

*ТзОВ "Декада 2000"  
код за ЄДРПОУ 30478073  
тел. 245-11-18  
Адреса: 79020, м.Львів, вул.П. Панча, 10/54  
АТ»УКРСИББАНК»м.Київ  
п/р UA853510050000026007879045384*

# ***Звіт про управління ТзОВ "ДЕКАДА-2000" за 2022 рік***

*Сфера діяльності :  
роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в  
спеціалізованих магазинах*

*м.ЛЬВІВ*

# **Звіт про управління за 2022 рік ТзОВ «Декада-2000»**

## **Зміст**

- 1. Вступ*
- 2. Загальна характеристика діяльності підприємства*
- 3. Система формування витрат підприємства*
- 4 Кадрова політика і охорона праці*
- 5. Шляхи підвищення рівня  
конкурентоспроможності підприємства*
- 6. Використання інформаційних систем для ведення  
обліку*

## 1. Вступ

Фармацевтична галузь стрімко розвивається і ці зміни мають глобальний характер. Загалом за підсумками 2022 р. ринок роздрібної реалізації лікарських засобів продемонстрував зниження на 6% порівняно з 2021 р. Воєнні дії продовжують чинити суттєвий вплив на розвиток економіки країни та фармацевтичного ринку як її частини. Понад рік український народ героїчно протистоїть агресору. На додаток до повномасштабного вторгнення наприкінці 2022 р. Україна зіткнулася з енергетичним терором, що призвело до перебоїв з енергопостачанням. Втім населення, бізнес та держава під лаштувалися до умов воєнного стану та перебоїв з енергопостачанням і продовжили працювати для наближення нашої перемоги. Зміни, що відбуваються в Україні та в світі, вимагають нових підходів до управління підприємствами в конкурентному середовищі. Традиційні методи управління підприємствами перестають давати результати. Необхідні нові практичні дії, націлені на проривні методи формування конкурентоспроможності, які, у свою чергу, вимагають свого теоретичного обґрунтування.

Трансформація української економічної системи зумовила принципові зміни діяльності торгових підприємств. У сфері торгівлі відбулися найбільш помітні позитивні зрушення, виявилися всі переваги ринку, і в той же час загострилися всі проблеми, що породжуються ринковими методами організації господарської діяльності. У цих умовах проблема підвищення конкурентоспроможності, яка залежить як від чинників зовнішнього середовища, так і від внутрішніх чинників, стає пріоритетною для торгових підприємств. На основі проведеного дослідження з питань бухгалтерського обліку, аналізу і контролю операцій з товарами на підприємстві роздрібної торгівлі, вивчення діючого законодавства України щодо регулювання обліку

## **ТзОВ «Декада-2000»**

та аналізу операцій з товарами та сучасного стану економіки країни, можна стверджувати, що провідною галуззю економічного сектору є роздрібна торгівля, необхідною умовою ефективного функціонування якої, є облік та аналіз товарообороту, а також контроль за результатами діяльності роздрібного торговельного підприємства.

У процесі становлення і розвитку ринкового середовища завданням роздрібних торговельних підприємств є підвищення економічної діяльності, прийнятих управлінських рішень. Одним із основних об'єктів управління на підприємствах роздрібної торгівлі є операції з надходження та реалізації товарів. При прийнятті управлінських рішень важливе значення має правильне розуміння економічної сутності товарів. Ефективність прийнятих управлінських рішень в значній мірі залежить від повноти здійснення та використання результатів бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності.

У системі управління будь-яким підприємством важливим об'єктом є процес обліку, аналізу та контролю витрат господарської діяльності загалом та в розрізі їх видів, цілей, періодів виконання. Мінливість сучасного економічного середовища примушує підприємців постійно удосконалювати методи і техніку управління у всіх підсистемах менеджменту, зокрема в управлінні витратами.

Витрати - один з найважливіших економічних показників, що багато в чому визначає і рівень цін на послуги, роботи та товари, розмір отриманого прибутку, й рентабельність господарської діяльності.

Управління витратами - це вміння економити ресурси і максимізувати віддачу від них. У світовій господарській практиці управління витратами є сферою підвищених інтересів власників і менеджерів компаній, що пов'язане з високою динамічністю сучасного бізнесу. Системи формування витрат, що приносили ще недавно стабільний прибуток, сьогодні беруться під сумнів, а

## **ТзОВ «Декада-2000»**

завтра можуть привести до втрати переваг перед конкурентами.

ТзОВ «Декада-2000» - це мережа аптек у місті Львові та інших містах західного регіону Львівської області. Ефективність організаційних структур управління впливає на ефективність менеджменту підприємства і стосується, передусім, таких внутрішніх характеристик організації, як координація, система передавання, механізм прийняття управлінських рішень та їх взаємодія з ринковим оточенням.

## **2. Загальна характеристика діяльності підприємства**

ТзОВ «Декада-2000» - це торговельна організація, основна діяльність – роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

Установчим документом товариства є статут. У ньому містяться загальні відомості, відомості про розмір статутного капіталу з визначенням частки кожного учасника, склад та компетенція органів управління і порядок прийняття ними рішень, порядок передання (переходу) часток у статутному фонді.

Засновниками є - фізичні особи на базі майна, яке належить їм на праві власності.

Повне найменування підприємства: товариство з обмеженою відповідальністю «Декада-2000». Скорочена назва ТзОВ «Декада-2000». Юридична адреса: Україна, м. Львів, вул. П.Панча 10/54.

ТзОВ «Декада-2000» є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки у банківських установах, печатку із своїм найменуванням, знак для товарів, від свого імені укладає договори, набуває майнові та особисті немайнові права, відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном, на яке відповідно до закону,

## ТзОВ «Декада-2000»

може бути звернено стягнення на вимогу кредиторів, виступає позивачем і відповідачем у суді.

Товариство здійснює свою діяльність у відповідності з чинним законодавством України, установчим договором і статутом.

Основним видом діяльності ТзОВ «Декада-2000» є торгівля лікарськими засобами, предметами медичного призначення . Крім того предметом діяльності товариства може бути:

1. Торгівля лікарськими засобами, предметами медичного призначення та ветеринарними препаратами:

- оптова реалізація лікарських засобів (медикаментів);
- роздрібна реалізація лікарських засобів (медикаментів).

Створення та експлуатація закладів охорони здоров'я. Надання населенню послуг в галузі охорони здоров'я.

Створення та експлуатація закладів ветеринарної медицини.

2. Роздрібна, гуртова, комерційна, аукціонна та комісійна торгівля товарами широкого вжитку, в тому числі побутовою хімією, предметами гігієни та санітарії, косметично-парфумерними виробами, а також господарськими, продовольчими товарами, алкогольними напоями та тютюновими виробами, сільськогосподарською продукцією, продукцією промислово-технічного і виробничого призначення, сировиною і матеріалами, комплектуючими, запасними частинами.

Фірмова та виїзна торгівля.

3. Торговельно-закупівельна та посередницька діяльність на підставі угод, договорів комісії, доручення , тощо.

4. Створення мережі роздрібної торгівлі (магазинів, магазинів-салонів, фірмових магазинів) по продажу продовольчих та непродовольчих товарів. Громадське харчування.

## ТзОВ «Декада-2000»

5. Виробництво і ремонт товарів широкого вжитку, продукції виробничо-технічного призначення, продукції легкої промисловості з тканини, шкіри, деревини, пластмаси, скла, кераміки, металу, товарів народних промислів, а саме: меблів, килимів та килимових виробів, текстильної галантереї, трикотажних виробів, швейних виробів, дорожніх і галантерейних виробів з натуральних і штучних шкір, хутрових виробів, взуття, товарів для дітей, ювелірних виробів.

Товариство має право продавати, передавати безоплатно, обмінювати, передавати в оренду юридичним та фізичним особам основні фонди та обігові кошти в т.ч. засоби виробництва та інші матеріальні цінності, використовувати та відчужувати їх іншими способами, якщо це не суперечить чинному законодавству України та Статуту підприємства.

Прибуток ТзОВ «Декада-2000» утворюється з надходжень від господарської діяльності після відшкодування витрат визначених чинним законодавством. Чистий прибуток, одержаний після зазначених розрахунків та сплати податку з прибутку, залишається у повному розпорядженні товариства.

Товариство здійснює оперативний, податковий та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, а також веде статистичну звітність та подає її у встановленому порядку та обсязі органам державної статистики та іншим користувачам інформації, визначеним чинним законодавством. Фінансово-господарська діяльність товариства здійснюється відповідно до напрямів, які затверджуються управлінням товариства.

Товариство самостійно здійснює свою господарську діяльність на принципах повного господарського розрахунку, відповідає за результати своєї господарської діяльності, за винятком не взятих на себе обов'язків перед партнерами по складаним договорам, перед державним бюджетом та банками, згідно діючого законодавства.

## ТзОВ «Декада-2000»

Самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на виробничу продукцію, роботи, послуги і необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку товариства, підвищення особистих доходів його робітників.

Підприємство планує свою діяльність та визначає перспективи свого розвитку у відповідності до рішення засновників. Основу планів становлять договори, контракти укладені з споживачами (покупцями) продукції, робіт, послуг, а також обов'язкові вказівки засновника.

Підприємство вільне у виборі предмета договору, визначенні зобов'язань, будь - яких інших умов господарських взаємовідносин, що не суперечать чинному законодавству України та обмеженням, встановленим статутом та рішенням засновників.

