент глиноземистий, цемент безклінкерний шлаковий і цементи гідравлічні подібні, млн.т	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3
Розчини бетонні, готові для використання, млн.т	15,5	12,3	12,5	15,7	18,2
Суміші будівельні сухі (крім розчинів бетонних, готових для використання), тис.т	1759	1601	1574	1702	2209
Шлаковата, вата мінеральна силікатна та вати мінеральні подібні (включно суміші), у блоках, листах чи рулонах, тис.т	155	175	177	182	182
Болти із шестигранними головками з металів чорних (крім зі сталі неіржавної), з межею міцності на розтяг менше 800 МПа, тис.т	14,0	14,0	9,6	8,0	8,9
Болти із шестигранними головками з металів чорних (крім зі сталі неіржавної), з межею міцності на розтяг 800 МПа і більше, тис.т	4,7	2,3	2,5	5,8	5,1
Гайки інші, включаючи самостопорні, з металів чорних, тис.т	8,8	10,0	8,0	7,6	8,0

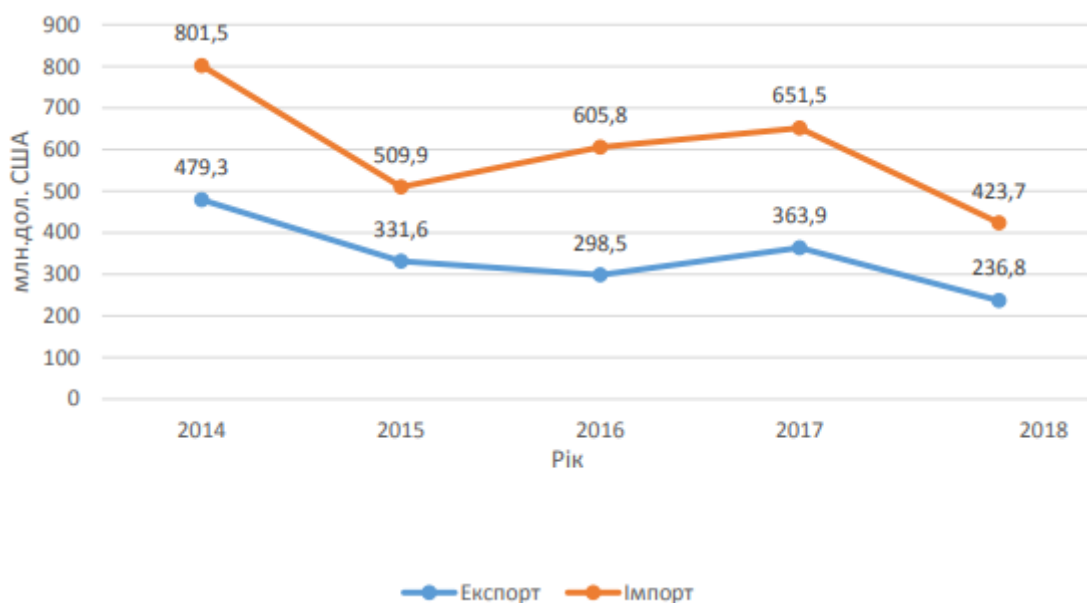
Результати аналізу свідчать, що для деяких видів продукції спадом стали 2015 – 2016 роки. У період 2017 – 2018 роки, стан виробництва будівельної продукції покращується, певна продукція повертається до стану 2013 року, а такі матеріали як лаки і фарби, шлаковата та сухі будівельні суміші перевищують рівень 2013 року. Це пов'язано, на думку авторів, з нестабільним політичним становищем в Україні в ті роки, зі скороченням обсягів виробництва та будівництва в країні. Для підприємств, що виробляють та реалізують будівельну продукцію, важливим показником є обсяги оптового та роздрібного товарообігу будівельних матеріалів.

Аналіз статистичних даних свідчить, що відсоток реалізованої оптом будівельної продукції, яка вироблена в Україні, є дещо стабільна, однак є великі зміни по певним групам товарів. Так, відсоток продажу цементу зменшився на 12% порівняно з 2017 роком, гуртові продажі виробів з асфальту впали з 65,8% до 19,1%. Це відбулося в наслідок низки причин, а саме через втрату деяких заводів в АР Крим та на сході України, а також розриву зв'язків з Росією, яка була головним експортером клінкеру цементу [61].

Роздрібний товарообіг в Україні є досить стабільним, та загальна частка роздрібно проданих будівельних товарів, що виготовили в Україні, складає приблизно 50%. Таким чином, кількість реалізованої будівельної продукції має тенденцію до збільшення, однак, кількість товарів Українського виробництва, що реалізуються оптом, мають певні проблеми. Що ж стосується роздрібного продажу, то кількість українських товарів, що реалізуються є досить стабільним.

За даними Державної служби статистики України виробництвом будівельних матеріалів в Україні займається майже 9 тисяч підприємств, більша частина яких зосереджена у Київській, Львівській, Харківській, Донецькій, Сумській та Житомирській областях [61]. Проте більшість українських виробництв в цій галузі характеризуються технічним та технологічним відставанням, що зумовлює вужчий асортимент та нижчу якість продукції, ніж в імпортерів. Важливими показниками для визначення стану галузі є експорт та

імпорт продукції, сальдо зовнішньої торгівлі та коефіцієнт покриття імпорту експортом (рис. 2.1).



**Рис 2.1. Динаміка експорту та імпорту виробів з каменю, гіпсу, цементу за 2014-2018 р. [61]**

Результати свідчать, що з кожним роком кількість виробів з каменю, гіпсу та цементу, що імпортовані на територію України, збільшується з кожним роком. Однак, можливість перекривати імпорт експортом в середньому становить 57%. Це ще раз підтверджує те, Україна є імпортозалежною у галузі будівельних матеріалів.

Імпорозалежність підтверджує думку, що на вироблені в Україні будівельні матеріали існує достатньо сильна прив'язка до курсової різниці гривні та долара/євро, що свідчить про те, що вартість вітчизняних матеріалів залежить від вартості імпортованих складових.

Відтак, основними товарами, що експортуються Україною у дуже великих розмірах є глини вогнетривкі та галька, гравій, щебінь. Це пояснюється наявністю значної кількості цих природних копалин на теренах країни. Мінімально експортованими будівельними матеріалами є абразивні матеріали, вапняки, панелі та плити, вироби з асфальту. Такий результат можливий через

недостатню технічну оснащеність на розвиненість підприємств, які займаються виготовленням цих матеріалів. Тобто, ця продукція, значною мірою, може не відповідати стандартам якості інших країн.

Найбільш імпортованими товарами є вапняки, цементи та шлаковата. На думку авторів, це пов'язано з такими проблемами як недостатній розвиток виробництва, якість, яка не задовольняє потреби будівництва, зависока ціна через великі витрати виробництв, залежність від іноземних складових та інші.

Водночас, товарами, які імпортуються менше всього є глини вогнетривкі, абразивні матеріали та брушатка. Такий стан пов'язаний з низьким попитом на споживчому ринку саме на цю номенклатуру продукції.

З огляду на вищесказане, компанія постійно вдосконалюється, покращує сервіс, розширює асортимент товарів та спектр послуг щоб максимально задовольнити потреби споживачів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр-К» за характером своєї діяльності є торгівельним підприємством, при цьому середовище його діяльності – ринок побутової електронної техніки та будівельних матеріалів.

Компанія «Епіцентр» за характером своєї діяльності є торгівельним підприємством, при цьому середовище його діяльності – ринок товарів будівельного призначення. На даний момент в Україні знаходиться ціла мережа магазинів компанії «Епіцентр», зокрема у Києві, Полтаві, Львові, Одесі, Чернівцях, Дніпропетровську, Харкові, Івано-Франківську, Миколаєві, Луганську, Кривому-Розі, Тернополі, Черкасах, Ужгороді, Донецьку, Запоріжжі, Луцьку, Вінниці та Хмельницькому. У м. Хмельницькому магазин «Епіцентр» знаходиться за адресою вул. Зарічанська 11/4, який буде об'єктом аналізу організації надання послуг [11].

Магазин «Епіцентр» маючи величезний асортимент товарів кожного дня приймає біля однієї тисячі покупців, результатом чого являється створенні сприятливі умови у здійсненні купівельної спроможності та стимулюванні продажу товарів.

Найбільш детальну характеристику фінансових показників діяльності магазину «Епіцентр» можна отримати, проаналізувавши основні техніко-економічні показники за 2016 - 2018 рр.

З Додатку А видно, що дохід від реалізації найбільшим був у 2018 році (179549,5 тис. грн.) [61].

Також можна сказати, що його величина зросла на 93,84 %, у порівнянні з попереднім роком.

На збільшення доходу від реалізації вплинуло зростання рівня фондівдачі.

Так у 2018 році цей показник збільшився на 20,22 %, порівняно з 2017 р., тобто у 2018 році на 1 одиницю наявних у підприємства основних фондів, середньорічна вартість яких збільшилась на 62,90 %, припадало більше товарної продукції, ніж у попередніх роках, що є позитивним явищем.

Оскільки означає, що підприємство використовує фонди більш інтенсивно.

Щодо чисельності, працюючих то в порівнянні з 2017 роком, у 2018 р. вона збільшилась на 170 осіб.

Збільшення чисельності працівників у 2018 році порівняно із 2016 призвело до зростання середнього виробітку як працівників так і робітників.

У 2017 році середній виробіток працівника становив 205,30 тис. грн., а 2018 р. цей показник збільшився на 68,68 %, відповідно робітника на – 52,98%. Зважаючи на збільшення середньоспискової чисельності, фонд оплати праці в 2016 р., у порівнянні з 2017 роком, зріс на 39,08 %, а у 2018 році даний показник становив 7170,3 тис. грн., що перевищило рівень 2017 року на 45,96%.

Проаналізувавши техніко-економічні показники зробимо аналіз структури основних видів продукції з даних наведених в табл. 2.2.

З табл. 2.2 ми бачимо найбільший обсяг продукції у 2018 році займає реалізація виробів з металу (58929,1 тис. грн.), хоча у 2016 році його реалізація була найменшими порівняно з іншими видами продукції і займало лише 0,45% від усього обсягу товарної продукції. Таку ж картину ми спостерігаємо і по реалізації будівельних матеріалів, а щодо електротехніки, то обсяг реалізації



різко збільшився порівняно із 2017 роком на 5094,5 тис. грн. Загалом ми бачимо, що обсяги продукції постійно зростають, що дає змогу постійному зростанню прибутку підприємства.

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягу та структури основних видів продукції на підприємстві за 2016-2018рр. [39-40]**

Назва продукції	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2016р. від 2018р.(+, -), тис. грн	Відхилення 2016 р до 2018 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Вироби з металу	335,99	0,45	33564	41,87	58929,1	32,88	58593,11	175,39
2.Будівельні матеріали	8942	11,87	15587	19,44	19684	10,98	10742	220,13
3.Електротехніка	2217,1	2,94	836	1,04	5930,5	3,31	3713,4	267,49
4.Інші види продукції	63852,81	84,74	30173,9	37,65	94701,7	52,83	30848,89	148,31
Всього товарна продукція	75347,9	100	80160,9	100	179245,3	100	103897,4	237,89

В загалом, у отриманні позитивних фінансових показників, зокрема, прибутковості компанії, що була проаналізована в попередньому підрозділі, магазин «Епіцентр» м. Хмельницького, окрім впровадження заходів щодо стимулювання своїх клієнтів, використовує комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування – стандарту обслуговування покупців, характеристика якого базується на певних принципах поведження з клієнтом.

У табл. 2.3 представлено динаміку роздрібного товарообігу магазину ТОВ «Епіцентр-К».

Дані таблиці показують, що впродовж останніх 3 років темпи зростання роздрібного товарообігу знижуються: 2017 року товарообіг становив 122,4%, а 2018 року - 118,5%. Це пояснюється лише тим, що ціни на всі товари, реалізовані в підприємстві, зросли у 2018 році порівняно з 2017 роком, але вже менше, ніж у

2017 році порівняно з 2016 (середній індекс цін 2016 року - 1,204 чи 120,4%, 2018 року - 1,158 чи 115,8%).

Таблиця 2.3

**Динаміка роздрібного товарообігу магазину ТОВ «Епіцентр-К» за  
2016-2018 рр. [39-40]**

Роки	Фактичний роздрібний товарообіг (тис. грн.)		Темпи зростання товарообігу, %		Базисні темпи зростання товарообігу, %	
	У діючих цінах	У порівняних цінах	У діючих цінах	У порівняних цінах	У діючих цінах	У порівняних цінах
2018	2141,5	2141,5	100,0	100,0	100,0	100,0
2017	2620,7	2176,6	122,4	101,7	122,4	101,7
2016	3105,2	2227,5	118,5	102,3	145,0	104,0

Кількість реалізованих товарів збільшилася в 2017 році на 1,7%, 2015 року на 2,3%. Темпи зростання кількості фізичного обсягу товарообігу (кількості товарів) невисокі, але тенденція намічається позитивна.

За 3 роки роздрібний товарообіг підприємства зріс на 45,0% (у чинних цінах) чи 963,7 тис. грн. (3105,2 - 141,5). Цей приріст стався за рахунок збільшення кількості реалізованих товарів (фізичного обсягу роздрібного товарообігу) на 4,0%, що становить 86,0 тис. грн. (2227,5 - 2141,5), й зі збільшенням роздрібних ціни товарів - на 877,7 тис. грн. (3105,2 - 2227,5).

За даними цих розрахунків можна сказати, що 90% приросту товарообігу отримано з допомогою підвищення цін. Втрати покупцями коштів від підвищення роздрібних цін (у зв'язку з купівлею товарів за вищими цінами в підприємстві) склали 877,7 тис. грн.

За 2016-2018 рр. середньорічний темп зростання товарообігу підприємства у діючих цінах становив 120,4%, в порівняних цінах 102,0%.[39-40]

По кварталами роздрібний товарообіг підприємства розподілявся нерівномірно. Найбільшу питому вагу у річному товарообігу займає оборот четвертого кварталу - понад 27,0%, а найменший питому вагу у річному обороті посідає перший квартал - понад 23,0%. І розподіл обороту по кварталами року продовжує змінюватися.

Ритмічність розвитку роздрібного товарообігу підприємства з кварталами розглянемо з урахуванням даних у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Роздрібний товарообіг магазину ТОВ «Епіцентр-К» за кварталами 2017-2018 року [40]**

Квартали	2018 рік		2017 рік		2016 рік		Відхилення в сумі 2017– 2016(+,-)	Відхилення в сумі 2018– 2017(+,-)	2017 р. % до 2016 р.	2018 р. % до 2017 р.
	сума, тис. грн.	Питомий, вагу, %	сума, тис. грн.	Питомий, вагу, %	сума, тис. грн.	Питомий, вагу, %				
1	566,3	26,4	610,8	23,3	714,0	23,0	-103,2	-44,5	85,5	92,7
2	551,2	25,7	655,2	25,0	770,5	24,8	-115,3	-104	85,03	84,1
3	590,2	27,6	647,3	24,7	770,1	24,8	-122,8	-57,1	84,05	91,2
4	433,8	20,3	707,4	27,0	850,6	27,4	-143,2	-273,6	83,2	61,3
Усього протягом року	2141,5	100,0	2620,7	100,0	3105,2	100,0	-484,5	-479,2	84,4	81,7

Дані таблиці свідчать про неритмічний розвиток товарообігу підприємства за кварталами: найбільш напруженим був четвертий квартал, а найменш напруженим - перший. Найнижчий темпи зростання товарообігу досягнуто першому кварталі (116,9%), а найвищий - у третій і четвертому кварталах (119,0% і 120,0%). Неритмічний розвиток роздрібного товарообігу по кварталами призвів до зміни частки обороту кожного кварталу у річному обсязі товарообігу. Так, знизилася питома вага оборотів першого кварталу на 0,3% та другого кварталу - на 0,2% проти 2017 року, оскільки у цих кварталах темпи зростання обороту нижче, ніж загалом протягом року (118,5%).

