

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.

_____ Н.В. Бондарчук

«_____» грудня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Здобувач

Шуліка Ю.Ю.

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Гаркавий В.В.

Дніпро – 2021

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу студенту
ШУЛКА ЮРІЙ ЮРІЙОВИЧ

- Тема роботи** «Управлінське консультування для підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі», **керівник роботи** Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2021 р. № ____.
- Строк подання студентом роботи** – 10 грудня 2021 року.
- Вихідні дані до роботи** звітність ТОВ «Омега» за 2016-2020 роки, статистичні дані, публікації по темі досліджень.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Характеристика сучасного бізнес-середовища. 2. Дослідження економічного потенціалу ТОВ «Омега». 3. Управлінське консультування з підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Висновки.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
Рисунок 1.– Ієрархічна модель середовища БКГ (BCG). Рисунок 2. Структура бізнес-середовища підприємства. Рисунок 3. Складові моделі SBI. Таблиця 1 – Класифікація базових стратегій підприємств. Таблиця 2 Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами в Україні. Таблиця 3. Питома вага окремих товарних груп у роздрібному товарообороті підприємств роздрібної торгівлі України, млн. грн.

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 дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2020 - Квітень 2021	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Вересень 2021	
4	Розрахунок та написання третього розділу	Жовтень-Листопад 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2021	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2021	

Студент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Управлінське консультування для підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі»

Дипломна робота: 91 с., 16 рис., 6 табл., 4 додатки, 60 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: процес формування і реалізації послуг з управлінського консультування підприємства роздрібної торгівлі.

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

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи дослідження: аналізу і синтезу; монографічний; статистичний; розрахунково-конструктивний, кореляційно-регресійний. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що були досліджені інструменти організаційно-економічного механізму задля підвищення ефективності діяльності мережі підприємств роздрібної торгівлі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управлінське консультування; процес здійснення консалтингової діяльності; ефективне ведення господарства; менеджмент; дослідження економічного потенціалу.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управленческое консультирование; процесс осуществления консалтинговой деятельности; эффективное ведение хозяйства; менеджмент; исследования экономического потенциала.

KEYWORDS

Management consulting; the process of carrying out consulting activities; efficient housekeeping; management; studies of economic potential.

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

Щоб володіти словом в умах людей, нічого не потрібно винаходити. Іноді цього можна досягти, просто звузивши кордони. Найбільша перешкода до створення ефективної корпоративної стратегії – це впевненість у тому, що компанія має звертатися до ринку загалом. Щоб дістатися «неклієнтів», компанії викидають на вітер більше грошей, ніж на будь-які інші починання. Як нам рости, якщо ми не спробуємо достукатися до тих, хто не є нашими клієнтами? - Цілком резонне питання. Легко уявити собі, як ваш бізнес буде поширюватися, рости і збільшувати прибуток. Набагато складніше зрозуміти, як він зробить це за рахунок звуження спеціалізації.

Той, хто не розуміє, що спроби задовольнити весь ринок марні, не може оцінити, наскільки звуження бізнесу корисніше за розширення. Але якби звернення до кожної людини було ефективним, не було б необхідності розглядати альтернативні варіанти.

Перед конкуренцією жоден бренд, жодна компанія чи корпорація неспроможна отримати 100% ринку. Від монополій галузі захищає зовсім не доброзичливий уряд. Це робить свідомість покупців, якому властиво хотіти тільки того, що небезпечно чи важко досягти.

Існують два види споживачів, і вони відрізняються від категорії до категорії. Одні хочуть купувати ті ж бренди, що й інші. Інші - бренди, яких ні в кого немає. Тут справа не в особистості, оскільки у свідомості кожної людини бажання зробити покупку змінюється залежно від категорії.

Можна відростити бороду, щоб відрізнятись від тих чоловіків, хто гладко поголений. Але можна хотіти пити Соса-Солa, тому що її п'ють навколо мене. Мої рішення про покупку відрізняються: в одних категоріях вони такі ж, як у всіх, в інших – кардинально відрізняються від загальної маси.