Товариство з обмеженою відповідальністю здійснює закупівлю товарів, у вітчизняних та іноземних товаровиробників, а також у інших оптових підприємств. При купівлі товарів укладається договір купівлі-продажу, в якому узгоджуються обов'язки двох сторін, а саме терміни поставки товарів, і терміни оплати, штраф і пеня за порушення договору. Товариство реалізує свою продукцію на договірній основі, а у випадках передбачених законодавством, по державним регульованим цінам.

Трудовий колектив підприємства складають усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту угоди). Порядок скликання трудових зборів, періодичність їх

проведення узгоджується з генеральним директором. Перші збори трудового колективу скликалися за ініціативою представника трудового колективу. У випадку ліквідації товариства, ліквідаційна комісія в триденний строк з моменту її призначення публікує інформацію про ліквідацію підприємства в одному з офіційних вісників із зазначенням строку подачі кредиторам своїх претензій, оцінює майно, яке належить



## **ТзОВ «Декада-2000»**

підприємству, приймає міри до оплати боргів підприємства засновнику, а також іншим особам, виявляє дебіторів та робить всі дії необхідні для стягнення з них заборгованості, складає ліквідаційний баланс та подає його засновнику на затвердження.

Претензії, виявлені і заявлені після закінчення строку, встановленого для їх заяви задовольняються з майна підприємства, що залишилося після задоволення першочергових претензій, розрахунків з засновником, виявлених претензій, заявлених у встановлений строк. Претензії, не задоволені за браком майна, вважаються погашеними. Погашеними вважаються також претензії, які не визнані ліквідаційною комісією, а також за умови коли кредитори протягом місячного строку від дня отримання повідомлення про повне або часткове визнання претензії не подадуть позови до суду або державного арбітражного суду про задоволення їх вимог.

Грошові засоби, які є в наявності підприємства, включаючи виручку від продажу його майна при ліквідації, після задоволення всіх претензій та розрахунків передаються ліквідаційною комісією засновнику у місячний строк після опублікування інформації про його ліквідацію.

У процесі розвитку підприємства система управління організацією ускладнюється, ставлячи перед керівництвом усе нові завдання. У цій ситуації менеджерам вищої ланки важливо зосередитися на дійсно актуальних для бізнесу питаннях.

Проводячи аналіз зовнішнього середовища ТзОВ «Декада-2000», варто звернути увагу, що до його складу відноситься багато чинників та аспектів. А саме, до зовнішнього середовища організації належать: конкуренти, споживачі, постачальники, регулювальні органи, стратегічні союзники. Конкурентами організації є інші організації, які змагаються з нею за ресурси. Найбільше конкуренти змагаються за гроші споживачів. У даного підприємства є досить багато потужних конкурентів – аптеки, організації

## **ТзОВ «Декада-2000»**

оптової та роздрібною торгівлі фармацевтичними товарами, які реалізують продукцію фармацевтичних компаній.

Споживачі - ті хто платить гроші за придбання товарів та послуг підприємства. Однак споживачами не обов'язково повинні бути окремі особи. Школи, лікарні, , гуртові торговці теж можуть бути головними споживачами.

Постачальники виступають фармацевтичні компанії та оптові торговці фармацевтичними товарами, які забезпечують його необхідною продукцією, які товариство реалізовує.

Регулювальні органи - це елементи робочого середовища, які мають відповідний статус і право контролювати або впливати на політику та практичну діяльність організації. Саме ці елементи внутрішнього та зовнішнього середовища мають безпосередній вплив на діяльність підприємства. З усіма керуючими органами та органами влади підприємство перебуває у хороших стосунках.

Джерелом формування майна ТзОВ "Декада-2000" є статутний фонд в розмірі 3 632 000 грн. , який сформований за рахунок внесків учасників товариства.

Бухгалтерський облік і звітність здійснюються з дотриманням єдиних методологічних принципів, визначених Законом України "Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні", прийнятих Положень (стандартів) бухгалтерського обліку, національного Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, законодавчих і нормативних актів з урахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств.

Відповідно до Закону України "Про ціни та ціноутворення" застосовують ціни на товари вільні і державні (фіксовані і регульовані). Державне

## ТзОВ «Декада-2000»

регулювання цін здійснюється шляхом встановлення фіксованих цін і торгових націнок на товари, що мають вирішальний вплив на рівень, динаміку і соціальне значення цін.

Бухгалтерський облік та фінансова звітність ТзОВ «Декада-2000» ґрунтується на принципах: обачності, повноти висвітлення, автономності, послідовності, безперервності нарахування та відповідності доходів і витрат, історичної собівартості, єдиного грошового вимірника та періодичності.

Асортимент товарів ТзОВ «Декада-2000» постійно вдосконалюється і розширюється.. Отже, реалізація фармацевтичних товарів становить основу існування та функціонування даного підприємства, так як є причиною його створення. Тому даний вид діяльності необхідно розвивати та розширювати.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників ТзОВ «Декада-2000»  
за 2022 – 2021 роки, тис. грн.

№	Показники	Факт за		Приріст 2022 р. від
		2021р.	2022р.	2021р.
1	2	3	4	5
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	848 066	1 112 458	264 392
2.	Собівартість реалізованої продукції, (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	741 641	954 142	212 501
3.	Валовий прибуток, тис. грн.	106 425	158 316	51 891
4.	Матеріальні затрати	4 470	6 649	2 179
5.	Витрати на оплату праці	42 222	58 468	16 246
6.	Відрахування на соціальні заходи	9 256	12 674	3 418
7.	Амортизація	4 750	5 117	367
8.	Інші операційні витрати	30 641	40 791	10 150

## ТзОВ «Декада-2000»

Оцінка фінансового стану ТзОВ «Декада-2000» показала, що підприємство поступово розвивається, чистий дохід від реалізації товарів і валовий прибуток збільшується.

Таблиця 2.2

### Фінансові результати діяльності ТзОВ «Декада-2000»

за 2022 – 2021 роки (тис. грн.)

№	Показники	2021 р.	2022 р.	Зміна
1	2	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації продукції(товарів,робіт,послуг)	848 066	1 112 458	264 392
2	Собівартість реалізованої продукції(товарів,робіт,послуг)	741 641	954 142	212 501
3	Валовий прибуток	106 425	158 316	51 891
8	Податки на прибуток	2 952	6 676	3 724
9	Чистий прибуток	13 407	30370	16 963

Простежується позитивна тенденція до збільшення виручки від реалізації товарів протягом 2022-2021 року, хоча при цьому також відбувається збільшення собівартості реалізованих товарів та операційних витрат діяльності.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності всіх підприємств незалежно від форми власності є показник чистого прибутку. Прибуток є основним джерелом формування власного капіталу, забезпечує фінансову стабільність та платоспроможність підприємства.

Одним із показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства, є його платоспроможність, тобто можливість наявними грошовими ресурсами погашати поточні зобов'язання. Інформація щодо ліквідності та платоспроможності є корисною для прогнозування спроможності підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

### 3. Система формування витрат підприємства

Витрати - один з найважливіших економічних показників, що багато в чому визначає і рівень цін на послуги, роботи та продукцію, розмір отриманого прибутку, й рентабельність господарської діяльності.

Досліджуючи природу витрат, слід відзначити, що існує багато визначень даного поняття. Існують різні теорії трактування витрат діяльності підприємства за своєю економічною суттю, галузевою ознакою та іншими напрямками, з позиції бухгалтерського та управлінського обліку, економіки підприємства та менеджменту загалом.

Із позиції управлінського обліку витрати виробництва характеризують ефективність управлінської діяльності на підприємстві загалом, оскільки відображають сукупні затрати живої праці, тобто поєднання основних засобів, сировини й матеріалів за допомогою праці робітників підприємства а сама раціональність такого поєднання залежить від якості управлінських рішень

Провівши дослідження поняття "витрати" з точки зору різних економічних напрямків і проаналізувавши їх, можна виокремити такі основні положення

#### Основні положення трактування суті «витрат»

Витрати виробництва – це сукупність витрат, пов'язаних із виготовленням і реалізацією продукції або наданням послуг.	
Витрати виробництва як економічна категорія характеризують суспільні відносини у сфері ефективності господарювання.	
Ефективність господарювання визначають і оцінюють за	При незмінних витратах виробництва: чим вищі результати, тим

## ТзОВ «Декада-2000»

спільним для всіх ланок економіки принципом і єдиним критерієм - зіставленням результатів і витрат виробництва. При цьому зберігають прямопропорційні залежності між результатами і витратами виробництва, які, при незмінності всіх інших факторів виробництва, характеризують:	вища ефективність виробництва і господарювання загалом;
	При незмінних результатах виробництва: чим нижчі витрати, тим вищий рівень ефективності виробництва;
	Ріст ефективності виробництва досягається внаслідок випереджуючих темпів зростання результатів над темпами зростання витрат виробництва
У забезпеченні ефективності господарювання витрати виробництва виконують декілька функцій: облікову, нормативну, регулюючу, оцінюючу, управляючу	

Існує така узагальнена система формування витрат на підприємстві, що представлена на рисунку 1.