Частка обороту третього кварталу зросла з 24,7% 2017 року до 24,8% 2018 року (темпи зростання обороту у цьому кварталі 119,0%), а частка обороту четвертого кварталу становила 2018 року 27,4% і зросла проти 2017 року на 0,4%

(темпи зростання товарообігу -119,6%). Отже, товарообіг підприємства ТОВ «Епіцентр-К» з кварталами року розподілявся нерівномірний і розвивався неритмічно.

Таким чином, розглянувши структуру товарообігу ТОВ «Епіцентр-К» можна говорити про те, що протягом трьох років товарообіг підприємства зріс і продовжує зростати.

Був проведений SWOT - аналіз ТОВ «Епіцентр-К» та встановлення зв'язків між внутрішніми і зовнішніми факторами, який представлений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### SWOT – аналіз підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Сильні сторони	Ранг	Слабкі сторони	Ранг
1	2	3	4
1 Відомий бренд; 2 Ефективна робота маркетингового відділу 3 Висока кваліфікація персоналу. 4 Доступність необхідних комунікацій. 5 Утилізація та переробка відходів		1 Сильна конкуренція; 2 Стандартні методи просування продукції на Північно-Східних ринках України.	
Ринкові можливості	Ранг	Ринкові загрози	Ранг
1 Можливість використання новітніх технологій, обладнання; 2 Вихід на нові ринки; 3 Можливе ослаблення позиції конкурентів; 4 Підвищення вхідних бар'єрів на продукцію конкурентів за рахунок введення в Україні державних норм ДСТУ, що регламентують європейські вимоги до якості сирого молока по нормам СОР		1 Насиченість ринку; 2 Подорожчання сировини; 3 Бажання покупців працювати з великим відстроченням платежу - ризик інфляційних втрат; 4 Тиск з боку вітчизняних та зарубіжних виробників – конкурентів 5 Підвищення виплат по відсоткам кредиту, у зв'язку з подорожчанням валюти	

На підставі даних профілю середовища були угруповані фактори на можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «Епіцентр-К», що дали можливість побудувати SWOT-аналіз.

В матриці SWOT, яка представлена в таблиці 2.6, використовуються парні комбінації сильних/слабких сторін із можливостями/загрозами зовнішнього середовища. Проаналізувавши ці комбінації були зроблені висновки:

За допомогою матриці SWOT можна побачити, що підприємство ТОВ «Епіцентр-К» має багато можливостей для того, щоб подолати загрози за допомогою сильних сторін компанії: відомість бренду та ефективна робота маркетингового відділу кисломолочної продукції допоможуть у стрімкому зменшенні продажів при насиченості ринку. Проте завдати можливості до виходу на нові ринки кисломолочної продукції зможуть такі слабкі сторони підприємства, як: стандартні методи просування продукції на Північно-Східних областях та сильна конкуренція. Ці взаємозв'язки необхідно враховувати, при формуванні стратегії підприємства та працювати щодо їх мінімального впливу (Додаток Б)[40].

На данному етапі підприємству ТОВ «Епіцентр-К» рекомендовано використовувати новітні технології задля розширення та вдосконалення свого асортименту, що дозволить втримувати лідерство на ринку кисломолочної продукції. Рекомендовано вжити кроки до згладження ситуації стосовно підняття ціни на кисломолочну продукцію, а саме використання інтенсивної маркетингової політики для збільшення продажу товарів ТОВ «Епіцентр-К».

## **2.2. Клієнтоорієнтовані та персоналоорієнтовані підходи у формуванні стратегії підвищення фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К»**

Спрямована на лідерство мережа ТОВ «Епіцентр К» захопила ринок своїм клієнтоорієнтованим обслуговуванням, різноманітним асортиментом товарів і послуг, а також професіональністю працівників.

Мережа будівельних гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К» розробила дуже велику кількість заходів для стимулювання продажу товару, які складаються з різноманітних сезонних знижок та акцій, а також подарункові сертифікати. Загальною метою мережі є забезпечення мешканців України різноманітним

асортиментом доступних і якісних товарів, заощадження часу клієнта завдяки сучасним технологіям обслуговування та надання великого спектру послуг і товарів під одним дахом.

Кожен новий гіпермаркет більш вдосконалений ніж попередній. Перевагами серед конкурентів є накопичувальні знижки у відділі комплектації, знижки на окремі групи товарів та подарунки, які отримують споживачі. Також у всіх відділах є додаткові послуги: тонування фарб, пересадки квітів, виготовлення рамок з багетів та комплектація по дизайну ванної кімнати і кухні. Існують багато інших корисних можливостей в будівельно-господарських гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр К» по всій країні.

Великим бажанням будівельно-господарських гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К» - це можливість створити найкращі умови для будівництва, ремонту та облаштування оселі кожного мешканця України.

За даними Personal Analytical Union (PAU), на даний момент магазини класу «зроби сам» пропускають до 15 тис. осіб щоденно і їхня кількість клієнтів постійно збільшується. За даними PAU, протягом одного лиш екварталу 2018 року, покупці залишили в будівельних гіпермаркетах близько 2 млрд. дол. США. Навіть в умовах при зтяжному падінні об'ємів капітального будівництва в Україні, експерти передбачають, що зростання в цьому сегменті не припиняться [40].

Не звертаючи увагу на те, що продавці намагаються додатково стимулювати свою клієнтуру: проводять різні майстер-класи, створюють телепередачі, присвячені тому, як можна зробити ремонт власними зусиллями, наприклад «Квартирне питання», «Школа ремонту», спонсором яких є ТОВ «Нова лінія» - лідером серед усіх будівельних мереж стала компанія ТОВ «Епіцентр К».

Для побудови сучасної системи мотивування персоналу дуже важливо визначити основні мотиви, які примушують фахівців працювати ефективно і з повною віддачею для досягнення цілей організації і створити відповідну систему мотивування персоналу. На нашу думку, ентузіазм найманих працівників

залежить від упевненості в тому, що: ефективна робота призведе до досягнення запланованої професійної мети; професійні успіхи будуть оцінені і винагороджені працедавцем.

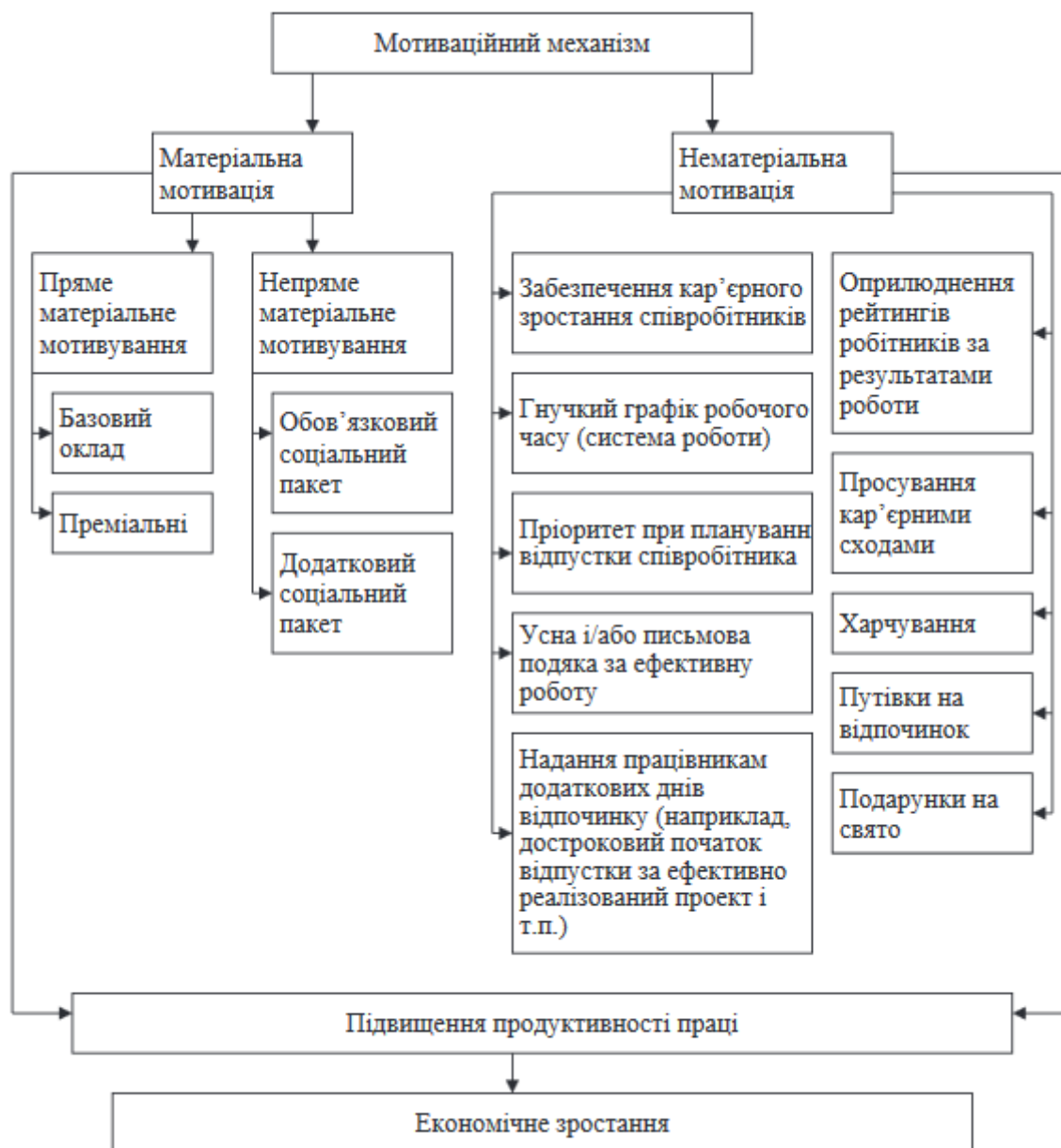
Виходячи з цих чинників, ефективна система мотивування персоналу повинна бути зорієнтованою не на те, щоб купувати лише час працівників, а на те, щоб купувати виключно ефективний результат їх праці, а також заздалегідь виділити можливі демотивуючі причини та мінімізувати ризики в управлінні персоналом.

Для реалізації можливості залучати й утримувати необхідних фахівців, а також орієнтувати їх на ефективну роботу й досягнення цілей організації, необхідно, щоб системне мотивування включало: систему базових окладів; систему преміювання на основі ключових показників ефективності; соціальний пакет; програму нематеріального мотивування.

Ефективне системне мотивування повинно виражати залежність розмірів матеріальних виплат співробітників від статусу їх посади, авторитету, результатів діяльності, аналізу ринку праці і результатів досягнення цілей організації. Така система відіграє значну роль в управлінні персоналом, а саме: в залученні, мотивуванні і збереженні співробітників відповідної кваліфікації, стимулює працівників до підвищення продуктивності праці, що призводить до підвищення ефективності використання людських ресурсів і зниження витрат на пошук, добір і адаптацію працівників.

Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з ринковою економікою, до яких належить і Україна.

Це зумовлене принаймні двома причинами: 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці [63, с. 69].



**Рис. 2.2. Схема мотиваційного механізму, який опирається на діючу систему матеріального і нематеріального мотивування**

Пряме матеріальне мотивування праці за своїм змістом є нічим іншим, як нарахуванням певних розмірів заробітної плати і премій. Таке нарахування базується на комплексі показників. У загальному вигляді цей комплекс повинен охоплювати результативність показника, результативність досягнення цілі, загальну результативність і базовий оклад працівника.

Непряме матеріальне мотивування – це так званий компенсаційний, або соціальний пакет, що надається працівникові залежно від рівня його посади,



професіоналізму, авторитету і т. п. У вітчизняній практиці система непрямого матеріального мотивування має форму додаткових не грошових компенсацій працівникам. Зараз ця система обмежується лише обов'язковими видами компенсацій, регламентованих трудовим законодавством: оплата листків непрацездатності, оплата щорічних відпусток, обов'язкове медичне страхування, оплата жінкам допологової і післяпологової відпустки, відпустки з догляду за дитиною, відрахування на обов'язкове пенсійне страхування.

Рішення про впровадження непрямого матеріального мотивування (крім використання обов'язкового соціального пакета) є дуже відповідальним. Ефективна система компенсацій разом із грамотно побудованою системою матеріального мотивування дозволить підприємствам динамічно розвиватися, забезпечувати себе висококваліфікованими фахівцями і мати значну конкурентну перевагу порівняно з іншими працедавцями.

Нематеріальна мотивація – це процес, спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи та підвищенні економічної безпеки підприємства.

Сьогодні співробітники повинні відчувати увагу керівника до кожного з них, і відношення до них має бути не як до безликої маси, адже одна з причин демотивації співробітника – це деперсоналізація.

На сьогоднішній день використання матеріального заохочення без орієнтування на нематеріальну мотивацію не принесе такого ефекту як при використанні цих двох методів. Тому що нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом та частиною культури організації, яка базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників, а монетарна мотивація повинна носити додатковий преміальний характер та підсилювати загальний мотиваційний механізм [23]. В гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр К», так само, торговий відділ очолює керівник, якому підпорядковуються керівники відділів сад та город; інструменти; електротехніка; вироби з металу; декор; покриття для підлоги; сантехніка; вироби з дерева; будівельні матеріали. Кожен керівник

відділу має асистента в обов'язки якого входить оформлення службових записок, документації по списанню товарів, ведення договорів з постачальниками товарів. Кожному керівнику відділу підпорядковуються завідувачі секцій. Всі відділи налічують по 3-4 секції. Продаж товарів та консультування клієнтів здійснюють старші продавці та продавці. Кожен продавець має можливість стати старшим продавцем при успішному складанні атестації.

Оскільки, основним видом діяльності гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» є здійснення роздрібної й оптової торгівлі товарами будівельно-господарського призначення, то виходячи з обсягу товарообороту, чисельності працівників та інших характеристик діяльності, цей структурний підрозділ можна ідентифікувати як велике торговельне підприємство (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Показники результативності гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» [40]

№ з/п	Показники	Роки			2017р. до 2016р.		2018 р. до 2017р.	
		2016	2017	2018	%	+, -	%	+, -
1	Товарооборот, тис. грн	586136,9	698427,1	692346,0	119,2	+112290,3	99,1	-6081,1
2	Чисельність працівників, осіб, у т.ч. торговельних	510	541	550	106,1	+31	101,7	+9
		280	295	296	105,4	+15	100,3	+1
3	Продуктивність праці працівників, тис. грн, у т.ч. торговельних	1149,3	1291,0	1258,8	112,3	+142,0	97,5	-32,2
		2093,3	2367,5	2339,0	113,1	+274,2	98,8	-28,5
4	Витрати на оплату праці, тис. грн	23722,6	27993,7	28060,5	118,0	+4271,1	100,2	+66,3
5	Середня заробітна плата, тис. грн	46,5	51,7	51,0	111,2	+5,2	98,6	-0,7
6	Витрати, тис. грн, у % до товарообороту	56145,7	68833,8	70271,2	122,6	+12688,1	102,1	+1437,4
		9,58	9,86	10,15	-	+0,28	-	+0,29
7	Маржинальний дохід, тис. грн, у % до товарообороту	67552,1	90708,4	88986,6	134,3	+23156,3	98,1	-1721,8
		11,5	13,0	12,9	-	+1,5	-	-0,1

Безперечно найбільш агрегованим показником ефективного управління структурним підрозділом торговельного підприємства є товарооборот, який акумулює в собі як вплив зовнішніх факторів (кон'юнктура ринку, купівельна спроможність населення, умови споживчого кредитування, конкуренція на конкретному сегменті ринку товарів тощо), так і внутрішні чинники, зокрема

результативність внутрішніх процесів, насамперед комерційної діяльності, технологій управління торговельними процесами тощо.

