

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2024 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Соколюк С.Ю.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

Аналіз організаційно-економічних засад консалтингової діяльності
підприємства роздрібної торгівлі

Виконав – студент 2 курсу, гр. 21м-пт
освітньої програми «Підприємництво та
агротрейдинг»
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність

СОЛОНЕНКО Дмитро Григорович

Науковий керівник – д.е.н., професор

Сергій СОКОЛЮК

Умань – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Освітня програма Підприємництво та агротрейдинг
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) **С.Ю. Соколюк**
“ _____ ” (ініціали, прізвище) 2023р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студенту **БУРЛАЧЕНКО Олегу Анатолійовичу**
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Аналіз організаційно-економічних засад консалтингової діяльності підприємства роздрібної торгівлі**

Керівник роботи Соколюк Сергій Юрійович., д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “ _____ ” _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи 02.12.2024

3. Вихідні дані до роботи – річні звіти досліджуваного підприємства, науково-економічні праці зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, програми і плани розвитку різних підприємств та установ та інше.

4. Перелік питань, які потрібно розробити

1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2. ОЦІНКА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»

3.СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

5. Перелік графічного матеріалу

Робота містить 7 рисунків та 19 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10-21.10.2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	23.10.2022	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	25.10.2022	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт	Впродовж навчання	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	02.2024	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	01.-03.2024 04.-08.2024 09.-10.2024 11.2024	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	29.11.2024	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	01.12.2024	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	06.12.2024	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	08.12.2024	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	11.12.2024	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	11.12.2024	
13.	Одержання рецензії	12.12.2024	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2024	

Студент

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

Реферат
на кваліфікаційну роботу магістра
Уманського національного університету садівництва
студента 21м –пт групи БУРЛАЧЕНКО Олега Анатолійовича на тему
«Конкурентоспроможність торговельного підприємства та шляхи її підвищення на
прикладі ПРАТ "Одеський коньячний завод"»

Сучасне бізнес середовище є надзвичайно конкурентним, і суб'єкти підприємництва постійно змагаються за увагу та лояльність клієнтів. Ця конкурентна боротьба спонукає підприємства постійно удосконалювати свої продукти та послуги, шукати нові ринки та розробляти ефективні стратегії маркетингу. В умовах такої напруженої конкуренції важливо мати ефективну стратегію, яка дозволить підприємству зберігати конкурентоспроможність та досягати успіху на ринку за рахунок стійких конкурентних переваг. Отже, змагання на ринку регулярно змушує підприємства постійно удосконалювати свою стратегію, аналізувати зміни в попиті та пропозиції, ефективно використовувати ресурси, знижувати виробничі витрати та підвищувати якість продукції.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних рекомендацій щодо оцінки якості та конкурентоспроможності продукції.

Об'єктом дослідження виступають економічні відносини ринкової конкуренції і конкурентоспроможності.

У процесі виконання даного дослідження було використано сукупність загальних та специфічних наукових методів: порівняльний аналіз для визначення оцінки та критеріїв ефективності управління складовими економічної безпеки підприємства, наукового узагальнення - для формування завдань наукового дослідження.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

У вступі зазначені об'єкт дослідження, методи дослідження та джерела інформації.

У першому розділі висвітлені теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності продукції.

У другому розділі проаналізований фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. Проведена оцінка підприємницької діяльності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

У третьому розділі запропоновані напрями удосконалення економічної безпеки на підприємстві.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, підприємницька діяльність, бізнес-середовище, реклама

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Бізнес-середовище: оцінка і структура	8
1.2. Зміни стратегічних пріоритетів підприємств, викликані зростанням динамічності бізнес-середовища	17
1.3. Особливості трансформації вітчизняного бізнес-середовища	26
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ОМЕГА»	33
2.1. Характеристика діяльності підприємств роздрібної торгівлі в Україні	33
2.2. Організаційна характеристика ТОВ «Омега»	41
2.3. Оцінка економічної ефективності діяльності ТОВ «Омега»	50
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	56
3.1. Консалтинг в удосконаленні роботи торговельного підприємства	56
3.2. Підвищення прибутковості як фактор нарощування ефективності діяльності комерційного підприємства	64
3.3. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі	72
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Аналіз консалтингового ринку в Україні демонструє поступовий розвиток сегмента та збільшення кількості компаній з консалтингу навіть у несприятливих умовах сьогодення. Проте використовувати послуги сторонніх консультантів поспішають далеко не всі.

Новітні тренди розвитку українського бізнесу задають країни з розвиненими економіками. Сучасний український консалтинг постійно налаштовується на міжнародні стандарти: підвищує кваліфікацію фахівців, нарощує кількість операторів та збільшує кількість та якість послуг. Фактично, ринок консалтингу в Україні вже сформований та охоплює різноманітні послуги для бізнесу. Однак він постійно зазнає змін внаслідок впливу різноманітних факторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі розвитку економічної системи науковцями приділяється достатньо уваги консалтинговій діяльності, якій присвячено велику кількість наукових робіт зарубіжних та українських авторів. Серед яких: Ф. Бутинець, В. Геєць, П. Друкер, Л. Демидова, О. Марченко, М. Чечетов, А. Чухно, Г. Емерсон, Т. Решетняк, Д. Твітчелл, А. Тищенко, С. Шиффман та ін.

Консалтингові послуги мають навіть більше попиту під час військових дій в Україні. Це зумовлено потребою бізнесу в адаптації до викликів воєнного часу. Нові реалії вимагають оптимізації процесів бізнесу, розвитку нетворкінгу, пошуку нових контактів та джерел інформації. Підприємці змушені освоювати нові ринки, в тому числі й закордонні, та потребують допомоги кваліфікованих спеціалістів в розвитку експорту. Водночас зберігають актуальність питання фінансового обліку на підприємствах, сплати податків. Підприємці потребують консультацій з питань релокації бізнесу, запуску виробництва, що було зупинено через бойові дії, його налагодження, оновлення логістичних ланцюжків, відновлення операційної ефективності.

Суттєво зросла конкуренція в різних сегментах ринку, що змушує компанії відстоювати власні позиції. Ризики в умовах сьогодення дуже високі, і консалтинг високої якості дає можливість отримати нові шляхи для розвитку або утримати позиції на ринку та зберегти бізнес.

Головною перевагою консалтингу є можливість підприємцям отримувати доступ до знань та досвіду фахових експертів з різних сфер. Робота з консалтинговими компаніями стане в пригоді представникам малого та середнього підприємництва, які можуть не мати достатнього досвіду або ресурсів для розв'язання складних задач. Залучення ефективного консалтингу є дієвим інструментом для розвитку бізнесу та дозволяє компаніям зосередитись на головних цілях, отримати ефективні інструменти та способи їх досягнення.

Працюють представництва великих світових консалтингових компаній, зокрема з «Великої четвірки».

Об'єкт дослідження: процес формування і реалізації послуг з управлінського консультування підприємства роздрібною торгівлі. Суб'єкт дослідження: Товариство з обмеженою відповідальністю «Світоч».

Мета кваліфікаційної роботи: розкриття поняття консалтингової діяльності в Україні, проведення ґрунтовного аналізу організаційно-економічних засад консалтингової діяльності підприємства роздрібною торгівлі з підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні завдання:

- охарактеризувати сучасне бізнес-середовище;
- провести дослідження економічного потенціалу суб'єкта дослідження;
- розглянути можливості управлінського консультування з підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібною торгівлі.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи дослідження: аналізу і синтезу; монографічний; статистичний; розрахунково-конструктивний, кореляційно-регресійний.

РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

Перші масштабні компанії з консалтингу розпочали свою діяльність на території України у 2005-2010 роках. За цей час ринок зазнав багатьох трансформацій та змін, проте ще й досі не має абсолютної довіри з боку представників бізнесу.

Однією з проблем консалтингового сектору є відсутність порогу входження в бізнес. Теоретично, будь-яка людина може називати себе консультантом і намагатись продавати послуги з консалтингу. Таким чином на ринку виникає велика кількість псевдоконсультантів, які не мають реального досвіду у цій сфері та не можуть надавати якісні послуги. Також значна кількість компаній з консалтингу ведуть свою діяльність у вигляді «продажу документів». Такий підхід характеризується аналізом бізнесу, розробкою різноманітних інструкцій та регламентів, передачею їх клієнту, після чого проект вважається виконаним. В таких ситуаціях доволі часто компанії-клієнти не можуть оцінити ефективність інструкцій через різні фактори.

На українському ринку працює і низка підприємств зі значним кредитом довіри та великою кількістю успішних проектів. Тому підприємцям важливо ретельно обирати консалтинг та співпрацювати лише з перевіреними компаніями.

Українські компанії доволі успішно конкурують зі своїми закордонними колегами. Існує досвід виконання проектів та потужний штат кваліфікованих фахівців. Послуги консультантів національного ринку дешевше, до того ж вони краще розуміються на специфіці бізнесу всередині держави, що залишається важливим фактором для тих учасників ринку, які орієнтовані на внутрішній ринок.

Окрім масштабних консультаційних компаній, доволі успішно працюють і індивідуальні консультанти, що спеціалізуються на конкретних

галузях. Серед переваг таких фахівців варто окреслити індивідуальний та гнучкий підхід.

В сучасній практиці консультанти залучаються не тільки для проведення консультування, але й виконання окремих робіт або їх частини. В деяких випадках фахівець бере участь в повному циклі з впровадження нових технологій та інновацій.

За останні декілька років на ринку спостерігається найбільший попит на такі категорії консалтингових послуг:

- ІТ-консалтинг;
- консультації з маркетингу;
- управління персоналом;
- виробничий консалтинг.

Зростання попиту на консультації у сфері ІТ обумовлено системним впровадженням відповідних технологій на підприємствах, оснащенням комп'ютерною технікою, швидким зростанням цифрових технологій, потребою в використанні нових комунікаційних каналів, побудовою внутрішніх мереж та іншими факторами.

Також, клієнтам все більше необхідні складні та комплексні рішення у сфері маркетингу, в тому числі програми розвитку на регіональному рівні, впровадження та розробка галузевих і продуктових стратегій. Розвиток консалтингу в секторі маркетингу вказує на визнання його ролі як одного з головних інструментів в конкурентній боротьбі.

Попит на консультації з управління персоналом тісно пов'язаний з потребою в підборі фахівців в різних галузях, що особливо актуально під час воєнних дій, оскільки спостерігається дефіцит кадрів через мобілізацію та масовий виїзд за кордон.