	Податок на прибуток	Фінансові витрати	Адміністративні витрати	Нерозподілені постійні загально-виробничі	Прямі матеріальні витрати
Витрати підприємства	Витрати звичайної діяльності	Витрати операційної діяльності	Собівартість реалізованої продукції	Виробнича собівартість продукції	Прямі витрати на зарплату
	Надзвичайні витрати	Витрати від участі в капіталі	Витрати на збут	Наднормативні виробничі витрати	Інші прямі витрати
		Інші витрати	Інші операційні витрати		Змінні загально-виробничі витрати
					Розподілені постійні загально-виробничі витрати

Рис. 1. Система формування витрат підприємства

## ТзОВ «Декада-2000»

До основних ознак, за якими класифікують витрати, можна віднести: економічний зміст, калькуляційне групування, спосіб віднесення на продукцію, залежність від обсягу виробництва, можливість впливу на величину витрат, очевидність і формальна визначеність, залежність від варіантів рішень, зв'язок з виробничим процесом, спосіб врахування при визначенні фінансового результату.

Загальну схему управління витратами наведено на рис. 2. У контурі циклу управління витратами функцію оберненого зв'язку виконує контроль. Система управління витратами (СУВ), як і будь-яка система управління, складається з двох підсистем: тієї, яка управляє, і тієї, якою управляють (об'єкта управління).

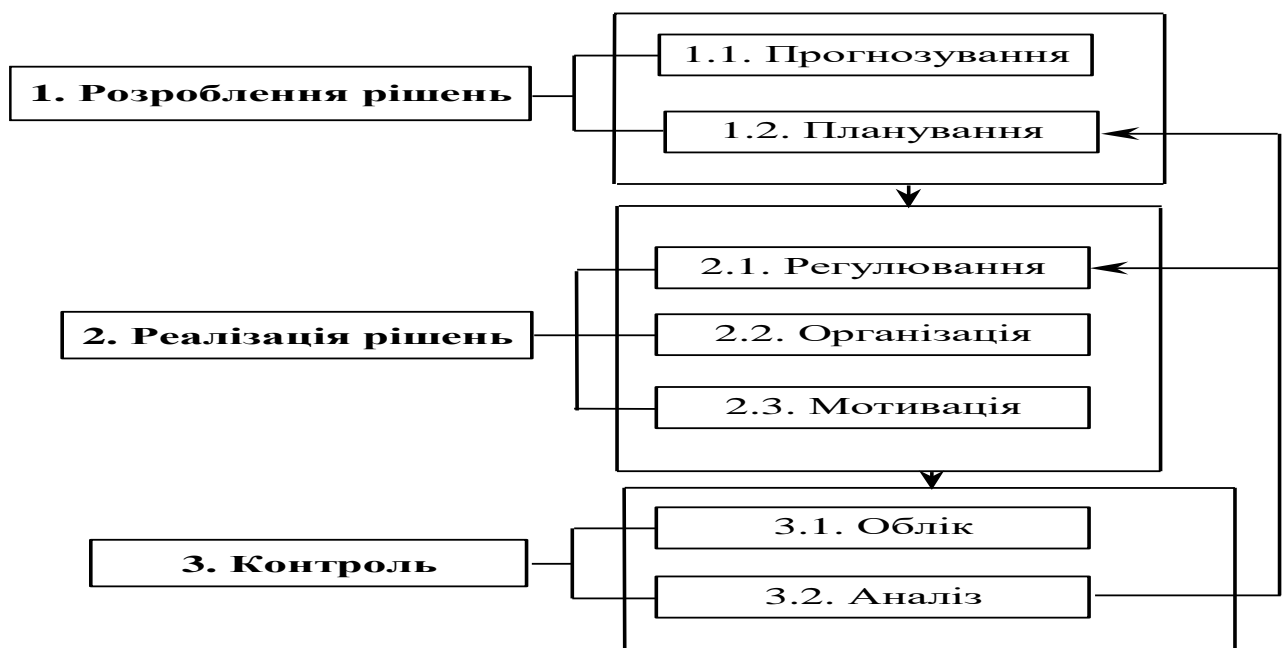


Рис. 2. Загальна схема управління витратами на підприємстві

У загальному переліку визнаних у світовій науці та практиці методів управління витратами, можна виокремити такі, що утворюють ядро його арсеналу (прошу дивитись рисунок 3):

№ з/п	Методи управління витратами
1	Концепція стратегічного управління витратами (Strategic Cost Management - SCM).
2	Методи цілеспрямованого або проактивного формування собівартості таргет-костинг (Target Costing - TC) та кайдзен-

## ТзОВ «Декада-2000»

	костинг (Kaizen Costing - KS).
3	Технологія управління витратами та результатами на базі концепції бенчмаркінг або метод еталонних порівнянь.
4	Концепція управління витратами на якість.
5	Технологія управління витратами на основі теорії обмежень (The Theory of Constraints - TOC).
6	Комплекс методів розрахунку собівартості (позамовний та попроцесний; повного та часткового калькулювання; калькулювання за видами діяльності АВ—костинг та ін.).
7	Технологія управління витратами та результатами на основі моделі "витрати - випуск - прибуток" (Cost - Volume - Profit - CVP).
8	Технологія оптимізації споживчих та витратних параметрів продукту на базі функціонально-вартісного аналізу (ФВА).
9	Комплекс методів локальної економіко-функціональної оптимізації формування витрат (наприклад, система "точно в термін" - Just - in -Time - Jit).

## **4 Кадрова політика та охорона праці**

### **4.1. Кадрова політика підприємства**

Інструментами реалізації кадрової політики товариства є:

- кадрове планування;
- поточна кадрова робота;
- заходи з підвищення кваліфікації;
- соціальний захист персоналу.

Політика управління персоналом ґрунтується на положеннях бізнес-стратегії підприємства, яка визначає довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі, шляхи їх досягнення та ключові показники, що показують ступінь досягнення цих цілей, і сприяє реалізації бізнес-стратегії.



## **ТзОВ «Декада-2000»**

Реалізація політики управління персоналом— це відповідальність керівників, які керують процесами управління персоналом.

Усі внутрішні документи, правила та процедури, які використовуються з метою реалізації політики управління персоналом, розробляються та виконуються відповідно до законодавства України.

Реалізація політики управління персоналом передбачає чітке та своєчасне надання інформації та обмін нею відповідно до правил і процедур між усіма сторонами, залученими у процеси управління персоналом.

### **4.2. Управління персоналом у ТзОВ “ДЕКАДА-2000”**

2.1. Для залучення кандидатів на роботу регулярно:

- проводиться оцінка персоналу й на основі зведених результатів такої оцінки визначаються розбіжності між бажаним і поточним рівнем розвитку працівників;
- встановлюється, наскільки динаміка розвитку персоналу відповідає динаміці розвитку підприємства;
- відстежуються тенденції на ринку праці;
- удосконалюються взаємини з цільовою групою провідних навчальних закладів;
- проводяться спеціальні заходи з пошуку та відбору талановитих випускників навчальних закладів.

У разі заміщення вакансій за інших рівних умов підприємство віддає перевагу внутрішнім кандидатам, розширюючи таким чином можливості для розвитку кар’єри працівників різних підрозділів підприємства.

### **4.3. Навчання персоналу на підприємстві**

3.1. Навчання персоналу передбачає участь у:

## **ТзОВ «Декада-2000»**

- тренінгах;
- майстер-класах;
- курсах підвищення кваліфікації тощо.

3.2. Рішення про необхідність такого навчання приймається керівництвом та оформлюється розпорядчим документом.

### **4.4. Мотивація персоналу ТзОВ “ДЕКАДА-2000”**

4.1. Метою системи ефективної мотивації є залучення, утримання та стимулювання працівників, чия кваліфікація та результативність забезпечуватимуть успішне досягнення цілей із мінімальними витратами.

4.2. Винагорода поділяється на матеріальну та нематеріальну.

4.2.1. Під нематеріальною винагородою розуміються всі форми визнання досягнень і застосування заохочень, цінність яких для працівника не визначається та не вичерпується їхнім безпосереднім грошовим еквівалентом. Нематеріальна винагорода передбачає такі форми: грамоти, подарунки, пільгові путівки на відпочинок тощо.

4.3. Матеріальна винагорода складається з фіксованої частини (базова зарплата) та змінної частини (преміальні виплати).

4.3.1. Розмір матеріальної винагороди кожного працівника підприємства залежить від таких факторів, як:

- рівень професійної компетентності;
- досягнуті результати за певний період, які впливають на розмір преміальних виплат за цей період.

4.4. Під час оцінки конкурентоспроможності рівнів оплати праці працівників враховується фіксована та змінна частини прямої матеріальної винагороди.

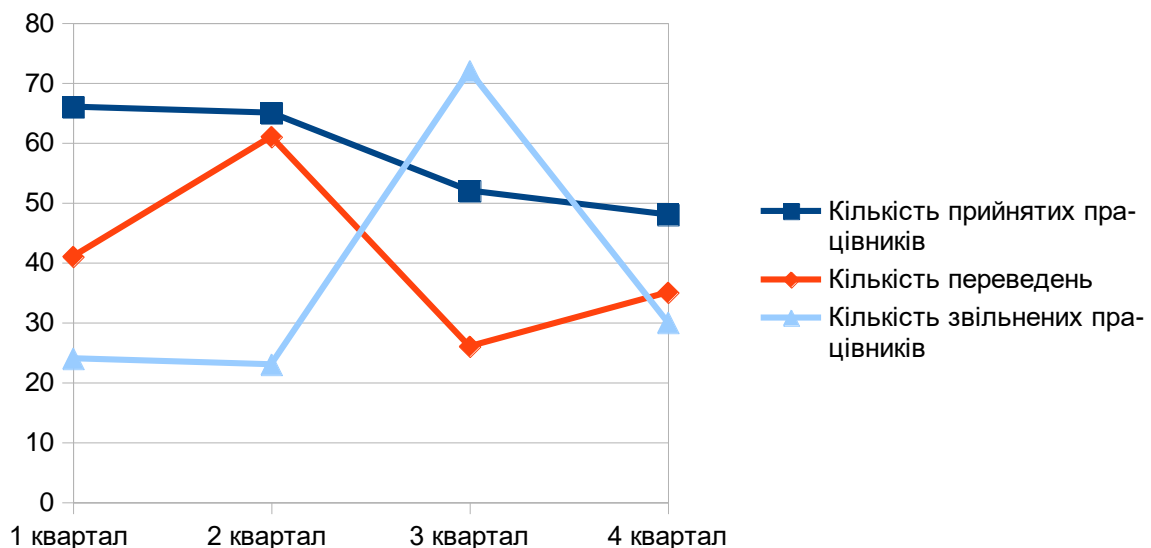
## ТзОВ «Декада-2000»

4.4.1. Розмір змінної частини матеріальної винагороди залежить від досягнень підприємства в цілому, його окремих підрозділів, груп і колективу працівників або окремих працівників, узгоджених цілей і завдань.