Вагомим показником оцінки результативності торговельного підприємства є обсяг та рівень маржинального доходу, який визначає економічні передумови для формування прибутку підприємства. Показник маржинального доходу, який “відображає результат від реалізації товарів після відшкодування змінних витрат, є вихідним для покриття постійних витрат і отримання прибутку” [55], використовувати для моніторингу безбиткової діяльності окремої структури торговельного комплексу.

Розглядаючи вплив окремих факторів на результативність діяльності гіпермаркету, насамперед необхідно охарактеризувати ефективність роботи персоналу – чинника, що забезпечує результативність комерційної діяльності. Показник продуктивності праці є основним критерієм ефективності управління трудовими ресурсами.

Зростання показника продуктивності праці, а також чисельності працівників (2017 р.) обумовило зростання обсягів реалізації товарів, а зниження продуктивності праці (2018 р.) при зростанні чисельності спричинило зниження темпів товарообороту.

Важливим критерієм оцінювання ефективності управління діяльністю гіпермаркету є співвідношення темпів зміни продуктивності праці та середньої заробітної плати торговельних працівників. З наведених даних видно, що перевищення темпів зміни середньої заробітної плати над темпами зміни продуктивності праці (2018 р.) зумовило підвищення рівня витрат обігу, впливаючи безпосередньо на рівень прибутковості продаж.

Безпосередній вплив на рівень прибутковості продаж має система стимулювання працівників. На жаль, під системою стимулювання керівники, зазвичай, в основному розуміють її матеріальну складову. Тому і більше уваги зосереджено на принципах формування постійної та змінної частини заробітної плати. Нематеріальна складовій надається на багато меншого значення (табл.2.7)

Таблиця 2.7

## Порівняння систем стимулювання на торговельних підприємствах

№ з/п	Елементи системи мотивації на підприємстві	Торговельні підприємства									
		ТОВ «Фоззі-Фуд» («Сільпо»)	ТОВ «Продвест» («Нашкрай»)	ТзОВ «Торговий дім «Аванта» («Колібріс»)	ПраТ «Новалінія»	ТОВ «ЕліцентрК»	ТОВ «Ельдорадо»	ТОВ «Сав-Дистрибушн» («Фокстрот»)	ТОВ «Комфі Трейд»	ТОВ «Моблочка»	«АЛІО-телеком»
1	Документ з прописаною системою мотивації	«Положення про мотивацію, і стимулювання персоналу»	«Положення про оплату праці і мотивацію персоналу»	«Положення про управління мотивацією та розвиток персоналу»	«Положення про управління мотивацією працівників».	«Положення про мотивацію»	«Положення про мотивацію, навчання і розвиток персоналу»	«Положення про мотивацію і оплату праці персоналу»	«Положення про систему мотивації»	«Положення про оплату, мотивацію і стимулювання персоналу»	«Положення про систему мотивації»
2	Цілі і завдання системи мотивації	+	-	-	+	-	-	+	+	+	-
3	Принципи системи мотивації	+	+	-	+	-	-	-	+	-	-
4	Структура системи мотивації	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
5	Матеріальна складова системи мотивації	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
6	Порядок формування фонду оплати праці	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+
7	Причини і види штрафних санкцій	+	+	+	-	+	-	-	-	-	-
8	Нематеріальна складова системи мотивації	+	-	-	+	-	+	+	+	+	+
9	Форми та методи навчання персоналу	+	-	-	-	-	+	-	+	-	-
10	Визначення потреби у навчанні	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-

На нашу думку, будь-яка мотиваційна система повинна забезпечувати досить високий рівень оплати праці, життя працівника та членів його сім'ї.

Без періодичного дослідження потреб та мотивів трудової діяльності працівників, більшість заходів щодо управління мотивуванням будуть неефективними.

Таким чином, не буде досягатись кінцевої мети керівництва підприємства.

Аналіз стимулів, застосовуваних до торговельного персоналу на торговельних підприємствах України представлено у табл. 2.8.

Заробітна плата торговельного персоналу підприємств роздрібної торгівлі складається з окладу та премії. Виплачується вона однією сумою в кінці місяця. Премія (винагорода за кінцевий результат) є додатковою виплатою, що стимулює продуктивність і якість праці. Продавці досліджуваних підприємств отримують премію у випадку виконання плану відділу. В гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр К» окрім премії за виконання плану відділом, продавці отримують премії за виконання плану секції.

До нематеріальних методів мотивування відноситься навчання працівників. В торговельній мережі «Епіцентр» воно проводиться в робочий час через перевірку знання продукції, яку реалізують працівники.

Також, в ТОВ «Епіцентр К» для керівників відділів постачальники продукції проводять безкоштовне навчання на заводах-виробниках закордоном. Таке навчання має не лише високий мотиваційний ефект, але й підвищує рівень знань про товар, який продається в гіпермаркеті, що збільшує обсяги продажу.

В гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр К» для всіх працівників організоване безкоштовне харчування та безкоштовний довіз до робочого місця. Крім того, найкращим продавцям місяця влаштовують оплачувані екскурсії.

У кожного працівника торговельної мережі «Епіцентр К» є знижки на товари магазину, що значно підвищує лояльність продавців до підприємства. Різними є графіки роботи для продавців на підприємстві: однозмінний, двозмінний, три дні через три.

Таблиця 2.8

### Стимули, що застосовуються до торговельного персоналу підприємств

Стимули, що застосовуються на підприємствах	ТОВ«Фоззі-Фуд»(«Сільпо»)	ТОВ«Нашкрай»	ТзОВ«Торговийдім«Аванта»	ПрАТ«Новалінія»	ТОВ«ЕліцентрК»
Заробітна плата	+	+	+	+	+
Премії, бонуси	+	+	+	+	+
Безкоштовне (пільгове харчування для працівників)	+	-	-	-	+
Відшкодування витрат на проїзд до робочого місця	-	-	-	-	+
Забезпечення спецодягом	+	+	+	+	+
Медичне страхування	-	-	-	+	+
Організація навчання	+	+	+	+	+
Покращення умов праці (кондиціонування, шумоізоляція)	+	+	+	+	+
Лотереї, акції, розіграші для працівників	+	-	+	-	+
Безкоштовні чай, вода у відділах	+	+	+	+	+
Видача брендovаних товарів	-	-	+	-	-
Безкоштовні курси іноземних мов	-	-	-	-	-
Знижки на товари, які продає підприємство для працівників	-	-	+	-	+
Організація корпоративних свят (підприємство не фінансує)	-	+	+	-	+
Організація олімпіад, спортивних змагань для працівників.	-	+	-	-	+
Звання «найкращий продавець»	+	+	+	+	+
Привітання з важливими датами (ДН, весілля, народження дитини)	+	-	-	+	-

Для керівників відділів застосовують такі ж стимулюючі заходи, що й до спеціалістів з продажу. Відмінними заходами є надання службового транспорту та оплата мобільного зв'язку. Для всіх керівників відділів досліджуваних підприємств надаються знижки на товари, які продають підприємства.

Менеджери досліджуваних торговельних підприємств розуміють, що від особистої майстерності продавця залежать обсяги продажу. На практиці вони пересвідчилися, що один непрофесійний продавець за день може назавжди «відлякати» декілька десятків потенційних покупців.

«Таємні покупці» – це особи, що не працюють на підприємстві, яке оцінюють. Методи пошуку таких працівників дещо відрізняються на різних підприємствах.

Наприклад, торговельні мережі «Ельдорадо» і «Алло» запрошує всіх, хто бажає побувати в такій незвичній ролі на інструктаж, після цього «таємні покупці» відповідно до розроблених сценаріїв перевіряють якість обслуговування, професійні знання, здатність продавців працювати з конфліктними покупцями, а також вміння коректно реагувати на заперечення клієнтів. Після цього менеджери підприємства отримують звіт, за яким можуть прослідкувати причини невдач підприємства. У гіпермаркетах «Нова лінія» та «Епіцентр» «таємних покупців» запрошують зі спеціалізованих підприємств.

Незалежно від способу перевірки своїх працівників за допомогою «таємного покупця», важливими є дії керівництва після отримання результатів оцінки. Так, у ТОВ «Епіцентр К» метод «таємний покупець» використовується рідко. При чому керівництво, окрім повідомлення на загальних зборах, що в торговельному залі проводилась оцінка таким методом, не здійснює більше ніяких дій. У такому випадку використання методу «таємного покупця» не принесе бажаного ефекту.

За допомогою вищевказаного методу можливо виявити слабкі місця і подолати їх за допомогою спеціальних програм навчання. Таким чином і виявляються потреби в навчанні того чи іншого фахівця з продажу.

Проведені дослідження показали, що системи мотивування торговельного персоналу, що функціонують на підприємствах є малоефективними. Доказом цього є високий рівень плинності кадрів, незадоволеність працівників більшістю з мотиваційних заходів, що застосовуються на підприємствах.

Аналіз матеріального стимулювання виявив, що оплата праці торговельного персоналу підприємств не в повній мірі залежить від продуктивності окремого працівника. Наприклад, продавці гіпермаркетів «Нова Лінія» та ТОВ «Епіцентр К» отримують премії, що залежать від виконання плану всього відділу.

Дослідження показує, що система мотивування, що функціонує на ТОВ «Епіцентр К» не до кінця сформована. Хоча й існують документи, які зачіпають аспекти нематеріального стимулювання працівників. Вони носять лише формальний характер. Керівники підприємства вважають, що спеціалістів з продажу мотивує лише заробітна плата. Звичайно, якщо дотримуватись такої логіки, то мотивувати такий персонал дуже просто.

Ще однією проблемою такого мотивування є важкість контролю і визначення адекватного рівня винагороди.

Отримані в ході цього дослідження результати у черговий раз підтверджують помилковість думки про абсолютне значення матеріальних чинників при мотивування персоналу. Неувага до нематеріальних чинників може привести до значного зниження ефективності і безпеки діяльності підприємства. В той же час в організаціях з обмеженими можливостями матеріального стимулювання персоналу облік і використання нематеріальних чинників допоможуть дозволити керівництву підтримувати мотивацію персоналу на прийнятному рівні.

Нематеріальні стимули істотно впливають на працездатність кожного працівника і колективу в цілому. Аналіз системи мотивування персоналу показав, що в сучасних умовах підприємство ТОВ «Епіцентр К» намагається використовувати численні методи нематеріального стимулювання для підтримки продуктивності персоналу. Нематеріальна складова мотивування праці відіграє важливу роль в системі мотивування персоналу і на підприємстві.

Матеріальна і нематеріальна складові мотивування рівнозначні за своїм значенням, оскільки сучасний працівник не хоче віддавати свою працю тільки за винагороду.



Глибоке розуміння того, що мотивує, а що позбавляє мотивування співробітників, є ключем до ефективної роботи, а позитивне мотивування виникає в тих випадках, коли корпоративна культура спонукає співробітників добровільно брати на себе відповідальність в умовах повної завантаженості і задоволеності роботою. В цьому випадку грошова винагорода, умови роботи, соціальна захищеність будуть додатковими чинниками в системі, а мотивуватимуть до роботи чітке розуміння відповідальності і повноважень, визнання, кар'єрне зростання, а також вплине на ефективність діяльності підприємства.

Управління персоналом на сучасних торгівельних підприємствах засноване на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно, в якості працівників, що забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, і як розвинуті особистості та співробітники, що належать до єдиної організаційної системи. Успіх роботи підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Тому, для того щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працю працівників, при цьому постійно контролюючи діяльність працівників, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах.

Один з найважливіших чинників успіху торгової мережі «Епіцентр» – її співробітники. Завдяки їх зростаючій досвідченості і компетентності компанія займає лідируючі позиції на українському ринку. Успішне функціонування всіх робочих процесів, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи доставкою товару на полку, забезпечують досвідчені співробітники. Люди завжди були найголовнішим капіталом компанії, саме їх успішна кар'єра є причиною нинішнього процвітання «Епіцентру».

Отже, ефективне управління торгівельним персоналом на підприємстві зумовлює етапність, послідовність і комплексність системи внутрішніх фірмових зв'язків та стосунків.

Відомо, що торгівельні працівники і майстри до- і після продажного обслуговування, які забезпечують покупців інформацією, консультують споживачів, демонструють товар, здійснюють після продажній сервіс і т. д., часто функціонують не тільки як продавці й фахівці з надання послуг, а і як, свого роду, довірені особи споживачів. Покупці з ними більш відверті, вони першими реагують на скарги споживачів і можуть не офіційно, а «по-людськи» що-небудь порадити. Нерідко представники підприємства є єдиними контактерами, які пов'язують споживача з виробником товарів або послуг. Тому саме від них залежить сприйняття покупцем образу фірми та її ставлення до споживачів [55].

Торгівельний і обслуговуючий персонал має бути підготовлений для взаємодії зі споживачами у найрізноманітніших, зокрема екстремальних ситуаціях. Процеси просування, продажу і обслуговування покупців потребують більше особистої участі, ніж це необхідно в іншій діяльності. Співробітники, пов'язані зі збутом, повинні вміти домогтися задоволення покупця і водночас забезпечити прибуток своїй фірмі. Хороші співробітники, котрі спеціалізуються на організації продажу, окрім своїх безпосередніх професійних обов'язків, повинні вміти:

- аналізувати загальні та локальні статистичні дані;
- виявляти потенціал цільового ринку в галузевому й територіальному розрізах, правильно оцінювати поточну ситуацію, стежити за динамікою кон'юнктури ринку;
- визначати перспективи виробничо-комерційної діяльності на обумовленому ринку;
- розробляти ефективні підходи та добирати маркетинговий інструментарій для реалізації оперативних планів і програм;
- шукати результативні способи і методи просування та реалізації продукції підприємства.

Незважаючи на те, що дії окремих продавців індивідуальні й диктуються конкретною обставиною, у той же час організація збуту нерідко потребує

колективної роботи, неможливої без підтримки співробітників суміжних підрозділів підприємства.

Отже, провівши дослідження ми дійшли висновків, що узагальнено всіх співробітників, причетних до отримання підприємством замовлень на товари або послуги, тобто тих, кого тією чи іншою мірою можна зарахувати до продавців, поділяють на шість типів, оскільки, з погляду споживачів продавець - це той, хто безпосередньо здійснює операцію купівлі-продажу. З позиції ж виробників до інтерпретації поняття «продавець» спостерігається складніший підхід. Продавцями можуть виступати не лише співробітники служб збуту, а й допоміжний персонал, працівники, пов'язані з різними формами обслуговування покупців (споживачів). Продавці можуть виконувати різні ролі в процесі просування та реалізації продукції підприємства. Поєднання цих ролей багато в чому залежить від спеціалізації суб'єкта господарювання, його розмірів, типу організаційної структури, особливостей моделей пропозиції, специфіки покупців, конкурентного середовища та інших чинників. Але навіть якщо в окремо взятому випадку певний співробітник системи збуту підприємства безпосередньо не бере участі в актах купівлі-продажу товарів або послуг споживачам, він усе одно вважається одним із продавців, оскільки задіяний в організації більш містких процесів, пов'язаних із просуванням на ринок продукції підприємства і підготовкою заходів, спрямованих на здійснення продажу.