Зростання виробництва промислового типу забезпечило розвиток консалтингу в виробничому секторі. Консультації в цьому сегменті необхідні на різних стадіях: від запуску виробництва, його адаптації до модернізації та розширення.

Найскладнішим та найдорожчим на українському ринку є стратегічний консалтинг. В цій галузі проводиться розробка напрямів та планів діяльності компанії на тривалі терміни з урахуванням всіх можливих ризиків та складнощів. Стратегічний консалтинг може охоплювати розробку та просування нових товарів, зміни в структурі підприємства, перерозподіл інвестиційних коштів, планування стратегій в секторі фінансування, організації та управління. Основні замовники стратегічного консалтингу — це масштабний бізнес та представники секторів діяльності з високим рівнем конкуренції. Проте, в сучасних умовах нестабільного середовища, консалтингові розробки здебільшого орієнтовані на середні терміни виконання.

Доволі часто зміни на підприємстві можливі виключно через проведення глобального перепроєктування всієї діяльності. Такий процес називають реінжинірингом, та він є доволі популярним в підприємницькому середовищі. Такі зміни можуть включати: заміни декількох процесів бізнесу одним, зменшення обсягів управлінських органів та їх кількості, перегляду обов'язків співробітників, заходів, що спрямовані на підвищення результативності, та швидкого й ефективного врегулювання питань виробництва.

Через підвищення попиту на послуги консалтингу, оцінювальні, юридичні та аудиторські компанії перетворюються на об'єднання комерційного типу, які надають комплексний спектр послуг.

Левицька Я.В. зазначає наступне: «Сучасний економічний простір ґрунтується на мережевих зв'язках: частка традиційної економіки поступово зменшується, а нової - цифрової - збільшується. Динамічні зміни у бізнес-середовищі характеризуються використанням цифрових технологій в бізнес-процесах, які сприяють комунікаційній взаємодії із стейкхолдерами та підвищенню продуктивності компанії» [5].

Приклад структури бізнес-середовища наведено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. - Структура бізнес-середовища підприємства

Перелік базових стратегій підприємств, що використовуються в сучасних умовах (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація базових стратегій підприємств

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна (портфельна) стратегія	- встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; - посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; - створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).
Ділова стратегія	- розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; - об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	- дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
Операційна стратегія	- вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; - способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Стартапи, які хочуть швидко збільшити дохід та розширити базу користувачів, використовують техніку маркетингу зростання. Це стратегія, що постійно змінюється, яка передбачає часті експерименти з різними каналами і повідомленнями, щоб поступово оптимізувати маркетингові витрати. Вона дозволяє створювати інноваційні плани, спрямовані на збільшення бази користувача компанії при мінімальних витратах.

Операції з доходами (RevOps) - це централізована функція, яка поєднує традиційно розрізнені команди в єдину команду. Вона включає операції з продажу, маркетингові операції, операції із забезпечення успіху клієнтів і технічний стек. Операції з доходами відрізняються від маркетингових операцій та операцій продажу, тому що вони об'єднують людей, процеси та ресурси всієї організації. Прибутковий маркетинг може стати першим кроком для багатьох підприємств на шляху впровадження повноцінної функції RevOps [8].

Як виглядає стратегія прибуткового маркетингу? Pedowitz Group називає свою стратегію прибуткового маркетингу "RM6". Ось шість складових для переходу до стратегії прибуткового маркетингу:

- Стратегія: чітко визначте роль продажу та маркетингу у вашому плані зростання. Проведіть внутрішню перевірку осіб покупців, циклів продажу та каналів. Створіть плани зростання та чіткий план комунікації.
- Люди: об'єднайте свої людські ресурси для створення контенту, автоматизуйте маркетинг і регулярно співробітничайте з керівниками продажів для досягнення спільних цілей доходів.
- Процес: нанесіть на карту весь шлях покупця від потенційного клієнта до споживчої цінності клієнта (lifetime customer value).
- Технологія: оптимізуйте технологічний стек за допомогою інтегрованої маркетингової автоматизації та програмного забезпечення для продажу. Сьогодні є багато різних софтів, які допомагають закрити якісь процеси.
- Контент: розробіть контент-план, який враховує людей, етапи

купівельного шляху, сегментування та різні типи контенту.

- Результати: встановить основні показники доходу та створить інформаційні панелі, які демонструють ваш прогрес.

Загострено чутливі бізнес- рішення у контексті економічно важкі періоди для галузевого, географічного ринку. Менеджмент багатьох компаній стоїть перед спокусою скорочувати зусилля та фінансування, спрямоване на аналіз макросередовища, в якому належить працювати в економічно важкі періоди, оскільки він стає надто дорогим для них. У той час як у такий період діяльності для компанії аналіз найбільше необхідний як перший ґрунтовний етап бізнес-стратегування з метою вирішити проблеми роботи в ускладненому контексті макросередовища. Відповідно, переваги більшою мірою досягають ті компанії, які «зробили домашнє завдання».

Основні підсистеми збутової політики (для торговельних підприємств),
рис. 1.2.

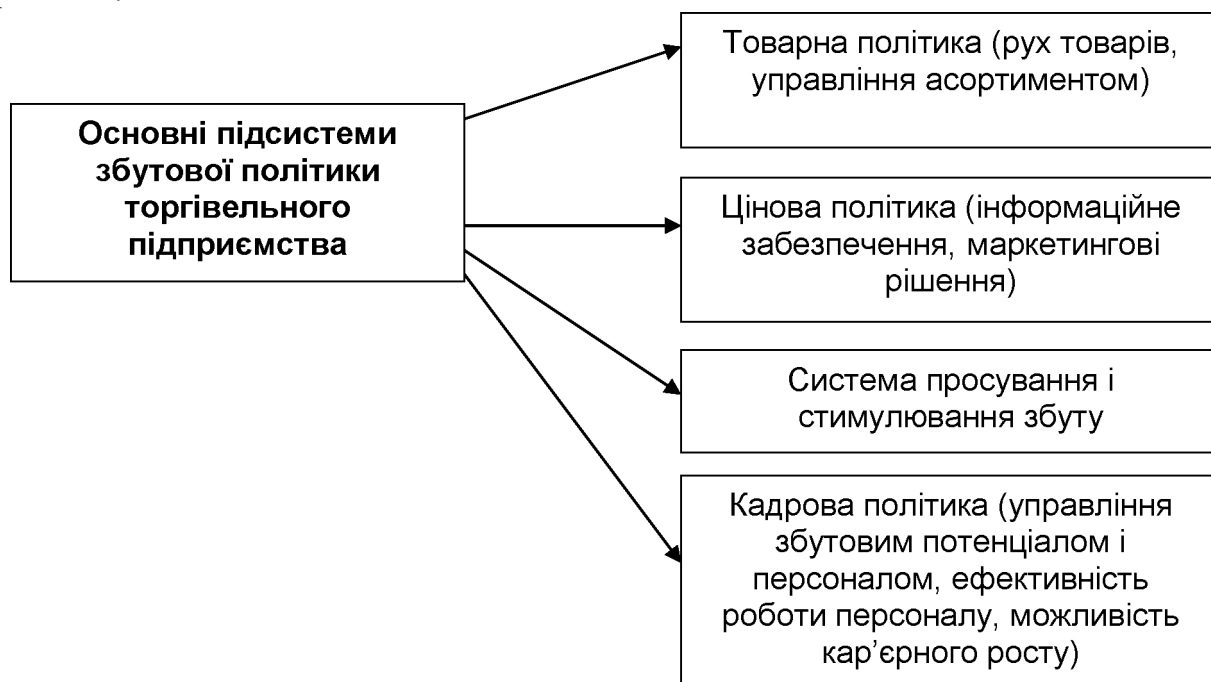


Рис. 1.2. - Підсистеми збутової політики торговельного підприємства

Хоча термін «стратегія» і увійшов до лексики бізнесменів у середині минулого століття, досі існує маса абсолютно різних визначень і тлумачень, а відповідно розуміння та прийняття - гра слів швидше, ніж сенсів. Але це є

факт. Стратегія бізнесу - ґрунтовна модель на період у кілька років із існуючих та планованих завдань, розподілу ресурсів та взаємодій компанії із зовнішнім середовищем конкурентами, ринками та ін.

Менеджмент багатьох компаній стоїть перед спокусою скорочувати зусилля та фінансування, спрямоване на аналіз макросередовища, в якому належить працювати в економічно важкі періоди, оскільки він стає надто дорогим для них. У той час як у такий період діяльності для компанії аналіз найбільше необхідний як перший ґрунтовний етап бізнес-стратегування з метою вирішити проблеми роботи в ускладненому контексті макросередовища. Відповідно, переваги більшою мірою досягають ті компанії, які «зробили домашнє завдання».

Незалежно від контексту варто обговорювати поняття стратегії маркетингу в розрізі компанії та її бізнесу, торкнувшись таких питань: ролі маркетингу у формуванні та реалізації стратегій компанії; трьох рівнів стратегії компанії як такої, кожен із яких складається із схожих компонентів, але вирішує для бізнесу різні завдання; маркетингового значення рішень щодо корпоративної стратегії.

Більшість стратегій маркетингу ніколи не втілюються в життя на 100% у тому вигляді, як їх затвердила рада. Відповідно, це вимагає від бізнесу вміння використовувати подібні коригування комунікаційної механіки, обернувши їх собі на благо.

В умовах адаптації до міжнародних стандартів та розвитку нових форм ведення бізнесу, напруженої конкурентної боротьби, необхідності пристосовуватися до нових умов ведення бізнесу ускладнених війною (складності з кадровими ресурсами, порушення логістики, подорожчання та подекуди дефіцит енергоресурсів та багато інших негативних факторів) значно підвищується актуальність застосування бізнес-консалтингу, що полягає у незалежному і об'єктивному консультуванні, наданні технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами. Основною метою бізнес-консалтингу є діагностування та дослідження управлінських проблем, пошук

оптимальних варіантів розв'язання даних проблем та розроблення методології впровадження пропонованих рекомендацій.