На щастя для стабільності навколишнього світу більшість хочуть бути такими, як усі, і лише меншість прагне відрізнятись. Саме тому найпопулярніші

бренди, фільми, спектаклі приваблюють більшу частину ринку, а менш популярні – меншу.

Але все не так просто. Причина покупки популярного бренду – аксіома якості. Тобто впевненість у тому, що перемагає найкращий продукт. Причина небажання купити найкращий продукт – прагнення відрізнятись. Найкращий чи не такий, як у всіх, – покупці щодня роблять цей вибір. Але це ще не все. Клієнти, які прагнуть бути не такими, як усі, виправдовують себе тим, що більшість людей введена в оману. Що, справедливо оцінивши продукт, вони не вибрали б лідируючий бренд. Іншими словами, найкращий продукт не виграє, хоча й мав би.

Ось такі психологічні чинники стоять за тим, що компаніям не вдається завоювати 100% ринку. Лідери приваблюють людей, які хочуть чинити як усі – купувати ті ж бренди, що й інші. Але лідери відштовхують тих, хто хоче відрізнятись від оточуючих. Як же один бренд, одна компанія чи корпорація може сподобатися всім? Це не реально. Лояльний громадянин чи бунтівник? Націоналіст чи людина широких поглядів? Обережний чи авантюрист? Демократ чи республіканець? Соса-Cola чи Pepsi? Життя завжди знаходить спосіб зробити будь-яку ситуацію, політичну чи ділову, подвійною - такою, що лідируюча організація стикається з компанією меншого розміру, що кидає виклик її перевазі. Найпопулярніший президент США Франклін Рузвельт під час своєї великої перемоги на виборах 1936 отримав всього 61% голосів виборців (його опонент, республіканець Альфред Лендон, заробив 37% голосів, решта 2% розділили п'ять інших політичних партій).

Якщо Рузвельт, єдиний президент США, який обирався на чотири терміни, не зміг отримати більше 61% голосів у свій вдалий рік, як ви можете розраховувати на 80 або 90% цього ринку? Це зовсім неймовірно. Забудьте про це та готуйтеся віддати сегмент ринку. Дивіться правді у вічі. Усі бізнеси – нішеві. Різниця в тому, що ніша лідера більша, ніж у інших компаній. Але все ж таки це ніша. Питання, якою нішою ви хочете володіти: якості? ціною? безпеки? водіння? доставки додому? готової їжі навінос? Жоден бренд, жодна

компанія чи корпорація не може отримати 100% ринку, стикаючись із конкуренцією. Тим, хто прийме цю реальність, буде набагато простіше знайти своє слово - те, яким вони володітимуть свідомістю покупців. Їм уже не доведеться прислухатися до демонів, які нашіптують: не віддавай ні шматочка ринку.

У жертві – суть корпоративної стратегії. Її немає без жертвопринесення. Компанії, не готові нічим поступитися, слабшають. Sears не захотіла упустити жодного сегменту роздрібною ринку, і ось вона ослабла, стала привабливою метою для Wal-Mart і Home Depot у нижньому ешелоні ринку та низки спеціалізованих мереж у верхньому (Gap, Toys "R" Us, Limited, Victoria's Secret та інших підприємств).

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

Мета дипломної 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.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що були досліджені інструменти організаційно-економічного механізму задля підвищення ефективності діяльності мережі підприємств роздрібною торгівлі.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи дослідження: аналізу і синтезу; монографічний; статистичний; розрахунково-конструктивний, кореляційно-регресійний. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Бізнес-середовище: оцінка і структура

Набока Ю.В. в своїй публікації зазначає, що «... бізнес-середовище є сукупністю факторів, у межах яких здійснюється господарська діяльність з метою отримання прибутку. Для підприємства зовнішнє середовище є сукупністю системоутворюючих факторів: фактори зв'язку (зв'язувальні параметри середовища), ресурси (допоміжні засоби), процеси (упорядковані дії), суб'єкти (юридичні та фізичні особи)» [1, стор. 192].