Такий розподіл зумовлений функціональною спеціалізацією в комерційному процесі. Необхідно зазначити, що кожний із представлених типів продавців включає багато їх різновидів. При цьому не існує чітких меж між ними всередині типу, оскільки мінливість ринкового середовища, специфіка продукції та виробничо-комерційної політики продуцента зумовлюють ролеву динаміку залежно від ситуації.

Аналізуючи роботу персоналу торгівлі, виявлено необхідні напрями вдосконалення системи управління персоналом, такі як:

- постійна оцінка потенціалу для просування і зниження ризику висування некомпетентних співробітників;
- створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення;
- розробка кадрових програм навчання і розвитку персоналу;
- використання мотиваційних програм при розширенні повноважень працівників у прийнятті господарських рішень;
- формування нових моральних цінностей, які поділяє весь персонал організації;
- організація зворотного зв'язку зі співробітниками щодо якості їхньої роботи.

Отже, ми вважаємо, що основними особливостями управління системи персоналом ТОВ «Епіцентр К» є:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

Однак, необхідно зауважити, що для найповнішого використання резервів зростання продуктивності праці на досліджуваному підприємстві повинні розроблятися програми управління продуктивністю праці, у яких мають бути розроблені конкретні заходи і терміни щодо їх реалізації, проведено обґрунтування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх впровадження, призначені відповідальні виконавці.

Центральним елементом мотиваційного процесу є мотиваційна сфера особистості яка формується під впливом потреб. Сформована сукупність мотивів визначає напрямок діяльності людини, що приводить до задоволення її потреб. Задоволення потреби може здійснюватися не лише у результаті діяльності, а також у самому її процесі (такою потребою може бути цікава робота, її значимість для суспільства тощо). Структура мотиваційної сфери впливає на рівень активності людини, що називають рівнем мотивації, а також на успішність прояву цієї активності, зокрема, на ефективність діяльності. Чим більше мотивів активізується та чим більшою є сила кожного з них, тим сильнішою стає мотивація тому для підвищення рівня мотивації необхідно активізувати максимально можливу кількість мотивів та збільшити їх силу, що в результаті призведе до зростання ефективності діяльності працівників.

Варто зауважити, що у ТОВ «Епіцентр К» періодично оцінюють співробітників з метою підвищення ефективності їхньої роботи і визначення потреб професійного розвитку. Регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їхньому професійному розвитку і росту. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління персоналом, оскільки надають змогу приймати обґрунтовані рішення стосовно винагороди, просування, звільнення і розвитку співробітників.

Процес управління посідає особливе місце. Він відображає реальне функціонування системи управління. А механізм управління й мотиваційний механізм як основна його складова характеризують основоположні, фундаментальні категорії системи управління.

Від того, як керівник вирішує питання стимулювання працівників, буде залежати й віддача працівників, результат їх діяльності. На наш погляд, запорука успіху будь-якої торгівельної мережі полягатиме в розробці такої стратегії управління, при якій дії на підприємстві та його внутрішня структура максимально відповідатимуть зовнішнім умовам. Задля цього на підприємствах має розроблятися, діяти та вдосконалюватися такий мотиваційний механізм,

який буде відповідати системі стратегічного управління підприємством в цілому [23].

Не існує простої теорії, яка могла б дати повне пояснення індивідуальних потреб людини. Поведінка визначається спрямованістю особистістю, його здібностями, типом характеру, темпераментом. Тому особливої уваги заслуговують питання, дослідження яких дозволяє зрозуміти, яким чином відбувається процес мотивації, на яких засадах будуються стосунки між співробітниками, як формується мікроклімат в колективі і чому виникають конфлікти. Інтерес до роботи багато в чому визначається не тільки її змістом, але й організацією праці, методами управління та ступенем впливу працівника на виробництво (ініціатива, самостійність, участь в прийнятті рішень). В сучасних умовах, коли діяльність працівників носить розумовий характер, коли від них очікують більше самостійності, ініціативи і відповідальності за свої дії і результати, керівництву, розглядаючи питання мотивації, необхідно фокусуватись на стратегічній доцільності та економічній ефективності заходів

Стимул як внутрішній механізм спонукання до діяльності, є результатом складного комплексу динамічних потреб, який об'єднує в собі фізіологічні, психологічні та інтелектуальні процеси і визначає напрям використання потенціалу працівника.

Попри те відзначимо, що центральне місце в теорії мотивації займає поняття «мотив», як форма прояву потреби, той предмет, заради якого здійснюється діяльність. Мотив – це імпульс і причина людської активності. Він включає в себе потреби, очікування, стимули та оцінки [20].

Сучасне розуміння мотивації базується на процесійних теоріях, що розглядають процес вибору людиною тієї чи іншої лінії поведінки, для того щоб:

- по-перше, приступити до виконання певного завдання;
- по-друге, докласти зусиль для його виконання;
- по-третє, зберегти необхідний рівень задіяних зусиль до моменту досягнення необхідного результату.

Складовими елементами мотиваційного механізму, на нашу думку, мають стати: мотиватори; стимулювання трудової віддачі на підприємстві, де працює людина; мотивування творчості; мотивування підвищення ефективності праці та її інтенсифікація; мотивування до раціоналізації своєї праці; орієнтири дії; мотивування сприятливого мікроклімату на підприємстві; створення комфортних умов праці; кар'єрне зростання працівників підприємства; мотивування щодо отримання конкретних результатів праці; регулювання трудових відносин як у самій компанії, так і державне.

Відповідно до цього ми виокремили 18 основних стимулів, які мають значення для працівників торгівельної мережі «Епіцентр» у процесі управління.

До них належать такі:

- влада та вплив (оскільки це дозволяє відчувати свою значущість);
- кар'єрне зростання (перспективи важливі для працівників будь-якої посади);
- досягнення (важливо для стратегічного управління, породжує певну конкуренцію, що йде на користь компанії);
- різноманітність роботи (спонукає працівників до динаміки в роботі та готовності до стресових ситуацій);
- самовдосконалення (розвиває у працівників почуття відповідальності за свої цілі та цілі компанії);
- нематеріальне стимулювання (стимулює повагу інших працівників);
- структурування (відчуття захищеності, чіткість повноважень та обов'язків);
- зміни (постійна динаміка, готовність до ініціативи);
- визнання (відчуття себе як успішної особистості);
- взаємовідносини (дружня атмосфера);
- цікава робота (бажання бути на роботі, відчуття невід'ємності від компанії);
- корисна робота (бажання приносити користь оточенню);

- самореалізація (усвідомлення себе як успішного працівника);
- матеріальне стимулювання (премії, бонуси тощо);
- фізичні умови праці (комфорт робочого місця, загальний інтер'єр тощо);
- соціальні контакти (бажання бути в колективі);
- креативність (можливість розвивати творчі здібності);
- високий рівень зарплати (достатня зарплата порівняно з конкурентами дуже важлива, оскільки це дозволяє утримати «ключовий» персонал у процесі стратегічного управління торговельними мережами).

Таким чином, у процесі управління ТОВ «Епіцентр К» програма стимулювання припускає створення працівникам комфортних умов для здійснення трудової діяльності. Отже, організація праці повинна будуватися виходячи з умов праці, організації трудового процесу і багатьох інших чинників (методи праці, умови праці, організація трудового процесу, тестування робочого місця, клімат, робочий час, забезпечення необхідними знаряддями праці, шум, процес праці, освітлення, структурування праці).

Програма стимулювання управління досліджуваним підприємством має ґрунтуватися на певних чинниках, що виникають у зовнішньому середовищі та впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К». Це чинники правового, економічного, соціально-політичного середовища, технологічного розвитку галузі, соціо-культурні та технологічні.

При невиконанні умов будь-якого з вищеперерахованих чинників значно знижуватиметься ефективність мотиваційного механізму управління підприємством, а при ігноруванні цих чинників такий механізм може бути навіть шкідливим для підприємства. Спрямованість мотиваційного механізму управління підприємством має відповідати на всі потреби та питання загальної стратегії діяльності підприємства, а також підтримувати її під час реалізації [13].

Узагальнюючи існуючі підходи щодо формування мотиваційного механізму, слід вказати на те, що велике значення має дослідження уподобань і бачення співробітниками ефективних стимулів у торговельній мережі «Епіцентр». Тому ми пропонуємо здійснювати постійний моніторинг, який є



актуальним для досліджуваного підприємства, адже подібні дослідження проводяться досить рідко.

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних:

- одно- й багатофакторні;
- описові та індуктивні методи;
- методи аналізу залежностей;
- методи аналізу взаємозв'язків.

На багатьох підприємствах при застосуванні SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від рівня шкалування залежних і незалежних змінних, а також від змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу.

Робота з побудови та вдосконалювання мотиваційного механізму управління підприємством не може бути повноцінною, якщо не враховуються настрої та побажання якщо не всіх працівників, то хоча б ключових фахівців, найбільш яскравих представників колективу, неформальних лідерів.

Сила впливу стимулів на працівників торгівельної мережі ТОВ «Епіцентр К» у процесі управління підприємством перевищує силу впливу демотиваторів (що пояснюється насамперед менталітетом персоналу, який готовий «терпіти» деякі незручності, якщо їх задовольняють позитивні сторони роботи). Але при цьому необхідно звертати увагу на обидві сторони цього процесу, без чого неможливе становлення ефективного мотиваційного механізму управління підприємством та персоналом.

В контексті проблеми відзначимо, що мережі магазинів – один із найбільш важливих і значних феноменів роздрібної торгівлі. Мережа магазинів – це два або більше торгових закладів, які перебувають під спільним володінням і контролем, продають товари аналогічного асортименту, мають спільну службу закупівель і збуту, а можливо, й аналогічне архітектурне оформлення.

Торгівельні мережі, що мають більше 10 магазинів, у світовій торговій практиці називають торговими ланцюгами. Водночас, аналіз управління взаємодією з постачальниками на підприємствах торгівлі дозволив виокремити такі особливості управління постачанням у торгівельних мережах:

- по-перше, торгівельні мережі використовують автоматизовану систему управління взаємодією з постачальниками SRM;
- по-друге, всі продуктові торгівельні мережі мають власні торговельні марки;
- по-третє, торгівельні мережі отримують у взаємодії з постачальниками додатковий дохід від рекламних послуг та мерчандайзингу;
- по-четверте, постачання продуктів харчування здійснюється раз або два рази на тиждень за попереднім замовленням, умови постачання передбачають доставку продуктів за рахунок постачальника і розрахунки за фактом постачання;
- по-п'яте, торгівельні мережі проводять змагання між постачальниками на тендерній основі;
- по-шосте, взаємодія з постачальником передбачає штрафні санкції постачальнику за будь-яке порушення строків постачання або якості чи асортименту товару і штрафні санкції магазину за відсутність товару на належному місці в торгівельному залі;
- по-сьоме, угоди з постачальниками передбачають повернення товару, на який закінчується строк придатності.

Крім того, сучасні підприємства мережного ритейлу практикують два підходи до навчання та розвитку персоналу – наставництво та коучинг. Основним інструментом при роботі з новачками та стажистами, метою якої є підвищення кваліфікації до рівня, що прийнятий в компанії за стандарт знань, виступає наставництво [19, с. 5]. Саме стандарт знань є основою проведення наставництва, оскільки визначає перелік знань, вмінь і навичок, якими повинен володіти співробітник (стандарти обслуговування, правила роботи магазину,

асортимент продукції тощо). Рівень кваліфікації нового працівника порівнюється з існуючими стандартами знань шляхом інтерв'ювання за ключовими компетенціями, які дозволяють виконувати поставлені перед ним завдання відповідно до основних бізнес-процесів торговельної організації.

Оскільки ритейл має декілька сегментів, то доцільно виділити ключові компетенції для кожного з них. Так, для сегментів «мас-маркет», який зорієнтований на масового споживача, і «брідж», до якого відносяться бренди, що пропонують товари високої якості середньої цінової категорії, ключовими компетенціями торгового персоналу виступають комунікабельність, швидкість обслуговування великої кількості споживачів, здійснення незначного тиску на покупця при прийнятті рішення щодо придбання товару. У сегментах «люкс» та «ексклюзив», продавцям необхідно володіти компетенціями: відповідності бренду; адаптацією до типу клієнта та встановленням тривалого індивідуального контакту з ним; високого професіоналізму; використання сучасних технік продажу.

Система наставництва, за якої навчання персоналу відбувається безпосередньо на робочому місці, виконує наступні функції: ефективна і систематична передача знань, досвіду найбільш успішних консультантів-продавців новачкам; передача корпоративних цінностей компанії; збереження та накопичення досвіду компанії; забезпечення системності, цілісності навчання, контроль за засвоєнням знань; мотивація торговельного персоналу; реалізація потреби в визнанні та повазі для досвідчених продавців-наставників; розвиток персоналу. Практика застосування наставництва довела успішність даного методу професійного розвитку персоналу. Крім того, ефективність традиційного способу навчання, шляхом створення в організації корпоративного навчального центру, в якому проводяться семінари, тренінги, зростає, коли вони доповнюються саме наставництвом.

Визначним критерієм задля формування ефективного й дієвого станів мотиваційного механізму управління торговельними мережами ТОВ «Епіцентр К» нами пропонується використання матриці станів, яка ґрунтується на оцінці

трьох основних аспектів. На нашу думку, найбільш ефективними для аналізу будуть такі групи факторів:

- система мотиваторів, що реально діють на підприємстві;
- фактори, що демотивують співробітників;
- критерії та індикатори оцінки стратегії торгівельних мереж.

Таким чином, оцінка мотиваційного механізму управління торгівельної мережі ТОВ «Епіцентр К» здійснюється у три етапи:

етап I. Оцінка мотивуючих факторів співробітників торговельної мережі.

- Крок 1. Визначення основних мотиваційних факторів працівників торгівельної мережі.
- Крок 2. Анкетування працівників торгівельної мережі.
- Крок 3. Оцінка даних.

етап II. Оцінка демотивуючих факторів співробітників торгівельної мережі ТОВ «Епіцентр К».

- Крок 1. Визначення основних демотивуючих факторів працівників торгівельної мережі
- Крок 2. Анкетування працівників торгівельної мережі
- Крок 3. Оцінка даних.

етап III. Оцінка основних індикаторів дієвості стратегії торгівельної мережі.

- Крок 1. Визначення основних індикаторів дієвості стратегії торгівельної мережі;
- Крок 2. Розрахунок основних індикаторів дієвості стратегії торгівельної мережі;
- Крок 3. Переведення в бали основних індикаторів дієвості стратегії торгівельної мережі.

Аналіз сучасного стану мотивації та обізнаності персоналу торгівельної мережі ТОВ «Епіцентр К» показав, що дане підприємство умовно можна розділити на дві групи: в першій понад 25% працівників не знають, чи існує на

система заохочення праці; в другій групі такі працівники складають 10 - 15%. Аналіз реалізації методів мотивації на практиці показав, що майже всі напрями мотивації використовуються неефективно і є необхідність їх удосконалення. Працівники приділяють велику увагу грошовій винагороді та високій заробітній платі і вважають, що підприємство не задовольняє їх потреби в економічному стимулюванні праці.

Перераховувати ці помилки можливо дуже довго, але головна мета полягає у тому, щоб виявити правильний шлях для підвищення фінансової стійкості підприємства.

## **Висновок до розділу 2**

Ринок будівельних матеріалів має тенденцію зростання. Спостерігається ріст загальної частки роздрібно проданих будівельних товарів, що виготовлені в Україні, що свідчить про зростання показників обсягів будівництва взагалі і, особливо, у приватному секторі. Більшість українських виробництв галузі характеризуються технічним та технологічним відставанням, що зумовлює вужчий асортимент та нижчу якість продукції, ніж в імпортерів.