При дослідженні ринку консалтингових послуг слід пам'ятати, що його розвиток тісно пов'язаний із особливостями розвитку економіки як на національному, так і міжнародному рівнях. Кожна компанія, що діє на ринку, прагне бути успішною: розширення ринків збуту, вихід на міжнародні ринки, збільшення частки ринку, підвищення якості продукції, залучення висококваліфікованих фахівців, впровадження інноваційних технологій, підвищення якості менеджменту, зростання конкурентоспроможності компанії, зростання прибутковості та багато інших показників успішності розвитку. Забезпечення високих показників якості діяльності компанії потребує високого рівня кваліфікації як управлінського персоналу, так і пересічних фахівців, а також значних капіталовкладень, що обумовлює певні економічні ризики. Для утримання /здобуття конкурентоспроможності компанії необхідно неупинно розвиватися, розвивати ефективну стратегію і тактику. Ринок висуває «жорстокі умови гри», які потребують постійного моніторингу поточної ситуації, розроблення ефективної стратегії розвитку, виважених управлінських рішень та постійної «гри на випередження». Для забезпечення успіху діяльності на ринку, компанія повинна організувати оптимальний механізм функціонування та завжди бути готовою до подолання перешкод.

Звернення до послуг консалтингу дозволяє компанії:

- діагностувати та дослідити проблеми управлінського характеру;
- виробити альтернативні варіанти розв'язання означених проблем;
- отримати допомогу в реалізації розроблених рекомендацій та впровадженні конструктивних змін.

Пропонований ринком набір консалтингових послуг формується під впливом потреб клієнтів. На сучасному етапі розвитку до переліку консалтингових послуг слід віднести:

- дослідження та ґрунтовний аналіз ринку – здійснюється оцінювання

місткості та потенційної місткості ринку, структури ринку, аналіз рівня платоспроможного попиту та його структури, аналіз конкурентного середовища, визначення тенденцій розвитку ринку;

- розроблення стратегії розвитку – дослідження політики та ділової активності компанії, здійснення стратегічного аналізу компанії, вироблення вектору розвитку та напрацювання методів досягнення означених цілей;

- фінансовий менеджмент – аналіз поточного фінансового стану компанії (прибутковість, рентабельність, кредитоспроможність, ліквідність та інше), динаміка показників, визначення тенденцій змін, оцінювання якості систем та методів фінансового планування, оцінювання ефективності структури капіталу, інвестиційної політики та інше;

- підготовка та експертиза інвестиційних проєктів – обґрунтування технічної та інституційної можливості реалізації проєкту, визначення комерційної, соціальної та екологічної доцільності, визначення та оцінювання факторів ризику, визначення фінансової привабливості та можливості реалізації;

- маркетинговий менеджмент – дослідження бізнес-середовища компанії, визначення ефективності окремих складових маркетингу (цінової політики, політики розподілу, комунікаційної політики, управління товарними запасами, логістики), розроблення маркетингової стратегії, діагностування служби маркетингу та визначення її місця в корпоративній структурі компанії, визначення ефективності діяльності оперативного маркетингу;

- управління виробництвом – проведення аналізу виробництва за основними складовими: товару (робіт, послуг), що виробляє компанія (якість, дизайн, сировина та інше); ефективність принципів та методів організації виробничого процесу;

- управління персоналом – оцінювання якості кадрової політики, що передбачає оцінювання розв’язання кадрових проблем, процесу відбору та наймання працівників, навчання персоналу, підвищення кваліфікації,

функціонування комунікаційної системи в сфері кадрової політики, мотивування до праці та систему стимулювання, психологічний клімат в колективі, розвиток організації;

– інформаційні технології – консультування з питань вибору, впровадження та супроводу програмних продуктів, розроблення автоматизованої системи управління – юридичний консалтинг – розв’язання поточних завдань, що пов’язані законодавчим регулюванням господарських процесів.

Особливо важливим юридичне консультування є при розширенні компанії, що передбачає відкриття нових філій, укладання договорів, юридичні питання співпраці з новими діловими партнерами. Отже, консалтинг вирішує широке коло завдання, що обумовлює і різноманітність прийомів та інструментів надання консалтингових послуг.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СВІТОЧ»

2.1. Характеристика діяльності підприємств роздрібної торгівлі в Україні

Основним видом діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Світоч» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Інші види діяльності: оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами; оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами [19].

Торгівля є одним з основних компонентів ринку споживчих товарів, що є прямим відображенням стану економічного розвитку країни, координує систему міжгалузевих та регіональних відносин. Як найважливіший вид економічної діяльності у сфері торгівлі, це остаточний етап руху товарів та реалізація економічних інтересів споживачів та виробників товарів, відповідає потребам населення товарів та послуг, підтримуючи баланс між пропозицією та попитом. Сприяє появі нових товарів та збільшенню виробництва, заповнює бюджети всіх рівнів, забезпечує роботу, зміцнює фінансову систему країни [20, стор. 27].

Збутова мережа в торгівлі є (одночасно) асоціацією бізнес-підрозділів, створених юридичною особою - суб'єкта господарювання на різних підставах - вид діяльності (роздрібна, гуртова, гуртова та роздрібна торгівля, виробнича та торгова мережа), форма управління, власності, організаційно-правова форма з питань корпоративного, договірної або добровільного (партнерства), яка визначає ступінь економічної незалежності бізнес - підрозділів, які є частиною мережі; Для того, щоб досягти синергетичного ефекту та отримати найбільший прибуток. Збутова мережа є набором роздрібних об'єктів, де роздрібна торгівля та / або гуртова торгівля товарами

та послугами для клієнтів та їх структурних частин (склади, транспортні засоби, виробничі підрозділи). На рисунку 2.1. показано функції роздрібно́ї торгівлі.



Рис. 2.1. - Функції роздрібно́ї торгівлі [21]

В таблиці 2.1 показано роздрібний товарооборот підприємств роздрібно́ї торгівлі продовольчими товарами в Україні, млн. грн. розрахунки проведено на основі даних Державної служби статистики України.

В результаті проведених розрахунків можна зробити висновок про наступне: роздрібний товарооборот м'яса у підприємствах роздрібно́ї торгівлі України, за період з 2019 по 2022 р. зріс на 4921,7 млн. грн. за цей же період товарооборот м'ясних продуктів зріс на 12857,6 млн. грн.

Продажі риби, ракоподібних та молюсків (включаючи рибні продукти), через підприємства роздрібно́ї торгівлі в Україні, за останні чотири роки, зріс на відносно скромну суму 9039,9 млн. грн. За цей же період продажі молочних продуктів і яєць в Україні зросли, відповідно, на 17301,0 та 1881,1

млн. грн.

Також в країні зростають обсяги продажів ряду інших груп продовольчих товарів. Наприклад: продажі харчових олій та жирів, за останні чотири роки, зросли на 1689,2 млн.грн., а продажі хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів зросли на 11617,5 млн. грн.

Таблиця 2.1

Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами в Україні, млн. грн. [22]

Вид товарів	2019	2020	2021	2022	2022 +/- до 2019
М'ясо	12535,7	16513,5	15627,3	17457,4	+4921,7
М'ясні продукти	13881,5	17359,2	23734,9	26739,1	+ 12857,6
Риба, ракоподібні та молюски (включаючи рибні продукти)	9583,1	12864,3	15430,9	18623,0	+9039,9
Молочні продукти	27016,7	33568,3	38311,4	44317,7	+ 17301,0
Яйця	3974,8	5390,9	5040,0	5855,9	+ 1881,1
Харчові олії та жири	3479,9	4027,4	4434,9	5169,1	+ 1689,2
Хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби	18375,3	22703,8	28294,7	29992,8	+ 11617,5
Цукрові кондитерські вироби	16962,6	21997,4	26225,0	28366,7	+ 11404,1
Фрукти та овочі, свіжі	17970,6	22548,5	26841,2	31355,4	+ 13384,8
Фрукти та овочі, перероблені	5358,8	7019,6	9769,8	11546,8	+6188,0
Алкогільні напої	37849,0	47127,9	53483,7	59846,0	+21997,0
Інші напої (безалкогольні)	12902,3	16171,3	19145,5	20874,8	+7972,5
Кава, чай, какао та прянощі	9034,9	10523,4	12034,4	13637,4	+4602,5
Гомогенізовані харчові та дієтичні продукти (включаючи дитяче харчування)	2476,7	3663,3	5412,5	6277,4	+3800,7
Інші продовольчі товари	23694,8	28290,5	27995,8	33258,1	+9563,3
Тютюнові вироби (включаючи супутні товари)	18107,4	19926,6	24805,9	30774,0	+ 12666,6
Разом:	233204,1	289695,9	336587,9	384091,6	+ 150887,5

При цьому цукрові кондитерські вироби показали зростання продажів, за останні чотири роки на, 11404,1 млн. грн. Також можна відмітити

зростання продажів в Україні наступних груп продовольчих товарів:

- Фрукти та овочі, свіжі +13384,8 млн. грн.;
- Фрукти та овочі, перероблені +6188,0 млн. грн.;
- Алкогольні напої +21997,0 млн. грн.;
- Інші напої (безалкогольні) +7972,5 млн. грн.;
- Кава, чай, какао та прянощі +4602,5 млн. грн.;
- Гомогенізовані харчові та дієтичні продукти (включаючи дитяче харчування) +3800,7 млн. грн.;
- Інші продовольчі товари (у тому числі цукор, борошно, крупи, вироби макаронні, сіль харчова) +9563,3 млн. грн.;
- Тютюнові вироби (включаючи супутні товари) +12666,6 млн.

грн.

Також, за останні роки, в країні помітно змінились обсяги продаж товарів непродовольчої групи, основні з них показані в таблицях 2.2 і 2.3. Так обсяги продажу текстильних товарів, фіранок, гардин, штор та тюлі, за останні чотири роки зросли на 58,9 %. Продажі одягу, за цей же період зросли на 42,8 %, взуття на 41,3 %.

Зросли також продажі шкіряних виробів і дорожні приналежності та косметичних товарів й виробів для туалетних кімнат. Відповідно на 134,6 та 50,3 %.

За період з 2019 р. по 2022 р. в Україні, серед товарів непродовольчої групи, найпомітніше зросли обсяги продажів годинників та ювелірних виробів. Приріст обсягу продажів цієї категорії товарів склав 535,8 %. Крім того, спостерігається зростання обсягів продажу наступних категорій товарів (табл.2.2): книги, газети та журнали (+23,4 %); канцелярські товари (+52,3 %); комп'ютери, периферійне устаткування, програмне забезпечення (+119,5 %); апаратура побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення (+105,7 %); телекомунікаційне устаткування (+10,8 %); ігри та іграшки (+62,9 %).