4.5. Система преміальних виплат застосовується для заохочення як досягнення індивідуальних цілей, так і відповідальності за досягнення колективних корпоративних цілей і завдань.

### 4.5. Кадрова статистика ТзОВ «ДЕКАДА-2000»

5.1. За обліковими даними протягом 2022 року на підприємстві були здійснені наступні рухи кадрів, які відображені у діаграмі 5.1.:

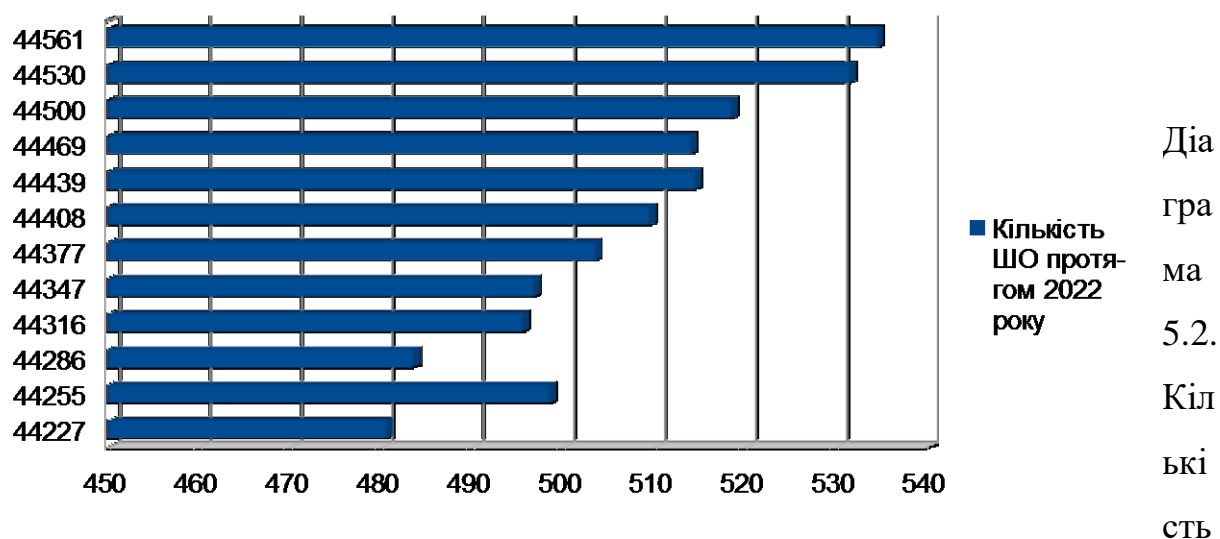


Діаграма 5.1. Рухи кадрів на ТзОВ «ДЕКАДА-2000» за 2022 рік.

За даними наведеними у діаграмі можна зробити наступні висновки про сезонність кадрових рухів. Протягом 1 та 2 кварталу 2022 року кількість прийнятих працівників (66 та 65) значно переважала кількості звільнень (24 та 23), це було пов'язано із ситуацією в країні та введенням воєнного стану через агресію російської Федерації на території України. Протягом 3 кварталу бачимо тенденцію збільшення кількості звільнень у зв'язку із закінченням відпускнуго сезону на який наймалися додаткові працівники, це у свою чергу позитивно вплинуло на виконання робочих та операційних завдань.

## ТзОВ «Декада-2000»

5.2. Згідно штатного розпису у ТзОВ «ДЕКАДА-2000» були затверджені наступні кількості штатних одиниць, що відображені на діаграмі 5.2:

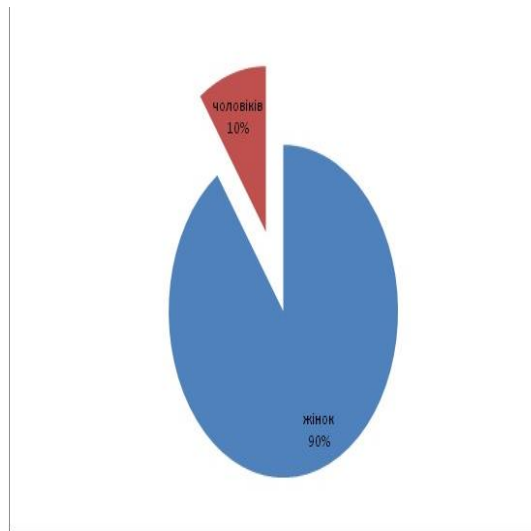


штатних одиниць згідно штатного розпису протягом 2022 року.

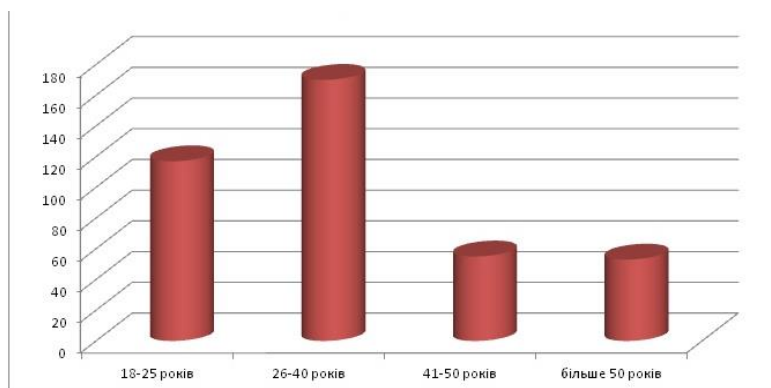
По діаграмі 5.2 можемо зробити висновок, що кількість штатних одиниць щомісяця зростає майже на 10-15 шт., це пов'язано з відкриттям нових аптек та аптечних пунктів, постійним розвитком та вдосконаленням роботи мережі. Для порівняння кількість персоналу на початок року дорівнювала 480,5 ШО, а вже на кінець 2022 року — 534,50 ШО. Згідно цих даних бачимо що на підприємстві відбувається постійний приріст кількості працівників, що супроводжується вдосконаленням вже наявних процесів управління персоналом, формуванням повноцінного відділу кадрів.

5.3. У ТзОВ «ДЕКАДА-2000» станом на кінець 2022 року кількість працівників становить 536 людей. По гендерному розподілу кількість працівників чоловічої статі становить тільки 10% від загальної кількості працівників, в той час кількість персоналу жіночої статі — 90%.

## ТзОВ «Декада-2000»



Діаграма 5.3. Гендерне співвідношення працівників ТзОВ «ДЕКАДА-2000»  
Згідно облікових даних працівників у діаграмі 5.4 відображено розподіл працівників за віком:



Діаграма 5.4. Розподіл працівників ТзОВ «ДЕКАДА-2000» за віком.

По даних відображених у діаграмі 5.4 можемо зробити висновок, що на підприємстві у переважній більшості працюють працівники 25-40 років, проте ми дбаємо про рівні права всіх вікових категорій громадян.

### 4.6. Охорона праці на підприємстві

Охорона праці — це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних

## **ТзОВ «Декада-2000»**

заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності (ст. 1 Закону України «Про охорону праці»).

Складові (напрями) охорони праці регламентуються відповідними нормативними документами або системою нормативних документів. Наприклад, правові питання — Кодексом законів про працю; санітарно-гігієнічні та лікувально-профілактичні — санітарними нормами і правилами (нормативні документи мають шифр ДСН, ДСанПіН, ДСП тощо); організаційно-технічні — нормативні документи мають шифр НПАОП, державні (національні) стандарти України (нормативні документи мають шифр ДСТУ, ГОСТ, ДБН тощо) та технічні регламенти безпеки; соціально-економічні — закони, постанови Кабінету Міністрів України тощо.

Організація охорони праці на підприємстві покладається на роботодавця. Завдання роботодавця також полягає у забезпеченні дотримання прав робітників, передбачених у нормативних та регуляторних актах з охорони праці.

Для створення безпечних і здорових умов праці роботодавець виконує, зокрема, такі функції: формує відповідні відділи і призначає уповноважених осіб для нагляду за дотриманням вимог охорони праці, затверджує внутрішні правила, технологічні карти та стандарти; затверджує колективний договір та вживає комплексні заходи для підтримання і підвищення рівня охорони праці; розробляє програму оптимізації виробництва, впроваджує новітні технології та наукові досягнення; відповідає за належний стан промислових будівель, приміщень, виробничого обладнання та машин; вживає невідкладних заходів для допомоги постраждалим, організовує виплату компенсації таким особам; ініціює проведення неупередженого та об'єктивного розслідування нещасних випадків, вивчає причини, що призвели до аварії та затверджує перелік профілактичних заходів, спрямованих на усунення ризиків виникнення аналогічних причин в подальшому; несе персональну відповідальність за рівень охорони праці і порушення іншими особами її вимог; здійснює нагляд за

## **ТзОВ «Декада-2000»**

додержанням робітниками технологічних процесів, установлених правил поведінки та режиму роботи.