Основними причинами, що гальмують розвиток ринку будівельних матеріалів є: недостатня інформованість про стан природних ресурсів, стану галузі та ринку, що не дає змогу виробляти необхідну кількість для задоволення власного ринку; законодавча база, що встановлює значний відсоток на імпортований товар, стримує розвиток підприємств; недостатнє фінансування підприємств; відсутність інвестицій через великі відсоткові ставки, що впливає на стан виробничої бази, не даючи можливості модернізувати підприємства.

Для досягнення головної мети, здійснення комерційної діяльності підприємство чи організація пропонує населенню визначений асортимент товарів і стимулює споживача здійснити покупку. Це складний багаторівневий

процес, що вимагає взаємодії окремих підрозділів, які відповідають вимогам ринкового суб'єкта.

Одним з пріоритетних завдань на наступні роки для великих компаній є покращання якості та лояльності персоналу як у відношенні до персоналу власної компанії, так і у відношенні до персоналу, оскільки саме туроператори лідери ринку мають матеріальні та кадрові можливості й ресурси забезпечити оптимальну систему мотивації для стимулювання власної економічної діяльності за рахунок двовекторного спрямування системи заохочення персоналу, здійснюючи мотивацію не лише за рахунок фінансової винагороди за роботу та можливостей кар'єрного зростання, але й застосовуючи інші фактори впливу на персонал.

Аналіз сучасного стану мотивації та обізнаності персоналу торгівельної мережі ТОВ «Епіцентр К» показав, що дане підприємство умовно можна розділити на дві групи: в першій понад 25% працівників не знають, чи існує на система заохочення праці; в другій групі такі працівники складають 10 - 15%.

Аналіз реалізації методів мотивації на практиці показав, що майже всі напрями мотивації використовуються неефективно і є необхідність їх удосконалення. Працівники приділяють велику увагу грошовій винагороді та високій заробітній платі і вважають, що підприємство не задовольняє їх потреби в економічному стимулюванні праці.

Керівництво ТОВ «Епіцентр К» однозначно бажає посилити соціально-психологічні аспекти мотивації діяльності. Вони приділяють значну увагу атмосфері довіри, психологічній сумісності працівників, вважають що психологічний комфорт на роботі – це одна з основних причин високої продуктивності праці.

Найбільш негативний вплив на працівників зумовлюють нерівномірний графік та неналежні умови праці на підприємстві, а позитивний – корпоративні свята, відповідність роботи кваліфікації працівника, поінформованість про діяльність підприємства. З групи психологічних чинників позитивний вплив мають: система морального мотивування працівників, стабільність діяльності

підприємства (відсутність загрози звільнення), а негативний – рівень нервового напруження при виконанні роботи, відносини між працівниками та стиль управління, ефективне управління конфліктами.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 3.1. Шляхи підвищення фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К»

Будь-яке підприємство торгового напрямку на протязі всього свого існування повинно правильно обирати напрямки та способи своєї діяльності. Визначати сегмент ринка, на який підприємству потрібно буде увійти, та виявити головних конкурентів і можливих союзників на даному ринку і у відповідності з цією інформацією сформулювати свої пропозиції на ринку. Керівник повинен усвідомлювати плюси та мінуси своїх товарів. Чітко визначати фінансові потоки інвестицій й фондів.

Керівник підприємства повинен чітко бачити початкову точку підприємства та картину розвитку. Та потрібно не забувати про те, що як би чітко не спланувати діяльність підприємства – всі плани на 100% не здійсняться – непередбачені ситуації та витрати неминучі.

Під час розвитку торгового підприємства потрібно приділяти увагу основним напрямкам розвитку підприємства (табл. Е.1, дод. Е).

Застосування напрямів зазначених (таблиця Е.1, дод. А) дозволить вирішувати велику кількість складних питань. У торгівлі зустрічаються випадки, коли клієнту потрібна велика партія товару.

Ці фактори слід враховувати, прогнозувати їх зміни і спрямовувати у потрібне русло розвиток торговельної мережі. За такого підходу буде легше забезпечити мінімальні затрати часу покупців па придбання продукції чи товарів у комфортних умовах і прибуткову роботу об'єктів господарювання.

Проаналізувавши, правильній шлях для розвитку торгового підприємства стає зрозуміло, що розвиток торгової діяльності здійснюється з використанням різних форм торгової діяльності і виконанням низки заходів по доведенню продукції до кінцевих споживачів шляхом реалізації продукції промисловими



підприємствами через власні і пов'язані торгові канали. В результаті узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду, виділені основні етапи стратегії розвитку торгової діяльності промислового підприємства, які включають:

- аналіз і прогнозування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища;
- формування місії, цілей і критеріїв розвитку торгової діяльності;
- розробка планів (програми) розвитку цієї діяльності;
- здійснення заходів по розвитку торгової діяльності;
- управління реалізацією стратегії.

Одним із важливих напрямів реформування торговельного підприємства є поєднання принципів вільного (ринкового) і регульованого формування торгової мережі, а основними принципами визначення кількісних і якісних показників її розвитку мають стати суто «ринкові» принципи «економічної доцільності», «переваг для споживачів», «мінімально допустимої достатності». Тобто у нових умовах варто забезпечити максимальну адаптацію структурної і територіальної організації торгового підприємства до стереотипів і моделей поведінки споживачів та їх запитів. Розвиток видової структури торговельного підприємства має забезпечуватися не тільки шляхом розширення товарно-асортиментної спеціалізації торгових об'єктів, а й поглибленням їх соціальної диференціації і створенням на цій основі роздрібних мереж з різним ціновим рівнем на однотипні товари або продукцію та різним набором торгових послуг. Таким чином торгівля має важливе соціально-економічне значення для будь-якої економічної моделі господарювання.

Цей соціальний аспект торговельного підприємства, який на сьогодні не обмежується тільки скороченням часу, зусиль і коштів рядових споживачів на придбання потрібної продукції або послуг чи товарів має дуже велике значення для щодо розвитку торговельного підприємства. Таки підприємства усіх форм організації і власності, які разом із супутньою інфраструктурою мають стабільну тенденцію до зростання, є важливим ресурсом скорочення безробіття,

працевлаштування насамперед молоді, джерелом доходів як підприємств-постачальників, так і найманих працівників.

Комерційний успіх сучасного підприємства безпосередньо залежить від його здатності конкурувати. Конкурентоспроможність – ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління [19].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

З метою оцінки фінансового стану підприємства, проведемо оцінку даних, наведених у звітній інформації. Для цього розрахуємо основні фінансові показники (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Ключові фінансові показники діяльності підприємства ТОВ  
«Епіцентр-К», в динаміці, за 2016 – 2018 рр.[40]**

Фінансовий показник	2016	2017	2018	2017 у % до 2016	2018 у % до 2017
1. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,063	0,062	0,065	98,41	104,84
2. Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	14,78	14,78	14,81	100,0	100,2
3. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,1357	0,1358	0,1357	100,07	99,93
4. Чистий оборотний капітал	519,4	577,0	634,7	111,09	110,0
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,318	0,318	0,317	100,0	99,7
6. Коефіцієнт оборотності активів	5,96	5,88	5,85	98,66	99,49
7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	46,17	48,36	48,13	104,74	99,52
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	87,72	92,80	92,35	105,80	99,52
9. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,2876	0,2871	0,2857	99,83	99,51
10. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,0040	0,0031	0,0025	77,31	81,86
11. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,0132	0,0146	0,0259	177,4	110,61

Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії) в динаміці за даними табл. 3.1 майже не змінюється, коливаючись з 2016 р. по 2018 р. в межах 0,063 – 0,065. Він зменшився на 1,6% у порівнянні даних 2017 і 2016 рр., на кінець 2018 р. порівняно з 2017 р. питома вага власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність зросла на 4,8%.

Рівень залежності підприємства від повернутих засобів, згідно розрахованого коефіцієнта структури капіталу, залишається протягом аналізованого періоду незмінним. Доля основних засобів, списаних на витрати

у поточному періоді, згідно розрахованого коефіцієнт зносу основних засобів, за роками, теж залишається постійною.

Ступінь забезпеченості підприємства ТОВ «Епіцентр-К» власними оборотними коштами, за показниками коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, залишалася незмінною у 2017 р. порівняно з 2016 р. і у 2018 р. порівняно з 2017 р. (-0,3%). Рентабельність діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К» знижувалася.

Таким чином, підприємство розвивається не так швидко, як могло б.

Слід зазначити, що комерційна діяльність повинна будуватися на основі дотримання вимог ділової етики. Комерсант повинен вірити в торговий бізнес, розцінюючи його як привабливу творчість. Визнаючи необхідність конкуренції, він повинен розуміти і необхідність співробітництва, а також довіряти собі й іншим, поважати професіоналізм і компетентність.

Основою успішного здійснення комерційної діяльності є її інформаційне забезпечення. Сюди, насамперед, варто віднести інформацію про попит і кон'юнктуру ринку, про обсяги і структуру виробництва товарів, інформацію про самий товар (його споживчі властивості, якість і т. і.).

Важливе значення має інформація про чисельність і склад населення, що обслуговується, його купівельної спроможності. І, нарешті, комерційні структури, що працюють на ринку, повинні мати інформацію про потенційні можливості конкурентів.

Спираючись на аналіз наявної інформації, можна приступати до наступного етапу комерційної діяльності — визначенню потреби в товарах. При цьому визначається місткість ринку і його сегментів, улаштовується асортимент необхідних товарів [15, с.38].

Важливим етапом комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр-К» є вибір найбільш кращих партнерів, з якими повинні бути встановлені господарські зв'язки. Цьому передуює кропітка робота з вивчення можливих постачальників товарів (їхнє розміщення, асортимент і обсяг пропонованих товарів, ціна і т.д.).

На наступному етапі комерційної діяльності зважується питання про встановлення договірних відносин з постачальниками товарів. Повинні бути погоджені всі моменти, зв'язані з підготовкою проекту договору, з його підписанням. Результатом цього етапу комерційної діяльності повинен бути підписаний договір на постачання товарів, за виконанням якого необхідно налагодити чіткий контроль.

На цьому закінчуються комерційні операції, зв'язані з оптовими закупівлями товарів. Далі впливає цілий комплекс технологічних операцій, зв'язаних з надходженням товарів, розвантаженням транспортних засобів, прийманням товарів по кількості і якості, їх збереженням, переміщенням і т.д. Потім комерційна діяльність розвивається по двох напрямках — на підприємствах оптової торгівлі і на підприємствах роздрібною торгівлі.

Комерційна діяльність із продажу товарів ТОВ «Епіцентр-К» є одним з найважливіших етапів роботи структур, що здійснюють оптові операції. Від її успіху залежить економічна ефективність роботи підприємств, що займаються збутом товарів. На цьому етапі важливо правильно вибрати партнера по комерційній діяльності, успішно провести з ним операції по оформленню продажу товарів, організувати контроль за виконанням умов договору [24].

Поряд із продажем товарів, підприємства, що займаються оптовими операціями, роблять своїм партнерам по господарських зв'язках торгові послуги. Це можуть бути рекламно-інформаційні послуги, а також посередницькі послуги по пошуку постачальників товарів і оптових покупців. Сюди ж варто віднести й організаційно-консультативні послуги з питань асортименту і якості товарів, організації роздрібного продажу, маркетингу і т.п.

Комерційна діяльність торгових підприємств в умовах ринкової економіки повинна здійснюватися на основі маркетингових досліджень. При цьому необхідно орієнтуватися на інтереси кінцевого споживача, інакше неможливо розраховувати на успішний комерційний результат.

Застосувавши в роботі з посередниками методи стимулювання їх роботи, підприємство ТОВ «Епіцентр-К» може отримати в середньому збільшення

обсягів продажу на 20% порівняно з попередніми періодами.

Таке збільшення відбудеться за рахунок факторів, наведених в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Фактори збільшення обсягів продажу товарів ТОВ «Епіцентр-К»

Методи стимулювання	Прогнозований темп приросту обсягу продаж за рахунок застосування методу стимулювання
Робота з дистриб'юторами за системою знижок та бонусів	+5%
Спільна з посередниками участь у виставках та ярмарках	+4,5%
Збільшення обсягів за рахунок цінових методів стимулювання в залежності від кількості	+3,5%
Вихід на нові ринки збуту (робота з посередниками)	+3%
Збільшення обсягів за рахунок роботи відділу маркетингу (цілеспрямований пошук посередників, робота з клієнтами, використання сучасних технологій)	+3%

Ефективності роботи підприємства сприятимуть також наступні факти:

Якщо для ТОВ «Епіцентр-К» буде існувати відкритий товарний кредит у постачальників товарів (до 90 днів) і при тривалості власного обороту аналізованого підприємства в 60 днів – за рахунок швидкої роботи з постачальниками – негативні фактори останніх періодів, що зменшували ефективність роботи підприємства, цілком можливо нейтралізувати [11, с. 23-28].

Для стимулювання бажання посередників купувати продукцію за «живі гроші» доцільно буде створення системи знижок, яка б стимулювала це бажання. Як основу можна взяти правило: « $2 \times 2 = 4$ , а з відстрочкою – 5, по передоплаті – 3», тобто доцільним є застосування такої системи знижок та націнок:

Розрахунок в момент купівлі: знижка – 0%, націнка – 0% – підприємство одразу зараховує валовий дохід від продажу товарів

Розрахунок з відстрочкою платежу: знижка – 0%, націнка – 20% – підприємство в майбутньому має додатковий прибуток – плату за користування кредитом, сплачену постачальником.

Розрахунок по передоплаті – знижка – 15%, націнка – 0% – підприємство одразу зараховує валовий дохід від продажу товарів і має кошти в обороті навіть до відвантаження товарів.

За попередніми розрахунками, реорганізація відділу збуту дозволить підприємству ТОВ «Епіцентр-К» зекономити близько 14-16% коштів, що раніше зараховувалися до накладних та адміністративних витрат. На нашу думку, така економія можлива за рахунок зміни системи оплати працівників новоствореного відділу маркетингу від погодинної до відрядної, тобто дохід працівника необхідно поставити в залежність від обсягу виконаної ним роботи.

### **3.2. Стратегічні пріоритети роботи з персоналом у підвищенні фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К»**

Існуючі системи мотивації на підприємствах України не завжди є ефективними й базуються на стереотипних підходах до мотивації персоналу, що застосовуються в компаніях незалежно від сфери діяльності підприємства чи показників економічної ефективності компанії. Сучасні умови ринку України потребують міжнародного підходу до мотивації персоналу з урахуванням процесів глобалізації та відкритості інформації за рахунок технологічних досягнень з метою застосування світового досвіду в компаніях України.

Для мотивації персоналу компаній в Україні необхідно визначити мотиваційні потреби працівників з метою запровадження системи мотивації, яка спрямована на задоволення виявлених мотиваційних потреб персоналу з урахуванням різних видів методів мотивації для отримання оптимального результату.

Проведений аналіз міжнародного досвіду стимулювання персоналу дозволяє сформулювати певні параметри для інструментів стимулювання

діяльності персоналу, яка має перспективи для впровадження в діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Повний список інструментів представлений в додатку В (табл. В.1).

Ми вважаємо, що для розробки системи мотивації праці збутового персоналу в ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» доцільно використовувати всі три групи методів стимулювання, відібравши найперспективніші інструменти для даної організації.