Аналізуючи сучасні тенденції розвитку бізнес-середовища Райс Е. [2] наводить у якості прикладу ситуацію з ІВМ відмовилася від будь-яких жертв у комп'ютерній області, тому стала привабливою метою для фахівців з персональних комп'ютерів. Також він зазначає, що неможливо залучити всіх, тому жертву легко прийняти. Жертвуючи собою, ви нічого не втрачаєте, навпаки, визначаєте свою позицію. Адже найчастіше її можна визначити, показавши, ким ви не є. Хто такий Вінстон Черчилль? Колишній прем'єр-міністр Великобританії найбільш відомий як непримиренний ворог Адольфа Гітлера. (Після війни, коли нема з ким стало боротися, Черчилль втратив свою посаду. Британці любили його за зовнішню політику, але вони не схвалювали його внутрішню політику.) У політиці принцип жертвопринесення добре відомий. Якщо ви заявите про свою позицію і станете люто нападати на опозиціонерів, потенційні виборці знатимуть, хто ви такий, і підтримуватимуть вас. Якщо ви надасте перевагу звертатися до обох сторін, електорат зрозуміє: ви намагаєтеся сподобатися і нашим, і вашим, в результаті отримаєте менше голосів. Мистецтво політика полягає в тому, щоб рішуче та демонстративно відкидати голоси людей, які (як йому відомо) він не отримає. Це допоможе виглядати переконливим лідером. Компаніям є чому повчитися у політичних партій. Починаючи виступати за щось, ви автоматично опиняєтеся проти чогось. Без ворогів ви не матимете свого місця на ринку. Коли Emery займалася доставкою

листів, документів і важких вантажів, у неї не було ні ворогів, ні положення. Це була лише чергова компанія, яка намагалася вижити у бізнесі, де домінували Federal Express та United Parcel Service.

Взагалі, існують два підходи до розуміння бізнес-середовища. Один із них передбачає, що воно (бізнес-середовище) неієрархічне. Інший підхід вбачає в бізнес-середовищі ієрархічність. (рис. 1.1.):

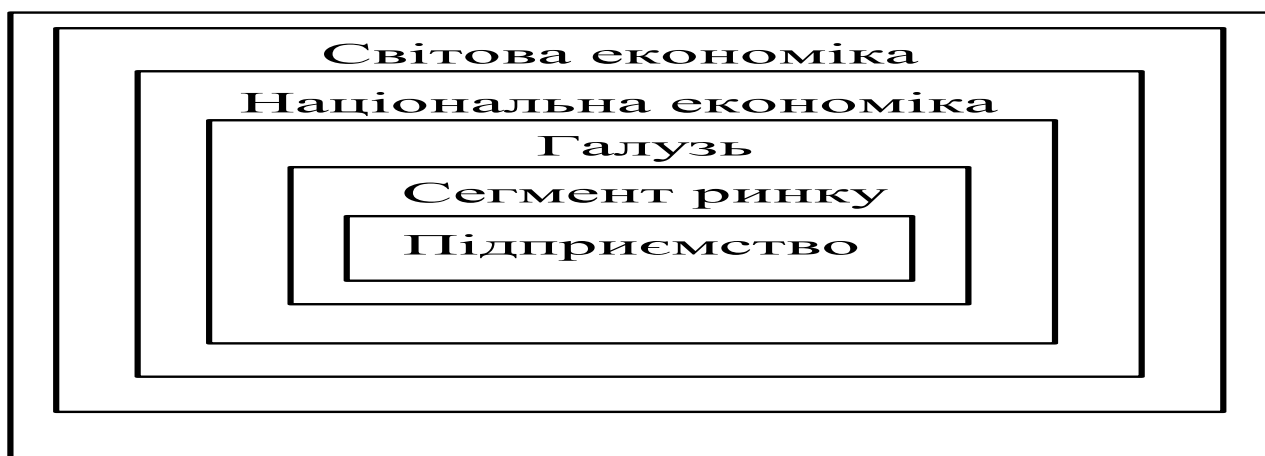


Рис. 1.1. – Ієрархічна модель середовища БКГ (BCG) [3, стор. 34]

