

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра економіки та фінансів підприємства

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **Управління економічним розвитком підприємства**

за матеріалами товариство з обмеженою відповідальністю  
«Торговий дім АРОН», м. Київ

Студента 2 курсу 1 м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка  
підприємства» з.ф.н

Науковий керівник –  
канд. екон. наук, доцент

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Терещенко Дар'я  
Валеріївна

Багацька Катерина  
Володимирівна

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2018

## ЗМІСТ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>              | <b>9</b>  |
| 1.1. Сутність економічного розвитку та фактори, що його визначають.....                             | 9         |
| 1.2. Етапи планування економічного розвитку підприємства.....                                       | 18        |
| 1.3. Інструменти та механізми управління економічним розвитком підприємства.....                    | 25        |
| <b>РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ НА ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АРОН» .....</b> | <b>31</b> |
| 2.1. Характеристика системи управління економічним розвитком підприємства .....                     | 31        |
| 2.2. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на економічний розвиток підприємства.....       | 41        |
| 2.3. Оцінка результативності управління економічним розвитком підприємства .....                    | 48        |
| <b>РОЗДІЛ ЗОПТИМІЗАЦІЯ НАПРЯМІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АРОН».....</b>              | <b>57</b> |
| 3.1. Основні шляхи економічного розвитку підприємства .....   | 57        |
| 3.2. Розробка стратегії економічного розвитку підприємства.....                                     | 64        |
| 3.3. Прогнозна оцінка ефективності управління економічним розвитком підприємства.....               | 81        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>  | <b>88</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>  | <b>91</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>   | <b>97</b> |

**Актуальність теми** дослідження полягає, в тому, щосучасна надзвичайно швидка зміна ділової сфери вітчизняних підприємств, пов'язана з високим рівнем конкуренції, ростом інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та багатьма іншими факторами викликають зміни умов функціонування підприємств на макро- і мікроекономічному рівнях, розширення їх самостійності, повну відповідальність за результати діяльності при одночасному зростанні фінансових ризиків і конкурентній боротьбі в різних ринкових сегментах. Але вітчизняні підприємства не адаптовані до умов постійної мінливості ринкового середовища та невизначеності. Тому для їх виживання особливо актуальною постає проблема управління економічним розвитком.

Ефективність управління економічним розвитком підприємства характеризується здатністю приймати результативні управлінські рішення щодо адаптації підприємства до змін ринкових умов, виконання стратегічних аспектів діяльності підприємства, формування механізмів економічного розвитку підприємства.

Ключова проблема сучасного українського підприємства полягає у необхідності його виживання і забезпечення безупинного розвитку.

Аналіз сучасної наукової літератури в галузі управління економічним розвитком підприємств свідчить про збільшення питомої їх ваги у різних видах наукової та навчальної продукції (монографії, нормативно-правові акти, препринти наукових доповідей, наукові статті, підручники, навчально-методичні посібники тощо). При цьому аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень, представлених в наукових публікаціях з питань управління економічним розвитком підприємств, а також господарської практики сучасних підприємств показав, що вони як і раніше гостро потребують методологічному забезпеченні та організаційно-управлінських рішеннях, спрямованих на досягнення сталого економічного зростання підприємства.

Недостатній рівень дослідження питань управління економічним розвитком підприємств викликає актуальність і необхідність вивчення цієї проблематики як в науковому плані, так і з практичної точки зору.

**Метою дослідження** випускної кваліфікаційної роботи - дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління економічним розвитком підприємств в конкурентному середовищі.

Виходячи із мети в процесі дослідження були поставлені наступні **завдання:**

- розглянути сутність економічного розвитку та фактори, що його визначають;
- розглянути етапи планування економічного розвитку підприємства;
- розглянути інструменти та механізми управління економічним розвитком підприємства
- дати характеристику системи управління економічним розвитком ТОВ «Торговий дім АРОН»;
- проаналізувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на економічний розвиток підприємства;
- оцінити результативність управління економічним розвитком ТОВ «Торговий дім АРОН»;
- запропонувати можливі основні шляхи економічного розвитку ТОВ «Торговий дім АРОН» та розробити стратегію економічного розвитку підприємства; виконати прогностичну оцінку ефективності управління економічним розвитком на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** процес управління економічним розвитком підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні основи забезпечення управління економічним розвитком та практичні аспекти оптимізації напрямів економічного розвитку підприємства.

**Методи дослідження.** Аналіз коефіцієнтів (відносних показників), порівняльний аналіз, ці всі методи застосовувалися для оцінки фінансового

стану підприємства; аналізу та синтезу, логічного узагальнення, аналогій, порівняльного співставлення, монографічний та графоаналітичний методи.

**Методологічно-інформаційною база дослідження.** Питанням розвитку підприємств в конкурентному середовищі приділяється суттєва увага працях багатьох іноземних та вітчизняних науковців-економістів. Серед них слід відзначити Г.Черчилля, Г.Армстронга, А.Н.Романова, М.І.Книша, Г.Л.Азоєва, Б.В.Буркинського, Р.А. Фатхутдінова, П.Р. Диксона, С.Д.Хонта, В.Г. Шинкаренко, А.Г.Хомченко, В.Н.Осипова, В.Л.Диканя, А.Ю.Юданова та інших. Значний внесок у висвітлення питань управління економічним розвитком підприємств здійснено у працях І.Ансоффа, С.Анікеєва, М.Бухалкова, Б.Бермана, Р.Гремінгер, С.Дібб, П.Друкер, Ф.Котлера, В.Краснова, І.Решетнікова, В.Нємцова, М.Мак-Дональда, Х.Мінцберга, М.Портера, Ю. Анісімова, А. Богатко, Е. Дудникова, Г. Захарова, Л. Костирко, О. Попова, О. Гайдатов та інших.

**Емпірична база дослідження** – дані ТОВ «Торговий дім АРОН».

**Теоретична значимість** роботи полягає у поглибленні наукового аналізу організації управління економічним розвитком підприємств сучасного підприємства в конкурентному середовищі.

Практична значимість дослідження полягає у розробленні шляхів підвищення забезпечення управління економічним розвитком підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН».

Введення у практичну діяльність підприємств положень управління економічним розвитком підприємств буде сприяти збільшенню рівня їх конкурентоспроможності, скоротить неефективні управлінські рішення та забезпечить досягнення цілей економічного розвитку підприємства із його загальною стратегією розвитку.

**Структура і зміст роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Повний обсяг роботи – 96 сторінок, ілюстрована 13 таблицями і 14 рисунками та список використаних джерел з 53 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність економічного розвитку та фактори, що його визначають

Характерною рисою сучасного етапу розвитку економіки є глибокі зміни в усіх її сферах, які впливають на систему управління, тим самим виникає необхідність розглядати її як динамічний процес, бо її форми, методи і функції перебувають під впливом багатьох факторів: масштабу підприємства, рівня прибутковості, конкурентоспроможності тощо [1, с. 104].

Категорія "управління" характеризує здатність підприємства як сукупності соціально-економічної, матеріально-технічної та організаційно-технологічної систем зберігати свою визначеність, підтримуючи стан динамічної рівноваги між внутрішніми та зовнішніми чинниками діяльності підприємства. Діяльність, у даному контексті, означає таке ставлення учасників бізнесу до соціально-економічного середовища господарювання, що передбачає його перетворення підпорядкування їхніх економічних інтересам [1, с. 104].

Управління — це цілеспрямована діяльність усіх суб'єктів господарювання, що забезпечують становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток підприємства. Процес управління підприємством характеризується постійним системним впливом надіяльності його структури для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох параметрів — ступеня розвиненості виробництва, поділу і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу, економічних ресурсів, форм стимулювання високопродуктивної праці тощо, але, впершу чергу —

відступення взаємного інтегрування зазначених факторів під час їх використання. Застосування того чи іншого економічного розвитку підприємства [21, с. 105].

Сучасний етап розвитку економічної наукової думки характеризується переосмисленням традиційних підходів і методик управління системами різних рівнів. Якщо в недалекому минулому вимірювання досягнень підприємств здійснювалося за допомогою методів управління, які базувалися на управлінні фінансовими показниками діяльності, то сьогодні реалії сучасного ведення бізнесу вимагають переосмислення основних факторів економічного розвитку [2, с. 64].

Категорія "розвиток" розкриває характер змін, які відбуваються у системі підприємства. Іншими словами, це послідовність переходів соціально-економічної системи підприємства з одного стану в інший від моменту його створення до дати його ліквідації (юридичної та "фізичної"). Слід особливо зазначити, що підприємство в рамках роботи трактується як організаційно відокремлена, економічно самостійна, відкрита соціально-економічна система, яка на основі внутрішнього стану взаємодіє з зовнішнім середовищем і виготовляє продукцію (товари, роботи, послуги) [2, с. 64].

Розвиток підприємства є незворотним процесом, який забезпечує спонтанні чи керовані переходи від одного неповторного стану до іншого через процес змін. Неповторність кожного конкретного економічного стану підприємства забезпечується неможливістю повного повторення різноманітності, якості, кількості та сили впливу факторів, які його визначили.

Першоосною розвитку підприємств слід вважати різноманітні зміни (внутрішнього та зовнішнього характеру), які виступають результатом взаємодії економічних предметів (об'єктів), їх властивостей та параметрів. Соціально-економічні зміни у системі підприємства носять об'єктивний характер, тобто не залежать від волі та бажання людини (власників, менеджерів, працівників, інвесторів, кредиторів тощо) [3, с. 88].

Розвиток підприємства може бути здійснено в різних формах (табл. 1.1).

Сучасне підприємство дуже часто розглядають як об'єднання двох підсистем — керуючої та керованої. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) здійснює управлінський вплив на керовану підсистему (об'єкт управління) — виробничий персонал, обладнання, сировину, технології тощо[3,с.88].

Таблиця 1.1

### Форми розвитку підприємства[3,с.88].

| Форми                   | Сутність форм розвитку підприємства   |
|-------------------------|---|
| Революція               | стрибок, фазовий перехід, катастрофа, яка передбачає докорінну зміну підприємства   |
| Еволюція                | форма розвитку, яка передбачає поступальну, повільну, плавну якісну зміну на основі адаптації підприємства до умов середовища, що змінюється  |
| Прогресивний розвиток   | зміна якості системи від нижчого до вишого чи менш зробленого до більш зробленого   |
| Регресивний розвиток    | зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик  |
| Ринковий розвиток       | відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури   |
| Організаційний розвиток | відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо  |
| Екстенсивний розвиток   | прояв і збільшенням   |
| Інтенсивний розвиток    | виникненням якісно нових форм   |
| Діловий розвиток        | спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу  |
| Сталий розвиток         | розвиток обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на продукції, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу процес змін, які трапляються у функціонуванні підприємства   |
| Керований розвиток      | виділена в складі підприємства систему, в якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури управління на основі зворотних зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного й тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком |

Отже, цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) порівняно з попереднім станом, у відповідності до



поставлених цілей, являє собою основу управління розвитком підприємства. Іншими словами, управління розвитком підприємства має на меті переміщення системи з одного стану в інший, з новими якісними характеристиками.

Ефективне управління розвитком підприємства забезпечується за допомогою реалізації ряду принципів, які ляють собою основні, вихідні положення, встановлені загальноприйняті, широко розповсюджені правила дій та властивості економічних процесів [4,с.23].

Незважаючи на велику кількість наукових праць та значні досягнення в області обґрунтування теоретичних основ розвитку підприємства однак на сьогоднісутність, класифікація видів проявів нарівні підприємства чітко не визначені.

Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торгівельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами. Економічна сутність підприємства полягає в тому, що воно має на меті одержання прибутку.

Богацька Н.М. під підприємством розуміє провідний і важливий елемент сучасної економіки, який забезпечує ринок товарів та послугами, сприяє розвитку здорової конкуренції, задовольняє потреби споживачів. Його діяльність базується на власній ініціативі підприємця, найогострахаризикта має на меті отримання прибутку [3,с.77].

Кожне підприємство функціонує в фінансовому середовищі, тому обов'язковими умовами є фінансова стабільність підприємства та стійкість, що забезпечується фінансовим менеджментом даного підприємства [9]. Запасна Л.С. вважає, що аналіз сутності підприємства дозволяє констатувати, що підприємству в найбільшій мірі властиві характерні риси організації як соціально-економічної системи, таким чином в рамках дослідження логічне розуміння

підприємства як синонім організації [8, с. 5].

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили – бажання вижити (зберегти себе, мати визначену стабільність) і прагнення розвиватися (самоудосконалюватися) [8, с. 6].

Узагальнюючи поглядивчених на поняття розвитку можливим є визначення певних властивостей даного економічного процесу а саме, під розвитком розуміють: збільшення складності системи; поліпшення пристосованості до зовнішніх умов; збільшення масштабів вища; кількісний ріст економіки і якісне поліпшення її структури; соціальний прогрес. Розвиток будь-якого вища характеризується: якісними змінами тобто переходом від одного стану до іншого; необоротністю розвитку, а саме розвиток припускає стабільність; специфічність.

Надумку Р. Ансоффа [3, с. 306], розвиток – це питання не стільки того, що є, скільки того, що може бути зроблено з тим, що є. Сьогодні світова економіка переживає серйозні зміни. У сформованих умовах ринку України також відбуваються значні зміни, коли успішний розвиток підприємств і саме його існування безпосередньо залежать від розробленої стратегії і методів її впровадження.

Ріст розвитку, надумку Р. Л. Акоффа, — не те саме. Ріст може відбуватися з розвитку або при його відсутності. У більшості випадків ріст означає підвищення розмірів або числа об'єктів. Доросту корпорації, підприємств відносять як збільшення їхніх розмірів, так і розширення діяльності за наступними показниками: обсяг виробництва, частка на ринку, чисельність персоналу, величина продажів, чистий прибуток і т. д. Підприємства (фірми) як організовані системи можуть стимулюватися ріст, здійснюючи цілеспрямований вибір, наприклад, розширення ринку збуту, залучення інвестицій і т. п. Обмеження росту не обмежує розвиток [4, с. 85].

Розвиток визначається як тісно взаємозв'язаний процес кількісних і якісних перетворень. Кількісні зміни – зростання – це збільшення або зменшення складових частин організації. Якісні зміни – це перетворення структури і функцій організації, її частин і елементів. Останні не обов'

язково повинні супроводжуватися зміною кількісних характеристик. Згідно з законами діалектики, рушійною силою будуть яких зміни суперечності [4, с. 85]. Суперечності, що визначають кількісні зміни, обумовлені відносинами з навколишнім середовищем, тоді як внутрішні суперечності між елементами грають основну роль в якісних змінах [14, с. 66].

У суперечності розповсюдженим представленням, скажемо, розвитку особистості і її умови абстрактна, обумовлений тим, чим людина володіє. Розвиток — це процес, у якому збільшуються можливості і бажання індивіда задовольняти свої бажання і потреби інших людей. Це зростання здібностей і потенціалу людини, а не придбання матеріальних благ. Це, скоріше, питання мотивації, знань, розуміння і мудрості, чим багатства. Розвиток більш тісно зв'язаний з якістю, чим з рівнем життя [14, с. 66].

Філософська наука визначає, що на відміну від явища руху, зміни, що можуть викликати дію ізовнішніх відношення до об'єкта сил, розвитку являє собою саморух об'єкта — іманентний процес, джерелом якого укладено у самому об'єкті, що розвивається. Розвиток виникає в результаті протиріч, боротьби нового і старого, боротьби "суперечливих, взаємовиключних, протилежних тенденцій", властивих об'єктам "природи", їхнього подолання, перетворення в нові протиріччя.

Розвиток як процес умовлюється такими факторами:

- зміни зовнішнього середовища (економіка, політика, культура тощо);
- зміни внутрішнього середовища (технологічна оснащеність виробництва, переміщення працівників, зміна принципів та механізмів управління тощо) [14, с. 67].

Розвиток буває екстенсивним, інтенсивним, внутрішнім (джерелом якого розвитку знаходиться всередині об'єкта) і зовнішнім (визначається лише зовнішніми чинниками). Розвиток тісно пов'язаний з функціонуванням різних об'єктів, проте функціонування може мати і зворотний характер [10, с. 247].

Розвиток може проявлятися як прогрес, такі регрес, і виражатися в еволюційній або революційній формі. Прогрес забезпечує розвиток системи від нижчого рівня до вищого, вдосконалюючи систему, підвищуючи рівень організації системи. В економічному плані це проявляється в ускладненні підприємства, пок

ращеннійого ефективності, перехід на більш якісний рівень технологій тощо. У випадку регресом ситуація протилежна. Регрес — це тип розвитку, відповідно до якого система переходить від вищого рівня до нижчого, відбувається перехід до менш досконалого, ефективного виробництва. Векономічно му плані це може бути підприємство, яке вчасво єнних дій змушене перепрофільовувати свій виробничий процес на замовлення державного сектору, або у випадку погіршення фінансових показників підприємство змушене переходити на старі принципи діяльності з метою продовження функціонування [10, с. 247].

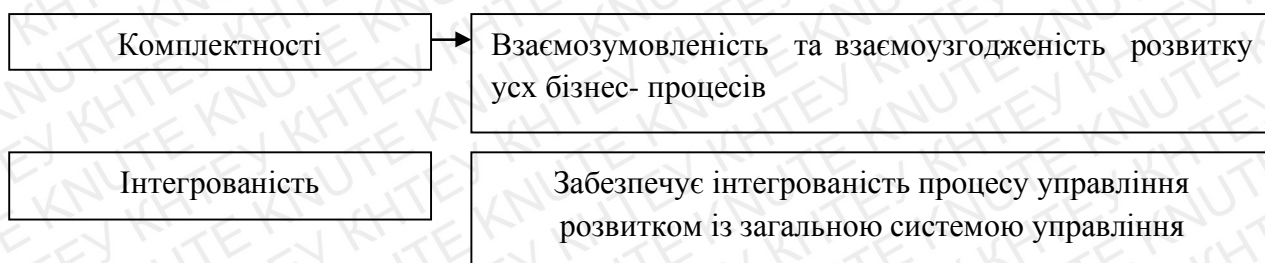
Під соціально-економічним розвитком підприємств В. П. Залуцький розуміє зміни соціальних та економічних показників під впливом реалізації рішень щодо використання соціально-економічного потенціалу, тобто пов'язує досягнення соціально-економічного розвитку з результатами взаємозв'язку між соціально-економічним потенціалом і рішеннями керівників щодо його використання [6, с. 47].

Розвиток підприємства повинен здійснюватися так, щоб всі зміни, що відбуваються на підприємстві, в його технологічному комплексі, виробничій, інноваційній і організаційній управлінській діяльності дозволяли зберігати і покращувати рентабельність і стабільність, а також інші характеристики, відповідаючи розвитку підприємства.

На основі аналізу та систематизації вітчизняної та зарубіжної економічної літератури пропонуємо наступну систему принципів управління розвитком підприємств (рис. 1.1).

Економічний розвиток являє собою економічний процес, елементами якого є:

- 1) економічне зростання, що здійснюється внаслідок структурних змін в економіці і забезпечує збільшення валового внутрішнього продукту й доходу на душу населення;
- 2) економічний занепад [6, с. 67].



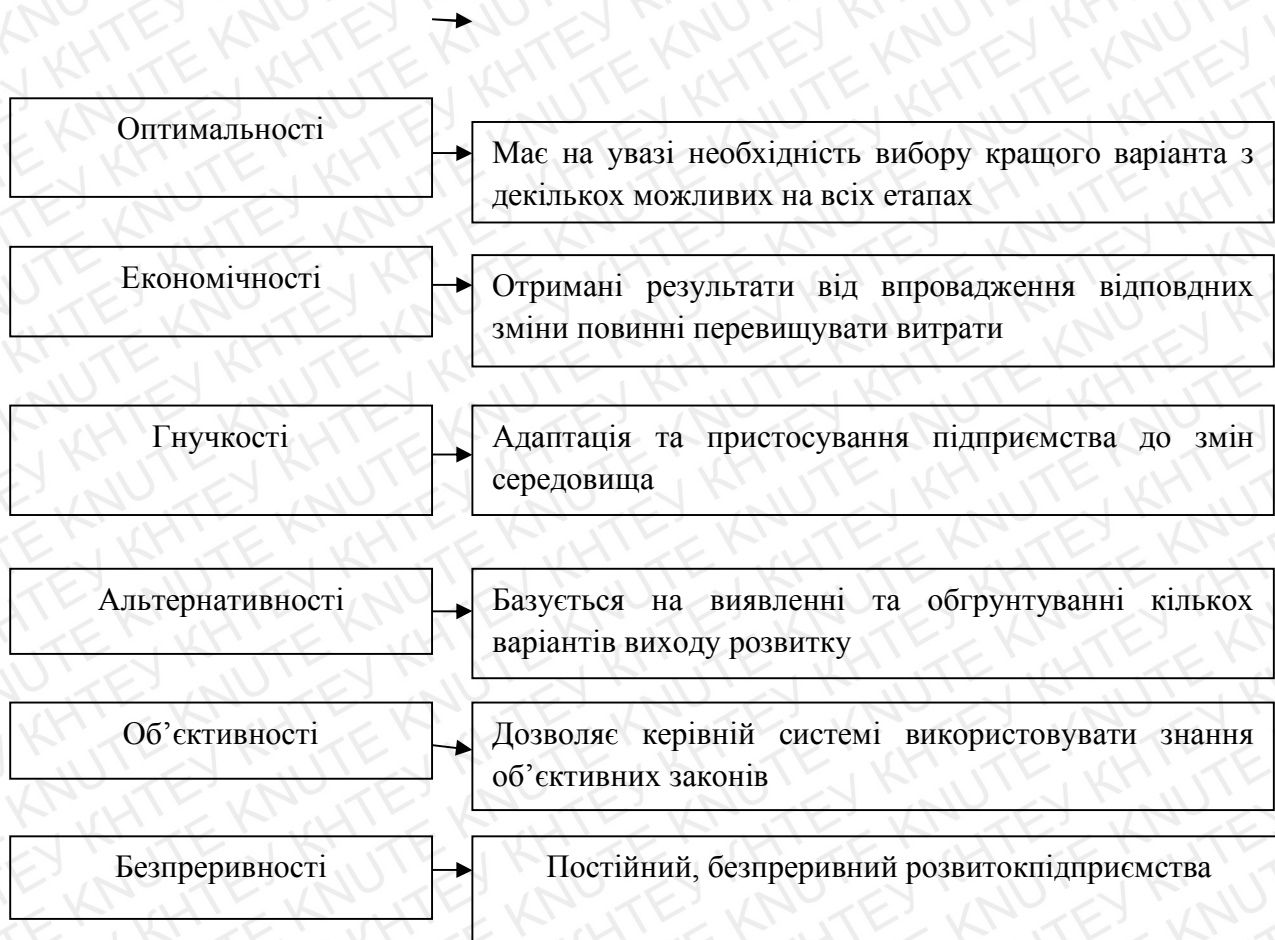


Рис. 1.1. Принципи управління розвитком підприємств[6,с.67].

Якщо економічне зростання є позитивною компонентою економічної динаміки, то економічний спад – негативною. Сукупність обох компонентів утворює економічний цикл, що характеризується періодичними піднесеннями і спадами економічної активності, які зумовлені безпосередньо коливаннями між споживанням та інвестиціями. Економічний розвиток включає періоди економічного зростання і економічного спаду у часі [7, с. 88].

У цій взаємозалежності (рис. 1.2) економічний ріст підприємства виступає зовнішньою стороною економічного розвитку, а структурні зрушення – його внутрішньою стороною. Іншими словами, економічний ріст – це зовнішній прояв сутності економічного розвитку, а структурні зрушення – це внутрішній бік економічного розвитку. Навідміну від економічного росту, який ле

життя на поверхні поняття економічний розвиток, структурні зрушення часто бувають непомітними [7, с. 88].

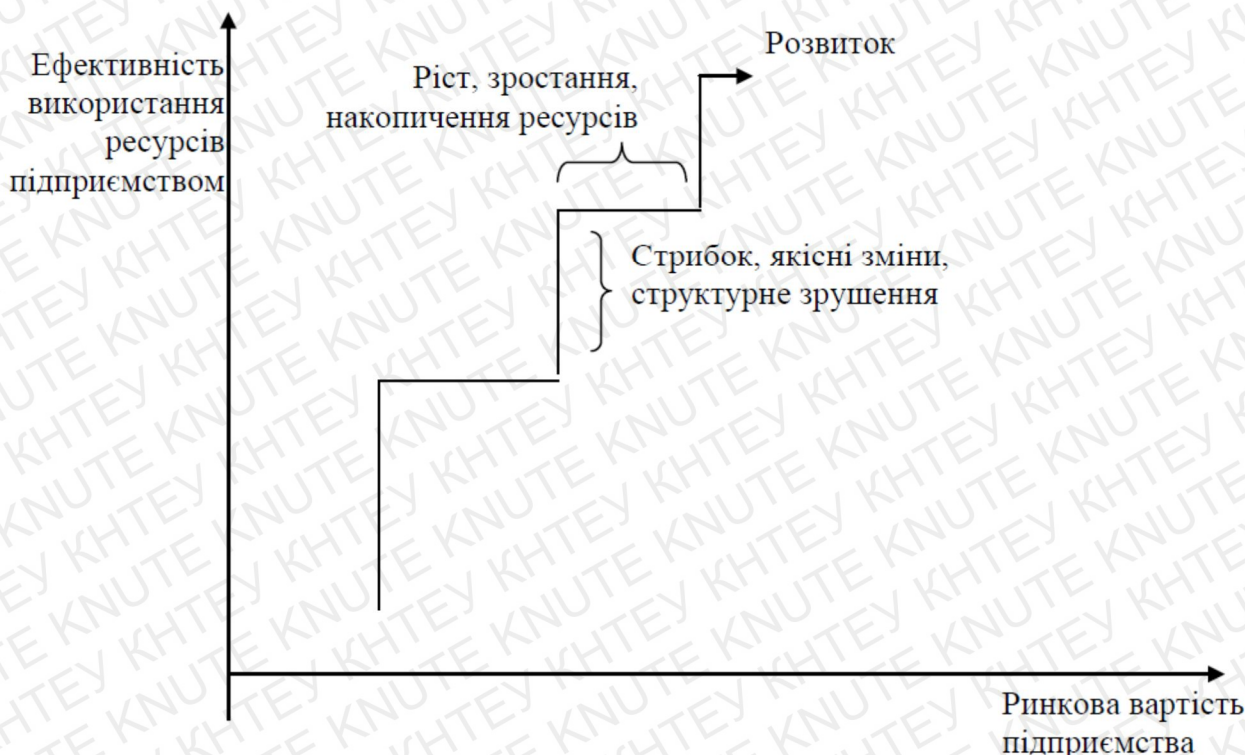


Рис. 1.2. Взаємозв'язок складових економічного розвитку [7, с. 89]

Економічний розвиток, за визначенням Свдокимової Д. М., є динамічним багатоваріантним циклічним процесом, який має спіралеподібну форму та виявляється через кількісні та якісні зрушення у структурі системи при збереженні її цілісності, і стійкість якого забезпечується лише за умов його керуваності з боку над системи [5, с. 8].