Таблиця 2.2

**Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі
непродовольчими товарами в Україні, млн. грн. [22]**

Найменування товарної групи	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2019
Текстильні товари, фіранки, гардини, штори та тюль	1835,4	2391,7	2667,6	2915,8	158,9
Одяг	17580,4	21075,3	25588,9	25112,0	142,8
Взуття	5784,3	6155,0	8001,3	8170,9	141,3
Шкіряні вироби та дорожні приналежності	421,8	474,8	963,3	989,8	234,6
Косметичні товари й вироби для туалетних кімнат	20637,7	23678,0	30377,7	31028,5	150,3
Годинники та ювелірні вироби	281,2	841,2	1945,7	1788,3	635,8
Книги, газети та журнали	1471,7	1712,4	1755,3	1816,9	123,4
Канцелярські товари	1405,7	1706,2	1750,2	2141,5	152,3
Комп'ютери, периферійне устаткування, програмне забезпечення	4511,9	4790,8	7530,5	9903,7	219,5
Апаратура побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення	4036,0	6521,6	7168,9	8301,3	205,7
Телекомунікаційне устаткування	14516,5	13319,4	15588,5	16083,2	110,8
Ігри та іграшки	2901,0	3616,4	4556,6	4725,3	162,9
Мотоцикли, деталі та приладдя для них	229,6	239,3	416,3	555,9	241,7
Автомобілі, деталі та приладдя для них	47486,1	48408,0	60806,9	65005,8	136,9
Спортивний, туристичний інвентар та спорядження	1529,8	2164,1	2627,2	3425,3	223,9

За останні чотири роки змінилися також обсяги продаж таких категорій товарів непродовольчої групи: мотоцикли, деталі та приладдя для них (+141,7 %); автомобілі, деталі та приладдя для них (+36,9 %) та спортивний, туристичний інвентар та спорядження (+123,9 %).

**Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі
непродовольчими товарами в Україні, млн. грн. [22]**

Найменування товарної групи	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2019
Меблі	3354,4	4266,0	5791,4	6651,9	198,3
Шпалери, покриття для підлоги, килими та килимові вироби	5083,3	5848,3	6259,7	6631,8	130,5
Побутові електротовари	17795,1	19478,1	22083,7	24894,2	139,9
Освітлювальне приладдя	1647,7	1864,6	3303,6	3476,3	211,0
Вироби з кераміки та скла, деревини, корка, плетені, ножові, неелектричні побутові прилади та устаткування	4428,9	6057,5	7088,6	7946,2	179,4
Фарби, лаки та емалі	2321,0	2765,3	3178,5	3443,2	148,3
Санітарно-технічне, водопровідне та опалювальне устаткування і приладдя	3609,6	4378,6	6130,7	6561,3	181,8
Інші будівельні матеріали	14314,4	16187,5	15551,6	15916,8	111,2
Добрива й агрохімічна продукція	247,3	332,7	488,1	557,5	225,5
Садово-городнє устаткування та інвентар, ручний інструмент	3356,3	4113,3	4738,8	5832,9	173,8
Фармацевтичні товари	55226,0	65477,3	78275,0	85015,1	153,9
Медичні та ортопедичні товари	8697,8	10501,3	13801,2	15388,9	176,9
Фотографічне, оптичне та точне устаткування	1118,1	1395,7	2255,1	2056,0	183,9
Бензин моторний	36671,8	27621,1	29832,9	28063,5	76,5
Газойлі (паливо дизельне)	25080,0	20331,8	24110,3	22254,3	88,7
Пропан, бутан та метан для автомобілів	13734,1	12587,0	15445,1	16661,9	121,3
Матеріали мастильні	301,5	278,8	375,3	599,2	198,3
Засоби для миття, чищення, полірування та догляду за автомобілями	246,1	288,6	401,0	495,7	201,4
Квіти, рослини та насіння	654,8	772,1	1143,2	1416,0	216,2
Тварини - домашні улюбленці та корми для них	1612,5	2425,4	3493,4	4364,5	270,6

За останні чотири роки змінилися також обсяги продаж таких категорій товарів непродовольчої групи: меблі (+98,3 %); шпалери, покриття для підлоги, килими та килимові вироби (+30,5 %); побутові електротовари (+39,9 %); освітлювальне приладдя (+11,0 %); вироби з кераміки та скла, деревини, корка, плетені, ножові, неелектричні побутові прилади та устаткування (+79,4 %); фарби, лаки та емалі (+48,3 %); санітарно-технічне,

водопровідне та опалювальне устаткування і приладдя (+81,8 %); інші будівельні матеріали (+11,2 %); добрива й агрохімічна продукція (+125,5 %); садово-городнє устаткування та інвентар, ручний інструмент (+73,8 %); фармацевтичні товари (+53,9 %); медичні та ортопедичні товари (+76,9 %); фотографічне, оптичне та точне устаткування (+83,9 %); бензин моторний (-23,5 %); газойлі (паливо дизельне) (-11,3 %); пропан, бутан та метан для автомобілів (+21,3 %); матеріали мастильні (+98,3 %); інші непродовольчі споживчі та неспоживчі товари (+153,8 %).

В наступній таблиці (табл. 2.4) проаналізовано зміни питомої ваги окремих товарних груп у роздрібному товарообороті підприємств роздрібної торгівлі України. Так загальний обсяг продажів, за останні чотири роки, зріс з 586330,1 млн. грн. у 2017 р. до 868283,3 млн. грн. у 2020 р. За цей період, питома вага товарів продовольчої групи, в загальній сумі продажів підприємств роздрібної торгівлі України зросла з 39,8 % до 44,2 %.

Таблиця 2.4

Питома вага окремих товарних груп у роздрібному товарообороті підприємств роздрібної торгівлі України, млн. грн. [22]

Найменування товарної групи	2019		2022		+/- по питомій
	млн.	%	млн.	%	
Усі товари	586330,1	100,0	868283,3	100,0	0,0
Продовольчі товари	233204,1	39,8	384091,6	44,2	+4,4 в.п.
Непродовольчі товари	353126,0	60,2	484191,7	55,8	-4,4 в.п.

При цьому, питома вага товарів непродовольчої групи, в загальній сумі продажів підприємств роздрібної торгівлі України скоротилась, відповідно на 4,4 відсоткових пункти.

Можна помітити, що обсяг продажу товарів і продовольчої групи і непродовольчої групи у роздрібному товарообороті підприємств роздрібної торгівлі України за останні чотири роки помітно зросли.

2.2. Організаційна характеристика ТОВ «Омега»

Український ринок ритейлу складається як з продуктових, так і не продуктових збутових мереж. Найбільш активно розвивається сегмент продуктового ритейлу. Він представлений більш ніж 30 операторами. Вони займають близько 15% ринку роздрібної торгівлі.

У регіональному розрізі розвиток роздрібної торгівлі відбувався нерівномірно. Найбільший приріст товарообігу спостерігався у столичному регіоні та промислових областях (Дніпропетровська, а також Харківська та Одеська області), що пояснювалося вищими доходами та щільністю населення у цих регіонах. На сьогоднішній день в Україні немає чіткої градації форматів магазинів, але можна виділити такі види: супермаркет, гіпермаркет, Cash&Carry, магазин у будинку. Розвиток ринку ритейлу тієї чи іншої формату обумовлено низкою особливостей: кон'юктурою ринку, структурою споживчого попиту, наявністю вільних торгових площ [33].

До 2008 р. за ненасиченості ринку роздрібу торгові оператори конкурували не так за споживача, як за оренду вільних торгових площ або за придбання земельних ділянок під майбутню забудову. Дефіцит вільних площ сприяв розвитку у групах підприємств окремих напрямів, що з будівництвом торгових площ з нуля.

Найбільш поширений в Україні формат - супермаркет (площа 2-3 тис. кв. м, термін окупності в середньому близько 5 років), що дозволяє розмістити широкий спектр товарного асортименту на одній площі. Останнім часом розвиток отримав такий формат, як гіпермаркет (10-15 тис. кв. м, термін окупності близько 7 років), перевагою якого є можливість розміщення не лише великої кількості товарних груп, а й орендарів, які надають додаткові послуги.

Мережа супермаркетів VARUS на ринку продуктового роздробу України розвиває компанія «Омега». Мережа складається зі 102 магазинів. Їхній асортимент перевищує 31,7 тис. найменувань продукції.

Перший магазин було відкрито у 2003 році у Дніпропетровську у ТЦ «TERRA» за адресою: вулиця Панікахи, 15. З 2006 року розпочалася реалізація плану створення мережі супермаркетів європейського рівня з єдиною концепцією бренду. До кінця 2010 року мережа VARUS приросла шістьма торговими об'єктами та почала випускати продукцію під власною торговою маркою «Вигода».

Безумовно, суворе визначення довгострокових стратегічних пріоритетів можна вважати ключем до успішного соціально-економічного розвитку. Водночас стратегію має сенс розробляти лише у тому випадку, якщо є довгострокове розуміння таких пріоритетів. Особливе значення має формулювання місії та цілей стратегії. Місія орієнтована зовнішнього користувача, тобто у разі на суспільство, і визначає, як саме задовольнятимуться його потреби. Що стосується цілепокладання, то його функція - описати, що буде країна, регіон, місто після успішної реалізації стратегії. У зв'язку з викладеним у новому світлі вбачаються висновки Гора Нахапетяна, члена координаційної ради Московської школи управління «Сколково», озвучені 14 липня в інноваційному центрі: «Як виміряти успіх розвитку країни? Успіхом можна буде назвати появу у найближчі 10 років нових міжнародних брендів» [33]. Таким чином, саме наявність головної мети дозволяє оптимізувати витрачання бюджетних коштів та зробити управління ефективним.

Інвестиційна привабливість підприємства ТОВ «СВІТОЧ»: «Інвестиційна привабливість - сукупність об'єктивних та суб'єктивних характеристик об'єкта інвестування що визначають платоспроможний попит на інвестиції у цю країну, регіон, галузь, підприємство (корпорацію). Залежно від тимчасового горизонту аналізу, управління та прогнозування можуть бути виділені поточна та перспективна інвестиційна привабливість.