Крім того, в своїй публікації Райс Е. зазначив, що звуживши спеціалізацію до доставки вантажів вагою понад 32 кг, Emery отримала нішевого ворога в особі Federal Express. «Навіщо вести бізнес із FedEx? Вони чудово справляються з документами та невеликими пакетами, але ми - експерти у доставці великогабаритних речей». Фахівець протистоїть універсалу. Найчастіше люди вважають за краще вести справи з першим. Якщо у вас проблеми із серцем, ви підете до кардіолога, а не до терапевта. Якщо ви хочете купити пару туфель, то вирушите в магазин взуттєвий, а не в універмаг. Якщо вам потрібна зубна паста, ви придбаєте її в аптеці, а не в супермаркеті. Як правило. Але в споживчій поведінці немає чорного і білого. Іноді люди купують взуття в універмазі та зубну пасту у супермаркеті. Коли справа стосується зручності, вони готові платити більше, а задля економії часу можуть відмовитись від різноманітності та вибору. Пам'ятаєте зліт 7-Eleven та інших

магазинчиків товарів першої необхідності на бензоколонках? Навіщо змішувати бензин та їжу? Однак багато автозаправок відкривають на своїй території невеликі продовольчі лавочки. Чому? Заради зручності. Але, починаючи продавати їжу, автозаправні станції втрачають свій бізнес зміни олії. Чому? Через розмивання спеціалізації.

У класичному прикладі сегментації бізнес зміни масла відокремлюється від бензоколонок та автодилерів - усіх тих, хто раніше вів більшу його частину. Зміна олії стає окремою галуззю, в якій лідирують такі компанії, як Jiffy Lube, Auto Spa та кілька інших. «Зміна олії за десять хвилин» – рушійна сила нової галузі. Jiffy Lube забирає бізнес не тільки у сервісних станцій та автодилерів, але й у самих клієнтів (у більш ніж половині випадків олію змінюють самі автовласники). Зі зростанням числа домогосподарств із двома працюючими членами сім'ї та зменшенням числа гаражів та бензоколонок з професійними механіками майбутнє бізнесу швидкої зміни олії, схоже, буде світлим. Хоч як назви цей процес - сегментацією, спеціалізацією чи поділом, сьогодні це життєвий факт бізнесу.

Галузі не поєднуються. Вони діляться на частини, кожна з унікальним набором лідерів і послідовників. Сенс у тому, щоб відчувати, як галузь буде ділитися, і стати першим, хто створить справу чи компанію з окремою назвою та донесе до покупця ключове слово, яким хоче володіти його свідомість. Яка основна перевага фахівців зі зміни олії? Швидке обслуговування. Лідеру ринку Jiffy Lube вдалося впіймати потрібну концепцію. Іноді лідери вважають, що можуть зупинити цей поділ. Стурбована втратою бізнесу зміни олії у своїх дилерів, Ford Motor заявила про намір до 1992 відкрити двісті центрів зміни олії Fast Lube у дилерів Ford і Lincoln-Mercury. Ви давно мали дилера Ford? Чи бачили там центр Fast Lube? Цього так і не сталося [2].

Косар Н.С., в своїй публікації зазначає, що «Сьогодення характеризується становленням та розвитком інформаційного суспільства, у якому інформація відіграє важливу роль як у житті окремої людини, так і у забезпеченні ефективного функціонування суб'єктів господарювання та суспільства загалом.

Прискорити процес збирання інформації, зробити її доступною для різних користувачів дозволяють канали цифрового маркетингу» [4, стор. 42].