Економічний розвиток — незворотні, спрямовані, закономірні (кількісно-якісні та сутнісні) зміни економічної системи (у нашому випадку підприємства) в довготерміновому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів, зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики, що не виходять за межі глибинної внутрішньої сутності такої системи [3, с. 203].

Економічному розвитку також притаманні керуваність, цілеспрямованість, вимірюваність. У даному визначенні не говориться про якісні зміни системи, які є безпосередньою ознакою розвитку, його ключовою характеристикою. Ця характе

ристика розвитку, впершу чергу, є тим, чим він відрізняється від економічного росту [3, с. 203].

Залуцький В. П. розрізняє три форми розвитку: ринковий розвиток, відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури; організаційний розвиток, відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, системи управління, ініціатив тощо; діловий розвиток – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимального великого терміну часу [6, с. 41].

Афанасьєва Н. В., Рогожин В. Д., Рудика В. И. виділяють три головних напрямки розвитку: збільшення масштабів споживання економічних ресурсів – кількісний аспект; зміни в складі елементів і їхніх комбінацій – структурний аспект; зрушення в споживчих характеристиках елементів, у їхній індивідуальній і інтегральній корисності – якісний аспект [4, с. 19].

Отже, економічний розвиток підприємства — незворотні, керовані, вимірювальні, цілеспрямовані, закономірні кількісно-якісні та сутнісні зміни економічної системи в довгостроковому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів, зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики, що не виходять за межі глибинної внутрішньої сутності такої системи, для забезпечення якої найбільш оптимального та ефективного функціонування підприємства в середовищі, в якому воно діє.

## 1.2. Етапи планування економічного розвитку підприємства

Комплексне дослідження будь-якої системи управління повинно здійснюватися у два етапи. На першому етапі обґрунтовується склад та аналізується стан системи управління на визначеному відрізку часу, тобто досліджується структура управління. На другому етапі формується та здійснюється організація процесу управління, тобто досліджується функціонування системи управління. Вихідним пунктом дослідження системи

управління є визначення мети системи. В узагальненому вигляді мета управління — це бажаний стан об'єкта управління стосовно до майбутнього [15, с.28].

Головна мета управління розвитком підприємства — забезпечення стійкого економічного зростання та одночасної збалансованості бізнес-процесів для стабільного функціонування та прогресивного розвитку підприємства в майбутньому.

У процесі управління розвитком підприємства головна мета, його основні задачі та принципи реалізуються шляхом здійснення певних функцій. Грунтуючись на загальній теорії менеджменту, процес управління розвитком на підприємстві може реалізовувати через такі основні функції:

- 1) прогнозування (планування) — визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів;
- 2) організація і координування — створення, узгодження факторів і процесів виконання планів;
- 3) стимулювання і активізація — створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій;
- 4) моніторинг — систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації [16, с.102].

На даному етапі розвитку умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності й динамічності та зумовлюють необхідність пошуку нових, відповідних сучасним реаліям методичних підходів до забезпечення успішного розвитку підприємства [17, с.132].

Здійснення процесів управління розвитком підприємства відбувається на основі використання різних методів, інструментів, методик, а також техніки і технології. Для цілей управління саме розвитком підприємства як динамічного процесу зазвичай застосовуються статистичні методи, методи факторного



аналізу, економіко-математичного моделювання, прогнозування та інші, які у поєднанні утворюють різні методики оцінки розвитку, вибору стратегії розвитку та його моделювання [17,с.132].

Отже, важливим аспектом вирішення питань забезпеченості населення об'єктами роздрібно-торгівлі є планування розвитку роздрібно-торгівельної мережі на макrorівні, яка являє собою процес прийняття рішення щодо відкриття та розміщення нових об'єктів торгівлі, а також реконструювання існуючих на основі визначення рівня забезпеченості населення об'єктами торгівлі торгівельною площею в них та його відповідності потребам чинним нормативам. Якібудь-який управлінський процес, планування розвитку роздрібно-торгівельної мережі передбачає виконання низки послідовних процедур (рис. 1.3 Додаток А) [29,с.52].

Планування розвитку проводиться роздрібно-торгівельної мережі чотирма етапами. На першому етапі – аналізується стан роздрібно-мережі, забезпеченість населення нею, оцінюється її технічний рівень, можливість розширення, реконструкції та збереження «напершучергу» і «розрахунковий термін» будівництва.

На другому етапі проводиться комплексне дослідження чинників маркетингового середовища, на основі виявлення яких та оцінки впливу проводять стратегічний аналіз, за результатами якого визначають загрози та можливості розвитку роздрібно-торгівлі та роздрібно-торгівельної мережі, сильні та слабкі сторони [29,с.52].

На третьому етапі здійснюють техніко-економічні розрахунки, пов'язані з визначенням перспективної потреби в торговельній площі для розширення мережі заміни підприємств, які вибувають у плановому періоді, визначають обсяг нового будівництва, ставлять завдання щодо кількості магазинів і торгової площі. На цьому етапі розробляють план розвитку і розміщення торговельної мережі за об'єктами, у якому зазначаються конкретні типи магазинів, місця їх розташування в міській забудові. Крім того, перевіряють, чи повністю забезпечені обсяги структури планованого товарообігу торговими площами. Недостатність торгових площ загалом і зокреми митоварними групами компенсується будівництвом нових магазинів: супе

маркетів, гіпермаркетів, спеціалізованих, фірмових магазинів, великих торгових центрів [29, с. 53].

Потребу торговельної площі для розширення мережів плановому періоді (для реконструйованих міст і міст, що розвиваються) планують у такій послідовності: розраховують обсяг структури середньодушового товарообігу, який буде реалізований через мережу магазинів міст на кінець планового періоду; коригують розрахунковий показник розвитку роздрібно-торговельної мережі з урахуванням розміру структури і планованого середньодушового товарообігу; визначають потребу торговельної площі магазинів.

На основі оцінки зростання кількості міського населення, прийнятих розрахункових показників розвитку мережі продажу продовольчих і непродовольчих товарів і встановлених до них коригувальних коефіцієнтів визначають загальну потребу торговельної площі магазинів на кінець планового періоду. Загалом планування розвитку роздрібно-торговельної мережі передбачає разом із визначенням потреб в об'єктах торгівлі та торговельній площі визначення структури мережі за типами торговельних об'єктів, форматами, місцем розташування [46, с. 63].

Розвитоквітчизняної роздрібно-торговельної мережі на сучасному етапі відбувається під впливом напрацьованих світових технологій, які все більше проникають навіть в чужий ринок і активно застосовуються як українськими, так і іноземними учасниками роздрібно-торговельного ринку. Проте вони багатьох чомуневраховують специфіку соціально-економічного розвитку. Особливо це позначається на організації роздрібно-торговельних мереж, внаслідок чого стан мережі роздрібно-торговельної не відповідає дійсним потребам [46, с. 63].

У складних соціально-економічних умовах роль роздрібно-торговельної мережі збільшується. З одного боку, стабільний її розвиток, на відміну від інших галузей економіки, сприяє розвитку економіки країни та підтримує досягнутий рівень, а з іншого – сама роздрібно-торговельна мережа забезпечує задоволення потреб населення в продовольчих та непродовольчих товарах. Недостатня платоспроможність більшої частини населення України, низький рівень життя обумовлюють соціальну напруженість у суспільстві,

економічну безпеку. За цих обставин підвищується соціальна значущість роздрібної торгівлі. Перед державними органами влади в сфері виступає важливе завдання соціального захисту населення та забезпечення гідного рівня життя. Одним із напрямів вирішення цієї проблеми є розвиток соціально орієнтованої роздрібної мережі [46, с. 64].

Попри існування різних типів стратегічних рішень, що можуть обиратися торговельними підприємствами, найбільш перспективним у сьогоднішніх умовах розвитку бізнес-середовища внутрішньої торгівлі є підхід, за якого підприємство торгівлі буде вести доволі агресивну і наступальну політику власної поетапної експансії на ринок роздрібною торгівлі. При цьому будуть по слідовно досягатися такі порогові етапи, як (1) забезпечення повноцінного фінансування поточної фінансово-господарської діяльності; (2) підвищення реальної вартості активів та розширення обсягу робочого капіталу; (3) підвищення ефективності використання та формування раціональної структури капіталу; (4) збільшення обсягів діяльності та охоплення ринку; (5) інвестиційно-інноваційний розвиток бізнесу; (6) диверсифікація розвитку суміжних видів економічної діяльності (рис. 1.4) [23, с. 55].

На етапі забезпечення повноцінного фінансування поточної фінансово-господарської діяльності слід реалізовувати наступні завдання:

- запровадження бюджетного фінансування фінансово-господарської діяльності;
- залучення інвестицій із зовнішніх джерел, банківські кредити, недержавні інвестиційні інституції, пайові, безоплатні та благодійні внески, гранти);
- впровадження сучасних (факторинг, форфейтинг) інструментів та засобів управління фінансами – з метою забезпечення достатніми обсягами фінансових ресурсів для повноцінного фінансування фінансово-господарської діяльності, тобто придбання товарних запасів, розрахунків з постачальниками, контрагентами, оплати праці персоналу, фінансування інших витрат [23, с. 55].



Рис. 1.4. Поетапність реалізації фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства[23,с.55].

На етапі реалізації підвищення реальної вартості активів та розширення обсягу робочого капіталу слід ставити до виконання такі завдання як:

- інвентаризація активів та фінансова реструктуризація підприємства;
- підвищення оборотності товарних запасів та оборотних активів в цілях вивільнення фінансового ресурсу;
- забезпечення фінансової стійкості підприємства[23,с.56].

Підвищення ефективності використання та формування раціональної структури капіталу потребує:

- оптимального рівня співвідношення позикового і власного капіталу;
- забезпечення позитивного ефекту фінансового важеля (левериджу);
- переміщення частини фінансового ресурсу у високоліквідні активи.

З метою збільшення обсягів діяльності та охоплення ринку слід

забезпечити:

- збільшення кількості об'єктів мережі роздрібної торгівлі та формування їх фінансового забезпечення;
- реалізацію комплексних програм фінансування маркетингової підтримки розбудови мережі об'єктів торгівлі;
- фінансово-інвестиційне забезпечення товарного менеджменту[36,с.43].

Наступним етапом запропонованої фінансової стратегії поетапного розширення розвитку торговельного підприємства є інвестиційно-інноваційний розвиток бізнесу який передбачає реалізацію наступних завдань:

- 1) фінансування і реалізація проектів інноваційного розвитку торгово-технологічного процесу;
- 2) формування фінансово-інвестиційного фонду підтримки співпраці з науково-дослідними структурами та венчурними фірмами;
- 3) фінансування програм формування і ефективного використання інтелектуально-кадрового капіталу підприємства.

Цільовим етапом реалізації фінансової стратегії розвитку, до досягнення якого мають прагнути роздрібні торговельні підприємства, є диверсифікація і розвиток суміжних видів економічної діяльності[36,с.43].

Отже, зовнішніми спонукальними мотивами стали загальносвітові процеси, зокрема тенденції до глобалізації та корпоратизації світової економіки. Внутрішні мотиви об'єктивно виникли в результаті змін умов функціонування підприємств, що призвело до необхідності розробки нових сучасних стратегії розвитку підприємств, які є базисом для успішної діяльності підприємств.

### **1.3. Інструменти та механізми управління економічним розвитком підприємства**

При дослідженні цієї проблеми слід зазначити, що розвиток підприємств торгівлі неминуче пов'язаний з інноваціями [40, с. 68].

Інновації, необхідні підприємствам торгівлі для їх розвитку, пов'язані з серйозними змінами технологій продажу, які сприяли появі нових споживачів, а це, як частинний випадок, можуть бути сучасні конструкції стелажів ("розумні полиці"), інформаційні термінали, електронні рекламні дисплеї тощо.

Проаналізувавши праці ряду вітчизняних і зарубіжних вчених, дотримуємося думки О. Мезенцева, що ефективний механізм управління розвитком підприємств торгівлі повинен включати інструменти організаційно-правового, економічного, соціального та фінансового характеру [8, с. 77].

Організаційно-правові інструменти управління розвитком підприємств торгівлі охоплюють питання підвищення якості договорів купівлі-продажу товарів і контроль за їх виконанням, забезпечення ефективного використання орендованих торговельних площ, удосконалення правової та нормативної бази торговельної діяльності, інформаційної підтримки процесу торгівлі [8, с. 77].

Умови укладання договорів купівлі-продажу товарів та/або надання послуг, визначених чинним законодавством України. Однак, описані в договоро-рахкупівлі-продажу умови продажу не регулюють відносини, пов'язані з якістю товару та/або послуги, умовами обміну або повернення товару, відповідальністю виробника товару або Продавця перед Покупцем, а також з іншими зобов'язаннями виробника товару або Продавця, що засновані на цивільному законодавстві та законодавстві про захист прав споживачів України [8, с. 78].

Забезпечення ефективного використання орендованих торговельних площ, за які підприємствам слід платити, може бути досягнуто шляхом сучасної організації торговельних площ (сучасні стелажі та касові бокси, ефективна викладка та презентація товару, ефективне використання складських площ). Існуюча нормативно-правова база, яка регулює відносини у сфері внутрішньої торгівлі, не забезпечує належної рівня правового регулювання.

Структурна перебудова світової української економіки та посилення глобалізаційних процесів призвели до корінних змін у системі функціонування вітчизняних підприємств. Відбулося посилення впливу основних економічних факторів зовнішнього середовища на діяльність господарюючих суб'єктів. Насьогодні себільшою значущістю набула нова парадигма управління розвитком підприємства, відмінність якої від класичної полягає у визнанні невизначеності середовища функціонування та переходу від прагнення стабільності до гнучкості, забезпечення довгострокової результативності діяльності з використанням не тільки кількісних, а й якісних показників та визначення їх вимірювань, а й у глибокому дослідженні причин їх виникнення. Все більше виникає необхідність переоцінки структури і змісту механізму розвитку підприємства та пристосування його елементів до умов сучасного господарювання.

Характерною рисою сучасного етапу розвитку економіки є глибокі зміни в усіх її сферах, які впливають на систему управління, тим самим виникає необхідність розглядати її як динамічний процес, бо її форми, методи і функції перебувають під впливом багатьох факторів: масштабу підприємства, рівня прибутковості, конкурентоспроможності тощо.

Категорія "управління" характеризує здатність підприємства як сукупності соціально-економічної, матеріально-технічної та організаційно-технологічної систем зберігати свою визначеність, підтримуючи стан динамічної рівноваги між внутрішніми та зовнішніми чинниками діяльності підприємства. Діяльність, у даному контексті, означає таке ставлення учасників бізнесу до соціально-економічного середовища господарювання, що передбачає його перетворення і підпорядкування їхнім економічним інтересам [11, с. 104].

Управління — це цілеспрямована діяльність усіх суб'єктів господарювання, що забезпечують становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток підприємства.

Процес управління підприємством характеризується постійним і системним впливом на діяльність його структур для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату [11, с. 104].

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох параметрів — ступеня розвиненості виробництва, поділу і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу, економічних ресурсів, форм стимулювання високопродуктивної праці тощо, але, в першу чергу — від ступеня взаємного інтегрування зазначених факторів під час їх використання. Застосування того чи іншого фактора без зв'язку з іншими не забезпечує оптимального економічного розвитку підприємства [11, с. 105].

Сучасний етап розвитку економічної наукової думки характеризується переосмисленням традиційних підходів і методик управління системами різних рівнів. Якщо в недалекому минулому вимірювання досягнень підприємств здійснювалося за допомогою методів управління, які базувалися на управлінні фінансовими показниками діяльності, то сьогодні реалії сучасного ведення бізнесу вимагають переосмислення основних факторів економічного розвитку.

На даному етапі розвитку умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності й динамічності та зумовлюють необхідність пошуку нових, відповідних сучасним реаліям методичних підходів до забезпечення успішного розвитку підприємства. В умовах невизначеності та швидкозмінності конкурентного середовища традиційні методи управління підприємством є неефективними, тому постає необхідність розробки механізму управління економічним розвитком підприємства (рис. 1.5 Додаток А1).

Здійснення процесів управління розвитком підприємства відбувається на основі використання різних методів, інструментів, методик, а також техніки і технології. Для цілей управління саме розвитком підприємства як динамічного процесу зазвичай застосовуються статистичні методи, методи факторного аналізу, економіко-математичного моделювання, прогнозування та інші, які у поєднанні утворюють різні методики оцінки розвитку, вибору стратегії розвитку та його моделювання [7, с.132].

Роздивимось основні групи законів та закономірностей, на основі яких здійснюється управління розвитком торговельного підприємства.



Виходячи із сутності та основних характеристик розвитку як економічної категорії, фундаментальною базою здійснення змін на підприємстві є загальні закони діалектики, тобто загальнонаукова методологія, до якої відносяться закони єдності і боротьби протилежностей та закон переходу кількісних змін в якісні [14, с. 131].

Результатом дії першого з фундаментальних законів є система протиріч (між плановістю розвитку і неповною визначеністю умов господарювання, централізацією і децентралізацією управління розвитком та ін.), а закону переходу кількісних змін в якісні – перехід підприємства до етапу життєвого циклу з більш ефективним використанням наявних ресурсів, тощо [14, с. 131].

Оскільки розвиток є економічною категорією, то процес управління ним повинен враховувати систему загальних специфічних економічних законів, таких як закон попиту та пропозиції, закон вартості, закон конкуренції, закон зростаючих потреб, закон ефекту масштабу тощо, які визначають певні умови, параметри, характер, напрямки та масштаби майбутнього розвитку підприємств з урахуванням галузі та особливостей їх функціонування.

Обов'язковою умовою розвитку підприємства є також урахування загальних законів організації, основними з яких є: закон онтогенезу, композиції і пропорційності, самозбереження, синергії, впорядкованості, єдності системи управління, централізації, єдності аналізу і синтезу.

Важливе значення в процесі розвитку підприємства відводиться на урахування закономірностей функціонування підсистем забезпечення виробничої діяльності [14, с. 132].

Тобто зміни, які відбуваються на підприємстві, повинні враховувати особливості функціонування окремих бізнес-процесів та їх взаємозв'язок.

Процес управління розвитком підприємств потребує урахування галузевої специфіки їх діяльності, а також ключових факторів успіху, характерних для кожної окремої галузі, які визначають основні напрями та характер розвитку підприємству

майбутньому.

Ефективне управління розвитком торговельних підприємств забезпечує зв'яз допомогою реалізації певних принципів, які являють собою основні, вихідні положення, встановлені загальноприйнятими, широкорозповсюдженими правилами дій та властивості економічних процесів, або ж вихідні положення економічної теорії, основні правила організації конкретної економічної діяльності [13, с. 67].

Узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду організації управління розвитком дозволяє запропонувати наступні принципи управління розвитком торговельних підприємств: цілеорієнтованості, циклічності, безперервності, інерційності, адаптивності, гнучкості, динамічності, пропорційності, збалансованості, стабілізації, альтернативності, оптимальності, інтегрованості, системності, комплексності [13, с. 67].

Виходячи з наведених особливостей функціонування торговельних підприємств та змістовних характеристик управління розвитком, реалізація головної мети управління передбачає вирішення комплексу завдань, наведених на рис. 1.6 (Додаток А2) [13, с. 67].

Отже, головним мету управління розвитком торговельного підприємства пропонується формулювати таким чином: забезпечення стійкого економічного зростання та одночасної збалансованості бізнес-процесів для стабільного функціонування та прогресивного розвитку підприємства в майбутньому.

Виходячи ізсутності критерію як відмітної ознаки будь-чого, критерії розвитку торговельного підприємства повинні відповідати не суперечити головній меті та завданням управління розвитком, а також враховувати галузеві особливості діяльності та фактори розвитку торговельних підприємств. У зв'язку з вищевикладеним були виділені такі критерії розвитку підприємства: оптимальний рівень розвитку за напрямом та масштабом; оптимальний рівень адаптивності розвитку, оптимальний рівень збалансованості розвитку, оптимальний рівень прогресивності розвитку.

У залежності від визначених критеріїв розвитку формується система часткових, інтегральних, кількісних та якісних показників оцінки, за допомогою яких визначаються напрям, масштаб розвитку, ступінь чутливості до змін зовнішнього середовища, рівень збалансованості бізнес-процесів, резерви розвитку тощо [22, с. 78].

Здійснення процесів управління розвитком підприємства відбувається на основі використання різних методів, інструментів, методик, а також техніки та технології. Для цілей управління самерозвитком підприємства як динамічно го процесу зазвичай застосовуються статистичні методи, методи факторного аналізу, економіко-математичного моделювання, прогнозування та інші, які у поєднанні утворюють різні методи оцінки розвитку, вибору стратегії розвитку та його моделювання. Технологія управління розвитком – це безперервний творчий процес підтримання стійкого режиму функціонування системи.

Отже, управління торговельними підприємствами – складний динамічний процес, під впливом середовища в об'єкті управління часом змінюються параметри характеристики його стану. При формуванні соціально-економічного механізму управління підприємствам необхідно враховувати ці зміни, а головне, прогнозувати їх.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ НА ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АРОН»

## 2.1. Характеристика системи управління економічним розвитком підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім АРОН» є ексклюзивним представником на території України, який здійснює постачання, впровадження і розповсюдження матеріалів під торговою маркою “АРОН” та продуктів компанії TRCC Europe GmbH (Німеччина).

Основний напрямок діяльності – постачання, впровадження та реалізація матеріалів, що використовуються для приготування та модифікації емульсій бітумних дорожніх, бітумів нафтових дорожніх в'язких та асфальтобетонних сумішей.

ТОВ «Торговий дім АРОН» відкритий для плідної співпраці як для вітчизняних, так і для іноземних компаній, з метою досягнення спільної мети – збудувати дорогу до кращих доріг разом.

Продукція: 1.Катіонний синтетичний SBR латекс UP 65k (E-A); 2. Добавка стабілізуюча АРОН-БВ

Місце знаходження : Україна, 03040, м. Київ, пр-т Голосіївський, буд. №70, офіс 228

ТОВ «Торговий дім АРОН» має розрахунковий рахунок в ПАТ «Приватбанк». Як правило, основні розрахунки з постачальниками ведуться в безготівковій формі.

На рис 2.1. приведена організаційна структура ТОВ «Торговий дім АРОН».

Дамо короткий огляд обов'язків основних структурних підрозділів:

1.Обов'язки Директора ТОВ «Торговий дім АРОН»: здійснює керівництво у відповідності з чинним законодавством виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю підприємства, несучи всю повноту відповідальності за наслідки прийнятих рішень, збереження та ефективно

використання майна, а також фінансово-господарські результати його діяльності. Організовує: роботу та ефективну взаємодію всіх структурних та регіональних підрозділів; спрямовує їх діяльність на розвиток і вдосконалення з урахуванням соціальних та ринкових пріоритетів; зростання обсягів прибутку, якості та конкурентоспроможності реалізованих товарів.

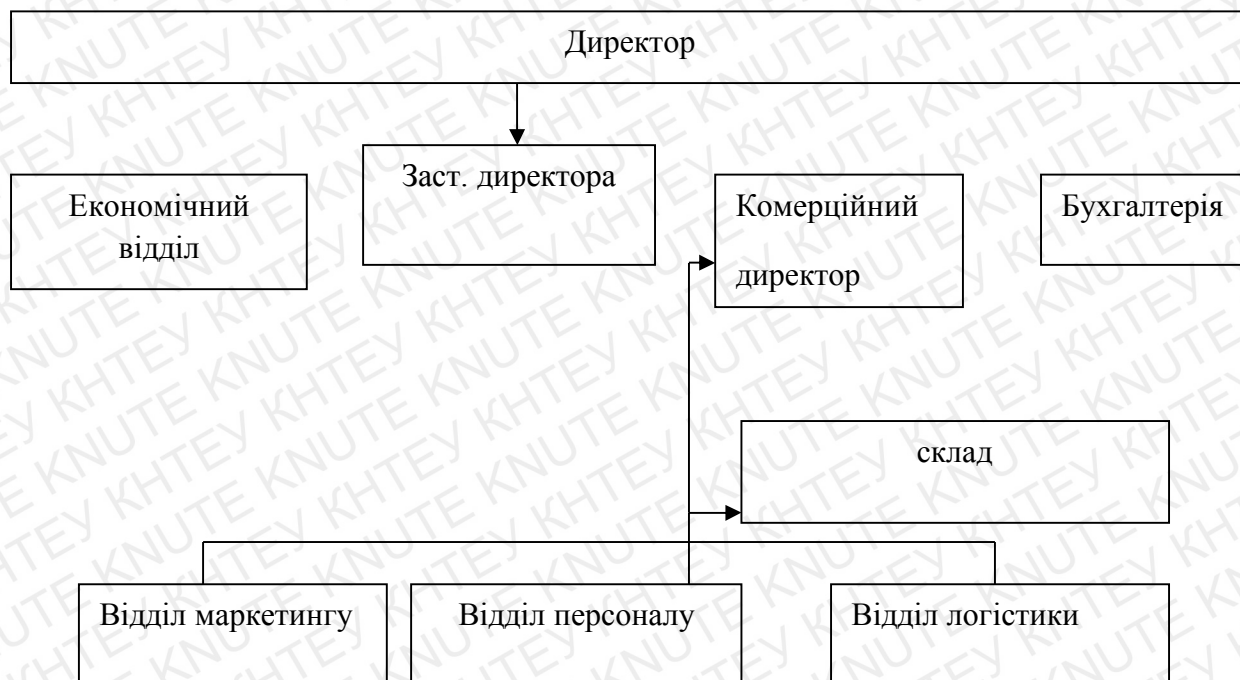


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Торговий дім АРОН»

2. Заступник директора підпорядковується тільки безпосередньо директору. Здійснює керівництво з загальних питань ведення фінансово-економічної та господарської діяльності ТОВ «Торговий дім АРОН». Забезпечує: адміністративно-господарське обслуговування; ефективне та цільове використання і розподіл всіх ресурсів ТОВ «Торговий дім АРОН»; розробку пропозицій щодо довгострокової стратегії комерційної діяльності та фінансових планів; вживає заходів щодо своєчасного укладення господарських та фінансових договорів з постачальниками і споживачами; розширення прямих і тривалих господарських зв'язків; здійснює контроль, як за реалізацією продукції, так і за всієї діяльності ТОВ «Торговий дім АРОН».