Також слід розрізняти абсолютну інвестиційну привабливість та порівняльну інвестиційну привабливість (останнє передбачає порівняння з рівнем інвестиційної привабливості інших об'єктів інвестування). Оцінюючи інвестиційної привабливості підприємства інвестори насамперед звертають увагу такі характеристики підприємства: фінансова стійкість і платоспроможність; конкурентоспроможність, стійке становище на ринках збуту, можливість освоєння нових ринків; рівень інноваційної активності; виробничий потенціал підприємства, можливості щодо збільшення випуску продукції, освоєння нових видів продукції, диверсифікація виробництва; висококваліфікований персонал, зокрема професійна менеджерська команда; прозорість діяльності та позитивний імідж (низький рівень прозорості автоматично знижує або унеможлиблює зовнішню оцінку інвестиційної привабливості, оскільки аналітики просто не мають доступу до відомостей, необхідних для об'єктивної оцінки)» [33].

Для успішного управління товариством з обмеженою відповідальністю «Світоч» було створено Центральний офіс (м. Дніпро). Його очолює генеральний директор. Підрозділи Центрального офісу показані на наступному рисунку (2.3.):

- адміністрація
- департамент HR
- департамент логістики
- департамент маркетингу
- департамент розвитку
- департамент стратегічного менеджмента
- департамент фреш
- дирекція з цифрової трансформації
- київський філіал
- комерційний департамент
- операційна дирекція

- **операційний департамент**
- **управління проектами**
- **фінансовий департамент**
- **центр електронного бізнесу**
- **юридичний департамент**

Рис. 2.3. - Підрозділи центрального офісу ТОВ «Світоч» [34]

Як можна бачити, Центральний офіс ТОВ «Світоч» складається з шістнадцяти основних підрозділів.

Охарактеризуємо кадрову політику компанії. Кадровий менеджмент - це система дій, спрямовану забезпечення торговельного об'єкта людськими ресурсами. Людським капіталом називають сукупність знань, умінь, навичок та здібностей працівників, які використовуються організацією.

Підбір персоналу торгового об'єкта має свої особливості. Основні типи найму співробітника. У розвинених торгових організаціях застосовуються два

основні способи закриття вакансій: Внутрішній найм - просування співробітників усередині організації. Дозволяє забезпечити кар'єрне зростання кожного співробітника. Зовнішній найм - добір людей, які пов'язані раніше з діяльністю даного торгового об'єкта. Запрошуються відомі спеціалісти або проводиться звичайний пошук інформаційних баз. Набір людей "з боку" дає можливість широкого вибору та залучення "свіжих" ресурсів до компанії. У Бішкеку для пошуку співробітників використовуються інтернет-ресурси, спеціальні періодичні видання, реклама на телебаченні та розміщення оголошень безпосередньо у місцях продажу або на вулиці [33].

Кожна компанія може дуже сильно варіювати та змінювати склад співробітників, кількість персоналу. Приблизний перелік посад, затребуваних магазином або роздрібною мережею повинен включати:

- Керівники: Директор магазину, керуючий магазином. На таку посаду зазвичай призначається особа, яка має вищу спеціальну освіту та стаж роботи за спеціальністю не менше ніж 3 роки. Основними обов'язками керівника є планування та організація торгової діяльності магазину, побудова колективу магазину, контроль якості виконання планів продажів.

- Фахівці: Адміністратор торгового залу. Юрист (займається контролем укладених договорів та контрактів, консультуванням співробітників організації з правових питань, веденням усієї документації та відстеженням змін у законодавстві щодо діяльності магазину). Фінансист або фінансовий менеджер (потрібна людина з вищою спеціальною освітою та знанням специфіки діяльності торгових об'єктів). Мерчендайзер. До посадових обов'язків мерчендайзера входить складання та аналіз роботи планогам, забезпечення викладки відповідно до планогам; мерчендайзингове супроводження. Аналітик. Товарознавець (людина з вищою професійною освітою або середньою спеціальною освітою та стажем не менше 3 років, знання програмного продукту «1С:Управління торгівлею». Посадові обов'язки товарознавця: прийом та оприбуткування товару, роздрук цінників, прийом та облік повернутих та бракованих товарів, контроль за дотриманням правил зберігання товарів на складах, участь у проведенні інвентаризацій товарно - матеріальних цінностей).

- Основний персонал: Менеджер по закупці. Основними якостями кандидата на цю посаду є комунікабельність, активність, наполегливість, відповідальність, знання технологій виробництва у своїй товарній категорії. До обов'язків менеджера із закупівель входить пошук нових постачальників та робота з уже існуючими, налагодження зв'язку постачальника з торговим об'єктом, складання та коригування асортиментної матриці, відстеження поставок, фіксування недопоставок; контроль стабільності асортименту; контроль повернень. Категорійний менеджер. Фахівець, який відповідає за продаж товару певної категорії. Посадові обов'язки категорійного менеджера: формування асортиментної матриці у межах певної категорії, ведення

переговорів із постачальниками, планування та аналіз продажів. На цю посаду наймається людина з аналітичними здібностями, ініціативна та з управлінськими навичками. Продавець-консультант Продавцю необхідне професійне знання особливостей товару, асортименту магазину, навички грамотного спілкування з клієнтами. Функції продавця-консультанта такі: консультування покупців, викладення товару, контроль якості та термінів придатності товару, представленого у відділі.

- Технічні виконавці: Продавець-касир, касир. Вимоги до касира висуваються найчастіше такі: досвід роботи з касовим апаратом, знання програмного забезпечення. До обов'язків касира входить готівковий та безготівковий розрахунок за товар на касі, складання касової звітності. Працівники складу, фасувальники. Вимоги до кандидата: бажаний досвід роботи на подібній посаді від 1 року, наявність високого рівня відповідальності та пунктуальності. Обов'язки - комплектація продукції згідно з заявками, відправка замовлень. Вантажно-розвантажувальні роботи, виконання робіт зі складування товарів, контроль збереження товарно-матеріальних цінностей, подання товарів до торгового залу. Охоронець. Службу безпеки магазину формують із спеціально підготовлених людей, які мають початкову професійну освіту та стаж роботи за профілем не менше 1 року.

Система оплати праці в торгівлі та на підприємстві VARUS. Для оплати праці на підприємствах використовується основна та додаткова оплата. Основна оплата нараховується працівникам за фактично відпрацьований робочий час, за конкретну роботу, виконану за заздалегідь обумовленими розцінками або відповідно до тарифної ставки або окладу. Додаткова оплата - це виплати за невідпрацьований час, але передбачені взаємним договором між працівником та роботодавцем. До них відносяться оплата чергової відпустки, вихідної допомоги у разі звільнення, пільгового годинника підлітків, перерв матерів, що годують, тощо.

2.3. Оцінка економічної ефективності діяльності ТОВ «Омега»

Фінансова звітність ТОВ «Світоч» за 2022 рік представлена в додатках А, Б, В і Д. Короткий витяг з них представлено в наступній таблиці (табл. 2.5).

Отже, за результатами діяльності компанії у минулому році можна відмітити наступне:

- Чистий дохід від збуту продукції за минулий рік (2022) зріс на 17,5 % упорівнянні з 2021 роком і дорівнював 12964875 тис. грн.

2021р. - 11027752 грн.

2022р. - 12964875 грн.

- Прибуток від операційної діяльності за минулий рік (2022) продемонстрував зростання на 103 % упорівнянні з 2021 роком і дорівнював 426421 тис. грн.

2021р. - 209941 грн.

2022р. - 426421 грн.

Середня вартість витрат клієнтів, при покупці продукції в магазинах VARUS (так званий середній чек) у 2022 році, при порівнюванні з попереднім роком, продемонстрував зростання на 4 % і дорівнював 146 грн. також можна відмітити 6 %-ве зростання загальної кількості чеків.

Таблиця 2.5

Фінансові результати ТОВ «Світоч» у 2022р.

Назва рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12 964 875.00	11 027 752.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10 830 744.00	9 406 612.00
Валовий: прибуток	2 134 131.00	1 621 140.00
Інші операційні доходи	55 998.00	111 173.00
Адміністративні витрати	276 038.00	209 191.00
Витрати на збут	1 439 927.00	1 281 022.00
Інші операційні витрати	13 326.00	32 159.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	460 838.00	209 941.00
Інші фінансові доходи	28 941.00	12 966.00
Інші доходи	246.00	0.00
Фінансові витрати	305 135.00	189 247.00
Інші витрати	42 928.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	141 962.00	33 660.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-26 204.00	-32 701.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	115758.00	959.00

Динаміка виручки за основним видом діяльності:

- 2021 р. - 11,024 млрд. грн.;
- 2022 р. - 12,221 млрд. грн.

Власний імпорт у 2022 році, якщо його порівняти, з попереднім роком, продемонстрував зростання на 226691 грн.

У 2022 р. компанія сплатила податків до бюджету більше ніж в попередньому році, майже на 66 млн. гривень. Значення EBITDA («EBITDA (скор. Від англ. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) - аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань» [37]) за підсумками минулого періоду (2022 р.) склало більше 558 млн. гривень, що на 1,2 рази більше ніж у 2021 році.

На рисунку 2.4. унаочнено, в графічному виді, унаочнено результати

діяльності ТОВ «Омега» у 2022 р.