Представляє інтерес ситуація в бізнесі оренди автомобілів, - відомо, що Hertz є лідером, але яка компанія значиться під номером два? Автомобілі напрокат номер два – це не Avis, а Enterprise Rent-A-Car. Так, у 1994 році прибуток Hertz склав 2,1 мільярда доларів, Enterprise була другою, з прибутком 1,85 мільярда, а Avis - третьою; вона заробила 1,7 мільярда доларів. Більше того, у Enterprise (230 тисяч машин) більше автомобілів, ніж у Hertz, (215 тисяч машин), і більше офісів (2000 у Enterprise, 1175 Hertz). Що відбувається? Як Enterprise може отримувати більший дохід, ніж Avis і мати більше машин, ніж Hertz? Відповідь проста: спеціалізація. Enterprise фокусується на ринку заміни автомобілів зі страхування. Понад дві третини доходів компанії надходить із джерела, яке не цікавить гігантів, що влаштувалися в аеропортах, - видачі машин напрокат людям, чий автомобіль було розбито або вкрадено.

Сконцентрувавшись на заміні страховки, Enterprise може обмежено використовувати рекламу на телебаченні та працювати за рекомендацією. Компанія співпрацює зі страховими агентами та автосервісами, які направляють до неї своїх клієнтів. Вона пропонує значні знижки на особисту оренду страховикам і готова періодично спонсорувати заміські поїздки для гри в гольф. Підприємство також підтримує тісні зв'язки з місцевими автодилерами, кузовними цехами та гаражами. Іноді вона орендує кіоск біля автодилера. Менеджери навіть привозять сніданок своїм джерелам інформації. «Один із основних методів продажу, якими ми користуємося, – це пончики», – жартує CEO компанії Енді Тейлор. Замість дорогих офісів в аеропортах, які віддають перевагу Avis і Hertz, Enterprise працює в основному в приміщеннях на перших поверхах будинків, у кіосках на ринках та торгових ярмарках. Компанія не купує кожні півроку нові машини, вона експлуатує свої автомобілі півтора роки і лише потім продає. Завдяки економії витрати Enterprise на 30% нижчі, ніж у її найвидатніших конкурентів. Незважаючи на низькі ціни, останні двадцять років компанія отримує прибуток щомісяця. Така сила спеціалізації.

Взагалі, на результати Enterprise можна поглянути і по-іншому. Це пастка, в яку потрапляють щоразу. Ви бачите ринок заміни за страховкою, що приносить дві третини прибутку, і звичайний ринок, який приносить все інше. Де лежить сприятлива нагода? Enterprise отримала левову частку ринку заміни автомобілів зі страхування, проте частка традиційного ринку у неї крихітна. Якби компанії вдалося подвоїти свою частку традиційного ринку, вона стала б більшою, ніж Hertz. Цифри переконливі, проте міркування помилкові. Що буде, якщо Enterprise почне віднімати ресурси у свого основного бізнесу – заміни автомобілів зі страховки, – який їй дається досить легко? Залучити традиційний бізнес їй буде набагато складніше, тож можуть постраждати її доходи.

Бізнес – це гойдалка. Штовхнеш з одного боку, інша піднімається вгору. А ще бізнес схожий на політику. Рух праворуч загрожує втратою голосів лівих. Рух ліворуч – втратою голосів правих. Можливо, поглиблений аналіз традиційного бізнесу Enterprise покаже, що він пов'язаний із заміною автомобілів із страховки. Часто буває, що одна сторона бізнесу рухає іншою. Друзі, сусіди, родичі також можуть впливати на вибір людей, яким потрібен автомобіль напрокат не у зв'язку зі страховим випадком, - за їхньою порадою вони віддадуть перевагу Enterprise. Це не просто теорія. Щоразу, намагаючись розширити свій ринок, щоб краще працювати з сегментами, де їхня частка мала, компанії втрачають спеціалізацію і зрештою частину ринку. Це відбувається не один день. Тут діє чинник затримки. На те, щоб основні клієнти відчули: їхні інтереси нехтують на користь ширшого ринку, йде час. Він потрібен і новим конкурентам, що «звужили спеціалізацію», щоб вийти на ринок і відвести основного клієнта. Римська імперія впала не один день [2].