3. Комерційний директор з питань комерційної діяльності підпорядковується тільки безпосередньо директору. Здійснює загальне

керівництво діяльності підрозділів ТОВ «Торговий дім АРОН». У його компетенцію входять коло питань: здійснення координації діяльності підрозділів; надання аналізу (директору) ефективності роботи і діяльності підрозділів; прийняття рішень по найбільш раціональному використанню виділених ресурсів; залучення до вирішення завдань консультантів і експертів з різних питань (правових, технічних, фінансових та ін.)

4. Відділ маркетингу : 1. здійснює керівництво відділом збуту; 2. спільно з керівництвом компанії бере участь у роботі по довгостроковому плануванню діяльності; 3. розробляє перспективні плани відкриття нових підрозділів (магазинів); 4. виходячи з завдання безумовного досягнення поставлених керівництвом довгострокових цільових показників відділу, перед початком кожного кварталу планує за звітними періодами відвантаження, виручку і розвиток активної клієнтської бази свого відділу; 5. на основі загальнофірмових планів і планів відділу, щоквартально ставить менеджерів відділу індивідуальні цільові завдання по: за обсягами відвантажень (за товарними групами), за обсягами виручки, з розвитку активної клієнтської бази, по пріоритетних і / або проблемним товарних групах і окремими товарними позиціями, по контрольним показникам по дебіторській заборгованості по контрольним показникам з повернення товару - і домагається від менеджерів безумовного виконання поставлених завдань у кожному звітному періоді; 6. забезпечує повне і суворе дотримання прийнятої технології роботи з підприємствами торгівлі.

5. Відділ логістики.

Сьогодні менеджер з логістики торговельного підприємства має значно більший вибір управлінських функцій, ніж раніше. Він повинен сконцентрувати свої зусилля у сфері логістики на чотирьох питаннях: обслуговування споживачів, розміщення елементів інфраструктури, політика запасів і транспорт. Причому їх вирішення обов'язково повинно вкладатися в умови загальнофірмової стратегії. Остання визначає, на яких цілевих покупцях буде сфокусовано увагу оптового продавця, які товари і послуги він пропонуватиме та який спосіб досягне перевагу пер

едконкурентами в довготривалому періоді.

До фінансового сектора підприємства можна віднести підрозділ бухгалтерії, економічну службу.

Для фінансового планування роботи в ТОВ «Торговий дім АРОН» щорічно розробляється бюджет.

Для розробки основного бюджету в ТОВ «Торговий дім АРОН» на першому етапі розробляється план збуту і графік очікуваних надходжень грошових коштів за реалізовану продукцію.

Розробка операційного бюджету починається зі складання плану збуту (прогнозу продажів), який показує, який обсяг продукції ТОВ «Торговий дім АРОН» передбачає реалізувати в плановому періоді.

Для аналізу стратегії підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН» у сфері логістики необхідно порівняти загальнофірмову стратегію із завданнями логістики –

забезпечення цільового рівня обслуговування споживачів за мінімальних загальних витрат. Менеджери логістики зобов'язані усвідомлювати, що від недовіки в об'єктивності багатьох чинників залежить успіх реалізації стратегії фірми, адже логістичний менеджмент торговельного підприємства полягає в створенні та налагодженні таких підсистем управління, які слугували основою виконання цієї стратегії.

Компанія конкурентоспроможна на ринку матеріалів, що використовуються для приготування та модифікації емульсій бітумних дорожніх, бітумів нафтових дорожніх в'язких та асфальтобетонних сумішей за рахунок правильного співвідношення ціни і якості, можливість поставки нестандартної продукції, виготовлення під замовлення і т.д.

Підприємство ТОВ «Торговий дім АРОН» здійснює загальне планування 1 раз в рік. План уточнюється на кожен місяць, підраховуються очікувані витрати по кожній статті (заробітна плата і податкові відрахування, комунальні платежі, торговельні та транспортні витрати і т.д.), а також очікувані доходи по кожному типу контрагентів. План ґрунтується на узагальненні результатів

поточного і довгострокового аналізів ринку, а також показники минулих періодів.

ТОВ «Торговий дім АРОН» періодично проводить акції із залученням промоутерів, бере участь і виграє різних тендерів, регулярно привертає тимчасові працівники, для організації тимчасового кол-центру для поліпшення комунікації з контрагентами та залучення нових клієнтів. Керівник ТОВ «Торговий дім АРОН» займається моніторингом ринку і аналіз конкурентів, що дозволяє швидко перебудуватися відповідно до зміни ситуації на ринку. Активно використовується зорова (візуальна) форма реклами - включає в себе розміщення в газетах, журналах, світлову та фоторекламу, розміщення в різних ЗМІ.

Основним ринком збуту є м.Київ і Київська область.

Завдяки якісній і детальної роботи менеджерів з клієнтами (за кожним менеджером закріплена певна група клієнтів), організація залишається основним постачальником матеріалів, що використовуються для приготування та модифікації емульсій бітумних дорожніх, бітумів нафтових дорожніх в'язких та асфальтобетонних сумішей для підприємств, що займаються виготовлення дорожнього покриття м. Києва.

Системалогістичного менеджменту ТОВ «Торговий дім АРОН» включає такі підсистеми управління, як:

- логістичною інфраструктурою;
- інформаційними технологіями в логістиці;
- запасами товарів;
- логістичними витратами;
- складуванням і транспортуванням.

Кожна функція закріплюється за конкретним підрозділом (рис.2.2 Додаток Б).

Організаційна структура управління компанією та відділення служб всередині загальної структури управління будуються на ТОВ «Торговий дім АРОН» на основі процесу виконання замовлень клієнта. При виділенні функцій в межах логіс



тичної діяльності ТОВ «Торговий дім АРОН» важливо, щоб кожна функція була однорідною з погляду кількості та тривалості процедур. Ці функції мають безпосереднє відношення до процесу руху товару, тобто входить до сфери компетенції логістичної служби ТОВ «Торговий дім АРОН», але далеко не завжди буває самотакою функція виділяється в окремих розділах.

Наприклад, на етапі замовлення товару відстежується прийняття замовлення, знаходження його на складі, аборозміщення замовлення у постачальника. Керівництво ТОВ «Торговий дім АРОН» при розгляді процесу руху товару розглядає, як правило, функції, які виконуються службою логістики компанії, тобто тільки складування і транспортування. При цьому операційного контролю логістики випадують функції обслуговування клієнтів та закупівлі товарів.

Закупівлі ведуться у одного постачальника і у виробника TRCC Europe GmbH (Німеччина) безпосередньо, що дозволяє дотримуватися гнучкої цінової політики. При участі в тендерних закупівлях, менеджер з продажу, що подає заявку на участь, разом з одним з менеджерів із закупівель разом опрацьовують можливості виготовлення продукції, якість, строки поставки, ціни тощо. Завдяки такій роботі, інші менеджери працюють в штатному режимі і функціонування організації в цілому не порушується.

Отже, логістичний менеджмент присутній у діяльності управління інтегрованими бізнес-процесами, пов'язаними з просуванням продукції та послуг. Практика формування логістики в торговельних компаніях України показує, що на перших стадіях для середніх і великих компаній доцільне впровадження організаційної структури служби логістики. Рационально управляючи запасами продукції при закупівлях та дистрибуції, логістика сприяє зменшенню загальних витрат, зниженню ціни товарів в результаті покращання стратегічних позицій торговельної компанії ТОВ «Торговий дім АРОН» на ринку. Логістичний менеджмент може забезпечувати ефективну координацію об-

ягівзакупівельтоварівзпрогнозованимобсягомпродажів.Томулогістичнийменеджментпідтримуєсистемнустійкістьторговельноїфірминаринку,згладжуючивнутрішньофірмовісуперечностіміжзакупівлями,маркетингом, фінансами, продажами таоптимізуєміжорганізаційні взаємостосунки злогістичнимипосередниками.

Аналіз динаміки і структури майна підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН» за 2015 -2017 рр. здійснений у табл. 2.1. на основі фінансової звітності підприємства за 2015-2017рр. (Додаток В).

Таблиця 2.1

## Аналіз динаміки і структури майна за 2015 -2017 рр.

## ТОВ «Торговий дім АРОН»

| Показники                   | Дані за роками |       |           |       |           |       | Зміна (+, -)    |       |                 |       |
|-----------------------------|----------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|
|                             | 2015 рік       |       | 2016 рік  |       | 2017 рік  |       | 2016 - 2015 рр. |       | 2017 - 2016 рр. |       |
|                             | тис. грн.      | %     | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн.       | %     | тис. грн.       | %     |
| Основні засоби              | 113,9          | 4,42  | 76,1      | 2,1   | 22,2      | 0,59  | -37,8           | -2,32 | -53,9           | -1,51 |
| Разом                       | 113,9          | 4,42  | 76,1      | 2,1   | 22,2      | 0,59  | -37,8           | -2,32 | -53,9           | -1,51 |
| Запаси                      | 649,8          | 25,23 | 664,2     | 18,34 | 869,9     | 23,23 | 14,4            | -6,89 | 205,7           | 4,89  |
| Дебіторська заборгованість: | 1739           | 67,51 | 2877,5    | 79,44 | 2811,1    | 75,07 | 1138,5          | 11,93 | -66,4           | -4,37 |
| Грошові кошти:              | 71,6           | 2,78  | 4,6       | 0,13  | 41,2      | 1,1   | -67             | -2,65 | 36,6            | 0,97  |
| Інші оборотні активи        | 1,6            | 0,06  |           |       |           |       | -1,6            | -0,06 |                 |       |
| Разом                       | 2462           | 95,58 | 3546,3    | 97,9  | 3722,2    | 99,41 | 1084,3          | 2,32  | 175,9           | 1,51  |
| Всього                      | 2575,9         | 100   | 3622,4    | 100   | 3744,4    | 100   | 1046,5          |       | 122             |       |

\*розраховано за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

За даними горизонтального та вертикального експрес-аналізу балансу ТОВ «Торговий дім АРОН» динаміку до зменшення мають основні засоби,

вони зменшились на -53,9 тис. грн. або на -1,51 %; вони займають 0,59 % у структурі активів, капіталу.

Оборотні активи збільшилися у 2017 році проти 2016 року на 175,9 тис. грн. або на 1,51 %, та у структурі активів підприємства займають 99,41%.

Графічно структура активів ТОВ «Торговий дім АРОН» за 2015 -2017 роки наведена на рис. 2.3.

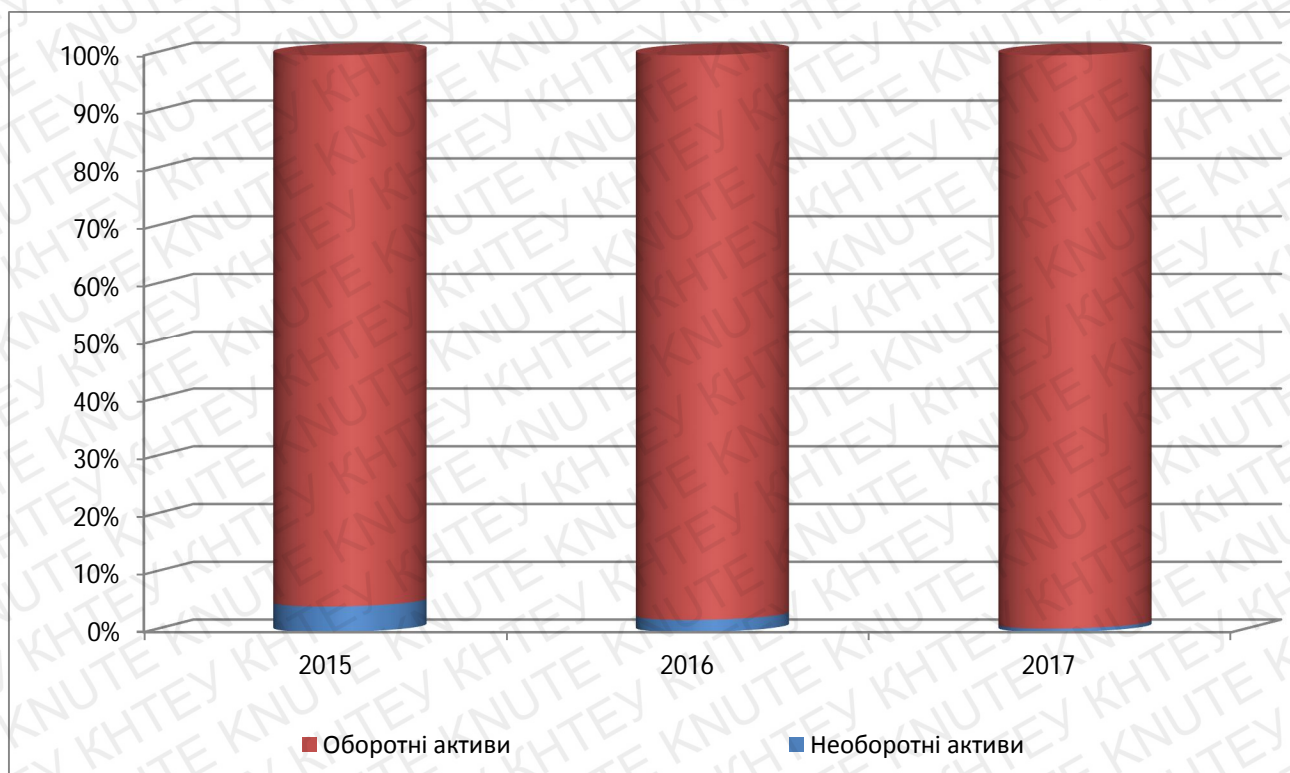


Рис. 2.3. Структура активів ТОВ «Торговий дім АРОН» за 2015 -2017 рр.

\*розраховано за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

У складі оборотних активів вартість запасів ТОВ «Торговий дім АРОН» збільшилась у 2017 р. проти 2015 р. на 205,7 тис. грн., або на 4,89 %. Це обумовлено випередженням темпів приросту мобільних активів порівняно з темпами приросту всіх сукупних активів.

Збільшення грошових коштів склало 36,6 тис. грн., що позитивно вплине на рівень ліквідності підприємства. Обсяг дебіторської заборгованості ТОВ «Торговий дім АРОН» зменшився на 66,4 тис. грн. У структурі активів значних коливань не відбулось.

Таким чином, можна зробити висновок про стійку структуру активу ТОВ «Торговий дім АРОН» збільшення обсягу капіталу який є розпорядженні підприємства у 2017 році проти 2015 року.

Аналіз динаміки та структури капіталу та зобов'язань ТОВ «Торговий дім АРОН» наведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки та структури капіталу та зобов'язань ТОВ  
«Торговий дім АРОН» за 2015 -2017 рр.**

| Показники                                   | Дані за роками |       |           |       |           |       | Зміна (+, -)  |       |               |       |       |
|---|----------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|---------------|-------|---------------|-------|-------|
|   | 2015 рік       |       | 2016 рік  |       | 2017 рік  |       | 2016 від 2015 |       | 2017 від 2016 |       |       |
|   | тис. грн.      | %     | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн.     | %     | тис. грн.     | %     |       |
| Статутний капітал                           | 170,5          | 6,62  | 170,5     | 4,71  | 170,5     | 4,55  |               |       | -1,91         |       | -0,16 |
| Додатковий капітал                          |                |       |           |       |           |       |               |       |               |       |       |
| Резервний капітал                           |                |       |           |       |           |       |               |       |               |       |       |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 97,7           | 3,79  | 83,6      | 2,31  | 150       | 4,01  | -14,1         | -1,48 | 66,4          | 1,7   |       |
| Разом                                       | 268,2          | 10,41 | 254,1     | 7,01  | 320,5     | 8,56  | -14,1         | -3,4  | 66,4          | 1,55  |       |
| Довгострокові кредити                       | 70             | 2,72  | 265       | 7,32  | 353       | 9,43  | 195           | 4,6   | 88            | 2,11  |       |
| Короткострокові кредити                     | 539,2          | 20,93 | 590       | 16,29 | 589,6     | 15,75 | 50,8          | -4,64 | -0,4          | -0,54 |       |
| Кредиторська заборгованість                 | 1638,3         | 63,6  | 2427,5    | 67,01 | 2443,4    | 65,25 | 789,2         | 3,41  | 15,9          | -1,76 |       |
| Інші поточні зобов'язання                   | 60,2           | 2,34  | 85,8      | 2,37  | 37,9      | 1,01  | 25,6          | 0,03  | -47,9         | -1,36 |       |
| Разом                                       | 2237,7         | 86,87 | 3103,3    | 85,67 | 3070,9    | 82,01 | 865,6         | -1,2  | -32,4         | -3,66 |       |
| Всього                                      | 2575,9         | 100   | 3622,4    | 100   | 3744,4    | 100   | 1046,5        | x     | 122           | x     |       |

\*розраховано за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

Оцінка динаміки складу і структури власного капіталу та зобов'язань ТОВ «Торговий дім АРОН» за 2015-2017 роки свідчить про збільшення власного капіталу підприємства. Що обумовлено збільшенням прибутку в цей період.

Валюта балансу ТОВ «Торговий дім АРОН» має динаміку до зростання, сума її збільшилась на 122 тис. грн., така тенденція свідчить про незначне розширення діяльності ТОВ «Торговий дім АРОН». Графічно структура капіталу та зобов'язань ТОВ «Торговий дім АРОН» за 2015 -2017 роки наведена на рис. 2.4.

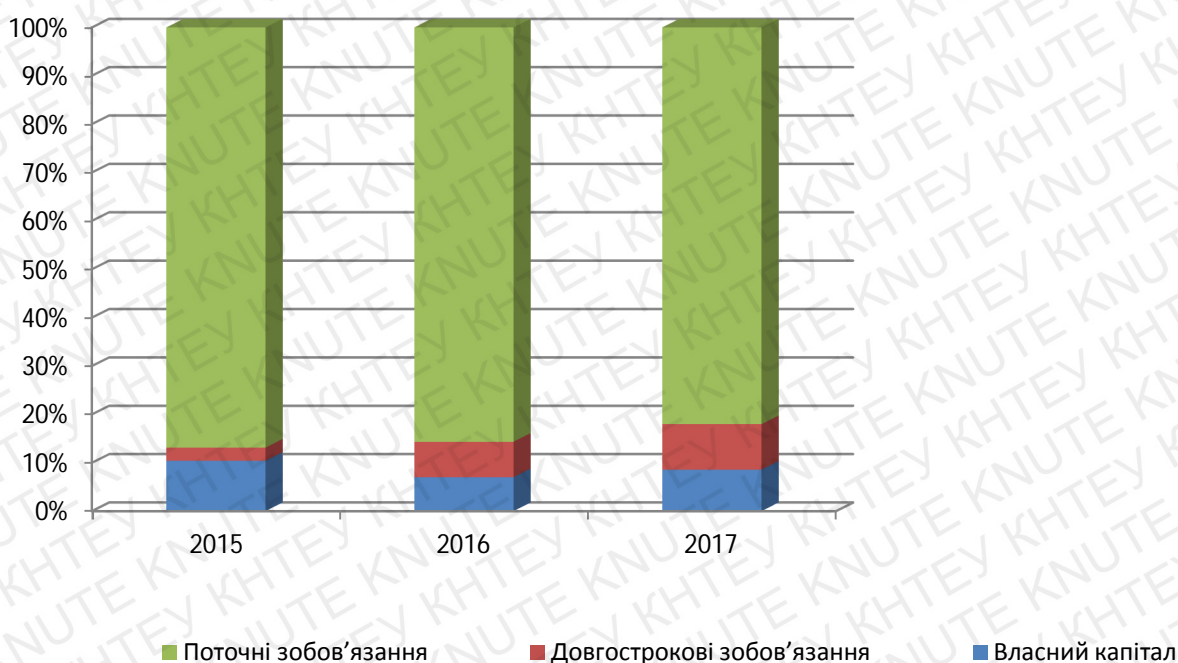


Рис. 2.4. Структура капіталу та зобов'язань ТОВ «Торговий дім АРОН» за 2015 -2017 рр.\*

\*розраховано за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

У складі пасивів, тобто джерел формування майна ТОВ «Торговий дім АРОН» найбільшу питому вагу займає кредиторська заборгованість підприємства займає у структурі 65,25 %. Довгострокові зобов'язання станом на 31.12.2017 р. складають 353 тис. грн.

Таким чином, можна зробити висновок про те що ТОВ «Торговий дім АРОН» не забезпечено власним капіталом, але у 2017 році проти 2015 року відбулось збільшення питомої ваги позикових коштів у пасивах підприємства,

що відповідно свідчить про збільшення залежності від позикових коштів, та відповідно знижує рівень фінансового стану ТОВ «Торговий дім АРОН».

На досліджуваному підприємстві ТОВ «Торговий дім АРОН» коротко-строкова заборгованість складає значну частку заборгованості підприємства, тому визначаючи показники фінансової стійкості, незалежності та фінансового важеля, можна говорити про прямий вплив заборгованості за товари та послуги на фінансовий стан підприємства.

## **2.2. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на економічний розвиток підприємства**

Нормальне функціонування сучасної економіки неможливо без розвиненої дорожньої інфраструктури. На сьогоднішній день в Україні експлуатуються 52 тис. км доріг державного значення і 117,6 тис. км - місцевого.

Тільки 76,7% українських доріг мають тверде покриття у вигляді цементобетона, асфальтобетону та асфальту. Решта шляху покриті щебенем, гравієм і іншими перехідними типами покриттів.

На сучасному етапі розвитку наша країна вже явно відстає від інших європейських держав по забезпеченості дорогами. У порівнянні з лідерами це відставання дуже істотно і досягає десятків разів. Кількість автомобілів у населення України стрімко зростає і на сьогодні вже становить 150 машин на 1000 жителів. Існуючої дорожньої мережі недостатньо для такої кількості автотранспорту, а будівництво доріг ведеться незадовільними темпами. За останні п'ять років їх побудовано всього 1460 км.

Україна страждає не тільки від недостатньої забезпеченості дорогами, але і від зношеності вже існуючої дорожньої інфраструктури. За даними Укравтодору, близько 80% діючих доріг потребують термінового ремонту. Не відповідають експлуатаційним нормам 60% автомобілів. Дорожні споруди

зношені на 43,7%. На підтримку доріг в робочому стані в останні роки виділялося недостатньо коштів - 20-30% від потреби. Проблема недофінансування ще більше ускладнилася під час кризи. У 2013-2015 роках відремонтовано всього 1000 км автодоріг.

Ситуація змінилася на краще в 2017 році, протягом якого капітальний ремонт проведено на 2000 км доріг. Ще більша увага ремонтно-будівельних робіт в дорожній сфері буде приділятися в 2018-м. Очікується, що на ці цілі урядом буде витрачено понад 50 млрд гривень, які надійдуть із спеціально заснованого Дорожнього фонду, держбюджету та від міжнародних кредитних організацій.

Від того, наскільки успішно Україна зможе вирішити задачу відновлення існуючої дорожньої інфраструктури та будівництва нових шляхів сполучення, багато в чому залежать перспективи розвитку національної економіки.

Щебінь – нерудна копалина, що видобувається у відкритий кар'єрний спосіб а широко використовується у будівництві. В процесі виробництва та укладання асфальту він є ключовим наповнювачем та формує дорожнє полотно. Україна володіє великими балансовими запасами щебню. Також на ринку працюють більше 300 операторів кар'єрів. Таким чином, Україна забезпечена даним ресурсом в повному обсязі та має великий виробничий потенціал (щодо видобутку)

Бітум – кінцевий продукт перегонки нафти. Він використовується в якості пов'язуваного елемента в асфальтному виробництві та спрямований для придання дорожнього полотну необхідних експлуатаційних властивостей – зносостійкості, супротиву тиску, ступеня проникнення. Враховуючи недовідатні об'єми власного нафтового видобутку та перегонки нафти, ринок бітуму визначається як імпортозалежний.

Найбільші виробники асфальту сконцентровані в столичному регіоні, а також в агломерації великих міст, де спостерігається найбільший обсяг будівництва та ремонту дорожнього полотна. На частку столичних підприємств-виробників асфальту припадає більше 70% ринку.

На сьогоднішній день аналоги асфальтного покриття не користуються високим попитом через відсутність інформації про переваги даного типу матеріалу (наприклад, бетонні дороги). Однак, існує ризик втрати клієнтів. Відтак, підприємства знаходяться в сильній залежності від імпорتنих поставок бітуму, а також обмежені у власних виробничих можливостях, існує ризик переходу поточних клієнтів до більш вигідного постачальника.

В структурі експорту бітуму найбільшу частку займає Молдова, щєбня – Білорусь, Росія та Польща. Це викликано також специфікою матеріально-сировинного балансу даних країн.

Із зростанням товарного обороту з країнами ЄС можна також чекати залучення нових клієнтів, що будуть готові купляти більш дешевий український щєбінь, ніж в країнах Центральної та Східної Європи. Окрім того, ринок щєбню має серйозний потенціал щодо розвитку за умови початку будівництва бетонних шляхів.

В цілому, ринок матеріалів для виробництва асфальту має комплексний драйвер росту, що полягає в активізації державної політики реалізації програми розвитку автотранспортної мережі та збільшенням державного фінансування галузі. За умови стабільного та достатнього фінансування ринок може бути забезпечений регулярним попитом серед державних концернів та підрядних організацій дорожнього будівництва.

Підприємство – це «відкрита система», тому його розвиток залежить від зовнішнього середовища. Сьогодні відомо безліч методів, за допомогою яких можна дослідити його вплив на діяльність підприємства. Найпоширенішим та одним з найефективніших є PESTEL аналіз, SWOT аналіз. Такий маркетинговий аналіз дасть змогу скласти загальну картину ринку та стану підприємства на основі цього аналізу розробити стратегію розвитку підприємства.

PESTEL аналіз полягає в визначенні політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства. Аналіз факторів макросередовища є стратегічним інструментом



ументом, який сприяє загальному розумінню ринку, виявленню останніх тенденцій чи подій, не підконтрольних підприємству, а також визначення позицій та ринкових можливостей підприємства.

Політичні фактори зовнішнього середовища вивчається впершу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Економічні фактори показують прямий вплив на стан попиту, рівень цін, рентабельність бізнесу тощо. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє краще розуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці й якості життя, зміна смаків, мобільність людей, активність споживачів і ін.