Методи матеріального стимулювання включають в себе 5 окремих напрямків мотивації. Кожне з даних напрямків, в свою чергу, включає ряд конкретних заходів, які допустимо використовувати у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Далі ми зупинимося на тому, які конкретні заходи найбільш перспективні з точки зору мотивації збутового персоналу в аналізованій компанії.

Дані заходи, пов'язані з регулюванням заробітної плати, на сьогоднішній день вже регулюються положенням про оплату праці співробітників в ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Надалі ми пропонуємо розширити сферу регулювання даного положення щодо співробітників через додавання нових заходів мотивації. Одним із таких напрямів є нарахування бонусів. Так, бонуси, які актуально створити для стимулювання діяльності співробітників ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», розглянуті в таблиці 3.3.

Сформуємо алгоритм нарахування бонусів співробітникам в таблиці 3.4.

Таким чином, реалізація представлених бонусів як інструментів стимулювання діяльності співробітників ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» дозволить вирішити наступні мотиваційні завдання:

- 1) простимулює на 100% виконання місячних планів продажів, що дозволить максимально ефективно використовувати обладнання і максимізувати рентабельність діяльності організації;

- 2) підвищить дисципліну в збутовому напрямку функціонування, знизить ризик виникнення необґрунтованих прогулів;



3) дозволить створити стимул для довготривалої роботи на підприємстві співробітників, які сформували власну базу даних клієнтів, і знизить ризик їх відходу (слідом за яким можуть загубитися напрацьовані ділові контакти).

Таблиця 3.3

### Проектовані бонуси для співробітників ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

№	Вид бонусу	Опис
1	Квартальний бонус	Бонус, що виплачується за підсумками 100% виконання плану продажів за квартал конкретному співробітнику в розмірі 50% від окладу.
2	Річний бонус	Бонус, що виплачується за підсумками 80% виконання плану продажів за рік конкретному співробітнику в розмірі одного окладу
3	Бонус за відсутність прогулів	Бонус, що виплачується співробітнику на кінець року в разі, якщо за ним не було виявлено прогулів та інших фактів порушення дисципліни. Розмір бонусу - 20% від окладу.
4	За вислугу років	Бонус, що виплачується одноразово на кінець року співробітнику, стаж якого в ТОВ «ЕПЦЕНТР К» перевищує 5 років. Розмір бонусу - 25% від окладу.

Однак, реалізація мотиваційних заходів повинна проходити під чітким увагою керівництва, в зв'язку з чим повинна бути сформована концепція оптимізації програми стимулювання працівників ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Враховуючи всі накопичені знання щодо досвіду різних країн з мотивації персоналу, варто проаналізувати існуючі аспекти та застосовувати найбільш ефективні та релевантні методи мотивації при формуванні програми стимулювання працівників в ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Основним завданням будь-якої ефективної організації є максимальне використання потенціалу своїх співробітників. Саме тому нині відбувається переорієнтування сучасних технологій управління в бік мотивації, яка враховує глибинні особистісні мотиви співробітників, а також неформальну структуру організації. Нині багато керівників не надають особливого значення змінам, які відбуваються, що істотно знижує ефективність управління. Це часто пов'язано з відсутністю методології побудови чіткої системи управління, яка враховує

потреби сучасного співробітника і вимоги швидко змінного зовнішнього середовища.

Таблиця 3.4

**Алгоритм нарахування бонусів для працівників компанії ТОВ  
«ЕПІЦЕНТР К»**

Співробітник	№1	....	№i
Оклад, грн.	....	...	
Кількість прогулів за рік			
Стаж на підприємстві, років			
Виконання плану (1 кв)			
Виконання плану (2 кв)			
Виконання плану (3 кв)			
Виконання плану (4 кв)			
<b>Розрахунок бонусних виплат</b>			
Квартальний бонус (1 кв), грн.			
Квартальний бонус (2 кв), грн			
Квартальний бонус (3 кв), грн			
Квартальний бонус (4 кв), грн			
Річний бонус, грн.			
За відсутність прогулів, грн.			
За вислугу років, грн.			
Разом бонусних виплат, грн.			

В умовах, коли відбувається якісне ускладнення управління за рахунок підвищення ролі соціально-психологічних технологій, виникає необхідність у поглибленні професіоналізму і посиленні спеціалізації керівників підприємств.

На нашу думку, інструментом, який дає змогу не тільки об'єднати в собі різні методики, але й відкриває нові можливості розвитку, є коучинг. Використання даної методики, у тому числі в торговельних мережах, як основи

для формування програми стимулювання працівників дасть якісний мотиваційний стрибок серед працівників підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

У цілому результативність працівника можна уявити як поєднання двох найважливіших компонентів – мотивації до діяльності і досягнення цілей організації і його навичок і вмінь, здатності виконувати свої професійні обов'язки. Для посилення мотивації і формування бажаної успішної поведінки необхідні тісний людський контакт, експериментування і зворотний зв'язок у режимі реального часу.

Програма стимулювання працівників не буде достатньо ефективною, якщо вона базуватиметься лише на фінансових стимулах і не включатиме нематеріальні складники. Зрозуміло, що для кожного працівника існує індивідуальна схема, адже на різних людей діють різні стимули і для цього потрібно враховувати низку аспектів, особливостей характеру працівників, їх прагнення професійного самовираження. Використання нематеріальних методів мотивації працівникам дасть змогу не лише підвищити ефективність їх роботи, але й зведе до мінімуму матеріальний складник мотивування.

Важливо зосередитися не лише на збалансованості системи стимулювання персоналу, а й на пошуку індивідуальних важелів впливу. У працівників повинна бути мотивація: гарантоване робоче місце, у тому числі його збереження; можливість професійного зростання; задоволеність винагородою; наявність системи заохочень.

Основними шляхами покращення програми стимулювання працівників ТОВ «ЕПЦЕНТР К» можуть бути такими:

- 1) навчання керівників оволодінню методикою мотивації персоналу та побудови ефективної команди;
- 2) розроблення системи винагород, що передбачає мотивацію за результат;
- 3) запровадження системи оцінки ефективності праці співробітників, виявлення їх потенціалу та можливостей у сфері праці;
- 4) створення прозорих і зрозумілих алгоритмів кар'єрного зростання (системи управління кар'єрою персоналу);

##### 5) створення кадрового резерву.

Для адекватного реагування на зміну стану мотивації праці на підприємстві та відповідного коригування елементів кадрової політики та системи управління персоналом необхідно застосовувати систему показників комплексної оцінки ефективності мотиваційного механізму.

Водночас, не слід забувати і про те, що особливістю управління персоналом нині є те, що відбувається зміна поколінь і в сучасних працівників кардинально інші інноваційні погляди, інтереси й мотиви. Відповідно, змінюється співвідношення стимулів і потреб, на яких базується мотиваційна система підприємства (організації).

Відзначимо такі особливості зміни поглядів у різних поколінь працівників:

- у перспективі додаткового зростання зацікавлені всі працівники, як зовсім юні, так і найбільш досвідчені. Питання оплати праці максимально актуальне в нашій країні в нинішній час через тривалу кризу і хвилю масових скорочень та знижень по службі;

- цікаві завдання найбільше мотивують молоде покоління, ніж старше. Найімовірніше це пов'язано з властивою молодим працівникам амбіційністю й бажанням самопрояву;

- у можливості кар'єрного росту зацікавлені більшою мірою працівники середнього віку, тому що зовсім молоді працівники спрямовані більшою мірою на короткострокову роботу, а старше покоління вже досягло певних висот;

- гарна команда і розуміння колег тією чи іншою мірою важливі для всіх працівників, через те, що досить багато часу ми проводимо на роботі;

- гнучкий графік і дед-лайни цікавлять лише молоде покоління, оскільки вони часто поєднують роботу й навчання, для них готовність керівництва йти в цьому питанні назустріч відіграє значну роль;

- подібність власних цінностей та цінностей компанії не є надто значущим абсолютно для всіх вікових поколінь, так само як і корпоративна соціальна відповідальність компанії.

Враховуючи це для програми стимулювання працівників ТОВ «ЕПЦЕНТР К» необхідна розробка та впровадження ефективної системи оцінки компетенцій персоналу. Вона повинна бути адекватна процесам і стратегічним цілям розвитку ТОВ «ЕПЦЕНТР К» і можлива лише за умови чіткої детермінації цілей даної оцінки. Залежно від пріоритетів кадрової політики цілі оцінки компетенцій персоналу можуть варіюватися відповідно до умов функціонування ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

При цьому головною метою даного елемента програми стимулювання працівників є забезпечення зворотного зв'язку між суб'єктом та об'єктом даної системи (тобто між керівником і підлеглими, адміністрацією і найманими працівниками) стосовно всіх аспектів економічної та соціальної поведінки людини в організації. Інакше кажучи, призначенням системи оцінки компетенцій персоналу є підвищення ефективності використання вмінь, знань і навичок персоналу організації.

Компетенції персоналу оцінюються для трьох цілей: адміністративної, інформаційної та мотиваційної. Оцінка, здійснена з адміністративною метою, необхідна для прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (підвищення, зниження в посаді, звільнення, оплата праці). Оцінка, що має інформаційну мету є засобом інформування працівників про відносний рівень їх роботи, сильні та слабкі сторони, напрямки вдосконалення, а також забезпечує керівників необхідними даними про кількісно-якісний склад персоналу.

Мотиваційні цілі оцінки компетенцій персоналу полягають у тому, щоб правильно визначити можливі методи мотивації (матеріальної, моральної) поведінки працівників. При цьому пропонуємо також виділяти загальні цілі оцінки компетенцій персоналу: підвищення якості управління персоналом, чого досягають періодичними і систематичними оцінками компетенцій працівників; забезпечення єдності дій між усіма складовими системи управління персоналом; підвищення ефективності використання людських ресурсів організації, що оцінюють за економічними критеріями; підвищення продуктивності праці, оскільки персональні оцінки є надійним стимулом для працюючих [16].

Оцінка компетенцій персоналу має бути персоніфікованою, що дасть змогу комплексно використовувати її результати в системі управління людськими ресурсами. При цьому варто зазначити, що така оцінка є не лише елементом системи управління персоналом, а й важливою складовою управління розвитком організації. У зв'язку з цим окреслимо основні функції оцінки компетенцій працівників:

- 1) вимірювальна - полягає в отриманні даних про працівника щодо рівня якості роботи, яку він виконує, ступеня відповідності вимогам робочого місця;
- 2) розвиваюча - передбачає аналіз можливостей працівника щодо професійного самовдосконалення, нарощення інтелектуально потенціалу, оновлення знань, умінь;
- 3) організаційна - реалізують у випадках, коли результати оцінки стають відправною точкою для змін в організаційній структурі;
- 4) координаційна - полягає в удосконаленні координації діяльності працівників, у т. ч. організації їх праці;
- 5) мотиваційна - проявляється у встановленні зрозумілих працівникові взаємозв'язків між результатами праці та результатами оцінки;
- 6) комунікаційна - дає змогу перетворити оцінку в інструмент ділового співробітництва та партнерства в системах «керівник - підлеглий», «колектив - працівник»;
- 7) аналітична - передбачає використання отриманої в ході оцінки інформації з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами та організації в цілому.

Специфіка функцій оцінки компетенцій персоналу проявляється в їх тісному взаємозв'язку, що підтверджує необхідність створення самостійно функціонуючої системи оцінки у рамках менеджменту організації.

Удосконалювати методи і процедури оцінки компетенцій персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», який у своєму розвитку орієнтується на динаміку зовнішнього середовища, треба з урахуванням наступних аспектів: чітка детермінація цілей оцінки; обґрунтування параметрів, що оцінюють; поєднання теоретичного і

практичного підходів; наявність комплексного набору засобів оцінки; надання релевантних висновків за результатами оцінки.

Мотиваційний механізм також можна розглядати як упорядковану сукупність мотивів досягнення намічених цілей. Структура і складність мотиваційного механізму управління мають відповідати структурі та ступеню складності цілей вищого навчального закладу, тому формувати такий механізм, як складову комплексного механізму управління ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», ми пропонуємо на основі наступної сукупності системних принципів:

- Кожній меті на всіх рівнях системи цілей управління ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має відповідати певний мотиваційний комплекс, що забезпечує досягнення цієї мети. Отже, початковим для визначення структури мотиваційного механізму є виявлення структури мотиваційно значимої ієрархії цілей. Цей процес ітеративний, адже мотиви є засобами досягнення цілей. У ситуації, коли на певному етапі досягнення мети неможливо сформувати необхідний і достатній для її досягнення мотиваційний комплекс, така мета потребує перегляду та узгодження з реальними можливостями мотивації.

- Різноманітність і специфіка діяльності персоналу та особистісних характеристик зумовлює необхідність формування специфічного мотиваційного механізму, а не спрощеного підходу, коли при розв'язанні проблеми обмежуються окресленням цілей і визначенням потреби у ресурсах для їх досягнення (на виробничих підприємствах, зокрема), вважаючи, що наявний мотиваційний механізм використання ресурсів є ефективним для досягнення всієї множини цілей.

- Мотиваційний механізм як система має володіти властивістю раціональної цілісності та відособленості елементів. Зокрема, між собою пов'язані й оплата праці, й рівень зайнятості, й ступінь соціального захисту. Зміна змісту одного з цих елементів - приводить до необхідності зміни змісту інших. Водночас необхідно забезпечувати певний ступінь відособленості елементів, щоб зміну змісту того або іншого елементу певною мірою компенсувати іншими елементами мотиваційного механізму, інакше його ефективність не буде

високою. Такими елементами можуть бути, наприклад, умови праці та диференціація її оплати залежно від умов праці.

- Мотиваційний механізм повинен містити елементи з різним життєвим циклом: з тривалим, тобто ті, що змінюються тільки із зміною природи людини (культурні, моральні й т. п.); коротким, тобто ті, що змінюються зі зміною соціально-економічної або виробничої ситуації, і проміжним між тривалим та коротким циклом.

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб людини до правильного використання стимулів до праці.

Намагаючись задовольнити свої потреби, люди вибирають ту чи іншу лінію цілеспрямованої поведінки. Робота на підприємстві теж являє собою один із способів цілеспрямованої поведінки. Спроби просунутися на керівну посаду підприємства - це інший тип цілеспрямованої поведінки, спрямованої на задоволення потреби у визнанні. Для того, щоб просунутися по службовим сходам, людина повинна направити свою особисту енергію на досягнення певної організаційної мети. Таким чином, задача керівника, який повинен мотивувати робітників, полягає в тому, щоб надати їм можливість задовольнити їхні особисті потреби в обмін на якісну роботу [14,с.73].

Таким чином, застосування виховання і навчання як одного з методів мотивування людей, приводить до того, що персонал виявляє зацікавленість у справах підприємства, не одержуючи відповідного стимулюючого впливу. При цьому, чим вище рівень розвитку відносин на підприємстві, тим рідше у вигляді засобу керування людьми застосовується стимулювання.

Комплексний підхід до управління як єдності усіх функцій дозволить виділити нове в характері управління - функцію керівництва персоналом.

Керівництво персоналом як функція управління покликана об'єднувати, координувати, взаємопов'язувати та інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. Чим складніше система функцій управління, більш диференційована, тим гостріше перед керівництвом встає задача постійного вдосконалення управління як усередині кожної функції, так і в міжфункціональному аспекті. У результаті,



від функції керівництва все частіше відокремлюється специфічна функція - вдосконалення управління як самостійна функція.

Система управління, що складається з ієрархії різних ступенів (ланок), припускає закріплення різних етапів управління за окремими керівниками чи органами (апаратом) управління. Ці керівники мають різні ранги. Головним завданням вищого керівництва є процес управління в цілому: координація різних функцій, їхнє узгодження; підбір керівників відповідних служб і підрозділів; організація ієрархії управляючої системи в цілому.