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, стор. 49].

Приклад структури бізнес-середовища наведено на рисунку 1.2.

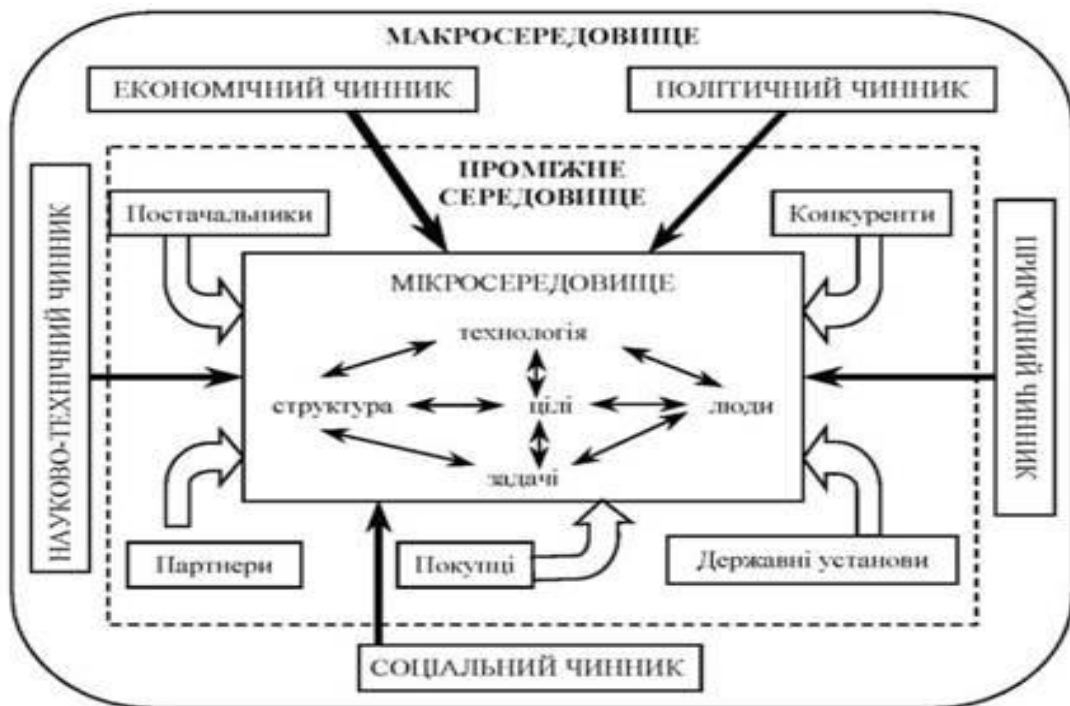


Рис. 1.2. – Структура бізнес-середовища підприємства [6, стор. 24]

Існує ще один приклад компанії з вузькою спеціалізацією - LDDS Communications, четвертий за величиною оператор міжміського телефонного зв'язку. Після сорока чотирьох придбань за останні п'ять років дохід LDDS складає 3,2 мільярди доларів, їй належить 5% ринку. На відміну від AT&T, MCI та Sprint, компанія отримує менше 5% свого доходу від послуг для приватних осіб. Більшість бізнесу LDDS ведеться з іншими бізнесами (ви навряд чи побачите по телевізору рекламу LDDS, де вона нападає на AT&T чи MCI). Успіх LDDS заснований як на сегментації ринку, а й у вербалізації сегмента. Якщо ви не можете вербалізувати свою концепцію так, що це буде сенс для покупців та потенційних клієнтів, то ваш сегмент нежиттєздатний. Слово "бізнес" має велику владу, коли його використовують представники LDDS. Власник бізнесу може оцінити цінність оператора міжміського зв'язку з бізнес-орієнтацією. Така компанія здатна запропонувати вигідні тарифи, послуги та знижки, призначені для корпоративних клієнтів, а не широкого споживача.