Аналіз технологічних факторів необхідний для того, щоб не відставати від інноваційних тенденцій та перспективних тенденцій і спрогнозувати момент відмови від використання застарілих методів та технологій.

Доекологічних факторів відносять фактори довкілля та екологічні фактори, які впливають на діяльність компанії, такі як зміна клімату, глобальне потепління, швидке виснаження природних ресурсів та ін.

Правові фактори відносяться до правового поля, в якому ведеться бізнес і може включати торгові бар'єри, антидемпінгове мито, корпоративні акти та ін.

Для зручності аналітичній оцінці макросередовища підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН» за 2015-2017 рр. були згруповані за групами факторів і внесені в табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Фактори впливу за PESTEL аналізом  
для ТОВ «Торговий дім АРОН» за 2015-2017 рр.**

| Група факторів    | Можливість   | Ступінь впливу | Загроза  | Ступінь впливу                 |
|-------------------|--|----------------|--|--------------------------------|
| Політичні правові | 1. Стабільна політична ситуація в країні   | 2              | 1. Недосконалість державної політики у сфері інвестування  | 2                              |
|                   | 2. Державне регулювання діяльності   | 4              | 2. Торговельні режими між країнами   | 4                              |
|                   | 3. Створення конкурентоспроможного товару, що задовольняє потреби вітчизняних споживачів різноманітних товарів   | 3              | 3. Неefективна практика виконання існуючого законодавства  | 2                              |
| Економічні        | 1. Зростання купівельної спроможності  | 3              | 1. Зменшення купівельної спроможності  | 4                              |
|                   | 2. Істотне уповільнення темпів інфляції  | 2              | 2. Підвищення цін на транспортні послуги   | 4                              |
|                   | 3. Продовження економічного зростання  | 3              | 3. Недосконалість оподаткування  | 3                              |
|                   |  |                |  | 4. Неприятливий діловий клімат |
| Соціальні         | 1. Зростання реальних грошових доходів населення   | 4              | 1. Соціальна незахищеність населення   | 5                              |
|                   | 2. Зростання схильності населення до організованих заощаджень  | 4              | 2. Відсутність сприятливих економічних умов  | 5                              |
|                   | 3. Зростання кількості кваліфікованих фахівців внаслідок підвищеної уваги молоді до освіти   | 2              |  |                                |
|                   | 4. Вивчення і застосування закордонного досвіду, використання ефективних методів управління  | 2              |  |                                |
| Технічні          | 1. Впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, системи електронної комерції | 4              | 1. Можливість використання конкурентами сучасних технологій, які дозволяють зайняти більш вигідне становище за асортиментом та рівнем витрат | 3                              |

\*розроблено за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 5-ти бальною шкалою.

Аналізуючи зовнішнє середовище фірми можна сказати про те, що на сьогодні фірма є всіма можливостями для розвитку її діяльності. Найвагоміший вплив спричиняють соціальний та політичний фактори.

На основі PESTEL –

аналізу прооцінку факторів макросередовища сформовано декілька управлінських прийомів стратегічного характеру, щоб запобігти чи послабити дію негативних факторів зовнішнього середовища надіяльність підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН» а саме:

- чітко дотримання норм закону, щоб мінімізувати таким чином вплив контролюючих органів на роботу підприємства;
- проводити інвестиційну політику та покращувати інвестиційний клімат, мати наявність кредитних ресурсів, з метою нейтралізації впливу дій інфляційних факторів;
  - для залучення більш спеціалістів, а також збільшення продуктивності праці рекомендується покращити систему мотивації, оплати умов праці, бонусні виплати, соціальний пакет;
  - з метою підвищення конкурентоспроможності варто залучити передові технології у технологічних процесах роботи підприємства.

PESTEL аналіз зовнішніх факторів впливу показав, що підприємство ТОВ «Торговий дім АРОН» може розраховувати на зниження податкового навантаження з боку держави, загальне зміцнення економічного становища в країні, а відтак, і приплив інвестицій в розвиток підприємництва в Україні. З іншої сторони, можуть виникнути ускладнення а негативного впливу на діяльність фірми, такі як: зменшення купівельної спроможності наслідок нестабільності економіки; посилення конкуренції на ринку; негативні зміни в системі оподаткування можуть скоротити прибутки фірми та ін.

Зважаючи на позиції ТОВ «Торговий дім АРОН» серед торговельних підприємств України, для подальшого збереження конкурентних позицій та впровадження нових маркетингових стратегій ми пропонуємо проводити оцінку конкурентного середовища ТОВ «Торговий дім АРОН» за ступенем значущого впливу зовнішнього та внутрішнього середовища з прогнозом можливостей та урахуванням потенційних загроз (табл. 2.4 Додаток Д).

З метою формування альтернативних стратегічних рішень доцільно провести SWOT аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища за 2015-2017 рр. (табл. 2.4

Додаток

Д). Ці рішення повинні бути орієнтовані на використання можливостей і захист від загроз, пов'язаних із зміною факторів зовнішнього середовища.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, слід зазначити про досить сприятливу та ефективну діяльність фірми загалом.

Особливої концентрації та зусиль щодо мінімізації чиней нейтралізації потребують виявлені слабкі сторони фірми.

Щодо можливостей та загроз, то найбільшу загрозу для підприємства становлять економічні, політичні та правові фактори, а найбільші можливості – розширення масштабів фірми.

Як видно з табл. 2.4, у цій торговельного підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН» було виявлено низку переваг та недоліків, а також запропоновані можливості поліпшення ситуації з огляду на можливі загрози.

На основі вище названих факторів можна навести низку можливих конкурентних переваг підприємства:

1. Передусім це можливість розширення асортиментної номенклатури включно з брэндами, які ще не мали реалізації цьому підприємстві, що приведе до збільшення прихильності потенційних споживачів, результатом чого буде збільшення частки на ринку.

2. За рахунок розширення останніми роками поява на ринку торговельних підприємств не матиме значного впливу на діяльність підприємства.

3. У зв'язку з економічною ситуацією в країні спостерігається зниження доходів у цільовій аудиторії, тому можливість проведення численних акцій під гаслом «низькі ціни» є ще однією конкурентною перевагою ТОВ «Торговий дім АРОН».

4. У результаті посилення конкурентних позицій на ринку стане менш помітним негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «Торговий дім АРОН» з урахування внесених змін до Господарського Кодексу України щодо здійснення торговельної діяльності на території України.

На основі матриці SWOT сформовано стратегічні завдання та цілі

ТОВ «Торговий дім АРОН»:

- розробка стратегії розширення участі на ринку матеріалів, що використовуються для приготування та модифікації емульсій бітумних дорожніх, бітумів нафтових дорожніх в'язких та асфальтобетонних сумішей;
- збільшення обсягів, шляхом підвищення рівня ефективності праці;
- розширення масштабів;
- рекомендується застосувати маркетингові методи та заходи, з метою залучення нових партнерів/клієнтів, як іноземних, так і вітчизняних;
- зміцнення фінансових позицій завдяки застосуванню новітніх технологій та одержання додаткового прибутку від реалізації ноу-хау;
- побудова раціональної системи взаємовідносин на підприємстві;
- створення лояльного та довірливого відношення до українсь – кого виробника серед іноземних партнерів.

### **2.3. Оцінка результативності управління економічним розвитком підприємства**

Результати розрахунку відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Торговий дім АРОН» для дослідження динаміки зміни показників за 2015 - 2017 рр. зводимо у табл. 2.5.

За даними таблиці 2.5 коефіцієнт концентрації залучених засобів ТОВ «Торговий дім АРОН» дорівнює 0,914. Чим нижчий показник концентрації позикового капіталу, тим менша заборгованість підприємства, тим стійкіше його положення. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства.

*Таблиця 2.5*

#### **Аналіз показників фінансової стійкості за 2015 -2017 рр.**

##### **ТОВ «Торговий дім АРОН»**

| Коефіцієнти | фінансової | Норма- | Роки | Абсолютна зміна |
|-------------|------------|--------|------|-----------------|
|-------------|------------|--------|------|-----------------|

| стійкості  | тиви      | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | 2016 від 2015 | 2017 від 2016 |
|--|-----------|----------|----------|----------|---------------|---------------|
| Коефіцієнт концентрації залучених засобів                | >0,5      | 0,896    | 0,930    | 0,914    | +0,034        | -0,016        |
| Маневреність власних обігових коштів                     | 0,5       | 0,464    | 0,026    | 0,138    | -0,438        | +0,112        |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                | 0,4-0,6   | 0,575    | 0,701    | 0,931    | +0,126        | +0,230        |
| Коефіцієнт фінансової автономії                          | >0,5      | 0,104    | 0,070    | 0,086    | -0,034        | +0,016        |
| Коефіцієнт фінансової залежності                         | <2,0      | 9,604    | 14,256   | 11,683   | +4,652        | -2,573        |
| Коефіцієнт маневреності робочого капіталу                | >0,5      | 0,836    | 1,743    | 2,032    | +0,907        | +0,289        |
| Коефіцієнт фінансової стійкості                          | >1,0      | 0,116    | 0,075    | 0,094    | -0,041        | +0,019        |
| Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу | <0,5      | 8,604    | 13,256   | 10,683   | +4,652        | -2,573        |
| Коефіцієнт стійкості фінансування                        | 0,8 – 0,9 | 0,131    | 0,143    | 0,180    | +0,012        | +0,037        |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами     | >0,2      | 0,063    | 0,050    | 0,080    | -0,013        | +0,030        |
| Коефіцієнт довгострокових зобов'язань                    | <0,2-0,3  | 0,030    | 0,079    | 0,103    | +0,049        | +0,024        |
| Коефіцієнт фінансового левериджу                         | <0,1      | 0,261    | 1,043    | 1,101    | +0,782        | +0,058        |
| Коефіцієнт поточних зобов'язань                          | <0,5      | 0,970    | 0,921    | 0,897    | -0,049        | -0,024        |

\*розраховано за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

. Коефіцієнт концентрації залучених засобів ТОВ «Торговий дім АРОН» має динаміку до зменшення, тобто свідчить про зниження. Коефіцієнт фінансової автономії нижче рівня нормативного та має негативну динаміку у 2017 році. Зменшився коефіцієнт фінансової залежності у 2017 році складає 11,683, що в вище нормативного. Зниження коефіцієнта фінансової автономії й зростання коефіцієнтів фінансової залежності свідчать про менш стійкий фінансовий стан ТОВ «Торговий дім АРОН» у 2017 році проти 2016 року. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу зворотний коефіцієнту забезпечення запасів власними оборотними коштами, характеризує питому вагу запасів ТОВ «Торговий дім АРОН», як матеріальних оборотних активів у

власних оборотних коштах. Динаміка фактичного значення показника є ТОВ «Торговий дім АРОН» позитивною.

Графічно динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Торговий дім АРОН» за 2015 -2017 рр. наведена на рис. 2.5.

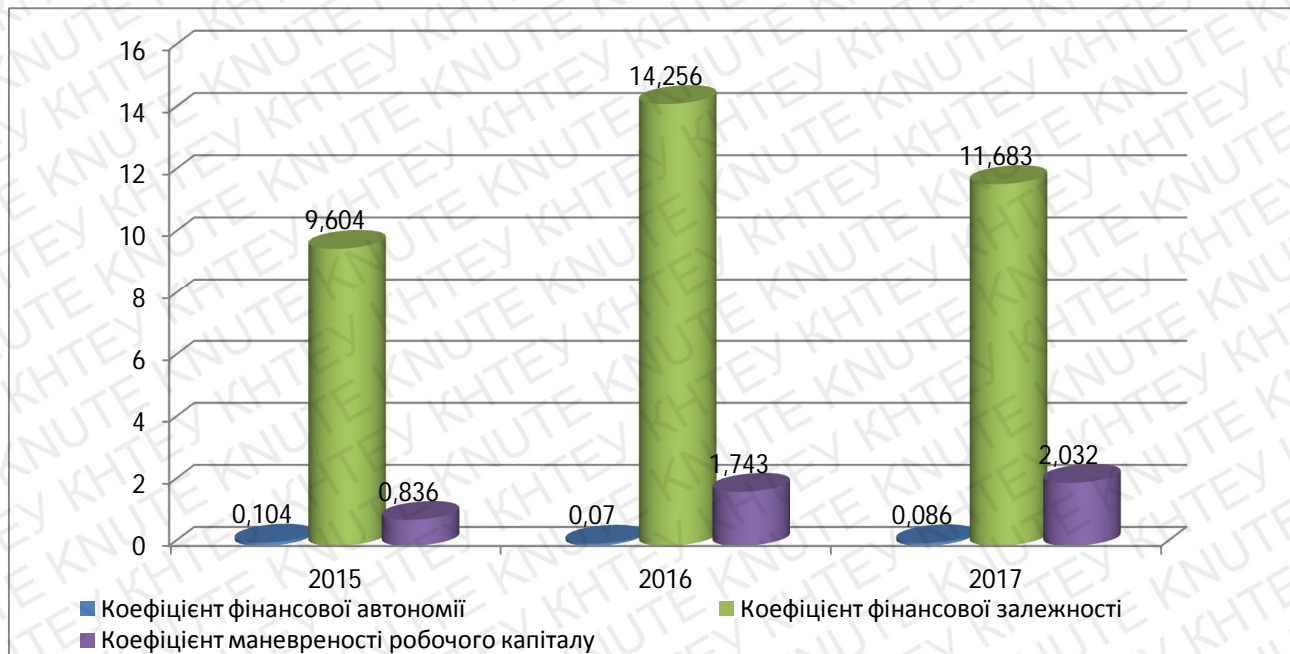


Рис. 2.5. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Торговий дім АРОН» за 2015 -2017 рр.

\*розраховано за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує ступінь мобілізації власного капіталу ТОВ «Торговий дім АРОН», показує, яка частина власного капіталу знаходиться в обігу, тобто у тій формі, яка дає змогу вільно маневрувати цими засобами. Оптимальне значення показника — 0,5 Фактичне значення коефіцієнта ТОВ «Торговий дім АРОН» у 2017 році дорівнює 0,931 тобто у підприємства забезпечується гнучкість у використанні власних коштів. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань показує, наскільки підприємство залежить від довгострокових зобов'язань у загальній сумі позикових коштів. Нормативне значення коефіцієнта - менше 0,2—0,3 Коефіцієнт довгострокових зобов'язань ТОВ «Торговий дім АРОН» знаходиться на рівні значно вище нормативного, тобто підприємство залежить від довгострокових зобов'язань.

Коефіцієнт поточних зобов'язань показує, наскільки ТОВ «Торговий дім АРОН» залежить від поточних зобов'язань у загальній сумі позикового капіталу. Нормативне значення коефіцієнта — менше 0,5—0,6. Фактичне значення коефіцієнта ТОВ «Торговий дім АРОН» дорівнює у 0,921, що вище нормативного, його зростання є негативною динамікою.

Графічно динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Торговий дім АРОН» за 2015 -2017 рр. наведена на рис. 2.6.

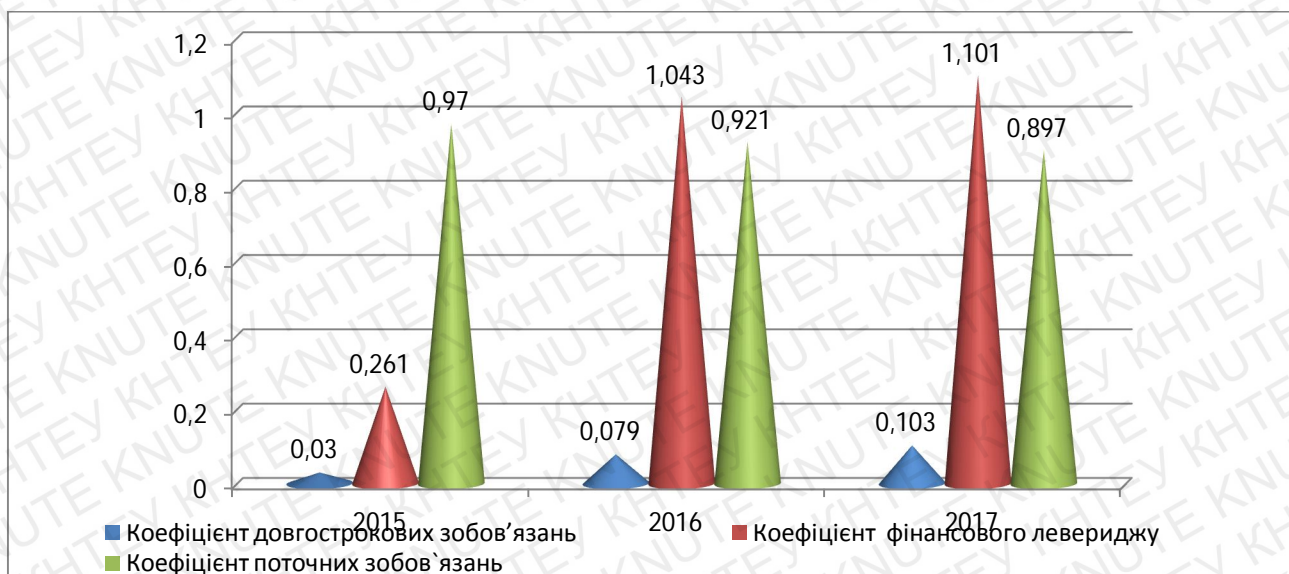


Рис. 2.6. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Торговий дім АРОН» за 2015 -2017 рр.

\*розраховано за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

Коефіцієнт фінансового левериджу характеризує залежність ТОВ «Торговий дім АРОН» від довгострокового капіталу. Рекомендоване значення — менше 0,1. Значення коефіцієнта ТОВ «Торговий дім АРОН» у 2017 році 1,101 це значно вище нормативного, тобто значення коефіцієнта свідчить про збільшення фінансового ризику ТОВ «Торговий дім АРОН».

Динаміку до збільшення має коефіцієнт фінансової стійкості у 2017 році він дорівнює 0,094, що в межах нормативного значення. Зменшився коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу та має значення значно більше нормативного.



Поліпшення фінансової стійкості підприємства відбувається за умови, що власний капітал збільшується, а зобов'язання зменшуються; власний капітал збільшується більшими темпами, ніж зобов'язання; власний капітал зменшується меншими темпами, ніж зобов'язання.

Взагалі динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Торговий дім АРОН» говорить, про підвищення рівня фінансової стійкості ТОВ «Торговий дім АРОН» 2017р. у порівнянні з 2015 р., та декотре зменшення питомої ваги позикових коштів, але рівень показників свідчить про нестійкий фінансовий стан, що обумовлює дію ризику можливого банкрутства підприємства.

Оскільки підприємство здійснює оптову торгівлю, то зрозуміло, що гроші за товар поступають під час його реалізації. Підприємство не практикує продажу ТМЦ в кредит, тому керівництву підприємства доцільно розглянути даний вид реалізації, проаналізувати його доцільність, оскільки він може дещо збільшити обсяги реалізації.

Ліквідність — це є здатність підприємства перетворити поточні активи, що мають у його розпорядженні, у грошову готівку, необхідну для своєчасної оплати поточних короткострокових зобов'язань.

При оцінці ліквідності та платоспроможності розраховують три основні коефіцієнти: покриття; швидкої ліквідності; абсолютної ліквідності.

Ці показники розраховуються на підставі даних форми № 1 шляхом зіставлення поточних активів і поточних зобов'язань підприємства.

Розраховуємо коефіцієнти, які характеризують ліквідність ТОВ «Торговий дім АРОН»(табл. 2.6)

За даними табл. 2.6 видно, що у на протязі 2015 -2017 рр. підприємство ТОВ «Торговий дім АРОН» мало достатню суму власних оборотних коштів у 2016 році вона складала 443,0 тис. грн. у 2017 році ситуація покращилась та величина власних оборотних коштів складає 651,3 тис. грн.

*Таблиця 2.6*

**Аналіз показників ліквідності за 2015 -2017 рр.**

**ТОВ «Торговий дім АРОН»**

| Показники ліквідності  | Роки     |          |          | Абсолютна зміна |               |
|--|----------|----------|----------|-----------------|---------------|
|  | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | 2016 від 2015   | 2017 від 2016 |
| 1  | 2        | 3        | 4        | 5               | 6             |
| Величина власних оборотних коштів                                      | 224,3    | 443,0    | 651,3    | +218,7          | +208,3        |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                      | 0,032    | 0,001    | 0,013    | -0,031          | +0,012        |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності   | 0,809    | 0,929    | 0,929    | +0,120          |               |
| Коефіцієнт покриття  | 1,100    | 1,143    | 1,212    | +0,043          | +0,069        |
| Частка оборотних засобів в активах                                     | 0,956    | 0,979    | 0,994    | +0,023          | +0,015        |
| Частка запасів в поточних активах                                      | 0,264    | 0,187    | 0,234    | -0,077          | +0,047        |
| Частка власних оборотних коштів у покритті запасів                     | 0,345    | 0,667    | 0,749    | +0,322          | +0,082        |
| Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів                       | 0,319    | 0,010    | 0,063    | -0,309          | +0,053        |
| Коефіцієнт ліквідності запасів   | 0,29     | 0,21     | 0,28     | -0,039          | +0,013        |
| Коефіцієнт ліквідності засобів у розрахунках                           | 0,78     | 0,93     | 0,92     | -0,08           | +0,07         |
| Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості | 1,29     | 1,08     | 1,09     | +0,15           | -0,01         |

\*розраховано за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

Різниця між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями, є "фінансовою подушкою", що теоретично дає можливість підприємству погасити всі або більшу частину своїх короткострокових зобов'язань та продовжувати працювати. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно у 2017 році нижче нормативного значення та складає у 2017 році 0,013.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який враховує якість оборотних активів і є більш суворим показником ліквідності, оскільки при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи має динаміку до зниження та знаходиться вище нормативного значення. Його значення у 2017 році

дорівнює 0,929. Отже, на кожну гривню поточної заборгованості підприємство має 0,929 грн. ліквідних активів.

Графічно динаміка показників ліквідності ТОВ «Торговий дім АРОН» 2015 -2017 рр. наведена на рис. 2.7.

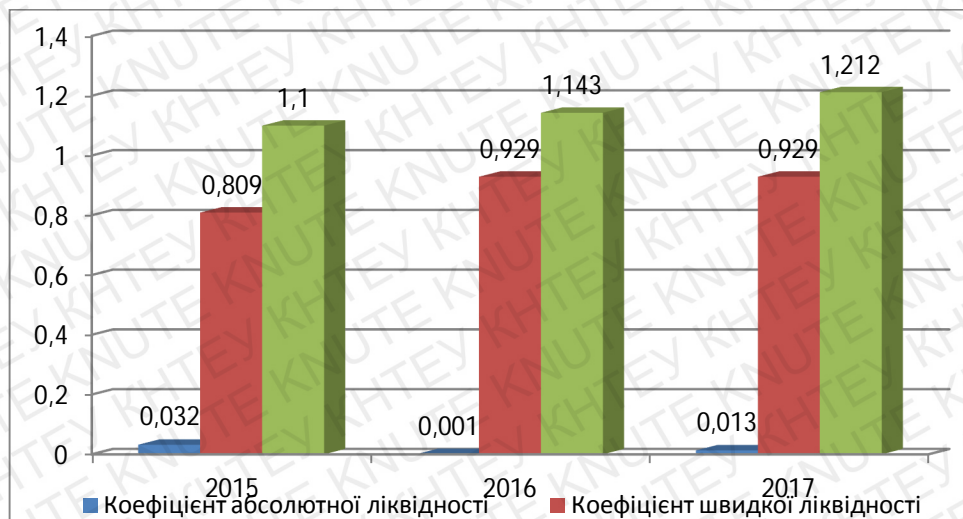


Рис. 2.7. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Торговий дім АРОН» за 2015 - 2017 рр.

\*розраховано за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

Коефіцієнт покриття, який дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яка сума поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань на протязі 2015-2017 рр. знаходиться вище нормативного значення, отже на 1 грн. поточних зобов'язань припадає у 2017 році 1,212 грн. поточних активів, що свідчить про можливість підприємства погасити поточні зобов'язання. Збільшилась частка оборотних засобів в активах та показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти, отже у 2017 році до 0,994. Частка запасів в поточних активах збільшилась до 0,234. Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів, який визначається співвідношенням власних оборотних коштів підприємства та власного капіталу збільшився у 2017 році на 0,063. Зростання цього коефіцієнта можна судити про стан ліквідності і платоспроможності. Зростання значення цього показника

однозначно свідчить про покращення показників ліквідності та платоспроможності, та достатній їх рівень для належного рівня кредитоспроможності підприємства. Коефіцієнт ліквідності запасів збільшився у 2017 році на +0,013, та склав у 2016 році 0,28. Коефіцієнт ліквідності засобів у розрахунках також має динаміку до зростання, збільшення складає +0,07.

Взагалі за даними таблиці 2.6 можна сказати, що ліквідність та платоспроможність підприємства знаходиться на середньому рівні та має динаміку до зростання у 2017 році.

Розбалансування "золотого правила економіки" відбувається на рівні окремих підприємств. В таблиці 2.7 подано розрахунок показників "золотого правила економіки" для підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН»

Таблиця 2.7

**Показники "золотого правила економіки" підприємства  
ТОВ «Торговий дім АРОН» за 2015—2017 рр.**

| Показники                                | Сума за рік, тис. грн. |        |         | Ланцюговий темп зростання, % |                |
|--|------------------------|--------|---------|------------------------------|----------------|
|  | 2015                   | 2016   | 2017    | 2016 до 2015р.               | 2017 до 2016р. |
| Чистий прибуток                          | 1085,1                 | 1112,0 | 1333,3  | 2,5                          | 19,9           |
| Чистий дохід від реалізації              | 6837,1                 | 9877,3 | 11283,4 | 44,5                         | 14,3           |
| Середньорічна вартість власного капіталу | 268,2                  | 261,1  | 287,3   | -2,6                         | 10,0           |
| Середньорічна вартість активів           | 2462,0                 | 3004,1 | 3634,2  | 22,0                         | 21,0           |

\*розраховано за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

Одразу привертає увагу переважаючий темп зростання чистого прибутку у 2017р. порівнянню до 2016р., а також майже повністю отримана відповідність між темпами зростання показників. Темп зростання чистого доходу більший від темпу зростання власного капіталу.

Перевищення темпу приросту чистого доходу над активами, а прибутку над приростом чистого доходу свідчить про більше ефективне використання ресурсів та ідносно зниження витрат. У 2017р. порівнянню до 2016р. темп зростання чистого доходу був нижчим від темпу зростання

власного капіталу. Ав 2016 р. темп приросту чистого прибутку був найнижчим за весь період. А отже, прибутковість підприємства має усталену тенденцію до зниження, уповільнилися темпи зростання власного капіталу, чистого доходу, а особливо активів підприємства, що теж свідчить про уповільнення динаміки розвитку підприємства галузі і недотримання "золотого правила економіки підприємства".