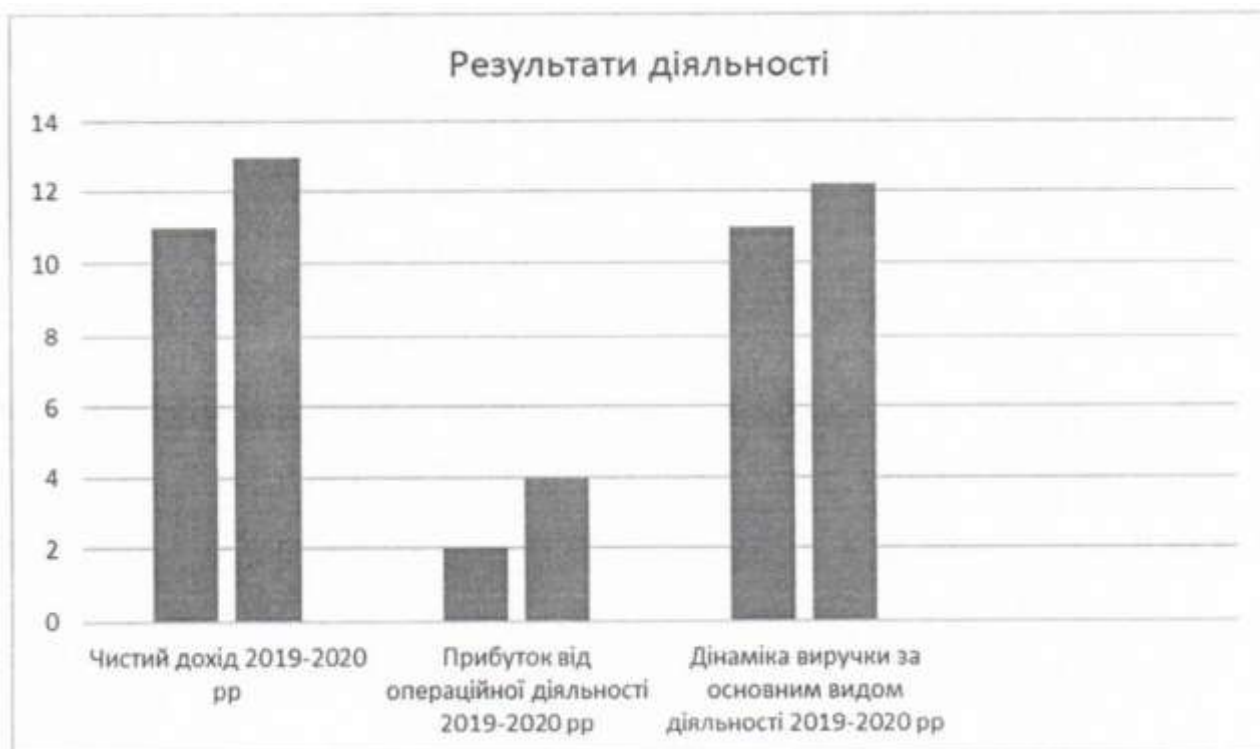


Рис. 2.4. - Результати діяльності ТОВ «Омега» у 2022 р., [34]

Основними ризиками для діяльності компанії її керівництво вважає валютні ризики, кредитні ризики та ринкові ризики, що пов'язані з діями і потенційними діями конкурентних організацій.

Прогнозний курс валют Національного Банку України на 2021 рік, дозволяв, на його початку, управлінському персоналу компанії вважати, що валютні і кредитні ризики, при відсутності суттєвих непередбачених змін, не матимуть якогось відчутного впливу на результати роботи компанії. Ефективне управління даною розгалуженою компанією і нарощування розмірів торгової площі, шляхом створення нових торгових точок у комфортних для потенційних клієнтів місцях (локаціях) стало основою для збільшення виручки торгівельної мережі VARUS у 2020 р. майже на 17 %, при зрівнянні з попереднім періодом.

За 2022 рік компанія створила 373 нових робочих місця, що особливо
важливо в умовах кризи,

8

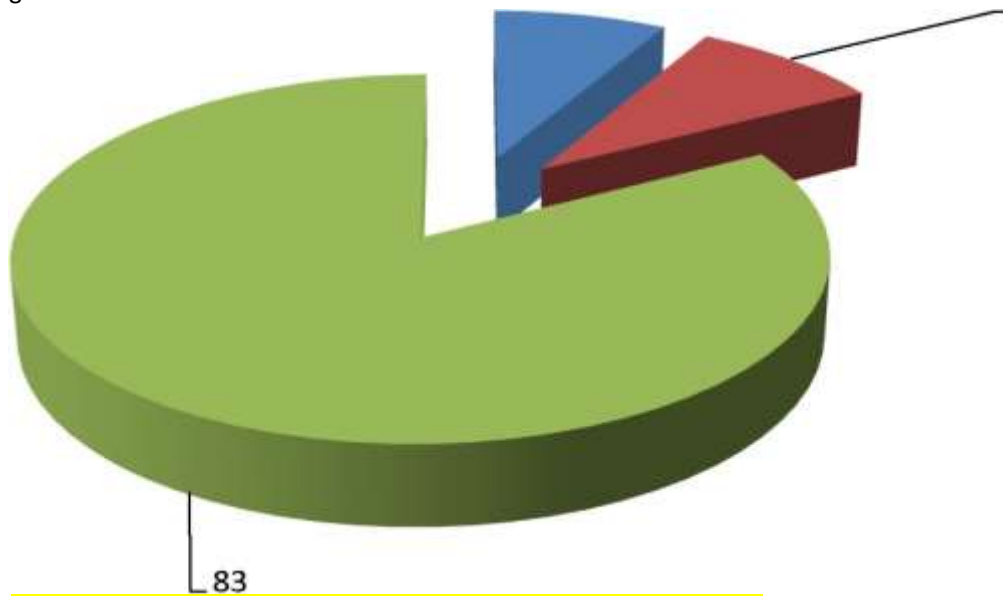


Рис. 2.5. - Структура продажів ТОВ «Світоч» у
2022 р., %, [34]

спричиненої війною.

- Приват лейбл
- Власний імпорт
- Інші джерела

Для нарощування ефективності діяльності підприємства та зацікавленості покупців та стимулювання збуту необхідно розробити оптимальну цінову політику (цінові знижки, надбавки) з урахуванням коливань попиту на продукцію. Для дослідження споживачів, конкурентів визначення оптимальних умов продажу продукції ТОВ «Омега» було проведено опитування покупців. Після проведеного дослідження стало зрозуміло, що необхідне доопрацювання з підбору персоналу ТОВ «Омега» [33].

Постійне забезпечення ліквідності, достатньої для виконання всіх зобов'язань (у встановлені договорами строки) є одним із пріоритетних складових управління Товариства з обмеженою відповідальністю «Омега». Ліквідність даної компанії знаходиться на досить значному рівні завдяки регулярним надходженнями виручки від реалізації товарів [34].

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Компанії вдаються до послуг консультантів не тільки при виникненні проблем, але і тоді, коли виникає необхідність прискорити темпи зростання, оптимізувати витрати, налагодити управлінський апарат. Крім того, послугами консалтингу користуються в рамках іміджевої політики - проводиться аудиторська перевірка, а результати оприлюднюються у відкритому доступі [50].

Ковальов А.І., в своїй книзі указує: «В умовах становлення інноваційної економіки консалтинг займає важливе місце в ринковій інфраструктурі. Розширення функцій консалтингової діяльності багато в чому стало наслідком створення і поширення інновацій у всіх секторах економіки ...» [51, с. 4].

Чорна М.В., в своїй роботі «Стратегія взаємодії підприємств роздрібної торгівлі з постачальниками» звертала увагу на те, що «Постачальники, їх продукція та політика, будучи елементом зовнішнього середовища підприємства, істотно впливають на особливості використання його стратегічних ресурсів і формування торговельного процесу, створюючи умови для підвищення ефективності діяльності» [52].

Мілаш І.В. в своїй статті проаналізувала структуру управління витратами комерційного підприємства

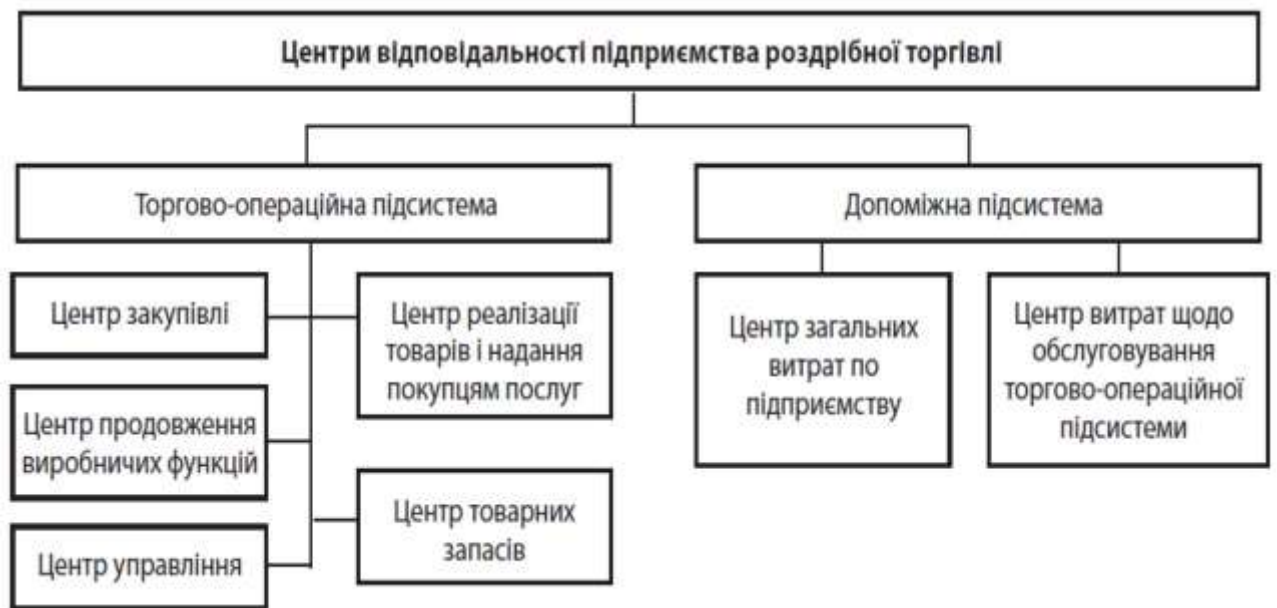


Рис.3.1. - Організаційна структура управління витратами підприємства роздрібною торгівлі за центрами відповідальності [53]

Стеценко В.А., Рябко О.І., Ткачук С.В.указують на наступне: «Результатом економічної реформи торгівлі у сучасному конкурентному середовищі є багатоукладність форм власності і можливість розвитку різних типів торговельних підприємств» [54].

Такі автори як Міні М. та Клинцов В. стверджують, що компанії, які приділяють увагу розвитку навичок та формують культуру прагнення до довгострокових результатів, найчастіше не лише успішно завершують програми перетворень, а й створюють базис для подальшого розвитку.

Економічні, політичні та соціальні умови ведення бізнесу стрімко змінюються. Компаніям доводиться пристосовуватися, але зміни даються їм дуже непросто. Успіху вдається досягти лише кожній третій програмі організаційних перетворень, показують численні дослідження, проведені навіть нами. Але результати можуть бути кращими. Ключ до успіху слід шукати в тому, що можна назвати "фізичною формою", "життєздатністю" або "здоров'ям" організації. Йдеться про фундаментальні навички компанії, що дозволяють їй результативно працювати протягом тривалого часу. Короткочасних покращень, як показує наш досвід, часто буває замало успіху

в довгостроковій перспективі. Здавалося б, розробки програми перетворень потрібно ставити якомога прості цільові орієнтири. Проте, за нашими даними, організації, які прагнуть не лише досягти результату, а й зміцнити «фізичну форму», або «стан здоров'я», набагато частіше (якщо бути точним, у півтора рази частіше) виявляються успішними [55].