Статтею 14 ЗУ «Про охорону праці» передбачено такі обов'язки працівника щодо додержання вимог нормативно-правових актів з охорони праці: дбати про власну безпеку, а також про безпеку сторонніх людей при виконанні робіт чи під час перебування на території підприємства; користуватися засобами колективного та засобами індивідуального захисту; знати і виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, правила поводження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва; проходити періодичні медичні огляди, навчальні курси, інструктажі, атестацію знань з безпеки праці.

Також працівники під час прийняття на роботу і в процесі роботи проходять інструктаж, навчання з питань охорони праці, з надання домедичної допомоги потерпілим від нещасних випадків і правил поведінки у разі виникнення аварії. Працівник несе безпосередню відповідальність за порушення зазначених вимог.

### **4.7. Висновки по проведенні кадрової політики на ТзОВ «ДЕКАДА-2000»**

Адміністрація та відділ кадрів ТзОВ «ДЕКАДА-2000» зосереджує свої сили на підвищенні рівня кваліфікації власних працівників, розвитку та формування кадрового резерву для майбутніх кар'єрних рішень.

На ТзОВ «ДЕКАДА-200» використовується наступна практика створення кадрового резерву. На першій стадії формується контингент молодих перспективних працівників, що з ймовірністю, що перевищує 50%, можуть бути призначені на керівні посади. На другій стадії – з відібраних кандидатів визначають тих, хто має ймовірність стати керівником приблизно 90%, яких і включають у списки резерву. Для кращого формування і розробки процесів формування кадрового резерву керівництво прислуховується до побажань

## **ТзОВ «Декада-2000»**

самих працівників, що прагнуть змін, розвитку та росту, а також до оцінки їхньої роботи безпосередніми керівниками.

Керівництво та відділ кадрів ТзОВ «Декада-2000» сумлінно ставиться до питання підбору персоналу, для цього розроблено цілу систему пошуку і підбору та оцінки працівників.

Крім того створюється певна корпоративна культура, яка згуртовує працівників підприємства і запроваджує підхід до постійного самовдосконалення працівників, як професійного, так і усестороннього розвитку. ТзОВ «ДЕКАДА-2000» створює такі умови, щоб кожен працівник максимально розкрився на своїй роботі.

## **5. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства**

В даний час ринок перенасичений підприємствами, які проводять аналогічну господарську діяльність, але втримуються лише ті, які мають найвигідніші конкурентні переваги, відносно інших підприємств. Відповідно в ринкових умовах теперішнього часу, конкурентному підприємству важливо гнучко реагувати на зміну ситуації та бути готовим до конкурентної боротьби і пристосовуватись до мінливих умов ринку.

Конкурентоспроможність підприємства-здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію і у випадку ТзОВ «Декада-2000» –це здатність реалізації лікарських засобів, виробів медичного призначення і супутніх товарів, орієнтуючись на потреби клієнта і відповідати стандартам які встановлені на відповідному рівні конкурентами даної галузі.



## ТзОВ «Декада-2000»

Необхідна організація та створення системи гнучких відносин як з постачальниками, так із споживачами. Так у сучасних умовах актуальною є необхідність постійного вивчення і відстеження стану ринку, який характеризується у більшості випадків переважанням пропозиції над попитом. У такій ситуації споживач віддає перевагу більш конкурентоспроможному товару.

Загострюється проблема боротьби за прихильність споживача: знання його потреб і вимог до товару та задоволення їх краще і ефективніше, ніж конкуренти, за рахунок використання ефективної системи менеджменту, елементів сучасного комплексу маркетингу як основного інструменту впливу на поведінку споживача стає життєво важливим фактором успішної діяльності підприємства. При цьому фактор успіху підприємства у конкуренції визначається рівнем його конкурентоспроможності.

У ТзОВ «Декада-2000» функціям планування менеджменту відводиться багато зусиль. Керівництво зосереджує свою увагу, як на плануванні усієї діяльності підприємства, так і на плануванні в сфері забезпечення конкурентоспроможності зокрема. Для цього визначається місія підприємства – тобто головне завдання підприємства, яке звучить так: ТзОВ «Декада-2000» – бути лідером у продажі якісних фармацевтичних товарів на ринку медичних препаратів”.

Наступним етапом вдосконалення планування є розробка стратегії підприємства, для цього, найефективніше буде використання

SWOT-аналізу для формування стратегії розвитку підприємства. Згідно SWOT-аналізу, можна використати систему М. Портера, щодо трьох стратегій забезпечення конкурентних переваг підприємства. Варто відзначити, що для забезпечення конкурентних переваг досліджуваного підприємства потрібно використовувати стратегію найменших витрат, яка

## **ТзОВ «Декада-2000»**

полягає у зниженні витрат за рахунок певних методів діяльності і завдяки цьому досягнути конкурентних переваг. Дана стратегія в цьому випадку є найефективнішою, оскільки ринок медичних препаратів Львівської області насичений різними товарами, різної якості і цінової категорії, а сучасний економічний стан країни свідчить про низьку купівельну спроможність населення. Отже, такі стратегії як стратегії диференціації, а тим більше стратегія зосередження, навряд чи будуть працювати в таких умовах.

Наступним етапом процесу планування є розробка і реалізація тактичних та оперативних в сфері конкурентоспроможності використовуючи при цьому стратегію і конкретні умови що склалися на ринку. Основними принципами в розробці цих планів має бути принцип ефективності і доцільності .

Що стосується структури підприємства, то тут в ТзОВ «Декада-2000» дотримані всі умови належного функціонування підприємства. Є наявною спеціалізація робіт працівників всіх рівнів, що стосується структуризації, тобто групування робіт за певною логікою, то роботи діляться за певним поділом, який дає змогу групувати роботи, що потребують однакових чи подібних видів діяльності. Якщо говорити про звітність між посадами, то на підприємстві діє горизонтальна модель організації, що пояснюється невеликими його розмірами.

Всі права і обов'язки кожного працівника детально визначені в посадовій інструкції.

Керівництво ТзОВ «Декада-2000» сумлінно ставиться до питання підбору кадрів, для цього розроблена систему пошуку і фільтрації кадрів, розроблені різноманітні тести, вивчається попередній досвід роботи кожного претендента на посаду, його додаткові навички, ставлення до оточуючих, до життя, характер, темперамент, психологічну сумісність з керівництвом і можливість займатися певним видом діяльності. Коли є

## **ТзОВ «Декада-2000»**

декілька претендентів на одну посаду, перевага віддається людині, яка має кращу професійну підготовку, зможе працювати в команді і буде віддана справі. Також створена мотивація працівників. Як відомо існує два основні види стимулів до праці це матеріальні і нематеріальні стимули. Для різних груп працівників вирішальними стимулами продуктивної праці є різними, тому для кожного працівника підібраний свій підхід. Крім того на підприємстві створена корпоративна культура, яка згуртувала працівників підприємства і культивує підхід до постійного самовдосконалення працівників, як професійного, так і різностороннього. Створені такі умови, що кожен працівник може максимально розкритися на своїй посаді і стимулювати виникнення нових ідей.

Що стосується лідерства, то керівна ланка на рівні менеджерів працює над самовдосконаленням і стимулює роботу підлеглих працівників шляхом переконання і заохочення. Найефективнішим стилем керівництва в даному випадку є демократичний стиль керівництва, який апелює до потреб вищого рівня: потреби у причетності, прагнення до високих цілей.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним ухваленням рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації й цілей груп працівників. Демократичний тип керівника, на відміну від автократа, прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати

## ТзОВ «Декада-2000»

усі інші. Він намагається радитися з ними і прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно, йому, як і кожній людині, властиві побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик. Максимально обґрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх в життя. Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно і ґрунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. Отже, керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглого, на його природне прагнення до самовираження свого інтелектуального і професійного потенціалу. Тим самим стимулюються сприйняття ним цілей системи як своїх власних, його ініціативні дії в умовах самоуправління і самоконтролю. При такому підході функціональна діяльність керівника вдало поєднується з його роботою з виховання працівників, між ними виникає почуття довіри і поваги.

Налагоджена гармонійна внутрішня система підприємства дає змогу забезпечувати вищий рівень його конкурентоспроможності.

Маркетинг забезпечує не тільки ефективне задоволення потреб ринку, але і успіх підприємства в конкурентній боротьбі. Розглянемо шляхи вдосконалення маркетингу на підприємстві.

На сьогоднішній день ТзОВ «Декада-2000» у своїй діяльності повністю застосовує комплекс маркетингу. На підприємстві є конкретна людина, яка повністю займається маркетинговою діяльністю. Надавши такі функції маркетологу підприємство не тільки підкорює нові сектори, але і займає одне з лідируючих положень в даному секторі ринку.

Маркетолог виконує наступні завдання:

- Планування і контроль маркетингової діяльності, що включає в себе стратегічне і поточне планування маркетингової діяльності підприємства.

## ТзОВ «Декада-2000»

- Маркетингові дослідження, що передбачають планування, організацію, збір інформації й обробку результатів маркетингових досліджень. При цьому, сферою досліджень може виступати будь-який елемент як зовнішньої та і внутрішнього маркетингового середовища підприємства. При необхідності можна залучати зовнішні ресурси (компанії) до проведення маркетингових досліджень.