Отже, дані фінансові показники показали що підприємство ТОВ «Торговий дім АРОН» є фінансово-стійким і практично незалежним від кредиторів.

Одним з визначених завдань на сьогодні є забезпечення відносної фінансової рівноваги підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН» в процесі його розвитку. Така рівновага характеризується високим рівнем фінансової стійкості і платоспроможності підприємства і забезпечується формуванням раціональної структури майна та капіталу, ефективними пропорціями в обсягах формування фінансових ресурсів за рахунок різних джерел, достатнім рівнем самофінансування інвестиційних потреб. Формування механізму управління фінансовою стійкістю дозволить керівникам використовувати його для забезпечення стабільного функціонування та прогнозування розвитку підприємства в майбутньому.

Таким чином, за умови удосконалення управління економічним розвитком підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН» стане можливим досягнення довгострокових цілей підприємства.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ОПТИМІЗАЦІЯ НАПРЯМІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АРОН»**

### **3.1. Основні шляхи економічного розвитку підприємства**

Розвиток – це необоротна, спрямована, закономірна зміна систем. Жодне підприємство не може занадто довго залишатися в одному і тому ж стані. Вона проходить кілька стадій свого розвитку, кожна з яких змінюється наступною, але найчастіше це відбувається непросто, а з переживанням труднощів і протиріч.

Розвитком підприємства необхідно управляти. Управління розвитком підприємства є багатоплановим завданням і безпосередньо пов'язане з діяльністю організації. В сучасних умовах управління розвитком підприємства оцінюються зміни або невизначеність у зовнішній і внутрішньому середовищі. Управління розвитком включає в себе дії, орієнтовані на забезпечення організованості і цілеспрямованості процесів оновлення в організації. В результаті реалізації функцій управління розвитком підприємства виробляються рішення, спрямовані на якісні зміни у змісті, технології, організації процесу діяльності і його забезпеченні.

Забезпечення необхідного рівня прибутковості підприємства не можливе без ефективного управління його економічним розвитком.

Темпи зростання сукупної прибутковості підприємств, що перевищують рівень інфляції, дозволяє не допустити зниження добробуту власників бізнесу. Однак для завдання планування економічного розвитку підприємства дана умова має використовуватися як обмеження, а не цільова функція. При сприятливих макроекономічних умовах можливі темпи зростання вартості бізнесу можуть значно перевершувати темпи інфляції і менеджмент компанії не повинен упускати можливості максимізувати добробут власників бізнесу і збільшити внесок в соціально-економічний розвиток суспільства. Тому управління економічним розвитком підприємства полягає в плануванні такого впливу об'єкта управління (менеджмент підприємства) на суб'єкт управління (підсистеми підприємства), при якому досягається максимум вартості бізнесу для акціонерів (власників) при обмеженнях на темпи зростання сукупної прибутковості акціонерів (власників), на вартість позикового капіталу і на зростання ринку (доступні інвестиції).

Управління економічним розвитком підприємства забезпечить фінансову стабільність і позитивну динаміку прибутковості діяльності, зростання ринкової частки; раціональне використання ресурсів, застосування політики ресурсозбереження; застосування технологій, які завдають мінімальний шкідливий вплив навколишньому середовищу; спроможність протистояти негативним чинникам внутрішнього і зовнішнього середовища, розвиток відповідно до наміченої стратегії; високу соціальну захищеність персоналу, створення сприятливих умов для праці, компетентність персоналу; сталу інноваційну діяльність, використання досягнень НТП задля збільшення ефективності діяльності.

Введення у практичну діяльність підприємств положень управління економічним розвитком підприємств біде сприяти збільшенню рівня їх конкурентоспроможності, скоротить неефективні управлінські рішення та забезпечить досягнення цілей економічного розвитку підприємства із його загальною стратегією розвитку.

Основними передумовами, які спонукають підприємство до вдосконалення системи управління економічним розвитком є:

- кризові ситуації його господарсько-фінансової діяльності підприємства, який є свідченням того, що існуючі внутрішньо організаційні форми діяльності, стиль та методи управління вичерпали себе;
- зміни у зовнішніх умовах господарювання, що обумовлюють нові загрози та виклики, на які підприємство повинно знайти адекватну відповідь. Зміни, які відбуваються в підсистемах підприємств, повинні забезпечувати кращу адаптацію до нових умов господарювання, максимально використовувати нові позитивні сигнали, які йдуть від зовнішнього оточення;
- накопичення потенціалу розвитку, тобто сукупності ресурсів, здатностей та компетенцій, якими володіє підприємство та відповідно до яких існуючий стан справ вже розглядається як такий, що не відповідає наявним можливостям. Накопичення потенціалу провокує питання щодо ступеню його реалізації, яке і обумовлює передумови розвитку підприємства;

- недосконалість системи управління, невідповідність форм, методів стилю управління існуючим реаліям ведення бізнесу. Це обумовлює потребу у впровадженні різноманітних управлінських новацій, виникненню нових підрозділів, розукрупненні бізнесу тощо;

- досягнення ліміту можливостей зростання ефективності господарювання та продуктивності праці в межах існуючої організаційної структури підприємства обумовлює доцільність їх реорганізації для зняття існуючих протиріч та виявлення нових імпульсів зростання;

- зміна цільових орієнтирів споживачів (покупців) підприємства, що обумовлює потребу в удосконаленні як самого продукту (товару, роботи, послуги), так і системи його збуту (реалізації), усіх складових маркетингового комплексу підприємства;

- підвищення конкурентності ринку, на якому працює підприємство, зниження конкурентоспроможності. Формування основними конкурентами нових довгострокових конкурентних переваг обумовлює зацікавленість у впровадженні їх досвіду, знаходження нових підходів до ведення бізнесу (на засадах реінжинірингу, бенчмаркінгу тощо).

З метою вдосконалення економічного розвитку підприємства торговому підприємству ТОВ «Торговий дім АРОН» можна запропонувати наступні напрями (таблиця 3.1).

ТОВ «Торговий дім АРОН» знаходиться на стадії зростання, обсяг продажів і доходи ростуть пропорційно. Виходячи з цього керівництву ТОВ «Торговий дім АРОН» необхідно приділити увагу посиленню фінансових позицій. Можна рекомендувати повне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей, необхідно зробити акцент на сильні сторони, усунути загрози і намагатися зменшувати вплив слабких сторін.

*Таблиця 3.1*

**Перелік і характеристика пропонованих напрямів вдосконалення економічного розвитку підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН»**



| Запропонований захід                                  | Що це дасть підприємству   |
|---|--|
| Розробка довгострокової маркетингової стратегії       | Ув'язка із загальною стратегією розвитку підприємства. Є основою для складання плану маркетингу.<br>Є основою для планування бюджету маркетингу підприємства.  |
| Складання плану маркетингу                            | Відсутність плану маркетингу призводить до наступних проблем:<br>- відбувається спонтанне розвиток підприємства без конкретного плану дій;<br>- відбувається постійний конфлікт можливих схем, існуючих варіантів розвитку; відбувається розпорошення коштів, зусиль, часу;<br>- не визначена цільова аудиторія, що періодично призводить до вищевказаних проблем;<br>- хаотичні закупівлі товарів, спроби диверсифікації товарної пропозиції в момент, коли потрібно сконцентруватися на основному товарній пропозиції. |
| Використання нестандартних методів залучення покупців | Дозволить підприємству виділитися на ринку, залучити нових покупців, розширити сферу діяльності, заощадити на деяких витратах.   |
| Удосконалення товарної політики                       | Дозволить підприємству оцінити асортиментну структуру, виявити ходові і неходові групи товарів   |

\*Розроблено за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

Таким чином, для ТОВ «Торговий дім АРОН» при управлінні товарним асортиментом доцільно застосувати стратегію концентрованого зростання - стратегію розвитку існуючого ринку і пошук нових ринків для реалізації існуючих товарів.

Складання плану маркетингу. План маркетингу ТОВ «Торговий дім АРОН» на 2018 рік представлений в Додатку Е.

Використання нестандартних методів залучення покупців.

В зимовий період торговельному підприємству ТОВ «Торговий дім АРОН» необхідно витратити більше часу і ресурсів на різні програми лояльності, а також на опрацювання клієнтської бази (на предмет повторного продажу і обробки нових замовлень) і маркетингових ходів для збільшення продажів.

При цьому можна використовувати такі прийоми:

Приєм № 1. Масовий обзвон баз «холодних» клієнтів.

В несезон потрібно інтенсивно опрацювати не тільки свою базу потенційних клієнтів і маркетингові ходи для залучення клієнтів, але і сторонні

масиви контактів. Можна зробити холодний дзвінки, з'ясувати, чи є у людей потребу в той чи інший товар. Тим споживачам, які проявляють інтерес, можна розповісти про нові спецпропозиції в ТОВ «Торговий дім АРОН». Воно повинно бути цікавим, щоб привернути увагу потенційних покупців.

#### Приєм № 2. Робота з партнерськими програмами.

Вийти на свою цільову аудиторію можна, в тому числі, завдяки партнерським проектам. Крім того, для своїх партнерів ТОВ «Торговий дім АРОН» може створити окремі джерела інформації, де відображені всі спеціальні пропозиції, і домовляємося про додаткове інформування співробітників, що працюють в їхніх компаніях, за власними внутрішніми каналами.

Від таких програм партнери ТОВ «Торговий дім АРОН» можуть отримувати знижки, додаткові до діючих сезонних. Також необхідно зробити акцент на додатковий сервіс. Так, зайнятим людям може бути складно знайти час, щоб відвідати торговельне підприємство, а інтернет не завжди містить вичерпну інформацію для прийняття рішення. Для усунення цієї проблеми ТОВ «Торговий дім АРОН» можна запропонувати практику виїзду підготовленого менеджера для консультації покупців на місці. Він може проводити для бажаючих презентацію матеріалів, розповідати про можливості і діючих спецпропозиції. Індивідуальний менеджер може вести клієнтський замовлення від консультації до моменту придбання матеріалів. Таким чином підприємство може економити час клієнтів і зробимо процес покупки зручним для них.

Необхідно розвивати даний напрямок, так як воно може стати джерелом стабільного доходу для ТОВ «Торговий дім АРОН».

Сьогодні жорстка цінова конкуренція негативно впливає на бізнес: виробники і торговельні підприємства втрачають прибуток, так як змушені знижувати ціни, а маржі вже не вистачає для підтримки необхідного темпу розвитку.

У ситуації, що склалася для ТОВ «Торговий дім АРОН» можна запропонувати використання наступних дій:

### 1. Підвищення якості товарів, що продаються.

Такий спосіб ефективний, тільки коли на ринку є покупці, яким це потрібно. При цьому, зростання якості товарів буде супроводжуватися зростанням цін на них.

### 2. Удосконалення логістики.

Необхідно обов'язково дізнатися, наскільки покупцям зручно купувати у підприємства товар. Необхідно знайти способи підлаштувати логістику під можливості покупців. Наприклад, в даний час відвантаження купленого товару, як правило, проводиться вранці або вдень, коли дороги заповнені транспортом, тому витрати покупців на перевезення товару - високі.

### 3. Пошук покупців, які пред'являють до товарів нестандартні вимоги.

Більшість продавців на ринку матеріалів, що використовуються для приготування та модифікації емульсій бітумних дорожніх, бітумів нафтових дорожніх в'язких та асфальтобетонних сумішей до них упевнені, що у всіх клієнтів однакові вимоги. Пошук і залучення покупців з нестандартними вимогами - один із способів збільшити обсяг виручки, отримати постійних покупців (бо не всі продавці готові відповісти на запити таких покупців). Крім того, наявність нестандартних вимог дозволить продавати товар за вищою ціною, що також призведе до зростання виручки від реалізації.

Як видно, представлені пропозиції в рамках даного напрямку по вдосконаленню маркетингової діяльності дозволять добитися підприємству диференціації на ринку, де діє підприємство. Головне - застосовувати комплексний підхід до вивчення покупців і швидко підлаштуватися під них.

Удосконалення товарної політики. Товарна політика - це певний курс дій ТОВ «Торговий дім АРОН» щодо реалізованих їй товарів і послуг.

Розробка і здійснення в рамках маркетингової діяльності плану товарної політики вимагають від розглянутого підприємства дотримання наступних умов:

- чітке уявлення про цілі закупівлі товарів і їх збуту;
- добре знання ринку характеру його вимог і перспектив його розвитку;

- реальне уявлення про можливості торгової мережі в даний час і в перспективі.

В даний час об'єктами контролю в частині асортиментної політики є:

- асортимент поставлених матеріалів, що використовуються для приготування та модифікації емульсій бітумних дорожніх, бітумів нафтових дорожніх в'язких та асфальтобетонних сумішей;

- якість товарів і послуг;

- заходи, що проводяться в рамках товарної політики та їх ефективність;

- методи і результати маркетингових досліджень і т.д.

В даний час для підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН» з метою вдосконалення маркетингової діяльності та його економічного розвитку доцільно:

1) провести оцінку реалізованого асортименту і пропонованих послуг;

2) розвивати продаж товарів і послуг за допомогою свого сайту;

3) провести маркетингове дослідження;

4) проведення аналізу конкурентів;

5) проведення рекламної кампанії;

6) формування ефективної дисконтної політики.

Для подальшого економічного розвитку ТОВ «Торговий дім АРОН» необхідно розширювати і впроваджувати всі аспекти маркетингової діяльності, удосконалювати її.

### **3.2. Розробка стратегії економічного розвитку підприємства**

Будь-який економічний план поєднує в собі практичні та теоретичні аспекти функціонування організації на ринку. Стратегії маркетингу - визначення завдань і цілей, їх звершення, подолання проблем фірми виробника

за всіма видами продукції і в усіх напрямках на ринку, які будуть здійснюватися в конкретний інтервал часу.

Стратегія маркетингу фірми створюється з метою забезпечення максимальної відповідності ресурсів торгового підприємства і ситуації на ринку для успішної комерційної діяльності.

Маркетингова стратегія є складовою частиною організаційної стратегії. В певній обстановці на ринку, вибір форми стратегії маркетингу торгового підприємства сприяє логічно ефективному розвитку його діяльності. Необхідною частиною у формуванні стратегії маркетингу служить виконавчий план, який покликаний планувати роботу торгового підприємства відповідно до його політикою.

Маркетинг планування - це елемент маркетингової діяльності торгового підприємства, який дає можливість регулярно проводити аналіз ринку і його потреби. Завдяки бізнес-стратегії, в маркетингу відбувається забезпечення відповідними товарами конкретних споживчих мас. Суть стратегії маркетингу - визначити потенційні й існуючі ринки збуту товару.

Стратегія і тактика маркетингу успішних торгових підприємств - це основа, яка полягає в боротьбі за переважання над конкурентами, які досягли успіхів у поточних умовах на ринку, а також закріплення цих позицій.

Визначивши цілі та стратегії маркетингу на конкретний період часу, здійснювати формування стратегії маркетингу слід відповідно до положення торгового підприємства на ринку, величиною витрат на маркетинг, порядком їх поділу по цільових ринках і набором ідей для втілення маркетинг-стратегії.

Зміна стратегії маркетингу торгового підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН» може статися в наступних випадках:

- 1) стратегія протягом декількох років не приносить успішних результатів по реалізації товару і отриманні прибутку;
- 2) конкуренти компанії змінили свою стратегію;
- 3) змінилися інші зовнішні умови, що впливають на функціонування торгового підприємства;

4) з'явилися можливості втілити в життя нові реформи, які здатні збільшити вигоду і прибуток;

5) змінився попит споживачів, або прогноуються ймовірні зміни в цьому;

6) намічені стратегією управління маркетингом цілі досягнуті і завершені.

Стратегія розвитку маркетингу торгового підприємства може коригуватися під впливом зміни орієнтації ринку, виробництва нових продуктів, використання нових способів боротьби з конкурентами. При цьому торговельне підприємство може застосовувати паралельно різні види стратегії маркетингу.

Перерахуємо загальні вимоги, що пред'являються до стратегії маркетингу торгового підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН»:

1. Реальний аналіз своїх ресурсів і аналіз ринку.

2. Право вибору способу стратегії маркетингу, приклад: зниження або підвищення ціни на товар, чисельність торгового персоналу, витрати на рекламу, тобто комплекс заходів по всім сферам діяльності торгового підприємства.

3. Конкретність, прозорість і доступність розуміння встановлених цілей.

4. Гнучкість функціонування, тобто здатність своєчасно вживати заходів при зміні положення, під впливом непередбачених обставин.

5. Обмеження у тимчасових рамках. Це дає можливість визначити пріоритет цілей, які з них надзвичайно термінові, а які ні.

Вибір стратегії маркетингу залежить від ринку, на якому діє торгове підприємство. Стратегії маркетингу завжди різні, і не схожі ні на які інші. Якщо дивитися на стратегію маркетингу торгового підприємства через призму теорії ігор, і використовувати математичні моделі ринку, можна вибрати «міні-макс» стратегію - по максимуму раціонально, незалежно від ризику, або «максі-міні» - мінімальний ризик незалежно від раціональності, або поєднання цих видів стратегії.

Тому потрібно брати до уваги такі принципи стратегії економічного розвитку торговельного підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН» ( таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

**Принципи стратегії економічного розвитку торговельного підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН»**

| Принцип<br>1   | Коментар<br>2   |
|--|---|
| Сегментація ринку, де торгове підприємство намітило роботу, або вже працює | Це повинно бути зроблено так, щоб різні ділянки ринку мали ідентичну реакцію на рекламу, збут товарів і інші маркетингові дослідження, тобто володіли однаковими здібностями і потребами  |
| Вибір найбільш гідного сегмента ринку                                      | Здійснюється виходячи з можливостей забезпечити торгове підприємство провідною позицією, наприклад, усунення конкурентів, перспектива зростання і т.д.  |
| Метод надходження на ринок нового товару                                   | Повинен максимально точно відповідати споживчим якимось товару і насиченості ринку, вірно відображати впізнаваність торгового підприємства і його престиж   |
| Ціна на товари   | Вибираючи стратегію маркетингу торгового підприємства в плані взаємодії з потенційним покупцем, ціна, як спосіб звернути увагу на продукт, в даний час йде на третє, а то і на четверте місце за значимістю серед інших способів  |
| Час надходження товару на ринок, особливо для сезонного товару             | Необхідно підбирати дуже серйозно. Також необхідно враховувати рекламу і її значення: при відсутності у торгового підприємства довгострокових цілей і завдань по залученню покупців за рахунок прогнозу підйому попиту, вихід на ринок безглуздий при подібних несприятливих умовах |

\*Розроблено автором за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

Стратегії маркетингу і їх види, виділені експертами ТОВ «Торговий дім АРОН» в боротьбі з конкурентами, це:

1) силова стратегія маркетингу. Ця стратегія маркетингу характеризується упором на створення позитивної репутації та іміджу торгового підприємства, за рахунок розуміння своєї могутності і потенціалу. Тому подібні торгові підприємства націлені панувати на великих ринках, паралельно усуваючи конкурентів. Залучення покупця відбувається за рахунок відносно недорогих товарів із середнім рівнем якості;

2) нішева стратегія маркетингу - характерна для торгових підприємств, націлених на спеціалізацію, тобто здійснюється торгівля специфічними і нестандартними товарами, здебільшого призначеними для обмеженого кола

покупців. Ринкова цінність таких торгових підприємств полягає в їх унікальності та деякої міри незамінності для певних верств споживачів. Подібні торгові підприємства не претендують виходити на великий ринок, а лише освоюють і зміцнюють свої позиції на певному сегменті ринку. Такі товари - високої якості і дуже дорогі, а також користуються попитом у клієнтів, які не віддають свої переваги звичайних товарів;

3) пристосовницька стратегія маркетингу - властива звичайного бізнесу в межах обмеженого масштабу. Потенціал такого торгового підприємства, як правило, дрібного і без спеціалізації, полягає в успішній адаптації до навколишніх умов і забезпечення максимального задоволення бажань і потреб (часто вони невеликі і короткострокові) певних покупців;

4) піонерська стратегія маркетингу заснована на організації нових або абсолютної модифікації старих областей ринку.

В економічних джерелах ще згадують про основні стратегії маркетингу: наступальних і оборонних стратегіях конкурентної боротьби. Конкурентне перевагу в такому випадку завойовується шляхом вдало обраних наступальних стратегічних кроків. Момент для досягнення конкурентної переваги при наступальній стратегії, підбирається в залежності від виду конкуренції в даній галузі. В економічних джерелах виділяють шість основних типів наступальної стратегії:

- 1) дії торгового підприємства спрямовані на протистояння сильних сторін конкурента;
- 2) дії спрямовані на використання слабостей конкурентів;
- 3) одночасний наступ у кількох напрямках;
- 4) захоплення незайнятих сегментів ринку;
- 5) партизанська війна;
- 6) система превентивних ударів.

При використанні оборонних стратегій маркетингу в умовах ринкової економіки, реалізується оборона конкурентної переваги. Будь-яке торгове підприємство, як недавно створене і прагне вийти на ринок, так і давно



існуюче, і яка бажає зміцнити своє становище на ринку, можуть стати предметами для нападу конкурентів. Мета оборонної стратегії маркетингу - в зниженні ймовірного нападу потенційних конкурентів. Крім того, торговельному підприємству необхідно систематично виявляти тиск на загрозованих конкурентів - з метою відбити їх атаку. Оборонна маркетинг-стратегія не збільшує конкурентну перевагу, але дає можливість утримати досягнуті позиції.

Існують кілька шляхів, що дозволяють захистити конкурентні позиції. Використовуючи їх, є ймовірність запобігти настанню конкурентів і застосувати наступні кроки:

- збільшити асортимент реалізованих товарів, тим самим замінити порожні ринкові ніші, не зайняті можливими конкурентами;
- реалізовувати види товару з максимально схожими характеристиками товарів, що реалізуються конкурентами, але за меншою ціною;
- надати користувачам можливість безкоштовного навчання;
- підвищити рівень продажів товарів в кредит
- припинити співпрацю з постачальниками, які мають ділові відносини з конкурентами;
- виробляти безперервний моніторинг діяльності конкурентів.

2. Стратегії маркетингу торгового підприємства по розширенню ринкової діяльності.

Реалізація стратегії маркетингу розвитку діяльності торгового підприємства на ринку має в своєму складі і четверте встановлення ринкових операцій - це їх ритм і швидкість протікання. Логічним є те, що високий темп дає хороші успіхи і результати.

При цьому виділяють вектори розширення ділової активності торгового підприємства.

Застосовуючи стратегію глибокого впровадження на ринок або принципу «Старий товар - старий ринок», в розрахунок береться мінімальне розвиток комерційної діяльності та подальша реалізація впізнаваного і звичного товару в

рамках безперервно існуючого ринку. Розширення ринкового сегмента в даній ситуації планується за допомогою посилення реклами, перегляду цінової політики: підвищення обсягів його споживання, визначення додаткових варіантів його використання, розвиток переліку послуг, які супроводжують реалізацію товару.

Стратегія розробки нового товару за принципом «новий товар - старий ринок» - це розвиток комерційної діяльності шляхом здійснення товарної політики в межах старого ринку збуту за рахунок реалізації нових сортів товару, розширення реалізації модельного ряду.

Стратегія розширення меж ринку за схемою «старий товар - новий ринок» має на увазі розширення діяльності шляхом продажу того ж товару, але вже на новому ринку, включаючи реалізацію товару в межах своєї країни і за кордоном. Крім того, здійснюється безперервне нарощування ринків в географічному плані, а також пошук нових сегментів шляхом розширення споживчого співтовариства даного товару. Все це в комплексі дасть можливість досить відчутно підвищити прибуток від продажів.

Стратегія активної експансії, або стратегія диверсифікації за принципом «новий товар - новий ринок» - це значно активна і непроста стратегія маркетингу торгового підприємства. Дана стратегія дає можливість знайти ринки в інших регіонах, в яких є попит на новий товар, його різновиди, модельний ряд і сорт, а також знайти на колишніх ринках нові сегменти, аналогічно мають попит на новий товар і його різновиди. В кінцевому рахунку, цю стратегію маркетингу можна охарактеризувати як важку, інноваційну, пов'язану з ризиком і орієнтовану на споживачів, які є, по суті, новаторами.

При точно сформульованій стратегії маркетингу торгового підприємства навіть з малою часткою ринку, успіх гарантований, якщо сконцентрувати всі зусилля на єдиною і певної «ніші» навіть з незначною загальною часткою на ринку. Підприємство з великою часткою на ринку буде розвивати успішну комерційну діяльність в разі співвідношення витрат і вигод, на користь останнього, і різнобічної стратегії.

### 3. Стратегії маркетингу в залежності від стану ринкового попиту.

Конверсійна стратегія маркетингу торгового підприємства використовується при незначному або поганій попит на товар. Метою маркетингологів в даному випадку стає розробка і використання способів змінити негативну думку покупців про товар, а негативний попит перетворити в позитивний.

Стратегія креативного (розробляє) маркетингу, і стимулююча стратегія маркетингу торгового підприємства використовується на практиці, коли рівень попиту на ринку впав і його необхідно підвищити.

Стратегія ремаркетингу застосовується, якщо попит йде на зниження і його необхідно реанімувати і відновити.

Стратегія синхромаркетингу, інакше стабілізуючого маркетингу, застосовується для стабілізації попиту в разі його можливих або вже відбулися коливань на ринку.

Стратегія демаркетинга - стратегія маркетингу торгового підприємства, при якій попит на ринку значно перевищує пропозицію. Вибір стратегії маркетингу даного виду визначає мету маркетинголога - шляхом підняття цін і зниження рівня післяпродажного обслуговування досягти зменшення попиту.

Отже, можна зробити висновок, що стратегія маркетингу торгового підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН» являє собою комплекс дій щодо забезпечення попиту, і дій, спрямованих на відображення впливу конкурентів.

В цілому, роблячи вибір стратегії маркетингу на ТОВ «Торговий дім АРОН», необхідно брати до уваги наступне:

1. Не рватися стати першим, а домагатися унікальності. Найгрубішою помилкою є спроба наслідувати діяльності конкурентів. Не слід націлюватися на верховенство торгового підприємства в межах своєї ніші, потрібно намагатися стати незамінним для своїх покупців.

2. Головне завдання - досягти більшої віддачі капіталу від інвестицій. Розвиток бізнесу - це другорядне завдання, вирішувати яку необхідно тільки після вищевказаної основного завдання.