Універсального рецепта ефективних перетворень немає. Але існує декілька дійових стратегій. До них можна від постановку масштабних цілей, розвиток кваліфікованих керівних кадрів, чітке визначення структури програми реформ, залучення до роботи всієї організації.

Реалізація програми перетворень - процес клопіткий і дуже напружений; керівнику організації простіше простого втратити орієнтири. Отже, під час проведення реформ необхідна перевірена методика, що дозволяє стежити за здоров'ям організації та не допускати його погіршення. Така методика повинна бути настільки ж вивіреною і чіткою, як і принципи ощадливого управління, що стали звичними, або система «Шість сигм».

Ці ж автори, в своїй роботі, сформулювали п'ять питань, відповіді на які визначають послідовність дій, необхідних для успішного проведення перетворень:

- Чого ми хочемо досягти?
- Наскільки ми підготовлені?
- Що потрібно зробити, щоб досягти мети?
- Як вирішити поставлені задачі?
- Як зберегти та примножити результати?

Вони стверджують, що цей підхід вже був використаний, і дуже успішно, компаніями з різних регіонів і галузей. Нижче ми докладно розглянемо досвід американської компанії, що надає фінансові послуги. Нещодавно вона успішно реалізувала програму перетворень, приділивши належну увагу як результатам, а й організаційному здоров'ю.

Організації прийнято вважати здоровими, якщо вони здатні поєднувати зусилля, вирішувати завдання та оновлюватися у стратегічній, організаційній

та операційній сферах, досягаючи при цьому стабільно високих фінансових результатів.

Ще одна важлива умова успіху - використання широкого спектра інструментів управління перетвореннями на всіх етапах перетворень від планування до реалізації. Дані нашого дослідження дозволили зрозуміти, як цю роботу проводять компанії, які вимагають найкращих результатів. Вони, на відміну своїх менш успішних колег, застосовують набагато більше методів управління перетвореннями - і лише на рівні персоналу, і лише на рівні процесів.

Корпоративна культура та здоров'я організації. Корпоративною культурою можна назвати набір особливостей поведінки та пов'язаних із нею цінностей і переконань, визначальних те, як співробітники працюють і взаємодіють між собою.

Корпоративна культура тісно пов'язана з поняттям організаційного здоров'я, але ці два терміни не можна вважати синонімами. Стан здоров'я організації визначається особливостями поведінки керівників та співробітників підприємств (верхівка айсберга), але ті, своєю чергою, залежить від цього, у що співробітники вірять, що вони цінують і як сприймають події (нижня частина айсберга). Зокрема, будь-яка спрямована зміна корпоративної культури потребує коригування не лише моделей поведінки, а й поглядів, цінностей та переконань керівників та співробітників.

Аналізуючи показники організаційного здоров'я, найважливіші для компанії на даний момент, новий глава компанії дійшов висновку, що потрібно навчитися краще розуміти навколишнє оточення і швидше реагувати на зміни, що відбуваються. Разом з іншими керівниками він визначив конкретні цільові показники вдосконалення у всіх галузях. Зокрема, поряд із досягненням короткострокових цілей вирішено було так само активно працювати над здатністю організації аналізувати тенденції, пов'язані з поведінкою та уподобаннями клієнтів, та своєчасно на них реагувати [55].

Спільна робота над програмою перетворень зміцнює відповідальність. Щоб посилити цей ефект, компанії виділяють додаткові ресурси, чітко визначають сфери відповідальності та повноважень, залишаючи простір для прояву ініціативи. Найкращі компанії найчастіше застосовують саме ці два методи - чіткий розподіл функцій та сфер відповідальності та залучення до проведення перетворень найкращих фахівців.

Вищий менеджмент повинен визначити цільові орієнтири перетворень, зокрема стосуються здоров'я організації, і подбати, щоб їх однаково розумів кожен менеджер всіх рівнях управління.

Існують кілька важливих елементів, які сьогодні порівняно рідко враховуються практично [55]:

- Об'єктивність. В рамках одних програм перетворень «докладаються значні зусилля для створення надійного фактичного обґрунтування, що дозволяє визначити цільові показники та напрямок роботи», у ході інших «цільові показники та напрямок роботи в основному визначаються суб'єктивно, по натію». У першому випадку перетворення виявляються успішними у 2,4 рази частіше, ніж у другому. Проте про те, що у їхніх компаніях застосовувався перший підхід, повідомили лише 37% респондентів.

- Визначення поточного та необхідного рівня розвитку навичок. Програми перетворень, у яких ця робота давала дуже високі чи надзвичайно високі результати (таких виявилось лише 44%), закінчувалися успіхом у 6,6 рази частіше, ніж програми, у яких таких заходів не проводилися зовсім.

- Аналіз менталітету. Лише 37% респондентів відзначили, що під час проведення перетворень у тому організаціях цілеспрямовано аналізувалися особливості менталітету і виявлялися зміни, необхідні досягнення поставлених цілей. Компаніям, які проводили таку роботу, успіх супроводжував у чотири рази частіше.

- Аналіз сильних сторін. Більшість компаній, що реалізують масштабні програми перетворень, зосереджуються на аналізі конкретних проблем.

Такий аналіз охоплює безліч подробиць, що стосуються операційної діяльності, але не зачіпає характеристики організації, які є менш відчутними, наприклад психологічний настрій (або менталітет) співробітників. Крім того, ми з'ясували, що керівникам, які намагаються вирішити проблему в стислий термін, буває дуже непросто поглянути на ситуацію ширше і поряд із вадами проаналізувати сильні сторони [55].

В публікації «Особливості процесу управлінського консультування» говориться, що «Для своєчасної реалізації відповідних змін компанія повинна володіти дієздатним механізмом з безперервного саморозвитку. Якщо такий механізм є і він працює - дана комерційна організація компанією, що саморозвивається. У цьому варіанті зовнішній консультант не потрібен: управління компанією - самодостатнє» [58].

В публікації «Бізнес-консалтинг: нужен ли он вашему розничному магазину?» [59] стверджується, що консалтинг успішного бізнесу, а точніше, для того, щоб бізнес був успішним - це залучення фахівців, які є експертами у різних аспектах бізнесу: управлінні, фінансах, управлінні персоналом та інших сфер підприємницької діяльності. Консалтер (це спеціаліст, який проводить бізнес-консалтинг у своїй сфері) проводить аналіз поточного стану справ у фірмі, розробляє рекомендації щодо більш ефективного ведення бізнесу, а також, можливо, бере участь у реалізації розроблених рекомендацій та стратегій, щоб ефект від їх впровадження був максимальним.

Станченко А. стверджує, що протягом десятиліть фундаментальна бізнес - модель індустрії управлінського консалтингу оберталася навколо відправки розумних людей в організації-клієнти, щоб вирішити їх найпоширеніші завдання та проблеми. Будь то визначення нової стратегії, програми зниження витрат або впровадження нових технологій, консалтингова індустрія завжди мала правильний рецепт для своїх клієнтів. [60].

ВИСНОВКИ

На основі проведеної характеристики сучасного бізнес-середовища мною зроблено наступні висновки:

1. Менеджмент багатьох компаній стоїть перед спокусою скорочувати зусилля та фінансування, спрямоване на аналіз макросередовища, в якому належить працювати в економічно важкі періоди, оскільки він стає надто дорогим для них. У той час як у такий період діяльності для компанії аналіз найбільше необхідний як перший ґрунтовний етап бізнес-стратегування з метою вирішити проблеми роботи в ускладненому контексті макросередовища. Відповідно, переваги більшою мірою досягають ті компанії, які «зробили домашнє завдання».

2. Незалежно від контексту варто обговорювати поняття стратегії маркетингу в розрізі компанії та її бізнесу, торкнувшись таких питань: ролі маркетингу у формуванні та реалізації стратегій компанії; трьох рівнів стратегії компанії як такої, кожен із яких складається із схожих компонентів, але вирішує для бізнесу різні завдання; маркетингового значення рішень щодо корпоративної стратегії.

3. Більшість стратегій маркетингу ніколи не втілюються в життя на 100% у тому вигляді, як їх затвердила рада. Відповідно, це вимагає від бізнесу вміння використовувати подібні коригування комунікаційної механіки, обернувши їх собі на благо.

4. Вносити різкі зміни до стратегії доводиться через зовнішні причини - від геополітичних потрясінь до реакцій громадськості.

5. У різних випадках успіх завжди за тих, хто порівнював релевантні параметри в релевантних періодах, до того ж робив це системно і регулярно. Адже важлива не так вартість, як регулярність і релевантність.

6. Хоча термін «стратегія» і увійшов до лексикону бізнесменів у середині минулого століття, досі існує маса абсолютно різних визначень і тлумачень, а відповідно розуміння та прийняття - гра слів швидше, ніж

сенсів.

Під час дослідження економічного потенціалу ТОВ «Світоч» були зроблені такі висновки:

1. Український ринок ритейлу складається як з продуктових, так і не продуктових збутових мереж. Найбільш активно розвивається сегмент продуктового ритейлу. Він представлений більш ніж 30 операторами. Вони займають близько 15% ринку роздрібної торгівлі.

2. Найбільш поширений в Україні формат - супермаркет (площа 2-3 тис. кв. м, термін окупності в середньому близько 5 років), що дозволяє розмістити широкий спектр товарного асортименту на одній площі. Останнім часом розвиток отримав такий формат, як гіпермаркет (10 -15 тис. кв. м, термін окупності близько 7 років), перевагою якого є можливість розміщення не лише великої кількості товарних груп, а й орендарів, які надають додаткові послуги.

3. Мережа супермаркетів VARUS на ринку продуктового роздробу України розвиває компанія «Омега». Мережа складається зі 102 магазинів. Їхній асортимент перевищує 31,7 тис. найменувань продукції.

4. Асортимент VARUS налічує понад 31700 найменувань продуктів харчування та супутніх товарів. Ключовою перевагою мережі VARUS є власне виробництво.