- Економічний аналіз і цінова політика - здійснює аналіз економічних показників діяльності підприємства. Сюди входить визначення цінової політики підприємства, політики знижок, складання прейскуранту.

- Реклама і стимулювання збуту призначена для планування, організації і контролю рекламної діяльності підприємства, діяльності в області просування товарів і стимулювання збуту.

- Управління товарними марками, що передбачає координування всього комплексу маркетингу своєї торгової марки і визначення товарної політики компанії по кожній товарній марці.

Фармацевтичні товари мають специфічний характер, на який частково впливає такий фактор як сезонність. Тому необхідним є розроблення цінової стратегії, яка забезпечує вирівнювання попиту і пропозиції на ринку. Існують різні шляхи досягнення ринкової рівноваги. Наприклад, встановлення диференційованих цін, знижок, використання інших стимулів дозволяють рівномірно розподілити попит в часі. Тому при формуванні цін на товари потрібно велику увагу приділяти вивченню і аналізу цього фактору. Хоча, водночас є багато шляхів для вдосконалення цінової стратегії. ТзОВ «Декада-2000» запроваджена система знижок з метою вирівнювання попиту на товари, яка закладена у ціні, і відповідно ціна стає конкурентною по відношенню до інших гравців на ринку. Це дуже суттєвий показник, який дає можливість заохочувати купувати товари саме у підприємства ТОВ «Декада-2000», також підприємство проводить

## ТзОВ «Декада-2000»

посилена “боротьбу” за постійного клієнта і витрачає на це багато коштів та зусиль .

Відсутність точної і достовірної інформації про стан попиту на фармацевтичні товари на ринку серед споживачів призводить до ігнорування найбільш значущого чинника ціноутворення в умовах ринку і як наслідок – невірних цінових управлінських рішень.

Для розробки цінової політики на підприємстві проводяться наступні заходи:

вивчення роздрібних цін роздрібною торгівлі на локальних ринках по товарах досліджуваного асортименту, не менше ніж 1 раз у місяць;

встановлення цін (націнок) на товари досліджуваного асортименту з урахуванням цін конкурентного оточення;

вивчення оптових цін на товари і розробка рекомендацій по зниженню (корекції) закупівельних цін і приведенню їх у

відповідність зі сформованим середнім рівнем;

аналіз продажів по асортиментах груп;

моніторинг цін основних конкурентів на локальних ринках перед відкриттям нової аптеки;

експерименти по еластичності попиту споживачів на локальних ринках для встановлення оптимальних націнок.

Маркетингова діяльність - це одна зі сфер, що визначає фінансові успіхи підприємства . Особливо це стосується прийняття цінових рішень. Перш, ніж сформулювати цінову політику підприємство проводить аналіз попиту споживачів за наступними етапами:

аналіз чинників, які спричиняють загальну зміну попиту;

підготовка інформаційної бази аналізу попиту,

дослідження рівня потреби в товарі;

## **ТзОВ «Декада-2000»**

дослідження цінової еластичності попиту (за допомогою аналізу коефіцієнтів цінової еластичності попиту);

оцінка перехресної еластичності попиту

оцінка цінової чутливості споживачів;

Також важливим напрямом аналізу споживачів і характеристик їх попиту є аналіз попиту потенційних споживачів та покупців. Аналізоване підприємство веде кваліфікований облік, при виконанні замовлень достатньо аналізує мотиви і характеристики замовника.

При формуванні цінової політики, дуже важливим є проведення аналізу перехресної еластичності попиту. Практичне значення аналізу перехресного попиту полягає в тому, що він дозволяє встановити приналежність продукції до типу взаємозамінних або взаємодоповнюючих один одного продуктів.

Підприємство здійснює аналіз наступними методами:

перехресного попиту при виникненні проблем:

виявлення товарів - замінників;

визначення взаємодоповнюючих товарів;

переміщення попиту з одного товару на інший;

вирішення питань, пов'язаних з сезонністю попиту.

Аналіз цінової еластичності попиту, який здійснюється без урахування чинників, що впливають на неї є повним, і можуть бути підґрунтям для ухвалення цінових рішень.

Таким чином, керівництво підприємства звертає увагу на проведення ефективної цінової політики: адекватно оцінювати позитивні і негативні сторони процесу ціноутворення на підприємстві, визначити пріоритетні цілі цінової політики, оперативно реагувати на запити споживачів і їх ставлення до рівня цін на продукцію підприємства, укріпляти позиції підприємства в межах обраної цінової стратегії.

## **ТзОВ «Декада-2000»**

Аналізуючи методи просування товарів варто зазначити, що керівництво витрачає значні кошти для даної цілі, реклами на радіо, яка є досить ефективною, оскільки дає можливість ще більше охопити велику аудиторію потенційних споживачів.

Реклама у періодичних виданнях є достатньо ефективною, вона служить доповненням до реклами на радіо.

Найпоширенішими елементами конструкцій зовнішньої реклами є вивіски і вказівники. При розробці концепції кожної вуличної вивіски враховуються такі поняття як «візуальний текст» та «канал зв'язку». Найбільш привабливий вигляд мають предметні вивіски, які можна одразу ж зрозуміти і які не потребують додаткового розшифрування.

Ще одним позитивним фактором є створення власного веб-сайту [www.arteka-puls.com.ua](http://www.arteka-puls.com.ua), який є досить інформативним, цікавим і зручним у пошуку необхідної інформації. Розроблена система резервування на власному сайті, що сприяє позитивному іміджу ТзОВ «Декада-2000», як підприємства, яке завжди йде в ногу з часом, а також забезпечує швидкість і зручність замовлення товарів у будь-який час.

Дослідження ринку показує, що кожна аптека має свій контингент лояльних покупців. Використавши правильну маркетингову стратегію, ТзОВ «Декада-2000» збільшує базу клієнтів і суттєво збільшує обсяг продажів.

### Стратегія

ТзОВ реалізує наступні стратегії маркетингу:

- Стратегія 1. Реклама в традиційних засобах масової інформації. Для інформування людей про відкриття аптек, аптечних пунктів підприємство розміщує оголошення в рекламних довідниках, в газетах, на радіо і телебаченні;



## **ТзОВ «Декада-2000»**

· Стратегія 2. Мережевий маркетинг та усна реклама. Задовольняючи потреби покупців в ефективних ліках за розумною ціною, компанія стимулює їх до усної реклами та залученню нових клієнтів.

### Конкурентна перевага

Конкурентна перевага ТзОВ «Декада-2000» полягає у знанні особливостей місцевого ринку, доступі в оптовому ринку ліків і високий професіоналізм персоналу. Сучасні тенденції фармацевтичного ринку - старіння населення і підвищення попиту на ефективні, але відносно дорогі ліки - сприяють успіху компанії.

### Маркетингова стратегія

В основі комплексу маркетингу лежать традиційні методи просування на ринок.

### Позиціонування

ТзОВ «Декада-2000» володіє оптовою фармацевтичною базою і планує відкрити нові структурні підрозділи. Таким чином, вона займає міцне місце на роздрібному ринку і починає боротьбу за частку оптового ринку.

### Стратегія просування

Стратегія просування ТзОВ спрямована на розширення бази клієнтів. Компанія планує залучати нових клієнтів в аптеки і аптечні пункти, намагаючись повністю задовольняти їх запити і поширювати інформацію серед своїх знайомих. Для реклами будуть використовуватися засоби масової інформації.

### Програми маркетингу

## **ТзОВ «Декада-2000»**

Основна маркетингова програма товариства зводиться до інтенсивного використання наступних прийомів.

- Мережевий маркетинг та усна реклама - задоволення запитів існуючих клієнтів та залучення нових.
- Реклама в традиційних засобах масової інформації для інформування потенційних клієнтів про розміщення та асортименті аптечних пунктів і аптек.

### Стратегія продажів

ТзОВ»Декада-2000» намагається повністю задовольнити потреби клієнтів, які відрізняються консервативністю та лояльністю.

- Прогноз продажів заснований на даних, опублікованих у відкритих джерелах і звітах маркетингових фірм.
- Програми продажів засновані на загальних принципах маркетингу і знанні структури захворюваності населення в м. Львові.

Для кращої оцінки конкурентного потенціалу ТзОВ «Декада-2000» використовує також графо-кількісний метод проведення SWOT-аналізу.

На основі представленої SWOT-аналізу параметрам (сила, слабкість, можливості, загрози), за якими проводиться оцінка, надаються кількісні значення. Крім того, конкурентний потенціал наглядно показує профіль організації, який може скластися під впливом зовнішнього середовища. Для досягнення цих вимог необхідно провести трансформацію матриці SWOT-аналізу для ТзОВ «Декада-2000» представлену на рисунку 1 та визначити на її основі конкурентний потенціал підприємства.