3. Бути кращим для всіх покупців у торгового підприємства не вийде. Торговому підприємству необхідно встановити межу власних можливостей і того, що воно не буде робити для задоволення потреб покупця, не настільки зацікавленого у співпраці.

4. Успіх діяльності торгового підприємства повинен бути присутнім на всіх етапах торгового процесу. Тобто не можна займатися тільки товаром, не звертаючи уваги на поставки або зберігання товарів.

5. Стратегія повинна бути стабільною. Торговому підприємству не можна коливатися у виборі маркетинг-стратегії в надії миттєво домогтися високого прибутку і безперервно бути на поведи у покупців. вірний вихід

- вибрати довготривалу стратегію. Можливо, при цьому доведеться навіть пожертвувати конкурентам кілька своїх покупців і певну частину прибутку, але забезпечити при цьому стабільний дохід бізнесу.

Виявлена фінансова нестійкість ТОВ «Торговий дім АРОН» ставить питання про необхідність розробки фінансової стратегії, що представляє собою довгострокову фінансову програму розвитку.

Реалізація розробленої фінансової стратегії повинна забезпечити фінансову стійкість організації, як в поточному періоді, так і на перспективу.

Фінансова стратегія ТОВ «Торговий дім АРОН» містить:

1. Часовий горизонт, головною умовою якого є тривалість періоду, прийнятого для формування загальної стратегії розвитку ТОВ «Торговий дім АРОН» - тому що фінансова стратегія носить підлеглий характер, вона не може виходити за межі цього періоду. В даному випадку існує можливість розгляду часового горизонту на 5 років, тому що цей період знаходиться в рамках цілей, закріплених в загальній стратегії організації.

2. Дослідження факторів зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку.

ТОВ «Торговий дім АРОН» необхідно систематизувати зусилля з аналізу кон'юнктури товарного, фінансового та інших сегментів ринку, виявлення та факторному впливу, прогнозування подій.

В даний час зазначена робота проводиться, але спрямована на вирішення поточних проблем, що виникають і не орієнтована на систематичний збір і аналіз інформації, внаслідок цього не дає повної картини і аналізу динаміки відбуваються на ринку.

3. Формулювання стратегічних цілей і завдань фінансової діяльності ТОВ «Торговий дім АРОН».

Головною метою фінансової діяльності ТОВ «Торговий дім АРОН» є підвищення рівня добробуту її власників і зростання її ринкової вартості. Ця мета потребує конкретизації з урахуванням завдань і особливостей розвитку ТОВ «Торговий дім АРОН».

Система стратегічних цілей і завдань фінансового розвитку формалізуємо у вигляді цільових стратегічних нормативів по різних аспектам фінансової діяльності ТОВ «Торговий дім АРОН», зокрема:

- середньорічний темп приросту фінансових ресурсів, що формуються за рахунок усіх джерел - не менше 5%;
- частка власного капіталу в загальному обсязі капіталу, що використовується організації - 50%;
- мінімальний рівень грошових активів, що забезпечують платоспроможність і фінансову стійкість організації - 20% від середньорічного рівня короткострокових зобов'язань.

4. Конкретизація фінансової стратегії по періодах її реалізації.

Компонент, що забезпечує динамічність і синхронізацію нормативів фінансової діяльності.

Оскільки в даному випадку ми говоримо про середньорічних темпах зростання показників і граничних рівнях (зокрема, обсяг грошових коштів), тобто синхронізація відбувається незалежно від зовнішніх і внутрішніх впливів.

5. Оцінка можливостей торговельного підприємства повинна бути реалізованою.

Менеджери ТОВ ТОВ «Торговий дім АРОН» мають досить високий професійний рівень і зацікавлені в реалізації місії і стратегії ТОВ «Торговий дім

АРОН», в зв'язку з цим можна зробити висновок, що фінансова стратегія, спрямована в бік основного напрямку економічного розвитку буде підтримана на ТОВ «Торговий дім АРОН».

Існуючі темпи зростання досить високі, вони знаходяться в рамках виявлених в процесі аналізу можливостей ТОВ «Торговий дім АРОН».

В даний час структура управління фінансовою діяльністю ТОВ «Торговий дім АРОН» адекватна поставленим завданням.

Необхідна розробка системи планування і прогнозування фінансових показників з використанням розрахунково-аналітичних методів, на основі досягнутої величини показників, що приймається за базовий, і індексів зміни в плановому періоді розраховується планова величина даного показника. Методи експертної оцінки можуть використовуватися в якості варіанту для визначення планової величини.

Бюджет розглядається, як складова фінансового плану, він відображає надходження і витрачання коштів за поточною, інвестиційної та фінансової діяльності організації, складений на термін до одного року. Крім того, це технологія фінансового планування, обліку і контролю одержуваних компанією доходів, витрат, які вона несе і формованих внаслідок цього фінансових результатів.

Мета впровадження системи бюджетування - підвищити ефективність фінансової діяльності організації. В її завдання входить зміцнення фінансової дисципліни, контроль фінансового стану ТОВ «Торговий дім АРОН» на основі аналізу і порівняння планових і фактичних показників. На її основі здійснюється прогнозування розвитку організації і вибір найбільш перспективних сфер здійснення інвестицій. Бюджети дозволяють оцінювати ефективність роботи різних структурних підрозділів, визначення лімітів статей витрат.

Технологія бюджетування використовує комплексний підхід з урахуванням цілей організації і маркетингових можливостей для їх досягнення.

Значну роль на поточному етапі розвитку грають оборотні активи, тобто авансовані підприємством для здійснення безперервності процесу виробництва і реалізації готового продукту грошові кошти. Оборотні кошти являють частину майна: матеріально виробничі запаси, незакінчені розрахунки, залишки грошових коштів та фінансові вкладення, з іншого боку, це частина капіталу, що забезпечує безперебійний виробничий процес.

Проведений аналіз показав, що при неефективному використанні оборотних активів фінансовий стан ТОВ «Торговий дім АРОН» погіршується, що безпосередньо позначається на його платоспроможності та в кінцевому підсумку призводить до нестійкого фінансового становища.

Управління оборотними активами включає:

- облік всіх складових оборотних активів на кожну звітну дату;
- аналіз стану і факторів, в результаті впливу яких у ТОВ «Торговий дім АРОН» утворилося негативне становище з оборотністю оборотних коштів;
- розробку та впровадження в роботу фінансового відділу ТОВ «Торговий дім АРОН» сучасних методів управління оборотними активами (система бюджетування),
- контроль над поточним станом оборотних коштів в процесі комерційної діяльності (запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів і ін.).

Систематичний аналіз стану оборотних активів (запасів, дебіторської заборгованості і т.д.) і їх оборотності:

- підвищує ефективність використання грошових ресурсів в поточній діяльності ТОВ «Торговий дім АРОН»;
- визначити ліквідність його балансу, тобто можливість своєчасного погашення поточних зобов'язань;
- дослідити фінансовий цикл для оцінки надлишку або нестачі елементів оборотних коштів (різницею між оборотними активами і короткостроковими зобов'язаннями визначається чистий оборотний капітал, наявність якого є необхідною умовою фінансової стійкості організації).

Потреба ТОВ «Торговий дім АРОН» в чистому оборотному капіталі є об'єктом планування і відображається в його фінансовому плані.

Оборотні кошти рекомендується підтримувати на мінімальному і достатньому рівні для зниження частки менш ліквідних елементів оборотних активів (запасів і ін.).

Управління оборотними активами ТОВ «Торговий дім АРОН» зводиться до вирішення двох проблем:

- 1) визначення оптимального розміру і структури оборотних засобів,
- 2) знаходження джерел формування та покриття і співвідношення між ними (структура), достатнього для забезпечення довгострокової ефективної діяльності підприємства.

Це установка стратегічного характеру. У поточній діяльності вирішується завдання забезпечення ліквідності організації, тобто здатності вчасно погашати свої платіжні зобов'язання, короткострокову кредиторську заборгованість.

Управління кредитною політикою в даному випадку прямо пов'язане з рівнем дебіторської заборгованості, що включає:

- заборгованість покупців перед компанією за товарну продукцію, поставлену, але не оплачену,
- у разі порушення договірних зобов'язань і виникнення судової справи: заборгованість за претензіями або спірним боргами;
- при отриманні коштів під звіт на відрядження та інші цілі: заборгованість підзвітних осіб;
- при переоплати в бюджет податків і платежів: заборгованість податкових органів організації та інші види.

З позиції відшкодування вартості поставленої продукції продаж може здійснюватися одним з трьох методів:

- 1) на підставі передоплати;
- 2) шляхом оплати за готівковий розрахунок;



3) в результаті оплати з відстрочкою платежу, що здійснюється у вигляді безготівкових розрахунків, основними формами яких є платіжне доручення, платіжна вимога, акредитив, розрахунки по інкасо і розрахунковий чек.

Остання схема, широко використовувана в ТОВ «Торговий дім АРОН», найбільш не вигідна продавцю, тому що йому доводиться кредитувати покупця, але на поточний момент саме вона є основною в системі розрахунків за поставлену продукцію. При оплаті з відстрочкою платежу і виникає дебіторська заборгованість за товарними операціями як природний елемент прийнятої системи розрахунків.

Управління дебіторською заборгованістю в ТОВ «Торговий дім АРОН» повинна припускати:

- визначення принципів кредитної політики;
- введення процедур контролю за оборотністю коштів у розрахунках;
- контроль і аналіз рівня та структури дебіторської заборгованості;
- оцінку дебіторської заборгованості з позицій платіжної дисципліни.

Виробляючи політику кредитування своїх покупців, компанія повинна визначитися з термінами надання кредиту.

У ТОВ «Торговий дім АРОН» існує три типових договору, в залежності від обсягу закупівель передбачають граничний термін оплати товарів.

У загальному випадку, під стандартами кредитоспроможності розуміються критерії, за якими компанія визначає фінансову спроможність клієнтів і що впливають звідси можливі варіанти оплати. У ТОВ «Торговий дім АРОН» дана оцінка не проводиться, що веде до суттєвих проблем в динаміці дебіторської заборгованості.

Передбачається, що навіть при налагодженій системі роботи з дебіторами, завжди існує ризик неотримання платежу, в т.ч. і по формажорних обставин. В даний час резерви не створюються, але виходячи з принципу обережності і обачності, при здійсненні фінансово-господарської діяльності необхідно створення резерву на втрати в зв'язку з неспроможністю клієнтів - по системі збору платежів і стягнення боргів.

ТОВ «Торговий дім АРОН» необхідно визначення процедур взаємодії з клієнтами в разі порушення умов або термінів оплати, критеріальні значення показників, які свідчать про серйозність порушень в оплаті, система покарання недобросовісних контрагентів та інші методи запобігання та подолання наслідків невиконання зобов'язань покупцями. по системі знижок.

Можна порекомендувати надання знижок в разі обумовленого і короткого періоду оплати наданої продукції.

Таким чином, ефективна система кредитної політики і встановлення взаємовідносин з клієнтами ТОВ «Торговий дім АРОН» має на увазі:

- 1) якісний відбір покупців, яким може бути надано кредит;
- 2) визначення оптимальних для організації і для клієнтів умов кредитування;
- 3) розробку процедур пред'явлення претензій і вишукування боргів;
- 4) контроль виконання умов договорів клієнтами.

Зараз кредитна політика ТОВ «Торговий дім АРОН» може характеризуватися, як агресивна, пов'язана з прагненням ТОВ «Торговий дім АРОН» до максимального нарощування обсягу реалізації товарів, у т.ч. за рахунок продажу в кредит без урахування високого рівня ризику. Можна рекомендувати використання політики помірної, яка характеризується середнім рівнем кредитного ризику.

До початку впровадження системи бюджетування на ТОВ «Торговий дім АРОН» необхідно переглянути і затвердити організаційну структуру підприємства. Результатом даного етапу буде документ, в якому буде представлена організаційна структура, представлена у вигляді ієрархічного списку. Даний документ затверджується директором підприємства.

Наступним етапом визначимо принцип організації системи бюджетування підприємства. Найкращим варіантом для даної організації є складання бюджетів за принципом "зверху вниз", тобто бюджети будуть розроблятися на вищому рівні управління, а структурні підрозділи будуть функціонувати згідно з завданнями керівництва ТОВ «Торговий дім АРОН».

Створювана стратегія економічного розвитку ТОВ «Торговий дім АРОН» повинна характеризуватися такими трьома напрямками:

- 1) по відношенню до конкурентної боротьби;
- 2) по відношенню до конкурентної переваги;
- 3) по відношенню до розширення ринкової діяльності.

По відношенню до конкурентної боротьби маркетингова стратегія ТОВ «Торговий дім АРОН» повинна бути силовою. Особливістю обраної стратегії є досягнення максимального ефекту з мінімальними збитками і витратами. Упор повинен бути зроблений на створення позитивної репутації та іміджу ТОВ «Торговий дім АРОН». Залучення покупця слід проводити за рахунок широкого асортименту товарів, від високоякісних до товарів із середнім рівнем якості.

По відношенню до конкурентного перевазі ТОВ «Торговий дім АРОН» слід вибрати наступальний тип маркетингової стратегії. Основа стратегії - виробляти поступове захоплення все нових сегментів ринку у найбільш вразливих суперників і встановлювати свою конкурентну перевагу по праву сильного.

По відношенню до розширення ринкової діяльності ТОВ «Торговий дім АРОН» слід застосовувати стратегію глибокого впровадження на ринок або принципу «старий товар - старий ринок». Розширення ринкового сегмента в даній ситуації планується засобами зменшення витрат торговельного підприємства, посилення реклами, перегляду цінової політики та нарощування областей застосування товарів, що продаються: підвищення обсягів їхніх продажів, розвиток переліку послуг, які супроводжують реалізації товару.

Для з'ясування конкурентної стратегії ТОВ «Торговий дім АРОН» застосовано SPACE-аналіз. Матриця SPACE-аналізу дає можливість чіткого вибору придатної стратегії для розвитку організації. Для проведення SPACE-аналізу підприємства та побудови матриці нами використані такі групи показників:

фінансова сила (ФС);

конкурентна перевага (КП);

привабливість сектора, у якому функціонує підприємство (ПС);

стабільність сектора, у якому функціонує підприємство (СТ).

Формулювання критеріїв та їх оцінка здійснені за допомогою методу експертних оцінок. В якості експертів виступили фахівці ТОВ «Торговий дім АРОН».

Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано такі критерії як рентабельність продажів, платоспроможність, наявність фінансових ресурсів, витратність (сума витрат на 1 грн. чистого доходу), рентабельність вкладеного капіталу.

Оцінка конкурентної переваги ТОВ «Торговий дім АРОН» здійснювалась за наступними критеріями: імідж підприємства, структура асортименту продукції, рівень якості продукції, ціна реалізації, наявність кваліфікованих керівників.

Критерії для оцінки привабливості сектора, в якому функціонує підприємство, наступні: рівень конкуренції; стабільність прибутків; загальна привабливість галузі; застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки; можливість розширення діяльності.

Для оцінки стабільності галузі, в якій функціонує ТОВ «Торговий дім АРОН», нами обрано такі критерії, як темп зростання економіки країни, стабільність попиту, ступінь впливу держави на галузь, стабільність зв'язків з партнерами.

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для ТОВ «Торговий дім АРОН» наведено в таблиці 3.3 (Додаток Ж) .

Знайдемо координати точки, за якою можна побудувати вектор конкурентної стратегії для ТОВ «Торговий дім АРОН»:

$$X = ПС - КП = 5,6 - 6,7 = - 1,1;$$

$$Y = ФС - СТ = 5,75 - 5,45 = 0,3.$$

Отже, координати точки, за якою будується вектор стратегії, знаходяться у верхньому лівому квадранті. З'єднавши цю точку з початком координат,

отримуємо вектор, який вказує на вид конкурентної стратегії (рис.3.1).

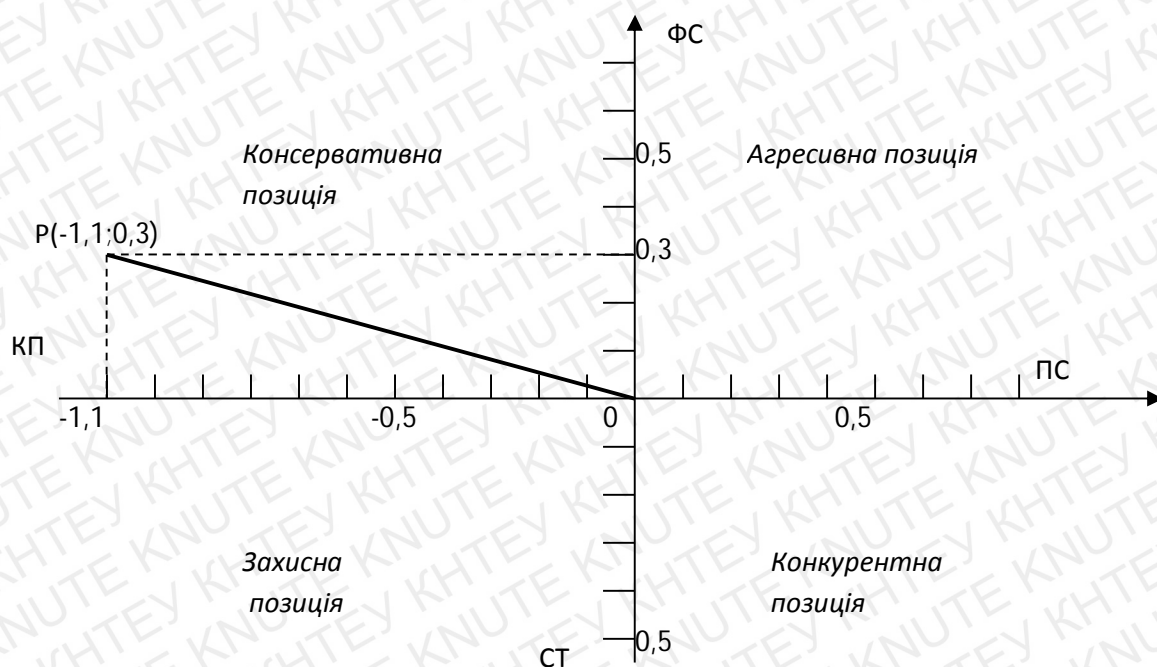


Рис.3.1. Побудова вектора конкурентної стратегії за методом SPACE для ТОВ «Торговий дім АРОН»

\*Розроблено автором за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

Отже, згідно побудованої матриці SPACE-аналізу, ТОВ «Торговий дім АРОН» знаходиться в консервативній позиції. Зазвичай такий стан спостерігається на стабільному ринку із низькими темпами зростання. При низьких темпах зростання ринку конкуренція підсилюється між учасниками ринку через скорочення попиту. У цьому випадку всі зусилля повинні концентруватися на фінансовій стабільності підприємства. Критичним фактором є конкурентоспроможність продукції.

Для консервативної позиції рекомендуються наступні стратегії : скорочення витрат; скорочення асортименту; концентрація на управлінні потоками платежів; додатковий захист конкурентоспроможних продуктів; спроба проникнення на більш привабливі ринки. Поведінка підприємства, що займає консервативну позицію, це - поведінка аналітика. Ця політика повинна

бути основана на ретельному аналізі наявних на ринку можливостей та обережному їх використанні.

Таким чином, за результатами проведення SPACE-аналізу зроблено висновок, що ТОВ «Торговий дім АРОН» займає на ринку консервативну позицію. Головними завданнями підприємства є зниження непродуктивних витрат, удосконалення управління грошовими потоками, пошук нових ринків збуту продукції, застосування стратегії взаємозалежності обсягу продаж і витрат на стимулювання збуту.

### 3.3. Прогнозна оцінка ефективності управління економічним розвитком підприємства

В результаті застосування запропонованих заходів (за інших рівних умов) прогнозується, що в кінці 2018 року ТОВ «Торговий дім АРОН» матиме такі фінансові показники (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

#### Прогнозовані показники діяльності на 2018 рік ТОВ «Торговий дім АРОН»

| Показники  | дані на       |                         | відхилення |          |
|--|---------------|-------------------------|------------|----------|
|  | 2017 р., грн. | 2018 р. (прогноз), грн. | абсол.     | відн., % |
| Чистий дохід від реалізації товарів                | 108 090       | 124 168                 | 16 079     | 14,88    |
| Собівартість реалізованих товарів                  | 88 360        | 96 733                  | 8 372      | 9,48     |
| Витрати: адміністративні, на збут, інші операційні | 12 255        | 13 480                  | 1 225      | 10,00    |
| Чистий фінансовий результат (прибуток)             | 6 353         | 6 955                   | 602        | 9,48     |

\*Розроблено за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

Як видно з таблиці 3.4, вдосконалення маркетингової діяльності дозволить ТОВ «Торговий дім АРОН»:

- 1) збільшити дохід від продажу товарів - близько 15%;
- 2) значно підвищити дохід від продажів, а також чистий прибуток.

При цьому, однак, збільшиться собівартість проданих товарів (в основному, за рахунок зростання обсягів продажів товарів), а також податкові платежі (за рахунок зростання обсягів бази оподаткування).

Крім того, керівництву ТОВ «Торговий дім АРОН» необхідно завжди перебувати на чеку і тримає обстановку на ринку під прицілом для того, щоб в разі будь-яких змін ззовні, блискавично відреагувати на ситуацію. Слід постійно проводити маркетингові дослідження і аналіз:

- 1) конкурентів - їх товарів, розцінки на них, їх акції, рекламу;
- 2) покупців і той попит, який у них є, їх потреби, позиції і їх погляди;
- 3) кінцевого ефекту від реклами.

За рахунок подібного моніторингу, ТОВ «Торговий дім АРОН» завжди буде розуміти, яку репутацію мають продаються їй товари, яку оцінку і відгук їм може дати покупець, а також зрозуміти свої сильні або слабкі сторони (завдяки думку покупця). Також слід завжди бути в курсі про прогнози ринку, про переваги і недоліки своїх конкурентів і ефективності тих чи інших засобів масової інформації.

На підставі даних про основні фінансові показники ТОВ «Торговий дім АРОН» за 2017 рік, а також прогнозів розвитку підприємства були розраховані очікувані значення основних фінансових показників за 2018 рік.

При порівнянні даних 2017 р. зі розрахунковими показниками 2018р. видно, що всі показники поліпшили свої значення, а кінцевий фінансовий результат діяльності будь-якого комерційного підприємства - прибуток - збільшився практично вдвічі. Отже, запропоновані коригування маркетингової діяльності для розглянутого підприємства є ефективними.

При розрахунку прогнозної бухгалтерської звітності, що підтверджує ефективність пропонувананих заходів, враховуємо рівень постійних витрат

організації на рівні 60% від рівня собівартості і комерційних витрат. Зростання виручки - 2,5% до рівня попереднього періоду.

Сума додатково отриманих коштів складе:  $15\,995 * 25\% * (100\% - 15\%) = 3\,399$  грн.

Зниження витрат на утримання запасів складе:  $15\,995 * 25\% * 2\% = 80,0$  грн.

Ці зміни повинні бути враховані при формуванні прогнозної бухгалтерської звітності.

Наведені дані свідчать про поліпшення показників фінансової діяльності ТОВ «Торговий дім АРОН» (зростання виручки на 9 126 грн., чистого прибутку на 4 374 грн. і підтверджують ефективність запропонованих змін до фінансово-господарської діяльності.

Розробка операційного бюджету починається зі складання плану збуту (прогнозу продажів), який показує, який обсяг продукції ТОВ «Торговий дім АРОН» передбачає реалізувати в плановому періоді.

У компанії регулярно розробляються прогнози в рамках стратегії. Плани розробляються на три роки, але коригуються щороку. Наведемо плановий прогноз розвитку діяльності підприємства у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

### План розвитку підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН»

| Показники                           | 2018р. | 2019р. | 2020р. | 2021р. | 2022р. | 2023р. |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Чистий дохід від реалізації товарів | 38251  | 39805  | 42501  | 45379  | 48453  | 51734  |
| Собівартість реалізованих товарів   | 16973  | 18204  | 21217  | 24728  | 28821  | 33591  |
| Витрати на збут                     | 18200  | 19723  | 17747  | 15968  | 14369  | 12929  |
| Адміністративні витрати             | 214    | 278    | 249    | 223    | 199    | 178    |
| Інші операційні витрати             | 187    | 178    | 168    | 158    | 149    | 141    |
| Чистий фінансовий результат         | 2837   | 1280   | 3033   | 7186   | 17029  | 40351  |

\*Розроблено за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»



Отже, дії, пов'язані з поліпшенням загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє компанія, що стосується посилення конкурентних позицій та прибутковості в довгостроковій перспективі.

Розроблена стратегія взаємозалежності витрат на стимулювання збуту та обсягів продажу ТОВ «Торговий дім АРОН» наведена в табл.3.6.

Таблиця 3.6.

**Стратегія взаємозалежності обсягу продаж і витрат на стимулювання збуту ТОВ «Торговий дім АРОН»**

| Період                     | 1   | 2   | 3   | 4  | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10   | 11 | 12  |
|----------------------------|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|------|----|-----|
| Зростання обсягу продаж, % | 7   | 8   | 8,5 | 11 | 10  | 10  | 11  | 12  | 12  | 12,5 | 13 | 13  |
| Рекламні витрати, %        | 1,3 | 1,8 | 3   | 4  | 4,4 | 4,6 | 4,8 | 5,1 | 5,3 | 5,7  | 6  | 7,6 |

\*Розроблено за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

Визначимо, на скільки відсотків зросте обсяг продажу ТОВ «Торговий дім АРОН» при зростанні рекламних витрат на 8%. Дан для розрахунку наведено в табл.3.7.