Але якщо компанія обслуговує кілька штатів, це зазвичай не можна вважати сегментом ринку. Де переваги для покупця? Якщо їх (має на увазі чи інших) немає, то немає і сегмента. Аналітики зазначають, що зумівши вербалізувати власну територію, ви зможете створити сильний сегмент. Припустимо, що ви продаєте свій продукт тільки на Середньому Заході. Назвіть його гордістю Середнього Заходу, і вам вдасться створити регіональну перевагу продукту. До речі, хороший претендент на цю стратегію - Royal Crown Cola. RC Cola (і її аналогу без цукру Diet Rite) належить близько 3% ринку країни. Стратегія «тільки на Середньому Заході» (де RC Cola порівняно сильніша) може стати ефективним способом боротьби з Coke та Pepsi.

Звужити профіль і стати сильнішим в одному місці – краще, ніж розширювати спеціалізацію та послабшати скрізь. Продавати RC Cola у п'ятдесяти трьох країнах світу теж немає сенсу. Можливо, це й принесе прибуток, але яка ціна з погляду витрачених менеджментом часу та ресурсів? Ще одна область, що свідчить про силу фокусування, – персональні комп'ютери. Спочатку всі PC були «домашніми», і на ринку лідирували Apple, Radio Shack та Commodore Pet – бренди, які, як вважалося, підходили для домашнього використання. Але ринок зрушив. Керівники почали купувати домашні персональні комп'ютери та приносити їх до офісу, іноді порушуючи корпоративну політику. Коли 1981 року IBM запустила PC, він мав дуже вузьку спеціалізацію. Компанія запропонувала єдину чисто «офісну» машину ринку, який обслуговували компанії, що розширили спеціалізацію «для дому та офісу». То справді був великий успіх. 1983 року IBM, захопивши 21% ринку, стала брендом номер один. Яким був її наступний крок? Вона випустила PCjr для домашнього ринку, але це був мертвонароджений плід. (Історія повторюється. Сьогодні офісний комп'ютер, що найбільше продається - Compaq. Який наступний крок Compaq? Компанія планує вивести на ринок лінійку домашніх комп'ютерів.).

Звичайно, як IBM мала широку спеціалізацію - від універсальних комп'ютерів до програмного забезпечення. Але ніхто не втрачає бізнес лише

через це. Щоб його втратити, потрібно виступити проти конкурента з вузькою спеціалізацією. І ось на сцену виходить Compaq. Вона фокусувалася лише на офісних персональних комп'ютерах. Спершу Compaq спробувала стати ще однією Mercedes-Benz, продаючи продукт для верхнього ешелону ринку. Теоретично це хороша стратегія, але практично ніхто не хотів переплачувати за комп'ютер високої якості, оскільки застарівав він так само швидко, як і всі інші. Автомобіль може їздити десяток років і навіть більше. Комп'ютер навряд чи простоїть на столі більше трьох, а потім його замінять потужнішою машиною. Навіщо витратити гроші на дороге сміття?

Як тільки Compaq знизилася ціну, шум навколо ІВМ почав стихати. За два роки масштаб Compaq зріс із 5 до 14% ринку персональних комп'ютерів. Під час справи Compaq стала лідируючим брендом. То хто ж із виробників персональних комп'ютерів зростає сьогодні найшвидше? Packard Bell. Те, що Compaq зробила в офісі, Packard Bell вдалося вдома. Зосередившись виключно на домашньому ринку персональних комп'ютерів, компанія стала домінувати на ньому так, як не змогли ні ІВМ, ні Compaq на своєму офісному ринку. Packard Bell належить майже 50% ринку комп'ютерів для дому. За вмілого підходу вузька спеціалізація створює сильний бренд. Вам не потрібно намагатися задовольнити всіх, тому ви можете не поступатися дизайном, упаковкою, ціною та доставкою товару.