## **ТзОВ”Декада-2000”**

## ТзОВ «Декада-2000»

<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• збільшення обсягів продажу за рахунок розширення;</li> <li>• збільшення асортименту товарів;</li> <li>• висока якість продукції;</li> <li>• висококваліфікований персонал;</li> <li>• компетентність керівництва;</li> <li>• ефективна система контролю якості;</li> <li>• відсутність значних довгострокових боргів;</li> <li>• платоспроможність.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• недостатність рекламної підтримки;</li> <li>• недостатньо просторий торговий зал;</li> <li>• порівняно з іноземними аналогами деякі види товарів не конкурентноздатні</li> <li>• недостатня комп'ютеризація підприємства;</li> <li>• недосконала система розрахунку витрат на рекламу</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вихід на нові сегменти ринку;</li> <li>• постійний попит на товари;</li> <li>• збільшення обсягів реалізації за рахунок якісної рекламної підтримки;</li> <li>• розширення асортименту;</li> <li>• налагоджені зв'язки із постачальниками;</li> <li>• лояльне ставлення уряду;</li> <li>• відведення частки доходів населення на придбання товарів;</li> <li>• постійне вдосконалення товарів, технологій</li> <li>• середній рівень конкуренції.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• постійно зростаюча кількість конкурентів;</li> <li>• мінливість кон'юнктури цін на товари;</li> <li>• державне регулювання цін на окремі види препаратів;</li> <li>• залежність від цін постачальників;</li> <li>• підвищення цін на товари;</li> <li>• нестабільність податкової та законодавчої бази;</li> <li>• непередбачувані заходи з боку уряду;</li> <li>• зміна потреб і смаків споживачів.</li> </ul>

Рис.1 Матриця SWOT- аналізу для ТзОВ «Декада-2000»

Конкурентний потенціал організації можна оцінити щодо чинників зовнішнього середовища за допомогою запропонованого методу SWOT-аналізу таким чином

1. Користуючись вищевикладеним переліком функціональних показників конкурентного потенціалу, потрібно вибрати ті з них, що

## ТзОВ «Декада-2000»

характерні для ТзОВ «Декада-2000». Отриманий таким чином повний перелік показників внести в перший стовпчик матриці SWOT

2. Вибрати шкалу оцінки показників конкурентного потенціалу. Можна використовувати будь-яку шкалу оцінок. Для одержання оцінки, яка задовольняє результати аналізу, досить використовувати п'ятибальну шкалу: від 0 до 5 балів.

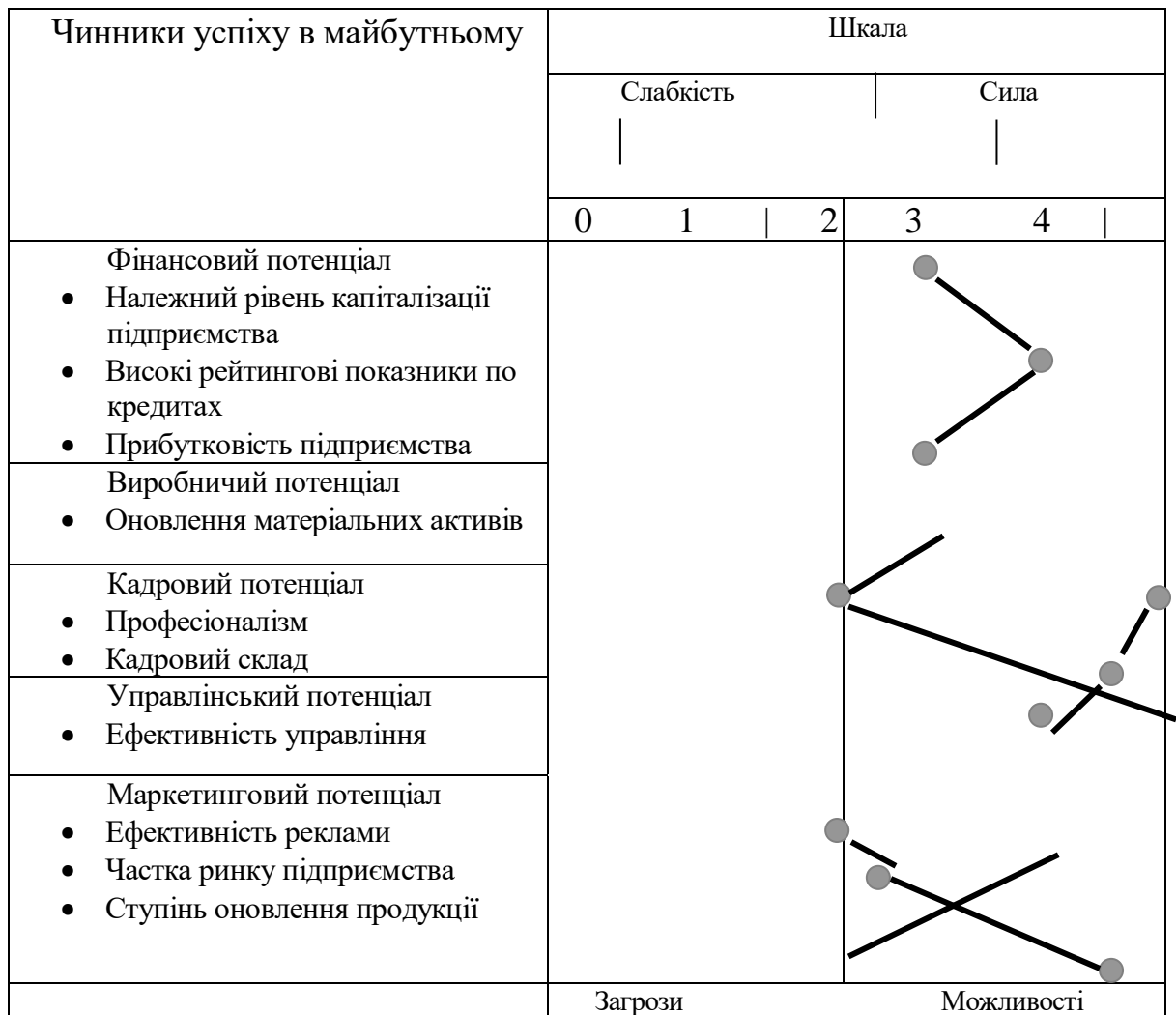


Рис. 2 Профіль конкурентного потенціалу ТзОВ «Декада-2000» на основі матриці SWOT – аналізу підприємства

Для отримання профілю конкурентного потенціалу організації треба розділити пунктирною лінією шкалу оцінок на рівні частини на оцінці 2,5 бали. Ліва частина шкали відображає слабкі сторони організації і можливі

## ТзОВ «Декада-2000»

загрози з боку зовнішнього середовища, а права - сили і можливості організації.

Визначивши систему оцінювання конкурентоспроможності у 5-ти бальній шкалі, скориставшись матрицею SWOT - аналізу для ТзОВ «Декада-2000» та попередньо проведеним аналізом стану розвитку підприємства, ми змогли оцінити профіль конкурентного потенціалу підприємства. Як видно із графіка, отриманого на рисунку 2., підприємство має досить потужний конкурентний потенціал майже за всіма показниками середній бал якого складає 3,6, тобто є вищим від середньої межі шкали оцінювання та перебуває переважно у зоні «Сили» та «Можливостей» фірми.

Оцінки конкурентного потенціалу разом із SWOT - аналізом можуть бути використані підприємством для розроблення відповідних стратегій діяльності організації. Можливості використовуються як відповідні стратегічні напрямки в діяльності організації, а загрози враховуються при розробці стратегії в якості певних обмежень або несприятливих умов, що існують в зовнішньому середовищі. Особливу увагу необхідно приділяти слабким сторонам діяльності організації стосовно зовнішнього середовища. Якщо не вжити своєчасних заходів, то вони будуть перебувати під постійною загрозою з боку зовнішнього середовища. Організації необхідно вживати відповідних заходів для усунення слабких сторін, уразливих для впливу зовнішнього середовища.

Отже, провівши аналіз ТзОВ «Декада-2000» та порівнявши деякі його показники з показниками стратегічного конкурента, слід сказати, що підприємство вдосконалюється у таких сферах діяльності, як рекламна політика та комплекс маркетингу, постійне удосконалення цінової політики та кадрової політики. Саме з їх допомогою підприємство має можливість бути першим серед конкурентів регіону.

## **6. Використання інформаційних систем для ведення обліку на підприємстві**

Бухгалтерський облік є невід'ємною частиною функціонування будь-якого підприємства. Та в сучасних економічних умовах вести бухгалтерський облік немисливо без використання комп'ютера та пакета програмного забезпечення. Адже від бухгалтерських підрозділів компаній вимагають радикального зменшення витрат на ведення бухгалтерського обліку, водночас сподіваються, що бухгалтерія зможе вчасно та якісно звітувати перед фіскальними органами, проводити роботи з оптимізації схем сплати податків та стане надійним постачальником фінансової інформації для підтримки прийняття управлінських рішень. Як досягти цих суперечливих цілей? Застосування програмного забезпечення для ведення бухгалтерського обліку відчутно зменшить кількість ручної некваліфікованої праці. Завдяки стандартизованим механізмам ведення податкового та бухгалтерського обліку, формування звітності, закладеним у програму, забезпечується дотримання правових норм та вимог податкових органів щодо підготовки та подання звітності. Надасть можливість швидко віднаходити та аналізувати потрібну інформацію та надійно захищати облікові дані від пошкодження або втрати. Діяльність у всіх сферах господарського життя не обходиться без використання інформаційних систем. Організація управління й обліку на підприємстві також неможливі без застосування інформаційних технологій. Обчислювальна техніка суттєво підвищує якість оброблення облікової інформації, яка відображає процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ та послуг, та виникає в процесі виробничо-господарської діяльності і використовується для управління цією діяльністю при здійсненні всіх функцій управління, виражає стан виробничо-

## ТзОВ «Декада-2000»

господарської і фінансової діяльності підприємства в числовому вигляді через систему натуральних в вартісних показників. Облікова інформація, як частина економічної інформації має певні особливості :

- безперервність - зумовлена, з одного боку, великим числом взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів внутрішнього характеру, а з іншого – місцем,
- циклічність - облікова інформація зазнає однакової обробки за одні і ті ж часові періоди, але її зміст і числове наповнення змінюються,
- масовість - наявність однорідних масових арифметичних операцій при обробці,
- суттєвість - не потрібно втрачати час на облік незначних факторів,
- складність розрахунків - середня кількість арифметичних, логічних та інших дій. що доводяться на одну форму показника, і чим вони складніші, тим більше часу потрібно на автоматизацію даної задачі або комплексу задач.