Таблиця 3.7

**Дані для розрахунків показників**

| Показники                                 | Формула для розрахунку  | Дані розрахунку  |
|---|---|--|
| Знаходимо параметри $\beta_1$ і $\beta_2$ | Параметри $\beta_1$ і $\beta_2$ знаходяться за формулами:<br>$\tilde{\beta}_2 = \frac{\sum (y - \tilde{y})(x - \tilde{x})}{\sum (x - \tilde{x})^2}$ $\tilde{\beta}_1 = \bar{y} - \beta_2 \bar{x},$ де $\bar{y}, \bar{x}$ - середні арифметичні вибірових значень показників $x$ і $y$ .<br>Для розрахунків по | $\bar{x} = 53,6/12 = 4,47$<br>$\bar{y} = 128/12 = 10,67$<br>$\beta_2 = 22,7/20,1 = 1,13$<br>$\beta_1 = 10,67 - 1,13 * 4,47 = 5,62$ |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | формулі та іншими формулами:<br>$\sum_{t=1}^n x_t = 53,6 \quad \sum_{t=1}^n y_t = 128$  |  |
| Дано економічну інтерпретацію коефіцієнтів $\beta_1$ і $\beta_2$ | Коефіцієнт $\beta_1$ в даному випадку економічного змісту немає.<br>Рівняння регресії:<br>$\tilde{y}_t = \beta_1 + \beta_2 x_t$ | $\tilde{y}_t = 5,62 + 1,13 * x_t$<br>Економічний зміст $\beta_2$ - якщо витрати на стимулювання збуту збільшаться на одну одиницю, то обсяг продаж збільшиться в середньому на 5,62%           |
| Еластичність продажу обсягу                                      | $\eta = \frac{dy_t}{dx_t} * \frac{x_t}{y_t} = \beta_2 \frac{\bar{x}}{\bar{y}}$  | $\eta = 1,13 * \frac{4,47}{10,67} = 0,47$<br>Коефіцієнт еластичності означає, що коли витрати на стимулювання збуту збільшаться на 1%, то обсяг збуту також збільшиться в середньому на 0,47%. |

Рівень значимості будемо розраховувати виходячі з вибіркових даних. Побудова довірчих для  $\tilde{\beta}_2$  інтервалу слугуватиме перевіркою моделі лінійної регресії на якість. Розглянемо вибіркову дисперсію параметра  $\tilde{\beta}_2$ . Засобами математичної статистики можна встановити, що вибіркова дисперсія  $D\tilde{\beta}_2$  знаходиться за формулою:

$$D\tilde{\beta}_2 = \frac{S^2}{\sum (x_t - \bar{x})^2} \quad (3.1)$$

$$\text{де } S^2 = \frac{1}{T-2} \sum \tilde{U}^2_t.$$

Для обчислення  $D$  потрібно заповнити графу для обчислення відхилення фактичних значень попиту від розрахункових, а потім - графу квадратів цих відхилень і знайти їх суми:

$$S^2 = \frac{1}{12-2} * 4,7 = 0,47$$

$$D\tilde{\beta}_2 = \frac{0,47}{20,1} = 0,023$$

$$D\beta_I = \frac{S^2}{n} \frac{\sum (x_t^2)}{\sum (x_t - \bar{x})^2}$$

$$D\beta_1 = \frac{0,47}{12} * \frac{273,84}{20,1} = 0,53$$

Шуканий довірчий інтервал :

$$(\tilde{\beta}_k - t_{n-2}^{a/2} \sqrt{D\tilde{\beta}_k} \leq \beta_k \leq \tilde{\beta}_k + t_{n-2}^{a/2} \sqrt{D\tilde{\beta}_k}) \quad (3.2)$$

В нашому прикладі, при  $k=2$  маємо,  $\tilde{\beta}_2=0,1$ .

$$t_{10}^{0,005} = 4,587 \sqrt{D\tilde{\beta}_2} = \sqrt{0,023} = 0,15$$

$$\tilde{\beta}_2 - t_{10}^{0,005} \sqrt{D\tilde{\beta}_2} = 1,13 - 4,587 * 0,15 = 0,44$$

$$\tilde{\beta}_2 + t_{10}^{0,005} \sqrt{D\tilde{\beta}_2} = 1,13 + 4,587 * 0,15 = 1,82$$

звідки,  $0,44 < \beta_2 < 1,82$

$$\beta_1 = 5,62 \sqrt{D\tilde{\beta}_1} = \sqrt{0,53} = 0,73$$

$$\tilde{\beta}_1 - t_{10}^{0,005} \sqrt{D\tilde{\beta}_1} = 5,62 - 4,587 * 0,73 = 2,28$$

$$\tilde{\beta}_1 + t_{10}^{0,005} \sqrt{D\tilde{\beta}_1} = 5,62 + 4,587 * 0,73 = 8,97$$

Звідки,  $2,28 < \beta_1 < 8,97$

Отже при збільшенні витрат на рекламу на 1% обсяг продажу збільшиться не менше ніж на 2,28 % і не більше ніж на 8,97%.

Коефіцієнт детермінації  $R^2$  рівний квадрату емпіричного  $\rho$  коефіцієнта кореляції між двома рядами спостережень: теоретичними значеннями регресанта  $y_i$  його розрахунковими значеннями  $\tilde{y}_i$ .

$$R^2 = \rho^2 = \frac{[\sum (y_t - \bar{y})(x_t - \bar{x})]^2}{\sum (y_t - \bar{y})^2 \sum (x_t - \bar{x})^2} \quad (3.3)$$

Коефіцієнт детермінації виражає собою процентний внесок зміни регресора в зміні регресанта.

$$R^2 = \frac{(22,7)^2}{44,2 * 20,1} = 0,58. \quad (3.4)$$

Зміна обсягу продажу на 58% залежить від зміни витрат на стимулювання продаж і на 42% - від інших факторів. Знаходимо коефіцієнт кореляції,  $\rho = \sqrt{0,58} = 0,762$ , який говорить про невисоку тісноту лінійного взаємозв'язку між обсягом збуту і рекламними витратами.

Покладемо в рівняння прямої регресії  $\tilde{y}_i = 5,62 + 1,13 * x_i$ ,  $x_p = 8$  %. Тоді  $\tilde{y}_i = 5,62 + 1,13 * 8 = 14,66\%$ .

Отже, передбачається, що при збільшенні рекламних витратах на 8%, в середньому обсяг продажу ТОВ «Торговий дім АРОН» збільшиться на 14,66 %.

## ВИСНОВКИ

Економічний розвиток підприємства — незворотні, керовані, вимірювальні, цілеспрямовані, закономірні кількісно-якісні та сутнісні зміни економічної системи в довгостроковому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів, зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики, що не виходять за межі глибинної внутрішньої сутності такої системи, для забезпечення якої найбільш

ьшо оптимального та ефективного функціонування підприємства в середовищі, в якому воно діє.

Комплексне дослідження будь-якої системи управління повинно здійснюватися у два етапи. На першому етапі обґрунтовується склад та аналізується стан системи управління на визначеному відрізку часу, тобто досліджується структура управління. На другому етапі формується та здійснюється організація процесу управління, тобто досліджується функціонування системи управління. Вихідним пунктом дослідження системи управління є визначення мети системи. В узагальненому вигляді мета управління — це бажаний стан об'єкта управління стосовно до майбутнього.

Проаналізувавши праці ряду вітчизняних і зарубіжних вчених, дотримуємося думки О. Мезенцева, що ефективний механізм управління розвитком підприємств торгівлі повинен включати інструменти організаційно-правового, економічного, соціального та фінансового характеру.

Управління розвитком підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН» є багатоплановим завданням і безпосередньо пов'язане з діяльністю організації. В сучасних умовах управління розвитком підприємства оцінюються зміни або невизначеність у зовнішній і внутрішньому середовищі. Управління розвитком включає в себе дії, орієнтовані на забезпечення організованості і цілеспрямованості процесів оновлення в організації. В результаті реалізації функцій управління розвитком підприємства виробляються рішення, спрямовані на якісні зміни у змісті, технології, організації процесу діяльності і його забезпеченні.

Найбільші виробники асфальту сконцентровані в столичному регіоні, а також в агломерації великих міст, де спостерігається найбільший обсяг будівництва та ремонту дорожнього полотна. На частку столичних підприємств-виробників асфальту припадає більше 70% ринку.

На сьогоднішній день аналоги асфальтного покриття не користуються високим попитом через відсутність інформації про переваги даного типу матеріалу (наприклад, бетонні дороги).

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, слід зазначити про досить сприятливу та ефективну діяльність фірми загалом.

Особливої концентрації та зусиль щодо мінімізації чиней нейтралізації потребують виявлені слабкі сторони фірми.

Щодо можливостей та загроз, то найбільшу загрозу для підприємства становлять економічні, політичні та правові фактори, а найбільші можливості – розширення масштабів фірми.

Фінансові показники показали що підприємство ТОВ «Торговий дім АРОН» є фінансово-стійким і практично незалежним від кредиторів.

За результатами розгляду діяльності та маркетингу ТОВ «Торговий дім АРОН», а також з метою вдосконалення управління економічним розвитком на торговому підприємстві були запропоновані наступні напрямки:

1. Розробка довгострокової маркетингової стратегії.
2. Складання плану маркетингу.
3. Використання нестандартних методів залучення покупців.
4. Удосконалення товарної політики в рамках маркетингової діяльності підприємства.
5. Удосконалення поточного фінансового планування може здійснюватися на підставі впровадження моделі бюджетування.

По відношенню до розширення ринкової діяльності ТОВ «Торговий дім АРОН» слід застосовувати стратегію глибокого впровадження на ринок або принципу «старий товар - старий ринок». Розширення ринкового сегмента в даній ситуації планується засобами зменшення витрат торговельного підприємства, посилення реклами, перегляду цінової політики та нарощування областей застосування товарів, що продаються: підвищення обсягів їхніх продажів, розвиток переліку послуг, які супроводжують реалізації товару.

При розрахунку прогностичної бухгалтерської звітності, що підтверджує ефективність запропонованих заходів, враховуємо рівень постійних витрат організації на рівні 60% від рівня собівартості і комерційних витрат. Зростання виручки - 2,5% до рівня попереднього періоду.

Отже, передбачається, що при збільшенні рекламних витратах на 8%, в середньому обсяг продажу ТОВ «Торговий дім АРОН» збільшиться на 14,66 %.

Таким чином, за умови удосконалення управління економічним розвитком підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН» стане можливим досягнення довгострокових цілей підприємства.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

- 1.Акофф Р. Л. Планування майбутнього корпорації / Р. Л. Акофф ; пер. з англ. за ред. В. І. Данілова-Данільяна. – Дніпропетровськ : Баланс Бизнес Букс, 2013. – XLIII. – 265 с.
- 2.Акофф Р. О менеджменте / Р. Акофф ; [пер. с англ.]. – Санкт- Петербург : Питер, 2012. – 448 с.
- 3.Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 416 с.
- 4.Апопій В. Внутрішня торгівля України: нові вектори розвитку / В. Апопій, В. Горбатюк, О. Процишин : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua /portal/Soc\\_Gum/Vlca\\_ekon/ 2015\\_37/30.pdf3](http://www.nbuv.gov.ua /portal/Soc_Gum/Vlca_ekon/ 2015_37/30.pdf3).

5. Бабина О. Є. Розвиток економічної системи як процес реалізації її потенціалу / О. Є. Бабина, О. О. Карпенко // Економіка розвитку. – 2015. – № 4 (68). – С. 57–61.
- 6.Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: Навчально-методичний посібник / О.Я. Базилінська. – К.: 2016. – 328 с.
- 7.Білик М. Д. Фінансовий аналіз: навч. посібник / М. Д. Білик, О. В. Павловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька. – К.: КНЕУ, 2005. – 592 с.
- 8.Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу / С. А. Бурій, Д. С. Мацеха. – Хмельницький : Тріада-М, 2013. – 93 с.
- 9.Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект / Н. В. Васюткіна. – Київ : Ліра-К, 2015 . – 334 с.
- 10.Вознюк А. О. Фінансова стійкість та її значення для економічного розвитку і безпеки підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Вознюк // Економічні науки. – Серія : Облік і фінанси. – Вип. 9(1). – С. 164– 169. – 2012. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2014\\_9\(1\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2014_9(1)_25)
- 11.Вознюк А. О. Оцінка фінансового стану як необхідна складова його економічного розвитку / А. О. Вознюк // Інноваційна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – № 11. – 2014. – 101–105.
12. Воронкова А. Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку / А. Е. Воронкова, Ю. С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 4 (94). – С. 77–84.
- 14.Гайдар С. М. Стан і динаміка фінансової стійкості підприємств торгівлі в сучасних умовах економічного розвитку України [Електронний ресурс] / С. М. Гайдар // Вестник НТУ «ХПІ» : технічний прогрес та ефективність виробництва. – № 55. – Х. : Вестник НТУ «ХПІ». – 2014. – Режим доступу : <http://archive.kpi.kharkov.ua/files/28440/>
- 15.Гайдар С. М. Агрегатний підхід до оцінки фінансової стійкості торговельних підприємств [Електронний ресурс] / С. М. Гайдар // Економічний аналіз : зб. наук. пр. каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль : Екон. думка.



– Вип. 3 (19). – 372 с. – 2014. – Режим доступу :  
<http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/263>

16.Гарасюк О. А., Богачевська К. В. Удосконалення поняття управління фінансовою стійкістю /О. А. Гарасюк, К. В. Богачевська // Економіка і регіон. – 2016. – № 3(34). – С. 228-232.

17. Гросул В. А. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства / В. А. Гросул, Г. С. Мамаєва // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 7. – С. 104–107.

18.Дієсперова С. О. Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / С. О. Дієсперова // Управління розвитком. – 2015. – № 21. – С. 26–29.

19.Докієнко Л. М. Управління фінансовою стійкістю підприємств торгівлі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.05 – Економіка торгівлі та послуг / Л. М. Докієнко. – Київ, 2015. – 23 с.

20.Друкер П. Эффективное управление предприятием / П. Друкер ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2014. – 224 с.

21. Иванов В. Л. Организация управления экономической устойчивостью предприятия на основе совершенствования его организационной структуры управления / В. Л. Иванов. – Луганск : Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2007. – 148 с.

22.Єлецьких С. Я. Удосконалення процесу управління фінансово стійким розвитком промислового підприємства / С. Я. Єлецьких // Економіка промисловості. – 2016. – № 3-4(59-60). – С. 74-80.

23.Коваленко Ю. М. Фінансова стійкість та її підтримання у фінансовому секторі економіки: міжнародний і національний контексти / Ю. М. Коваленко // Бізнес-інформ. – 2013. – № 9. – С. 274-279.

24. Козловський С. В. Управління сучасними економічними системами, їх розвитком та стійкістю : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / С. В. Козловський. – Вінниця, 2015. – 32 с.

25. Колотій В. О. Особливість сталого розвитку підприємств торгівлі в умовах активізації інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / В. О. Колотій // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного університету. – 2015. – Режим доступу : [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znphktei/2011\\_2/statti\\_2/koloti/koloti.htm](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Znphktei/2011_2/statti_2/koloti/koloti.htm).
26. Макуха Л. С. Стійкий розвиток підприємств: сучасний стан проблеми [Електронний ресурс] / Л. С. Макуха. – Режим доступу : [http://archive.nbuu.gov.ua-/portal/natural/Upsal/2008\\_5/08mlscsp.pdf](http://archive.nbuu.gov.ua-/portal/natural/Upsal/2008_5/08mlscsp.pdf).
27. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. для післядиплом. освіти / Л. Г. Мельник. – Суми : Університетська книга, 2012. – 383 с.
28. Минцберг Г. Школи стратегій / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 336 с.
29. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку / С. П. Міщенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 168–171.
30. Мохонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного середовища [Електронний ресурс] / Г. А. Мохонько. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=24..>
31. Носирев О. О. Фактори економічного зростання регіонів України [Електронний ресурс] / О. О. Носирев // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – Режим доступу : [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2014/S23/ФАКТОРИ\\_ЕКОНОМІЧНОГО\\_ЗРОСТАННЯ\\_РЕГІОНІВ\\_УКРАЇНИ.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2014/S23/ФАКТОРИ_ЕКОНОМІЧНОГО_ЗРОСТАННЯ_РЕГІОНІВ_УКРАЇНИ.pdf).
32. Пакулін С. Л. Ресурсне забезпечення і стійкість регіональної економіки / С. Л. Пакулін, О. О. Топчій // Вісник Дніпропетровського університету. Серія Економіка. – 2014. – Випуск 8(1). – № 10/1. – Том 22. – С. 40-45.
33. Пакуліна А. А. Інноваційний розвиток й соціальна сталість економічної системи регіону : тези доповіді / А. А. Пакуліна // Тренди та інновації в сучасній економіці : матеріали VII Міжн. наук.-практ. конф., 23-24 квітня 2015 р., м. Харків : у 2 ч. – Харків : ХНУБА, 2015. – Ч. 2. – С. 240–243.

34. Пакулін С. Л. Підвищення стійкості й забезпечення ефективного використання соціально-економічного потенціалу адміністративно-територіального утворення / С. Л. Пакулін, О. О. Топчій // Настоящи изследвания и развитие – 2014 : материалы за 10 Международна научна практична конференция, 17-25 януари, 2014. – София : Бял ГРАД-БГ, 2014. – Том 7. економики. – С. 28-30.
35. Пакулін С. Л. Інноваційний соціально-домінантний розвиток регіону / С. Л. Пакулін // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5 (424). – С. 124-128.
36. Пакулін С. Л. Обґрунтування й вибір моделі, що забезпечує стійкий і динамічний соціально-економічний розвиток України / С. Л. Пакулін, О. О. Топчій // Економічний простір. – 2015. – № 57. – С. 170-174.
37. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2015. – 608 с.
38. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю. С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К. : 2012. – Вип. 27, т. 1. – С. 30–34.
39. Притуляк Н. М. Ознаки фінансової стійкості – теоретична основа моделювання факторних систем / Н. М. Притуляк // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – № 1. – С. 26-31.
40. Раєвнева О. В. Механізми управління розвитком підприємства в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.04 / О. В. Раєвнева. – Хакрів, 2010. – 36 с.
41. Рахнянська О. П. Економічна стійкість підприємства [Електронний ресурс] / О. П. Рахнянська // Проблеми системного підходу в економіці підприємств. – 2015. – № 10, т. 2. – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua>
42. Решитнякова А. В., Щербань О. Д. Управління фінансовою стійкістю підприємства // ББК 65.261 (4 укр). – 2016. – С. 139.
43. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – 7-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2015. – 704 с.
44. Сайт ТОВ «ТД Арон» – Режим доступу : <https://aron.ua/>

- 45.Смачило І. І. Механізм управління сталим розвитком підприємств харчової промисловості : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / І. І. Смачило.– Тернопіль, 2016. – 235 с.
- 46.Старченко Г. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Г. В. Старченко, І. В. Калінько, І. А. Косач. - К. : Кондор-Видавництво, 2015. - 264 с.
- 47.Сухарев П. М. Основні аспекти оцінки фінансової стійкості підприємств торгівлі [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.rusnauka.com/>
- 48.Управління економічним розвитком як складова економічного управління підприємством / Г Л Красневич/ Ефективна економіка №12, 2015. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2578>
- 49.Філонич О. М., Дряпак Я. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства / О. М. Філонич, Я. О. Дряпак // Економіка і регіон. – 2014. – № 1(32). – С. 199-202.
- 50.Фінансове забезпечення розвитку підприємств : монографія / [І.О. Бланк, Л.О.Лігоненко, Н.М. Гуляєва, та ін.]; за ред. І.О. Бланка. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 344 с.
51. Фоміна М. В. Сталий економічний розвиток та особливості його реалізації в умовах глобалізації / М. В. Фоміна // Науковий вісник НЛТУ. – 2015. – Вип. 21.19. – С. 39–45.
52. Шаріпова О. С. Економічна безпека як невід'ємна складова конкурентостійкості підприємства [Електронний ресурс] / Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua /portal/soc\\_gum/vsunu/](http://archive.nbuv.gov.ua /portal/soc_gum/vsunu/)
- 53.Шморгун Ю. В. Кредитування як основний фактор економічного зростання / Ю. В. Шморгун, С. В. Онікієнко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 1 (10). – С. 332.

**ДОДАТКИ**





Рис.1. 3. Етапи планування розвитку роздрібно́ї торговельно́ї мережі

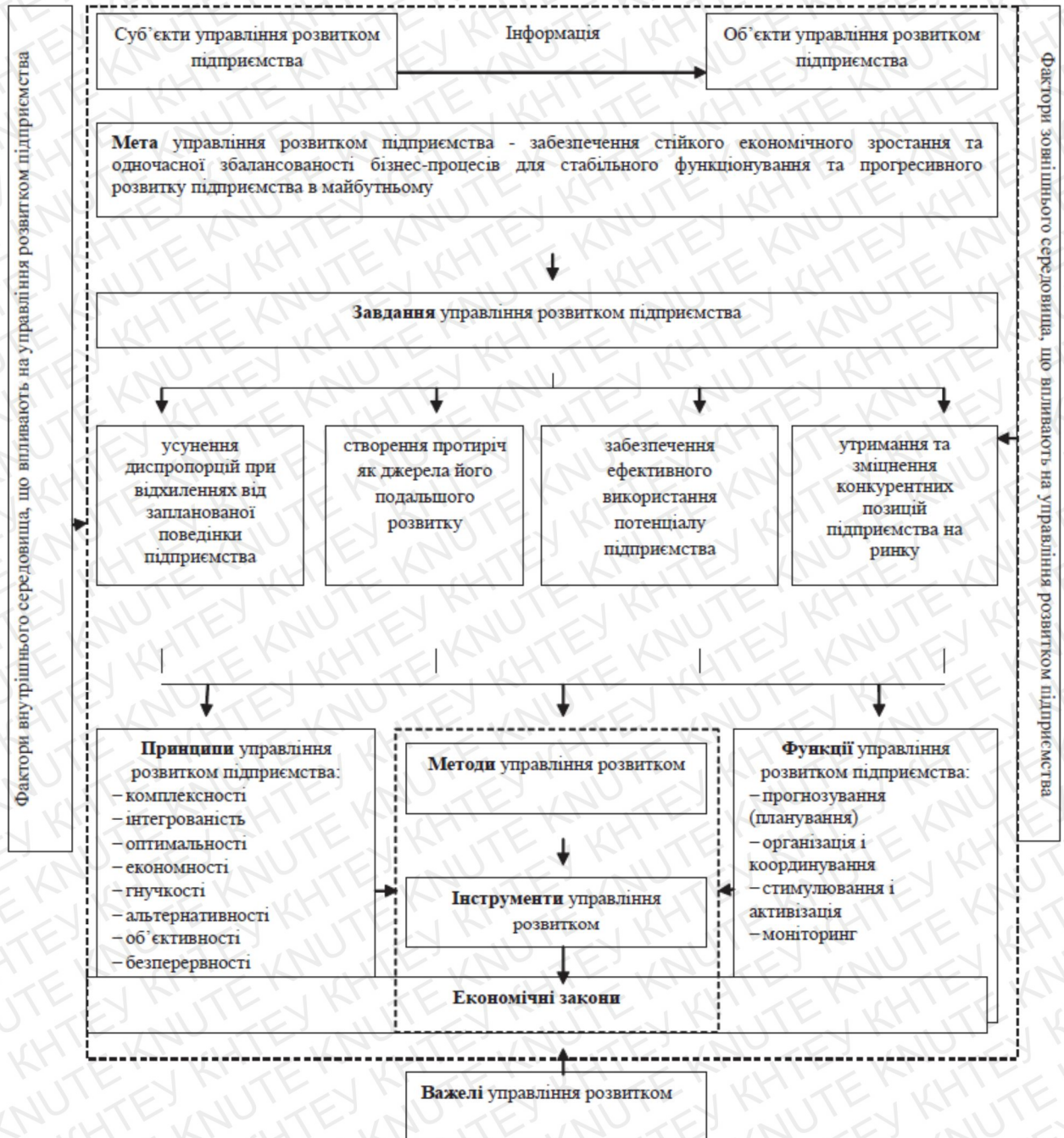


Рис.1.5. Механізм управління розвитком підприємства[10,с.30].



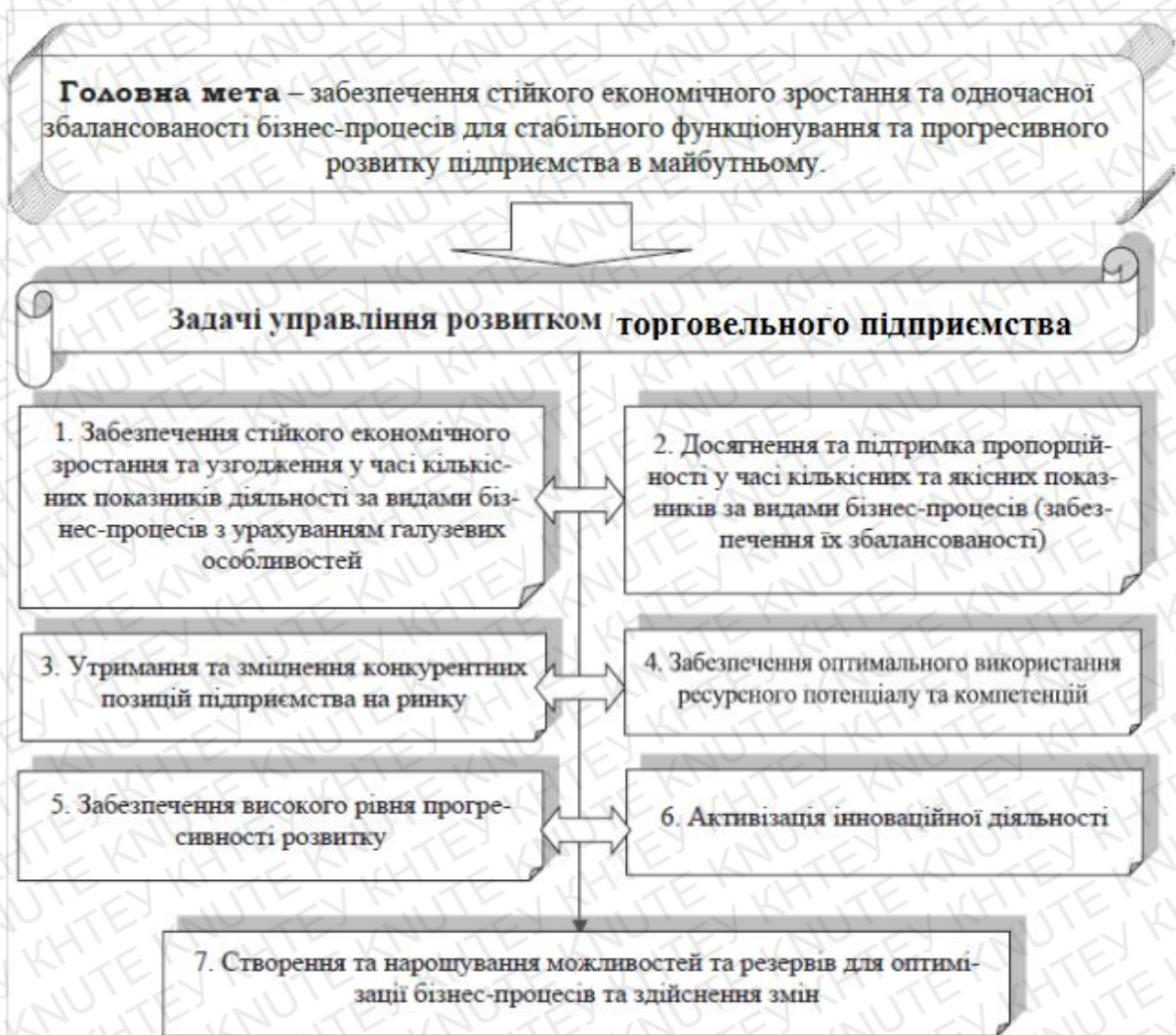


Рис. 1.6. Головна мета та завдання управління розвитком торговельного підприємства [15, с. 43].