5. З початку 2012 року мережа розвивається у новому для себе форматі «магазин біля дому». У Дніпропетровському та Кіровоградському регіонах відкрито 11 VARUS-маркетів; середня площа - близько 600 кв.м., асортимент включає товари щоденного попиту. У торгових точках також працюють цехи із виробництва хліба та іншої продукції власного виробництва. У серпні 2012 року на полицях магазинів з'явилася нова торгова марка мережі VARTO. На кінець жовтня 2012 р. асортимент VARTO зріс до 42 позицій: молочні продукти, макаронні вироби, крупи, м'ясні вироби, консервовані овочі.

6. В мережі супермаркетів VARUS поєднані магазини площею від

200 до 2500 м². За 2020 рік нові магазини з'явилися в таких населених пунктах як Вільногірськ, Покровське, Магдалинівка, Селідово, Петропавлівка, Сольоне, Царичанка. Також було відкрито нові торгові точки в наступних містах: Краматорськ, Кривий Ріг, Запоріжжя, Дніпро, Вишневе, Енергодар, Київ.

7. Стратегічні пріоритети підприємства ТОВ «Омега». Необхідно розуміти, що стратегія - це не просто документ (нехай і детальний), а певна система. По-перше, вона є продуктом ретельного системного аналізу середовища, в якому діятиме держава, регіон чи муніципалітет. По-друге, та формалізована стратегія, що випливає з цього аналізу, має поєднувати цілу низку елементів - зокрема, місію, пріоритети, довгострокові цілі та завдання, а також детальний сценарій та стратегічний план його здійснення. Одним з останніх хороших прикладів грамотної стратегії в масштабах країни, непередбачуваної, що суперечить засадам, що склалися, і дуже дорогою на перший погляд, є будівництво нового адміністративно-ділового центру в Астані. Ефект тут очевидний - на сьогодні, всього через 20 років, цей проект завойовував цілком певну світову популярність, дав поштовх до розвитку цілого комплексу сфер від освіти та інновацій до традиційних сфер економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Набока Ю.В. Бізнес-середовище: характеристика, структура, розвиток, діагностика. *Економічний простір*, 2018. № 138. С.192-200.
(23.10.2020)
2. Шершиньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 384 с.
3. Косар Н.С. Маркетингові дослідження в умовах діджиталізації. Проблеми бізнес-економіки в сучасних умовах: Матеріали Всеукраїнської науково - практичної інтернет-конференції - Львів: ТзОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. С. 42-43.
4. Левицька Я.В. Сучасний стан діджиталізації у бізнес-середовищі. Проблеми бізнес-економіки в сучасних умовах: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції - Львів: ТзОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. С. 49.
5. Порохня В.М. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2012. 224 с.
6. Лесовець М.М. Глобальні проблеми людства і їх вплив на бізнес середовище. Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів: Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих науковців, 25 жовтня 2021 р.: [тези доп.]. Рівне: РДГУ, 2021. С.51-53.
7. Єщенко М., Михайличенко В. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні. Галицький економічний вісник, 2020. № 3 (64). С. 157-162.
8. Стратегічне управління підприємством. URL: https://pidruchniki.com/13500826/menedzhment/strategichne_upravlinnya_pid_priyemstvom (дата звернення: 18.11.2020).
9. Полегенька М. Управління ефективністю діяльності агропромислових підприємств. Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи : тези

- доповідей науково-практичної конференції 25.02-28.02.2020 р.: Дніпро : Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2020. 156 с.
10. Абрамович І. Актуальність методичних підходів до реалізації та оцінки ребрендингу на підприємстві. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 29-30 жовтня 2020 р.: В 2 т. Том 2. Дніпро : Видавничо -поліграфічний центр «Гарант СВ», 2020. 139 с.
 11. Багорка М. Формування збуткової політики торговельних підприємств. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 29-30 жовтня 2020 р.: В 2 т. Том 2. Дніпро :Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2020. 139 с.
 12. Барановська Р. Маркетингові дослідження в роздрібній торгівлі. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали X! Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 29-30 жовтня 2020 р.: В 2 т. Том 2. Дніпро : Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2020. 139 с.
 13. Волик А. Маркетингові ризики та способи управління ними. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 29-30 жовтня 2020 р.: В 2 т. Том 2. Дніпро : Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2020. 139 с.
 14. Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія /[Н.О. Голошубова, О.О. Кавун, В.М. Торопков та ін.] ; за заг. ред. Н.О. Голошубової. К. : Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2014. 344 с.
 15. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за товарними

- групами 1,2. Ц <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: (22.03.2021).
16. Пиріг С.О. Аналіз сучасного стану розвитку роздрібної торгівлі України. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*, 2019. №16 (61) С. 95-104.
 17. Коптєва Г.М.Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Приазовський економічний вісник*, 2019. № 6(17). С. 140-143.
 18. Карнаушенко А.С., Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку роздрібного товарообороту в Україні. *Ефективна економіка*. Ц^: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/53.pdf (дата звернення: (27.03.2021) .
 19. Кравченко М.С. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України. *Вісник приазовського технічного університету. Серія: Економічні науки*, 2016. № 31. с. 139-145.
 20. Вороніна В.Л., Мілька А.І. Роздрібний товарооборот як економічна категорія та його значення для управління. 2018. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1674/1> (дата звернення 27.03.21).
 21. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України / В.В. Ровенська, Ю.Ю. Буркацький. *Економічний вісник Донбасу*, 2019. № 2 (56). С. 145-150.
 22. Шимко А.В. Управління маркетинговими технологіями в роздрібній торгівлі: дис. на здобуття наукового ступеня к.е.н., спец.: 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ: КНТЕУ, 2017. 275 с.
 23. Трансформаційні процеси в торгівлі України: монографія / [Л.О. Лігоненко, Г.М. Богославець, Г.Л. Піратовський та ін.]; за ред. Л.О. Лігоненко. Київ: Київ. Нац.торг-екон.ун-т, 2009. С. 129-148.
 24. Обсяги інтернет-торгівлі в Україні вирости на 32%. URL: <http://sd.org.ua/news.php?id=20489> (дата звернення 30.03.21).

25. Осадча Н. В., Петрова Г.Є. Роль країн Азії у зовнішній торгівлі України. Вісник економічної науки України. 2016. № 2 (31). С. 135-139.
26. VARUS - мережа продуктових супермаркетів. URL: <https://varus.ua/uk> (дата звернення 10.05.21).
27. Гончарова В.Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*, 2020. № 7. С. 105-109.
28. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*, 2018. Випуск 27. С. 54-58.
29. Спільник І.В. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 156 с.
30. Марченко О.С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: Монографія. Х.: Право, 2008. 280 с.
31. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління комерційною діяльністю». URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/52749/lek.PDF>. (дата звернення 28.09.21).
32. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. А.І. Ковальова. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 190 с.
33. Чорна М.В., Стратегія взаємодії підприємств роздрібної торгівлі з постачальниками. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=337> (дата звернення: 12.10.2021).
34. Мілаш І.В. Управління витратами підприємств роздрібної торгівлі за центрами відповідальності. *Проблеми економіки* № 4, 2011. С. 113-117.
35. Стеценко В.А., Рябко О.І., Ткачук С.В. Методи підвищення

- ефективності роботи роздрібного торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*, 2018. Випуск 14. С. 522-527.
36. Стеценко, В.А. Методи підвищення ефективності роботи роздрібного торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*, 2018. № 14. С. 522-527.
37. Лічаченко, О.В. Підвищення ефективності діяльності підприємства роздрібної торгівлі (на прикладі підприємства ТОВ «Торнадо - РЕ», м. Чернігів). URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm218.html>
38. Шуліка Ю.Ю. Особливості процесу управлінського консультування. Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи: збірник матеріалів ХІ Всеукраїнської науково-практичної конференції, 21 жовтня 2021 р. / Уманський національний університет садівництва. Умань: 2021. 278 с.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність за 2020 рік

2020

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан) <https://vkursi.pro/card/tov-omeha-30982361>

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	31 809.00	27 533.00
первісна вартість	1001	54 426.00	56 397.00
накопичена амортизація	1002	22 617.00	28 864.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	21 783.00	17 351.00
Основні засоби	1010	1 574 917.00	2 309 351.00
первісна вартість	1011	3 551 364.00	4 617 550.00
знос	1012	1 976 447.00	2 308 199.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	3 280.00	9 230.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	1 631 789.00	2 363 465.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	947 427.00	1 441 530.00
Виробничі запаси	1101	31 080.00	26 619.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00

Продовження додатку А

Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	916 347.00	1 414 911.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	745 716.00	121 530.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	169 456.00	66 562.00
з бюджетом	1135	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 441.00	5 056.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	46 228.00	55 326.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	347 666.00	165 665.00
Готівка	1166	25 087.00	35 990.00
Рахунки в банках	1167	37 466.00	20 888.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 829.00	1 922.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	41 244.00	204 550.00
Усього за розділом II	1195	2 302 007.00	2 062 141.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	3 933 796.00	4 425 606.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	111 149.00	111 149.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	210 110.00	201 456.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-252 562.00	-128 150.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	68 697.00	184 455.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	86 929.00	144 780.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	869 185.00	1 755 745.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	956 114.00	1 900 525.00

Продовження додатку Б

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	46 549.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	302 312.00	277 029.00
товари, роботи, послуги	1615	2 207 142.00	1 654 512.00
розрахунками з бюджетом	1620	27 032.00	25 587.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	8 081.00	9 156.00
розрахунками зі страхування	1625	4 199.00	3 814.00
розрахунками з оплати праці	1630	17 826.00	20 268.00
за одержаними авансами	1635	6 916.00	9 204.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	6 428.00	4 637.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	290 581.00	345 575.00
Усього за розділом III	1695	2 908 985.00	2 340 626.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	3 933 796.00	4 425 606.00

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 964 875.00	11 027 752.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 830 744.00	9 406 612.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	2 134 131.00	1 621 140.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	55 998.00	111 173.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	276 038.00	209 191.00
Витрати на збут	2150	1 439 927.00	1 281 022.00
Інші операційні витрати	2180	13 326.00	32 159.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	460 838.00	209 941.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	28 941.00	12 966.00
Інші доходи	2240	246.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	305 135.00	189 247.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	42 928.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	141 962.00	33 660.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-26 204.00	-32 701.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	115 758.00	959.00
збиток	2355	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	115 758.00	959.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	232 575.00	200 570.00
Витрати на оплату праці	2505	536 686.00	385 536.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	121 247.00	87 963.00
Амортизація	2515	400 265.00	343 103.00
Інші операційні витрати	2520	438 518.00	505 200.00
Разом	2550	1 729 291.00	1 522 372.00

Розрахунок показників прибутковості акцій