Керівники середнього і нижчого рівня виступають як організатори певних видів робіт. В їх обов'язки входить: складання загального плану роботи; об'єднання людей для роботи, управління роботою; узгодження роботи окремих частин організації й окремих працівників; контроль.

У сучасних умовах перетерпіла істотні зміни мотивація управління персоналом: переважне значення набули соціально-економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом над адміністративними; управління тепер спрямоване на здійснення співробітництва персоналу й адміністрації для досягнення намічених цілей; одержав розвиток принцип колегіальності в управлінні.

Колегіальність в управлінні припускає, що роботодавці працюють у тісному контакті один з одним і пов'язані узами співробітництва і взаємозалежності, складаючи управлінський штат.

Метою управління персоналом стало спонукання до розвитку здібностей працівників для більш інтенсивної і продуктивної праці. Вважається, що керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а направляти їхні зусилля, допомагати розкриттю їхніх здібностей, формувати навколо себе групу однодумців.

Під впливом об'єктивних чинників людського розвитку на зміну мотиваційних теорій класичного типу прийшли теорії інноваційного типу, а практика отримала широкий перелік нових форм і методів мотивації праці.

### Висновок до розділ 3

В сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища найважливішою проблемою будь-якого українського підприємства, працюючого на ринкових засадах, постає проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку, впровадження нових видів технічного обладнання та висококваліфікованих кадрів. Для вирішення цієї проблеми потрібно залучити комплекс із визначення та подальшого управління стратегічним потенціалом підприємства.

Від вміння керівництва організувати процеси всередині підприємства та ззовні, так щоб можливо було спрогнозувати попит і забезпечити його конкурентоспроможною продукцією, залежить досягнення стратегічної мети підприємства та його ефективний розвиток.

Одним з пріоритетних завдань на наступні роки для великих компаній є покращання якості та лояльності персоналу як у відношенні до персоналу власної компанії, так і у відношенні до персоналу, оскільки саме туроператори лідери ринку мають матеріальні та кадрові можливості й ресурси забезпечити оптимальну систему мотивації для стимулювання власної економічної діяльності за рахунок двовекторного спрямування системи заохочення персоналу, здійснюючи мотивацію не лише за рахунок фінансової винагороди за роботу та можливостей кар'єрного зростання, але й застосовуючи інші фактори впливу на персонал.

У більшості вітчизняних компаній і підприємств прийнято дотримуватися єдиної системи мотивації для всіх працівників без урахування віку, поглядів, посад і навіть без огляду на специфіку самої компанії. Це є великим недоліком, який слід виправляти в першу чергу. Кожен працівник може підтвердити той факт, що всередині кожної компанії відбуваються кардинально різні процеси, кожна має свої переваги й недоліки. У зв'язку із цим у ТОВ «ЕПЦЕНТР К» повинні вводити більш активно таку посаду, як HR-менеджер – фахівець із

управління людськими ресурсами. Ця посада виникла на основі таких спеціальностей, як кадровик і менеджер з персоналу.

Виходячи з цього, в ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» в основу програми стимулювання персоналу з метою посилення їх зацікавленості в підвищенні продуктивності праці можливо покласти розробку мотиваційного пакета. У свою чергу, запровадження на ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» дійової системи професійного навчання персоналу зумовить активізацію роботи служби управління персоналом з виробничої адаптації працівників, планування їх трудової кар'єри та інших напрямів розвитку персоналу.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів розробки стратегії підвищення фінансової стійкості підприємства можна зробити наступні висновки:

1. У сучасній економіці українські підприємства функціонують в умовах невизначеності та мають обмежені фінансові ресурси. Важливим завданням для кожного з них є визначення власної межі фінансової стійкості, адже недостатня фінансова стійкість може вплинути на платоспроможність підприємства, а надлишкова – сформувати занадто велику кількість резервів та запасів, які в подальшому вплинуть на збільшення витрат, недоотримання прибутку та зменшення темпів економічного розвитку підприємства.

Складність поняття «фінансова стійкість» проявляється у наявності різних точок зору з питань її тлумачення, при цьому в кожному з трактувань підкреслюється важливість фінансової стійкості для успішної діяльності підприємства, тому кожному суб'єкту господарювання, який прагне бути незалежним (стійким) та економічно спроможним, необхідно управляти своєю фінансовою стійкістю.

2. Реалізація фінансової стратегії повинна забезпечити підприємству формування та ефективне використання фінансових ресурсів, виявлення найефективніших напрямів інвестування, відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства, визначення головної загрози з боку конкурентів, вибір напрямів фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами. На підставі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства: інвестиційна, дивідендна, цінова, податкова, амортизаційна. Однією з основних проблем в стратегічному менеджменті взагалі і при розробці фінансової стратегії зокрема є необхідність прийняття рішень в умовах невизначеності і нестабільності. Ця нестабільність пояснюється мінливістю як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. В основі

досягнення внутрішньої стійкості підприємства лежить своєчасне і гнучке управління внутрішніми факторами його діяльності (величиною виробничої потужності, складом основних фондів, рівнем кваліфікації персоналу, обсягом виробництва і продажу, використовуваними технологіями, рівнем витрат й ін.). Саме тому стратегічний менеджмент повинен бути спрямований на якість управління складом і структурою поточних активів, на правильний вибір стратегії й тактики управління структурою власних фінансових ресурсів і, звичайно, на заходи щодо управління коштами, що додатково мобілізуються на ринку позичкових капіталів, тобто усунення фінансового ризику, пов'язаного з неспроможністю підприємства вчасно і в повному обсязі розрахуватися з кредиторами.

3. Для вирішення сучасних проблем національної економіки та стабілізації розвитку суспільства необхідно підвищити ефективність діяльності суб'єктів господарювання. Оскільки вітчизняні підприємства функціонують у кризових умовах, то це призводить до банкрутства багатьох відомих компаній, які донедавна мали позитивні тенденції розвитку. Аналіз даних Державного комітету статистики свідчить про те, що протягом останніх років в Україні збільшується частка підприємств, які отримують збиток. Це негативно впливає на формування власного капіталу і знижує фінансову стійкість підприємств, оскільки саме прибуток є основним внутрішнім джерелом фінансування суб'єктів господарювання. Зростання збитковості спостерігається у підприємств, що працюють у таких галузях, як промисловість, транспорт, операції з нерухомим майном та складське господарство.

4. Аналіз сучасного стану мотивації та обізнаності персоналу торгівельної мережі ТОВ «Епіцентр К» показав, що дане підприємство умовно можна розділити на дві групи: в першій понад 25% працівників не знають, чи існує на система заохочення праці; в другій групі такі працівники складають 10 - 15%. Реалізація методів мотивації на практиці показав, що майже всі напрями мотивації використовуються неефективно і є необхідність їх удосконалення. Працівники приділяють велику увагу грошовій винагороді та високій заробітній

платі і вважають, що підприємство не задовольняє їх потреби в економічному стимулюванні праці. Керівництво ТОВ «Епіцентр К» однозначно бажає посилити соціально-психологічні аспекти мотивації діяльності. Вони приділяють значну увагу атмосфері довіри, психологічній сумісності працівників, вважають що психологічний комфорт на роботі – це одна з основних причин високої продуктивності праці. Найбільш негативний вплив на працівників зумовлюють нерівномірний графік та неналежні умови праці на підприємстві, а позитивний – корпоративні свята, відповідність роботи кваліфікації працівника, поінформованість про діяльність підприємства. З групи психологічних чинників позитивний вплив мають: система морального мотивування працівників, стабільність діяльності підприємства (відсутність загрози звільнення), а негативний – рівень нервового напруження при виконанні роботи, відносини між працівниками та стиль управління, ефективне управління конфліктами.

5. Пріоритетним завданням на наступні роки для великих компаній таких як ТОВ «Епіцентр К» є покращання якості та лояльності персоналу як у відношенні до персоналу власної компанії, так і у відношенні до персоналу, оскільки саме туроператори лідери ринку мають матеріальні та кадрові можливості й ресурси забезпечити оптимальну систему мотивації для стимулювання власної економічної діяльності за рахунок двовекторного спрямування системи заохочення персоналу, здійснюючи мотивацію не лише за рахунок фінансової винагороди за роботу та можливостей кар'єрного зростання, але й застосовуючи інші фактори впливу на персонал.

У більшості вітчизняних компаній і підприємств прийнято дотримуватися єдиної системи мотивації для всіх працівників без урахування віку, поглядів, посад і навіть без огляду на специфіку самої компанії. Це є великим недоліком, який слід виправляти в першу чергу. Кожен працівник може підтвердити той факт, що всередині кожної компанії відбуваються кардинально різні процеси, кожна має свої переваги й недоліки. У зв'язку із цим у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» повинні вводити більш активно таку посаду, як HR-менеджер – фахівець із

управління людськими ресурсами. Ця посада виникла на основі таких спеціальностей, як кадровик і менеджер з персоналу. В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» в основу програми стимулювання персоналу з метою посилення їх зацікавленості в підвищенні продуктивності праці можливо покласти розробку мотиваційного пакета. У свою чергу, запровадження на ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» дійової системи професійного навчання персоналу зумовить активізацію роботи служби управління персоналом з виробничої адаптації працівників, планування їх трудової кар'єри та інших напрямів розвитку персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абдукаримов И. Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур: учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2018. 214 с.
2. Алексеева А. И. Комплексный экономический анализ управленческой деятельности: навчальний посібник. 3 вид., Москва: КноРус, 2011 р. 705 с..
3. Антонова А. А. Система мотивации трудовой деятельности в США. URL: [www.rusnauka.com/4 S D 2012/Economics/6 99779.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_S_D_2012/Economics/6_99779.doc.htm)
4. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами. М.: Питер, 2012, 848 с.
5. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: Навчально-методичний посібник. К.: 2009. 328 с.
6. Бакурова А. В. Самоорганізація соціально-економічних систем: Моделі і методи : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2010. 328 с.
7. Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование: Учебное пособие. Видання 2-ге, доповнене і перероблене. М.: КНОРУС, 2015. 240 с.
8. Безбородова Т. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємств. Держава та регіони. 2016. № 5. С. 21–23.
9. Безугла Т.В. «Економічна стійкість» та «фінансова стійкість». Молодий вчений. 2014. № 3. С. 33.
10. Белінська О.В. Сутність фінансового потенціалу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 4. Т.3. С. 267-271.
11. Березін О. В. Карпенко Ю. В. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств : монографія. Полтава : ІнтерГрафіка, 2012. 203 с.
12. Березін О. В. Карпенко Ю. В. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств : монографія. Полтава : ІнтерГрафіка, 2012. 203 с.



13. Бланк І.О. Основи фінансового менеджменту. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 476 с.
14. Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле. М. : Дело и сервис, 2010. 256 с.
15. Блонська В. І., Кісь Г. Р. Методологія управління економічною ефективністю функціонування торговельного підприємства. Наукові праці Лісівничої академії наук України. 2017. Вип. 6. С. 36-42.
16. Блонська В. І., Кісь Г. Р. Методологія управління економічною ефективністю функціонування торговельного підприємства. Наукові праці Лісівничої академії наук України. 2017. Вип. 6. С. 36-42.
17. Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Видавництво А.С.К., 2013. 400с.
18. Бочаров В.В. Финансовый анализ.: Учеб. Пособие. СПб.: Питер, 2014. 240 с.
19. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : [монография] . К. : Центр учебной літератури, 2015. 648 с.
20. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник]. К.: ЦУЛ, перевидання, 2014. 456 с
21. Власова Н. О., Мелушова І. Ю. Ефективність формування фінансових результатів підприємств роздрібно́ї торгівлі : монографія. Х. : ХДУХТ, 2017. 259 с.
22. Внутрішній контроль господарської діяльності підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / За ред. к.е.н. проф. М.Д. Корінька. - Фастів: "Поліфаст", 2013. – 440 с.
23. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник. Київ: „Центр навчальної літератури”, 2014. 224 с.
24. Гадзевич О. І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств. К. : Кондор, 2014. 180 с

25. Гайдар С. М. Коефіцієнтний підхід до оцінки фінансової стійкості підприємств торгівлі. Торгівля і ринок : зб. наук. праць. 2017. №27. С. 443-449.
26. Гаркуша Н. М. Оцінка ефективності управління витратами підприємств роздрібною торгівлі. Економічний простір : зб. наук. праць ПДАБА. 2014. № 88. С. 152-164.
27. Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 5. С. 66-71.
28. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 463 с.
29. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика: навч. посібник. Львів: «Магнолія 2006», 2012. 282 с.
30. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике: пер. с англ. М.: ООО «Вершина», 2010. 343с.
31. Гринкевич С.С. Економічні основи стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкових перетворень. Науковий вісник НЛТУ України. 2015, вип. 18.5. С. 110-114.
32. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2013. 302 с.
33. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності. Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. 2012. №3-4. С. 90-91.
34. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2013. 655 с.
35. Демко Е. В. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу. Вісник Львівського інституту банківської справи УБС НБУ. 2016. С. 55–58.
36. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 208 с.
37. Друкер П.Ф. Практика менеджмента/ Пер. с. англ. М.; СПб.; К.: Издательский дом "Вильямс", 2012. 397 с.

38. Друри К. Производственный и управленческий учет. М. : ЮНИТИ, 2015. 476 с.
39. Епіцентр – Національна мережа. URL: <http://epicentrk.ua/>
40. Епіцентр К. URL // [https://uk.wikipedia.org/wiki/ %D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80\\_%D0%9A](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%9A)
41. Загора Т.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 400с.
42. Заярна Н. М., Кіш А. О. Сутність економічної діагностики діяльності підприємств торгівлі. Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць Львівської комерційної академії. 2012. Вип. 14. С. 170-173.
43. Іванов В.Л. Забезпечення організаційно-економічної стійкості промислового підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємство. 2010. № 22. С. 32–39.
44. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навч. Посібник / К.В. Ізмайлова. К.: МАУП, 2012. 152 с.
45. Іляш О. І., Капериз М. В. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства. Економіка, планування і управління галузі: Науковий вісник НЛТУ України. 2016. Вип. 21.2. С. 167–171.
46. Кизим М.О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія / Кизим М.О., Забродський В.А., Зінченко В.А., Копчак Ю.С. Х.: Вид. дім «ІНЖЕК», 2013. 144 с.
47. Козуб В. О. Порогові та цільові значення показників моніторингу фінансових результатів торговельного підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 4 (55). С. 267-272.
48. Кравченко О. С., Григораш О. В. Організаційно-методична модель оцінки економічного потенціалу торговельних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. Т. 2. С. 121-129.
49. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий аналіз. Київ : ЦУЛ, 2008. 330 с.

50. Кремень В.М., Щепетков С.Я. Оценка финансовой устойчивости предприятия. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 1. С. 107–116.

51. Курочкин Д.В. Методи оцінки фінансової стійкості підприємства. Сучасна економіка. 2011 . № 1 С. 107–112.

52. Куцик П. О. Сучасний стан та специфіка функціонування оптових торговельних підприємств. Економіст. 2016. № 2. С. 43-45.

53. Куцик П. О., Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2016. 207 с.

54. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент : [учебник] / Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б.; [пер. с англ. Н. И. Алмазовой]. М. : ООО «Издательство Проспект», 2013. 336 с

55. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2010\\_14/Lukashevich%20UL.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf)

56. Маркін Ю.П. Економічний аналіз: керівництво. 3 вид., Москва: Видавництво «Омега-Л», 2011. 450 с.