Великий вплив на формування облікової інформації має методологія бухгалтерського обліку. Структуру інформаційної системи бухгалтерського обліку визначають такі методологічні принципи, як рахунки та подвійний запис, баланс та інші. Ними позначається організація інформаційних процедур, зокрема обчислювальна обробка та використання облікової інформації. Особливості облікової інформації відображаються і в інформаційних задачах бухгалтерського обліку, сутність рішення яких полягає у визначенні зведено-підсумкових величин із встановленими групувальними ознаками. Головною метою функціонування бухгалтерської інформаційної системи на підприємстві є забезпечення керівництва підприємства фінансовою інформацією для прийняття обґрунтованих рішень при виборі альтернативних варіантів використання обмежених ресурсів. Бухгалтерські інформаційні системи представляють бухгалтерську

## **ТзОВ «Декада-2000»**

інформацію, що відображає повну картину господарської діяльності підприємства .

Певні зміни до організації бухгалтерського обліку вносить застосування комп'ютерної техніки, причому обчислювальна техніка з допоміжного засобу перетворюється на визначний фактор організації обліку, змінюючи не тільки форму обліку, але й зміст. Ці зміни зумовлені тим, що змінюються способи обробки інформації, за яких забезпечується різна швидкість надання звітної інформації. При комп'ютеризації технічні засоби стають основним засобом ведення обліку: суттєві зміни відбуваються в процесі збирання, накопичення облікової інформації, її передачі та одержання підсумкових показників. Автоматизовані інформаційні технології утворюють людино-машинну облікову систему, яка функціонує на базі обчислювальних мереж та інших сучасних засобів комп'ютерної техніки, що забезпечують комплексне виконання функцій бухгалтерського обліку.

Належне створення і організація обліку витрат в розрізі статей калькуляції, за місцями їх виникнення, за видами продукції дає керівництву достатній обсяг інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Комп'ютеризація обліку витрат охоплює широке коло трудомістких операцій. До них відносять: групування витрат за напрямками витрачання, визначення фактичної собівартості, зведений облік витрат , відображення на рахунках синтетичного обліку кореспонденції рахунків .

В комп'ютерній бухгалтерії через розширені можливості аналітичного обліку можлива побудова багаторівневих розрізів статей витрат, необхідних для потреб управління, а також облік витрат за центрами відповідальності. Завдяки цьому скорочується кількість часу працівників бухгалтерії на виконання облікових функцій, зростають можливості для аналізу, статистичної обробки та підготовки аналітичної інформації, призначеної для ефективного управління підприємством.



## ТзОВ «Декада-2000»

Функціональні інформаційні продукти дають можливість:

1) складати оборотну відомість і баланс в будь-який момент часу при будь-якій кількості введених господарських операцій. Це надає можливість в процесі обліку складати кілька проміжних оборотних відомостей для визначення собівартості, обороту по реалізації, прибутку, окремих податків, тощо;

2) в будь-який момент часу коригувати введені операції:

- змінювати суму, дату, зміст і коментарі;
- доповнювати журнал операцій новими операціями в будь-якому місці і порядку;
- цілком та безслідно знищувати будь-які операції;

3) будувати різноманітні звіти на підставі журналу операцій.

Головним призначенням бухгалтерської програми є полегшення рутинної роботи бухгалтера зі складання різних відомостей, журналів та звітів. За умови правильного рознесення сум первинних документів по синтетичних рахунках, точного зазначення аналітичних об'єктів зведені дані розраховуються комп'ютером автоматично. До того ж, вкрай низькою є ймовірність припущення арифметичних помилок, а також помилок, пов'язаних з неправильним перенесенням тієї чи іншої цифри. Використання засобів автоматизації дозволяє практично повністю вирішити проблему точності і оперативності інформації. Протягом декількох хвилин можуть бути підготовлені різноманітні і деталізовані дані, необхідні для прийняття ефективних рішень. До того ж, правильний вибір засобів автоматизації та програмного забезпечення дозволяє легко і миттєво адаптувати роботу бухгалтерії до правових норм, які часто змінюються.

Інформаційні системи сьогодні дають можливість .

## ТзОВ «Декада-2000»

- обробляти і зберігати велику кількість однакових в структурному плані одиниць інформації (наприклад, адреси із зазначенням імені, міста, вулиці, телефону, поштового індексу тощо);
- здійснювати вибірку інформації з великої кількості даних (пошук адреси, назв фірм чи телефонів будь-яких конкретних осіб тощо);
- виконувати складні математичні розрахунки (складати графіки повернення кредиту на кілька років вперед тощо);
- одержувати паперову копію будь-якого документу (первинних документів, форм звітності тощо) за декілька секунд;

Основні характеристики об'єкта та системи управління:

- a) галузева специфіка бухгалтерського обліку, яка знаходить відображення в моделях та алгоритмах обліку, елементах облікової політики;
- b) для підприємств однієї галузі існує специфіка видів діяльності, технологічних процесів виробництва продукції, робіт та послуг, що знаходить відображення в структурі даних, об'ємних характеристиках бази даних;
- c) тип та характер виробництва (дискретний, неперервний) суттєво впливає на склад і структуру нормативно-довідкової інформації, форми первинних облікових документів тощо;
- d) організаційна структура управління підприємством, кількість та територіальний розподіл організаційних одиниць, наявність централізованої бухгалтерії, бухгалтерії окремих підрозділів тощо визначають вимоги до інформаційних технологій збору, передачі та зберігання даних, складу та конфігурації комп'ютерної системи бухгалтерського обліку.
- e) Крім здійснення господарської діяльності, дуже важливим завданням будь-якого підприємства є підготовка і здача бухгалтерської звітності. Сучасні розробники пропонують бухгалтерські програми різного рівня. Є прості програми для бухгалтерів, для звітності в малих підприємствах, а також

### **ТзОВ «Декада-2000»**

складні бухгалтерські програми, розраховані на широку сферу діяльності, складну структуру і пристойний масштаб.

- f) Незалежно від форми власності, системи оподаткування та кількості працівників, підприємству необхідно вчасно звітувати перед контролюючими органами. В умовах динамічного законодавства, досить важко відстежити і врахувати всі нюанси, тому від бухгалтерських програм потрібно:
- g) можливість мобільного поновлення, а також доповнення або розширення ПО;
- h) зручна навігація, зрозумілий інтерфейс, просте управління інформаційними потоками;
- i) вартість, адекватна наповненню.

Можна зробити висновок, що діяльність ТзОВ «Декада-2000» є достатньо ефективною та налагодженою, асортимент товарів формується з врахуванням попиту споживачів, товарні запаси можна вважати достатньо оптимальними, оскільки коливання залишків товарів як на початок, так і на кінець періоду є незначним, а обсяги закупівлі товарів цілком відповідають їх реалізації. ТзОВ "Декада-2000" має цілком стабільні резерви для підвищення обсягів товарообороту, що тим самим може сприяти покращенню ситуації з нарощуванням обсягів реалізації та отримання, відповідно, більших прибутків.

Рентабельність визначається як здатність компанії отримувати прибуток від своєї господарської діяльності, використовуючи її ресурси, і вона є економічним інструментом, який лежить в основі всіх рішень компанії щодо управління діяльністю та взаємовідносин з діловими партнерами і тому він набуває статусу основного критерію, що використовується для оцінки економічної ефективності.

Відомо, що Україна зараз переживає економічну кризу і переважна кількість підприємств закривається через стрімке зниження показників рентабельності та прибутку. Тому саме питання рентабельності підприємства та шляхів її підвищення є актуальним на сьогодні для багатьох підприємств.

## ТзОВ «Декада-2000»

Найважливішим фактором стимулювання виробничо-фінансової та інвестиційної діяльності організацій є прибуток, який з одного боку створює стабільну фінансову і соціальну основу майбутніх проектів організації, з іншого боку є гарантом виконання бюджетів та реалізації національних програм. Досягнення максимального розміру прибутку і рівня рентабельності визначає основну мету підприємницької діяльності, забезпечує захист інтересів власників і зниження ризиків ліквідації та банкрутства бізнес-структур.

Основними методами, які можуть бути використані для підвищення рентабельності підприємства, є:

- зосередження виробництва на високорентабельній продукції, удосконалення продукції з середнім рівнем рентабельності та зняття з виробництва низькорентабельної продукції;
- впровадження сучасних технологій у виробництво, які посприяють мінімізації витрат, економії часу, підвищенню якості продукції і тим самим приведуть до збільшення прибутку на підприємстві;
- корегування маркетингової політики, розробка ефективної реклами;
- уникнення зайвих витрат: штрафів, неустойок, пені та стягнень;
- підвищення грошової вартості продукції шляхом впровадження нових технологій та покращення якості;
- ведення ефективної політики управління діяльністю підприємства.

Генеральний директор



Роман ГРОНЬ

Головний бухгалтер

Handwritten signature of Natalya SENIV in blue ink.

Наталія СЕНІВ