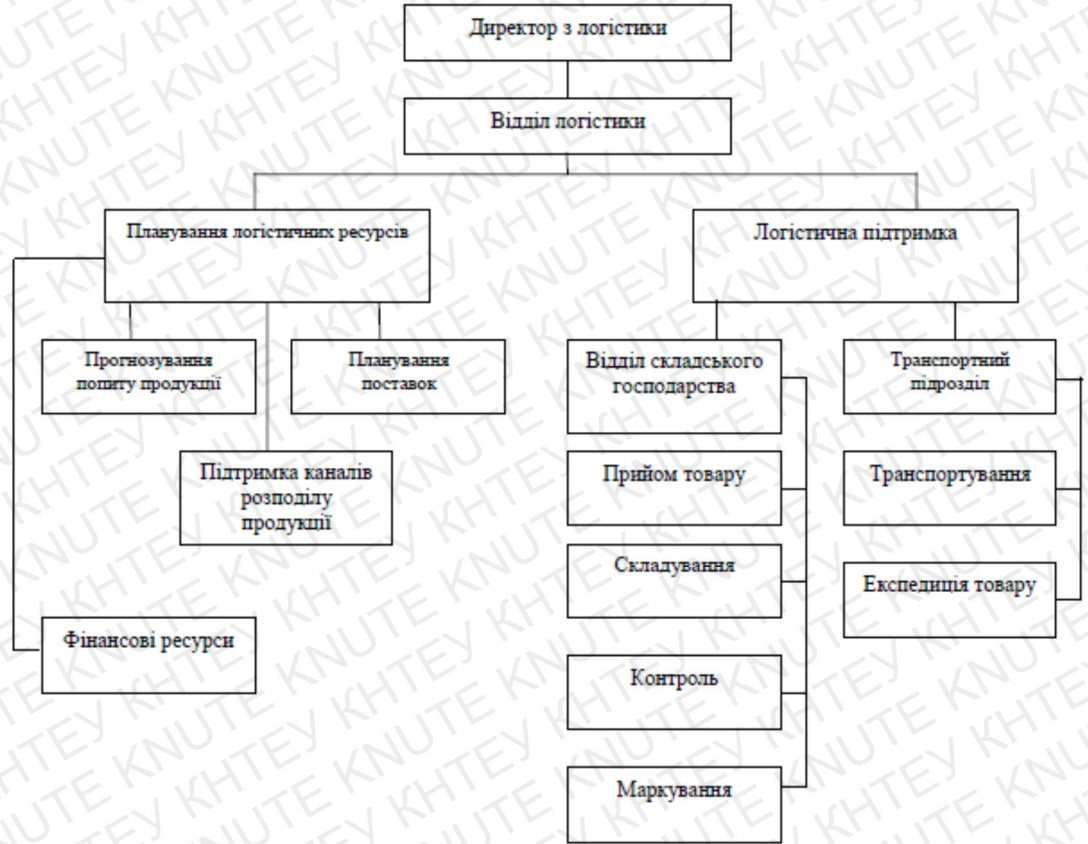


Рис.2.2.Організаційнаструктураслужбилогістики

ТОВ «Торговий дім АРОН»

\*розроблено за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку  
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

|  |  |    |
|--|--|----|
|  |  | 01 |
|  |  |    |
|  |  |    |
|  |  |    |
|  |  |    |

Підприємство ТОВ «Торговий дім АРОН»

за ЄДРПОУ

Територія \_\_\_\_\_

за КОАТУУ

Організаційно-правова  
форма господарювання \_\_\_\_\_

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Оптова торгівля

за КВЕД

Середня кількість працівників,  
осіб \_\_\_\_\_

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон Україна, 03040, м. Київ, пр-т Голосіївський,  
буд. №70

Форма № 1-  
м

Код за ДКУД

1801006

**1. Баланс**

на 31.12 2015 р.

| Актив                             | Код<br>рядка | На початок звітнього<br>року | На кінець звітнього<br>періоду |
|-----------------------------------|--------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1                                 | 2            | 3                            | 4                              |
| <b>I. Необоротні активи</b>       |              |                              |                                |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005         |                              |                                |
| Основні засоби:                   | 1010         |                              |                                |
| первісна вартість                 | 1011         |                              | 113,9                          |
| знос                              | 1012         | ( )                          | ( )                            |

|   |             |                          |                            |
|---|-------------|--------------------------|----------------------------|
| Довгострокові біологічні активи   | 1020        |                          |                            |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030        |                          |                            |
| Інші необоротні активи  | 1090        |                          |                            |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1095</b> |                          | 113,9                      |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |             |                          |                            |
| Запаси:   | 1100        |                          | 649,8                      |
| у тому числі готова продукція   | 1103        |                          |                            |
| Поточні біологічні активи   | 1110        |                          |                            |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги                   | 1125        |                          | 1739,0                     |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        |                          |                            |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        |                          |                            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        |                          |                            |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160        |                          |                            |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165        |                          | 71,6                       |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170        |                          |                            |
| Інші оборотні активи  | 1190        |                          | 1,6                        |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1195</b> |                          | 2462,0                     |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> |             |                          |                            |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b> |                          | 2575,9                     |
| Пасив   | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
| 1   | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>   |             |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал  | 1400        |                          | 170,5                      |
| Додатковий капітал  | 1410        |                          |                            |
| Резервний капітал   | 1415        |                          |                            |

|  |             |     |        |
|--|-------------|-----|--------|
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        |     | 97,7   |
| Неоплачений капітал  | 1425        | ( ) | ( )    |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> |     | 268,2  |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              | <b>1595</b> |     | 70,0   |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>   |             |     |        |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        |     | 539,2  |
| <b>Поточна кредиторська заборгованість за:</b>   |             |     |        |
| довгостроковими зобов'язаннями   | 1610        |     |        |
| товари, роботи, послуги  | 1615        |     | 1638,3 |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        |     |        |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        |     |        |
| розрахунками зі страхування  | 1625        |     |        |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        |     |        |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        |     |        |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        |     | 60,2   |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> |     | 2237,7 |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> |     |        |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> |     | 2575,9 |

## 2. Звіт про фінансові результати

за рік 20 15 р.

Форма № 2-  
м

Код за ДКУД

1801007

| Стаття   | Код<br>рядка | За звітний період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|--|--------------|-------------------|--|
| 1  | 2            | 3                 | 4  |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 6837,1            |  |
| Інші операційні доходи   | 2120         |                   |  |
| Інші доходи  | 2240         |                   |  |
| <b>Разом доходи</b> (2000 + 2120 + 2240)                       | <b>2280</b>  | 6837,1            |  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | ( 6085,1          | ( )  |
| Інші операційні витрати  | 2180         | ( )               | ( )  |
| Інші витрати   | 2270         | ( )               | ( )  |
| <b>Разом витрати</b> (2050 + 2180 + 2270)                      | <b>2285</b>  | ( 6085,1 )        | ( )  |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290         | 6085,1            |  |
| Податок на прибуток  | 2300         | ( )               | ( )  |
| <b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 – 2300)                  | <b>2350</b>  | 6085,1            |  |

Керівник \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Продовження ДодаткуВ

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку  
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**

**суб'єкта малого підприємництва**

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

|  |  |    |
|--|--|----|
|  |  | 01 |
|  |  |    |
|  |  |    |
|  |  |    |

Підприємство ТОВ «Торговий дім АРОН»

за ЄДРПОУ

Територія \_\_\_\_\_

за КОАТУУ

Організаційно-правова  
форма господарювання \_\_\_\_\_

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Оптова торгівля

за КВЕД

Середня кількість працівників,  
осіб \_\_\_\_\_

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон Україна, 03040, м. Київ, пр-т Голосіївський,  
буд. №70

Форма № 1-

Код за ДКУД

1801006

**1. Баланс**

м

**на 31.12 2016 р.**

| Актив                             | Код<br>рядка | На початок звітного<br>року | На кінець звітного<br>періоду |
|-----------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1                                 | 2            | 3                           | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>       |              |                             |                               |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005         |                             |                               |
| Основні засоби:                   | 1010         |                             |                               |
| первісна вартість                 | 1011         | 113,9                       | 76,1                          |
| знос                              | 1012         | ( )                         |                               |

|   |             |        |        |
|---|-------------|--------|--------|
| Довгострокові біологічні активи   | 1020        |        |        |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030        |        |        |
| Інші необоротні активи  | 1090        |        |        |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1095</b> | 113,9  | 76,1   |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |             |        |        |
| Запаси:   | 1100        | 649,8  | 664,2  |
| у тому числі готова продукція   | 1103        |        |        |
| Поточні біологічні активи   | 1110        |        |        |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги                   | 1125        | 1739,0 | 2877,5 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        |        |        |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        |        |        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        |        |        |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160        |        |        |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165        | 71,6   | 4,6    |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170        |        |        |
| Інші оборотні активи  | 1190        | 1,6    |        |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1195</b> | 2462,0 | 3546,3 |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> |             |        |        |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b> | 2575,9 | 3622,4 |

| Пасив                            | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|----------------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1                                | 2         | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>        |           |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400      | 170,5                    | 170,5                      |
| Додатковий капітал               | 1410      |                          |                            |



|  |             |        |        |
|--|-------------|--------|--------|
| Резервний капітал  | 1415        |        |        |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 97,7   | 83,6   |
| Неоплачений капітал  | 1425        | ( )    | ( )    |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | 268,2  | 254,1  |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              | <b>1595</b> | 70,0   | 265,0  |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>   |             |        |        |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | 539,2  | 590,0  |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  |             |        |        |
| довгостроковими зобов'язаннями   | 1610        |        |        |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 1638,3 | 2427,5 |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        |        |        |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        |        |        |
| розрахунками зі страхування  | 1625        |        |        |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        |        |        |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        |        |        |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 60,2   | 85,8   |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | 2237,7 | 3103,3 |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> |        |        |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | 2575,9 | 3622,4 |

## 2. Звіт про фінансові результати

за рік 20 16 р.

Форма № 2-  
м

Код за ДКУД

1801007

| Стаття   | Код<br>рядка | За звітний період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|--|--------------|-------------------|--|
| 1  | 2            | 3                 | 4  |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 9877,3            |  |
| Інші операційні доходи   | 2120         |                   |  |
| Інші доходи  | 2240         |                   |  |
| <b>Разом доходи</b> (2000 + 2120 + 2240)                       | <b>2280</b>  | 9877,3            |  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | (8765,3 )         | ( )  |
| Інші операційні витрати  | 2180         | ( )               | ( )  |
| Інші витрати   | 2270         | ( )               | ( )  |
| <b>Разом витрати</b> (2050 + 2180 + 2270)                      | <b>2285</b>  | ( 8765,3 )        | ( )  |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290         | 1112,0            |  |
| Податок на прибуток  | 2300         | ( )               | ( )  |
| <b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 – 2300)                  | <b>2350</b>  | 1112,0            |  |

Керівник \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Продовження Додатку В

до Положення (стандарту) бухгалтерського  
обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого  
підприємства»

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**

**суб'єкта малого підприємства**

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

|  |  |    |
|--|--|----|
|  |  | 01 |
|  |  |    |
|  |  |    |
|  |  |    |

Підприємство ТОВ «Торговий дім АРОН»

за ЄДРПОУ

Територія \_\_\_\_\_

за КОАТУУ

Організаційно-правова  
форма господарювання \_\_\_\_\_

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Оптова торгівля

за КВЕД

Середня кількість працівників,  
осіб \_\_\_\_\_

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон Україна, 03040, м. Київ, пр-т Голосіївський,  
буд. №70

Форма № 1-  
м

Код за ДКУД

1801006

**1. Баланс**

**на 31.12 2017 р.**

| Актив                             | Код<br>рядка | На початок звітного<br>року | На кінець звітного<br>періоду |
|-----------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1                                 | 2            | 3                           | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>       |              |                             |                               |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005         |                             |                               |
| Основні засоби:                   | 1010         |                             |                               |

|   |             |        |        |
|---|-------------|--------|--------|
| первісна вартість   | 1011        | 76,1   | 22,2   |
| знос  | 1012        |        |        |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030        |        |        |
| Інші необоротні активи  | 1090        |        |        |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1095</b> | 76,1   | 22,2   |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |             |        |        |
| Запаси:   | 1100        | 664,2  | 869,9  |
| у тому числі готова продукція   | 1103        |        |        |
| Поточні біологічні активи   | 1110        |        |        |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги                   | 1125        | 2877,5 | 2811,1 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        |        |        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        |        |        |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160        |        |        |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165        | 4,6    | 41,2   |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170        |        |        |
| Інші оборотні активи  | 1190        |        |        |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1195</b> | 3546,3 | 3722,2 |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> |             |        |        |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b> | 3622,4 | 3744,4 |

| Пасив                            | Код рядка | На початок звітнього року | На кінець звітнього періоду |
|----------------------------------|-----------|---------------------------|-----------------------------|
| 1                                | 2         | 3                         | 4                           |
| <b>I. Власний капітал</b>        |           |                           |                             |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400      | 170,5                     | 170,5                       |
| Додатковий капітал               | 1410      |                           |                             |

|  |             |        |        |
|--|-------------|--------|--------|
| Резервний капітал  | 1415        |        |        |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 83,6   | 150,0  |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | 254,1  | 320,5  |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              | <b>1595</b> | 265,0  | 353,0  |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>   |             |        |        |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | 590,0  | 589,6  |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  |             |        |        |
| довгостроковими зобов'язаннями   | 1610        |        |        |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 2427,5 | 2443,4 |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        |        |        |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        |        |        |
| розрахунками зі страхування  | 1625        |        |        |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        |        |        |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        |        |        |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 85,8   | 37,9   |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | 3103,3 | 3070,9 |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> |        |        |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | 3622,4 | 3744,4 |

## 2. Звіт про фінансові результати

за рік 20 17 р.

Форма № 2-  
м

Код за ДКУД

1801007

| Стаття   | Код<br>рядка | За звітний період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|--|--------------|-------------------|--|
| 1  | 2            | 3                 | 4  |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 11283,4           |  |
| Інші операційні доходи   | 2120         |                   |  |
| Інші доходи  | 2240         |                   |  |
| <b>Разом доходи</b> (2000 + 2120 + 2240)                       | <b>2280</b>  | 11283,4           |  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | (9950,1 )         | ( )  |
| Інші операційні витрати  | 2180         | ( )               | ( )  |
| Інші витрати   | 2270         | ( )               | ( )  |
| <b>Разом витрати</b> (2050 + 2180 + 2270)                      | <b>2285</b>  | ( 9950,1 )        | ( )  |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290         | 1333,3            |  |
| Податок на прибуток  | 2300         | ( )               | ( )  |
| <b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 – 2300)                  | <b>2350</b>  | 1333,3            |  |

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток Д

Таблиця 2.4

**SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН» за 2015-2017 рр.  
(аналіз середовища підприємства)**

| Аналіз               | Можливості  | Експ. оцінка, бали | Загрози   | Експ. оцінка, бали |
|----------------------|---|--------------------|---|--------------------|
| Зовнішнє             | 1. Сертифікація товарів та послуг.                              | +8                 | 1. Політична нестабільність в країні  | -7                 |
|                      | 2. Збільшення обсягу обороту торгівлі.                          | +8                 | 2. Гальмування економічних реформ   | -9                 |
|                      | 3. Вихід на нові ринки збуту.                                   |                    | 3. Постійні зміни в законодавстві   | -9                 |
|                      | 4. Зміцнення зв'язків з постачальниками                         | +10                | 4. Неузгодженість дій законодавчої та виконавчої  | -                  |
| Внутрішнє середовище | 5. Високий ступінь прихильності покупців до товару підприємства | +3                 | 5. Незабезпечення правовою базою гарантій підприємницької діяльності  | -7                 |
|                      |   |                    | 6. Жорстка податкова політика   | -5                 |
|                      |   |                    | 7. Недотримання законодавчо-нормативної бази  | -9                 |
|                      |   |                    | 8. Вплив світової фінансової та економічної кризи в реальному секторі економіки на економічний та соціальний стан | -5                 |
|                      |   |                    | 9. Підвищення індексу споживчих цін   | -7                 |
|                      |   |                    | 10. Зростання суми заборгованості з виплати зар плати   | -3                 |
|                      |   |                    | 11. Зростання рівня безробіття  | -5                 |
|                      |   |                    | 12. Спад виробництва продукції промисловості  | -7                 |
|                      |   |                    | 13. Скорочення чисельності населення  | -4                 |
|                      |   |                    | 14. Скорочення доходів споживачів   | -7                 |
|                      |   |                    | 15. Поява нових конкурентів   | -9                 |
|                      |   |                    | 16. Зміна смаків, потреб і переваг покупців   | -8                 |
|                      |   |                    | <i>Середня оцінка</i>   | +6,8               |

\*розроблено за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»

Продовження Додатку Д

**SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Торговий дім АРОН» (сильні та слабкі сторони) за 2015-2017 рр.**

| Сильні сторони  | Експ. оцінка, бали |   |  |
|---|--------------------|---|--|
| 1. Використання лінійно-функціональної організаційної структури         | +3                 | Сильні сторони і можливості<br><br>(Кінт = 17,68) | Сильні сторони і загрози<br><br>(Кінт = 17,89) |
| 2. Широкий асортимент товарів   | +2                 |   |  |
| 3. Контроль якості товарів  | +3                 |   |  |
| 4. Збільшення товарообороту   | +2                 |   |  |
| 5. Прибуткова основна діяльність  | +3                 |   |  |
| 6. Вигідне місце розташування підприємства                              | +3                 |   |  |
| 7. Достатньо ефективне використання торговельних площ                   | +3                 |   |  |
| 8. Зростання продуктивності праці                                       | +2                 |   |  |
| 9. Високий імідж підприємства в очах                                    | +2                 |   |  |
| 10. Вдосконалення організаційної культури                               | +3                 |   |  |
| <i>Середня оцінка</i>   | +2,6               | СТРАТЕГІЯ<br>ЗОВНІШНЬОГО<br>ЗРОСТАННЯ             | СТРАТЕГІЯ<br>ІНТЕНСИВНОГО<br>ЗРОСТАННЯ         |
| Слабкі сторони  | Експ. оцінка,      |   |  |
| 1. Відсутність служби маркетингу  | -3                 | Слабкі сторони і можливості<br><br>(Кінт = 15,11) | Слабкі сторони і загрози<br><br>(Кінт = 15,27) |
| 2. Недостатньо ефективна збутова  | -1                 |   |  |
| 3. Неefективна рекламна діяльність                                      | -2                 |   |  |
| 4. Орієнтованість підприємства на покупців з великим та середнім рівнем | -1                 |   |  |
| 5. Низький рівень стимулювання покупців                                 | -2                 | СТРАТЕГІЯ<br>ОБМЕЖЕНОГО<br>ЗРОСТАННЯ              | СТРАТЕГІЯ<br>СКОРОЧЕННЯ                        |
| 6. Недостатній рівень проведення маркетингових досліджень               | -2                 |   |  |
| 7. Відсутність прогресивних методів збуту                               | -3                 |   |  |
| 8. Повільне впровадження нововведень                                    | -3                 |   |  |
| 9. Недостатність коштів на науково-                                     | -3                 |   |  |
| <i>Середня оцінка</i>   | -2,22              |   |  |

\*розроблено за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»



## План маркетингу ТОВ «Торговий дім АРОН» на 2018 рік

| №п/п  | Заплановані заходи   | Термін виконання   | Критерії  | Відповідальний виконавець    |
|---|--|--|---|------------------------------|
| <b>1Активізація збуту</b>   |  |  |   |                              |
| 1.1   | Встановити для персоналу оплату праці в залежності від обсягів продажів  | До01.07.2018   | Зростання обсягупродажна15%   | Керівник                     |
| 1.2   | Провести маркетингове дослідження ринку Київської області, за результатами якого сформувані політику взаємодії "постачальник – торгове підприємство»                   | До01.07.2018   | Зниження цін на товари на 5%  | Керівник                     |
| <b>2Заходи по орієнтації торгового підприємства на покупців</b>                                     |  |  |   |                              |
| 2.1   | Проведення аналізу незадоволеного попиту і причин, через які він не був задоволений  | До01.07.2018   | Число повторних замовлень від покупців  | Керівник                     |
| 2.2   | Поліпшення організації вівантаження товарів  | До01.07.2018   |   | Керівник                     |
| <b>3Збір ринкової інформації</b>  |  |  |   |                              |
| 3.1   | Збір інформації по споживачам товарів (телефонне опитування, анкетування)  | До01.07.2018   | Результати аналізу місткості ринку покупців, аналізу постачальників і конкурентів   | Керівник                     |
| 3.2   | Збір інформації по постачальникам (телефонне опитування анкетування)   | До01.07.2018   |   | Керівник                     |
| 3.3   | Збір інформації по конкурентах   | До01.07.2018   |   | Керівник                     |
| <b>4Заходи з підготовки аналітичних матеріалів з аналізу найбільш перспективних сегментів ринку</b> |  |  |   |                              |
| 4.1   | Аналіз покупців і постачальників торгового підприємства з виділенням найбільш пріоритетних за такими параметрами, як: форма оплати, обсяг угод, відпускна ціна, стаття | До01.07.2018   | Удосконалення бази даних по споживачах, постачальникам і конкурентам, що дозволяють реально оцінювати можливості на ринку | Керівник                     |
| 4.2   | Створення та оперативне ведення бази даних «Конкуренти», «Покупці»,  | Проводити раз в квартал за станом на 1 число місяця, наступного за останнім місяцем аналізованого          |   | Керівник                     |
| 4.3   | Пропозиції по ціноутворенню  | Проводити раз в квартал за станом на 1 число місяця, наступного за останнім місяцем аналізованого кварталу |   | Коригування цінової політики |
| <b>5Пропозиції за асортиментом товарів</b>  |  |  |   |                              |
| №п/п  | Заплановані заходи   | Термін виконання   | Критерії  | Відповідальний виконавець    |

|   |   |              |  |          |
|---|---|--------------|--|----------|
| 5.1   | Формування плану продажів   | Развмісяц    |  | Керівник |
| 5.2   | Розробка системи управлінського обліку, що дозволяє приймати рішення щодо вибору асортименту                          | До01.07.2018 |  | Керівник |
| 6Пропозиції по рекламі і відносинам з громадськістю |   |              |  |          |
| 6.1   | Розробка концепції рекламної кампанії   | До01.07.2018 |  | Керівник |
| 6.2   | Розробка 2-3 варіантів слогана і використання кращого з них в рекламних акціях.                                       | До01.07.2018 |  | Керівник |
| 6.3   | Розробка рекламних текстів для публікацій в ЗМІ, PR, а також директ-маркетинг акцій і заходів                         | До01.07.2018 |  | Керівник |
| 6.4   | Виявлення найбільш ефективних засобів реклами та складання медіа-плану  | До01.07.2018 |  | Керівник |
| 6.5   | Складання поквартального фінансового плану рекламних заходів на 2018 рік з розбивкою по кварталах                     | До01.07.2018 |  | Керівник |
| 6.6   | Визначення списку розсилки для проведення заходів в рамках програми по директ маркетингу, в тому числі по електронній | Развквартал  |  | Керівник |
| 6.7   | Моніторинг реклами основних конкурентів, виявлення її сильних і слабких сторін  | Развквартал  |  | Керівник |
| 6.8   | Оцінка ефективності використання рекламних засобів торгового підприємства і оперативне коректування медіа-плану       | Развквартал  |  | Керівник |

## Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE

### Для ТОВ «Торговий дім АРОН»

| <i>Фінансова сила (ФС)</i>             |              |          |             | <i>Стабільність середовища (СТ)</i>                             |              |          |             |
|--|--------------|----------|-------------|---|--------------|----------|-------------|
| Фактори                                | Оц-ка (1-10) | Вага     | Сума балів  | Фактори   | Оц-ка (1-10) | Вага     | Сума балів  |
| 1. Рентабельність продажу              | 3            | 0,15     | 0,45        | 1. Вплив НТП на розвиток галузі                                 | 7            | 0,2      | 1,4         |
| 2. Платоспроможність                   | 8            | 0,25     | 2,0         | 2. Темп зростання економіки країни                              | 4            | 0,15     | 0,6         |
| 3. Наявність фінансових ресурсів       | 7            | 0,25     | 1,75        | 3. Стабільність попиту  | 5            | 0,25     | 1,25        |
| 4. Виробничі витрати                   | 4            | 0,2      | 0,8         | 4. Стабільність зв'язків з партнерами                           | 7            | 0,25     | 1,75        |
| 5. Рентабельність вкладеного капіталу  | 5            | 0,15     | 0,75        | 5. Ступінь впливу держави на галузь                             | 3            | 0,15     | 0,45        |
| <b>Всього</b>                          |              | <b>1</b> | <b>5,75</b> | <b>Всього</b>   |              | <b>1</b> | <b>5,45</b> |
| <i>Конкурентна перевага (КП)</i>       |              |          |             | <i>Привабливість сектора (ПС)</i>                               |              |          |             |
| Фактори                                | Оц-ка (1-10) | Вага     | Сума балів  | Фактори   | Оц-ка (1-10) | Вага     | Сума балів  |
| 1. Імідж фірми                         | 8            | 0,2      | 1,6         | 1. Рівень конкуренції   | 6            | 0,25     | 1,5         |
| 2. Структура асортименту продукції     | 6            | 0,1      | 0,6         | 2. Стабільність прибутків                                       | 6            | 0,25     | 1,5         |
| 3. Рівень якості                       | 4            | 0,3      | 1,2         | 3. Загальна привабливість галузі                                | 6            | 0,1      | 0,6         |
| 4. Наявність кваліфікованих керівників | 6            | 0,1      | 0,6         | 4. Застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки | 5            | 0,25     | 1,25        |
| 5. Ціна реалізації                     | 9            | 0,3      | 2,7         | 5. Можливість розширення діяльності                             | 5            | 0,15     | 0,75        |
| <b>Всього</b>                          |              | <b>1</b> | <b>6,7</b>  | <b>Всього</b>   |              | <b>1</b> | <b>5,6</b>  |

\*Розроблено автором за даними ТОВ «Торговий дім АРОН»