57. Маршалл Дж.Ф. Финансовая инженерия. Полное руководство по финансовым нововведениям / Дж.Ф. Маршалл, В.К. Бансал ; пер. с англ. – М. : ИНФРА – М, 2010 – 784 с.

58. Маслак О.І. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємств: монографія. Регіональна економіка. Київ. 2012. 177 с.

59. Недосекін С.В., Іванов М.А. Фінансовий стан підприємства: сутність та організація в сучасних умовах URL: <http://www.rgazu.ru/db/ vestnic/2011% 281% 29/economics/020.pdf>

60. Обущак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 9. С. 92.

61. Офіційний сайт Державного комітету статистики, Електронний ресурс, URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

62. Пушкарева М. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия : учеб. Пособие. М.: РИОР: ИНФРА-М, 2014. 313 с.

63. Рябцева О.Е. Формирование и внедрение мотивационного механизма на предприятии. Экономика и социум. 2014. № 1. С. 62-72.

64. Сабадирьова А. Л. Потенціал та розвиток підприємства: монографія / А. Л. Сабадирьова, О. М. Бабій, Т. В. Куклінова. О. : ОНЕУ, 2013. 343 с.

65. Савицкая Г. В. Экономический анализ: учебник 14-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 649 с.

66. Савицька В.Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ: Знання, 2005. 654 с.

67. Салагакова Н. О. Система показників-індикаторів економічної діагностики діяльності торговельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 2. Т. 2. С. 19-24.

68. Салига К.С. Методичні підходи діагностування фінансового стану підприємства. Держава та регіони. Економіка та підприємництво. 2013. № 3. С. 215.

69. Санду І., Косолапова М., Свободін В. Оцінка фінансового стану компанії. АІК. 2011. № 2. С. 34–40.

70. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами. М. : ЮНИТИ. 2013. 659 с.

71. Стригуль Л.С. Теоретико-методичне забезпечення визначення фінансової стійкості підприємств різних організаційно-правових форм в умовах мінливого середовища. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 6. С. 64–67.

72. Теорія і практика аналізу фінансового обліку на підприємстві: навчальний посібник / Н.В. Парушіна. Москва: Ви- давничий дім «Форум». 2010. С. 432.

73. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент [Текст]: Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. 576с.

74. Финансовый менеджмент : [учебник для вузов] / Под ред. Г.Б. Поляка ; 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юнити-Дана, 2012. 277 с.

75. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / М.Д. Білик та ін. Київ : КНЕУ, 2005. 592 с.

76. Футало Т. В. Методичні аспекти аналізу соціально-економічної ефективності підприємств роздрібної торгівлі. Економічні системи : монографія. Т. 4 ; [за ред. Г. І. Башнянина]. Львів : Ліга-Прес, 2013. 508 с.

77. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз : [навч. посіб.]. К. : ЦУЛ, 2012. 359 с.

78. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посібник / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк. К.: КНЕУ, 2013. 344 с.

79. Шеремет А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: ученик. 2-е изд., доп. М. : ИНФРА-М, 2017. 374 с.

80. Школьник І.О. Фінансовий аналіз : навчальний посібник ; за ред. І.О. Школьник та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 368 с

## Додаток А

Таблиця А.1

**Порівняльний аналітичний баланс ТОВ «Епіцентр-К» станом на II  
півріччя 2018 року**

Актив	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	питома вага	питома вага	зміна в абсолют них величин ах	зміна в питомах вагах	зміна у % до величини на поч.року	зміна у % до зміни валюти балансу
<b>Актив</b>								
I. Необоротні активи	7,4	40,8	2,94	12,66	33,40	9,72	351,35	100,48
II. Оборотні активи	244,7	281,2	97,06	87,25	36,50	-9,82	-85,08	100,52
III. Витрати майбутніх періодів	0	0,3	0,00	0,09	0,30	0,09	-	100,00
Баланс	252,1	322,3	100,00	100,00	70,20	0,00	-72,15	101,00
<b>Пасив</b>								
I. Власний капітал	146,6	140,8	58,15	43,69	-5,80	-14,47	-103,96	99,92
II. Забезпечення наступних витрат і платежів	-	-	-	-	-	-	-	-
III. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-	-
IV. Поточні зобов'язання	105,5	181,5	41,85	56,31	76,00	14,47	-27,96	101,08
V. доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	252,1	322,3	100,00	100,00	70,20	0,00	-72,15	101,00

## Додаток Б

Таблиця Б.1

## Матриця SWOT для підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

		Можливості		Загрози	
		Можливість використання новітніх технологій, обладнання	Вихід на нові ринки	Подорожчання сировини	Насиченість ринку
Сильні сторони	Відомий бренд	Використання новітніх технологій для вдосконалення продукції та асортименту підприємства	Зменшується кількість маркетингових витрат на розкрутку бренду	Асоціювання бренду з якісною продукцією дозволить уникнути можливих втрат	Вірогідність значного скорочення частки ринку знижується
	Ефективна робота маркетингового відділу	Використання новітніх технологій у збереженні та вдосконаленні процесів вирощування кавових зерен в обмін на більш низькі ціни на сировину	Можливість територіального поширення	Втримання споживачів завдяки ефективним рішенням маркетингового відділу	Формування конкурентної переваги по різноманітності та доступності кисломолочних продуктів
Слабкі сторони	Сильна конкуренція	Втримання лідируючого положення ринку шляхом використання новітніх технологій у розширенні асортименту та вдосконаленні продукції	Для використання цієї можливості необхідно подолати імідж дешевого кавового напою	Збільшення витрат на маркетингові заходи задля втримання позицій на ринку	Постійне вдосконалювання та проведення маркетингових заходів
	Стандартні методи просування продукції на Північно-Східних ринках України.	Удосконалення маркетингових заходів щодо чіткого розділення позицій кисломолочної продукції у свідомості споживачів	Необхідно провести перепозиціонування продукції або змінити назви	Постійне вдосконалення і проведення маркетингових заходів	Постійне вдосконалювання та проведення маркетингових заходів



## Додаток В

Таблиця В.1

**Характеристика основних складових ринкової діяльності гіпермаркетів  
ТОВ «ЕПЦЕНТР К»**

Види ринкової діяльності	Характеристика основних складових ринкової діяльності гіпермаркетів ТОВ «ЕПЦЕНТР К»
Товарна політика	<p>Основними проблемами при розробці товарної політики на підприємстві «ЕПЦЕНТР К» є:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. інновації;</li> <li>2. забезпечення якості та конкурентоспроможність товару;</li> <li>3. створення оптимального асортименту;</li> <li>4. позиціонування товару на ринку.</li> <li>5. Основні завданнями товарної політики в будівельному гіпермаркеті «ЕПЦЕНТР-К»:</li> <li>6. визначення і задоволення запитів споживачів;</li> <li>7. використання технологічних знань і досвіду самої фірми;</li> <li>8. оптимізація фінансових результатів.</li> </ol>
Цінова політика	<p>Як складова комплексу маркетингу, у будівельному гіпермаркеті «ЕПЦЕНТР К» застосовна наступна схема побудови ціноутворення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) фірма визначає мету свого маркетингу (виживаність, максимізація прибутку, завоювання лідерства);</li> <li>2) фірма виводить для себе криву попиту, яка говорить про ймовірні кількостях оргтехнічного продукту, який вдасться продати на ринку;</li> <li>3) фірма розраховує, як міняється сума її витрат при різних рівнях пропозиції послуг;</li> <li>4) фірма вивчає ціни конкурентів;</li> <li>5) фірма вибирає кращий метод ціноутворення;</li> </ol> <p>фірма встановлює остаточну ціну на товар.</p>
Комунікаційна політика	<p>Мета комунікаційної політики - просування товару на ринок. Основними її елементами є: реклама, зв'язки з громадськістю, засоби стимулювання збуту, персональні продажі.</p>
Кадрова політика	<p>Процес складається з окремих процедур і взаємозалежних етапів та включає в себе етапи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) розробка кадрової політики;</li> <li>2) формування кадрів організації;</li> <li>3) збереження і підвищення потенціалу кадрів.</li> </ol>

## Додаток Д

Таблиця Д.1

**Класифікація інструментів мотивації  
збутового персоналу в організації**

№	Форма стимулювання	Зміст
<b>Матеріальне стимулювання</b>		
1	Заробітна плата	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оплата праці співробітника відділу збуту, включаючи посадовий оклад і додаткову плату;</li> <li>- Премії;</li> <li>- Надбавка за професійну майстерність;</li> <li>- Доплата за важкі умови праці;</li> <li>- Доплата за сумісництво;</li> <li>- Доплата за роботу в нічний час;</li> <li>- За роботу в святкові та вихідні, понаднормову роботу;</li> <li>- Оплата і компенсація за відпустку.</li> </ul>
2	Бонуси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разові виплати з прибутку організації: річний, піврічний, різдвяний, новорічний бонуси;</li> <li>- Бонуси за вислугу років, за відсутність прогулів, цільової, за заслуги, експортний.</li> </ul>
3	Участь в акціонерному капіталі	Купівля акцій і отримання дивідендів; Купівля акцій за пільговими цінами; Безоплатне отримання акцій.
4	Участь в розподілі прибутку	Заохочувальний фонд.
5	Додаткові виплати	За знаходження нових ринків збуту і максимізацію прибутку: подарунки від фірми, субсидування ділових витрат, покриття особистих витрат під час відряджень.
<b>Побічно-матеріальне стимулювання</b>		
6	Оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом	Виділення коштів на оплату транспортних витрат, на придбання транспорту; Виділення транспорту з водієм для потреб співробітника.
7	Ощадні фонди	Організація ощадних фондів для працівників з виплатою процентів не нижче банківських
8	Організація харчування	Виділення коштів на організацію харчування на підприємстві, субсидіювання витрат на харчування.
9	Стипендіальні програми	Виділення коштів на освіту на стороні.
10	Програми навчання в організації	Покриття витрат на навчання в організації.
11	Програми медичного обслуговування	Організація медичного обслуговування або укладання договорів з медичними організаціями.
12	Програми житлового будівництва	Виділення коштів на будівництво власного житла.

13	Програми, пов'язані з навчанням дітей	Виділення коштів на освіту дітей співробітників.
14	Страховання життя	Страховання життя працівників та членів його сім'ї.
15	Програми виплат по тимчасовій непрацездатності.	Додаткові виплати до стандартних виплат фонду соціального страхування.
16	Медичне страхування	Працівників і членів їх сім'ї.
17	Відрахування в пенсійний фонд	Створення додаткового фонду пенсійного забезпечення (або укладення угоди зі стороннім).
18	Видача пільгових кредитів	Надання кредитних коштів на пільгових умовах на особисті цілі співробітника.
<b>Організаційні та морально-психологічні стимули</b>		
19	Трудове або організаційне стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поліпшення умов праці;</li> <li>- Наявність творчих елементів в процесі організації і в самому характері праці;</li> <li>- Створення групи резерву на підвищення;</li> <li>- Формування планів кар'єри;</li> <li>- Індивідуальні та групові творчі плани.</li> </ul>
20	Стимулювання вільним часом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Надання додаткових вихідних, відпустки, вибору часу відпустки;</li> <li>2) Скорочення тривалості робочого дня.</li> </ol>
21	Вираз загального визнання	Накази, грамоти, значки, вимпели, дошка пошани, почесні звання, публічні заохочення, уявлення до державних нагород.
22	Дисциплінарні стягнення	Забезпечення обґрунтованості і справедливості стягнень відповідно до законодавства

## Додаток Е

Таблиця Е.1

## Основні напрями розвитку підприємства

Напрямок	Характеристика
1. Стеження за змінами ринку, його місткістю, тенденціями розвитку та конкуренцією	Потрібно зосередити увагу не на описі виробничих питань бізнесу, а на попиті продукції або послуги проекту зі сторони потенційних споживачів. Наявність одержаних знань при аналізі ринку дають змогу розробляти програми, які забезпечують зменшення ступеня ризику, пов'язаного з прийняттям комерційних рішень, уникнення помилок щодо випуску оварів, невідповідних запитам ринку. Також формування асортиментного торгового набору товарів, які за обсягом, номенклатурою, асортиментом і якістю найбільше відповідали б попиту населення, мали переваги над конкурентами і забезпечили б максимальний прибуток.
2. Просування на ринок	Реклама дає потік клієнтів. При виборі видання засобів масової інформації, потрібно чітко знати, хто саме користується цими виданнями. Планувати рекламний бюджет треба заздалегідь і розраховувати його на тривалий термін. Одна приваблива реклама принесе мало результатів для підприємства. В той час як не велика, але якісна об'ява, котра буде опубліковуватись постійно, завжди буде приносити клієнтів. Ще одна маркетингова стратегія просування товарів – це прямі продажі торговими агентами. Під час роботи необхідно проводити тренінги по підвищенню кваліфікації та повчальну роботу з новими робітниками.
3. Система факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	Складові частини внутрішнього та зовнішнього середовища мають позитивний або ж негативний вплив на діяльність підприємства. Функціонування фірми відбуватиметься без перешкод коли ним виявляються, систематизуються, вивчаються та вчасно попереджаються різні негативні фактори впливу середовищ. Врахування факторів цих середовищ змушують весь час перебувати у повній готовності до них торгового підприємства.
4. Робота з постачальниками	Взаємовідносини повинні формуватися на умовах максимальної довіри і якості обслуговування. Необхідно вигравати по ціні та якості по кожній угоді та зробити так, щоб підприємство було єдиним постачальником певної продукції або торгової марки. Особливо добре виглядає на цьому фоні формування спецціни на великих замовленнях. При обробці таких замовлень необхідно надавати додаткову знижку, це допоможе виграти процедуру закупівлі і дасть підприємству хорошого клієнта, який можливо і надалі, стане постійним споживачем.
5. Робота з клієнтами	Персонал має бути ввічливий з клієнтом. Потрібно намагатись запропонувати максимальний асортимент продукції для потреб споживача. Навіть якщо товар не профільний для підприємства, іноді все одно потрібно знайти його у постачальників. Подібні дії завжди з гідністю будуть оцінені покупцем і велика вірогідність, що він стане вашим постійним клієнтом.
6. Штат співробітників	На початку існування підприємства не варто обтяжувати фінанси великою кількістю співробітників. Необхідно поєднувати тимчасово суміжні посади, підвищувати за рахунок цього заробітну плату співробітників. Наприклад:

	<p>— менеджер по збуту може займатися закупівельною діяльністю;</p> <p>— торговий агент що володіє власним авто – може працювати на доставці;</p> <p>— головний інженер може поєднати посади контролю безпеки і енергетики;</p> <p>Ці приклади можуть вступати в дію тільки при належному документальному оформленні і навчанні. Посади, відповідальні за угоди мають бути фінансово зацікавлені в здійсненні цих угод, в той же час працівники мають бути упевнені у своєму стабільному заробітку.</p>
7.Транспортні питання	<p>Будь-яке підприємство повинне мати власний транспорт. Навіть один транспортний засіб може скоротити час для вирішення питань і допомогти зберегти безліч клієнтів. Швидкість переговорів так само може поліпшити репутацію підприємства. У таких випадках автотранспорт незамінний</p>
8. Електронний вид зв'язку	<p>На даний момент існує безліч видів зв'язку за допомогою комп'ютера і доступу в мережу Інтернет. Забезпеченість працівників необхідною технікою та програмним забезпечення надають відчутну економію на телефонних переговорах і транспортних витратах. Наявність таких засобів зв'язку полегшить роботу менеджерів, дозволить збільшити оперативність доступу до необхідної інформації. Це буде дуже корисно якщо клієнти та постачальник знаходяться у інших регіонах. Так само зв'язок може допомогти взаємодії усередині підприємства.</p>