Лесовець М.М. в опублікованій праці, звертає увагу на наступне: «Використання тих чи інших видів ресурсів апріорі є предметом бізнесової діяльності, таким чином сучасний бізнес повністю дотичний до глобальних проблем людства. В таких умовах підприємства та компанії, особливо глобального масштабу, шукають можливості для створення спільних цінностей, зокрема: здійснення платежів у формі заробітної плати та податків, що сприяє економічному та соціальному розвитку; прискорення переходу до економіки сталого розвитку завдяки створенню нових технологій та продуктів, коли ресурси можна економити за рахунок того, що кожний продукт у кожному домогосподарстві потребуватиме меншого споживання води чи енергії, або, що

викиди CO₂ скоротяться, якщо кожний автомобіль на планеті буде мати меншу вагу та споживатиме менше палива» [7, стор. 53].

Також Ел Райс, характеризуючи сучасний стан бізнес-середовища, наводив приклад компанії Packard Bell, яка оснащувала свої машини функціями для домашнього використання. Вона першою почала продавати комп'ютери із вбудованим програвачем компакт-дисків та мікрофонами, що дозволяло клієнтам програвати мультимедійні програми з гарним звуком та картинкою. Комп'ютери компанії продаються із вбудованим програмним забезпеченням, а її програма Navigator заслужила гарні відгуки - кажуть, завдяки їй комп'ютером стало простіше користуватися. Хоча комп'ютерні фанати освистали процесор Pentium за математичні помилки, Packard Bell вхопилася за нього (це єдиний процесор, про який чули користувачі домашніх комп'ютерів). Близько половини продажів компанії посідає машини з урахуванням Pentium [2].

Packard Bell придбала свою велику частку ринку, незважаючи на далеко не блискучу репутацію в галузі надійності та обслуговування. Дослідження журналу PC World, в якому брали участь дев'яносто шість тисяч людей, які оцінювали сорок два бренди, показало: покупці вважають продукти компанії «середніми» з погляду надійності та «майже гіршими» з погляду споживчого обслуговування. На щастя для Packard Bell, більшість її клієнтів - звичайні люди, які не читають комп'ютерну літературу. Packard Bell – у комп'ютерах, Paychex – у розрахунку заробітної плати. Заснувала галузь компанія ADP (Automated Data Processing) із Роузленду. Це «важка артилерія» з доходами, що перевищують 2 мільярди доларів. А зірка цього ринку, що росте, - Paychex з Рочестера. Зростання Paychex за останні десять років у середньому становило 20% на рік, майже вдвічі перевищуючи зростання свого основного конкурента ADP. В той час, як ADP обслуговує в основному великі корпорації, Paychex спеціалізується на невеликих компаніях.

Також пан Райс Е. звертає увагу на те, що потенціал тут величезний. З десяти мільйонів американських компаній 98% мають менш як сотню працівників. На цей ринок і націлилася Paychex. Її річний дохід нині становить

224 мільйони доларів на рік, чистий прибуток – 12,5%. Завдяки зусиллям уряду США цей бізнес і надалі буде на підйомі. За останній рік до податкового законодавства на всіх рівнях - федеральному, місцевому та штатів - було внесено близько чотирьох сотень змін. У рік працівники змушені заповнювати щонайменше сорок дві податкові декларації.

1.2. Зміни стратегічних пріоритетів підприємств, викликані зростанням динамічності бізнес-середовища

Колін Кемпбел звертає увагу на те, що існує комплексний підхід (прибутковий маркетинг), який дозволяє усувати розбіжності між маркетингом і продажами, узгоджуючи їх із загальною метою: отримання доходу за допомогою повторюваних процесів. Механізм доходного маркетингу забезпечує:

1. Наповнення воронки продажів кваліфікованими лідами для маркетингу (MQL).
2. Підвищення конверсії продажів та скорочення тривалості циклу продажів.
3. Розміщення пріоритетів у повторюваних та масштабованих діях з вимірним ROI.
4. Встановлення зв'язку доходів від продажу з маркетинговими активностями на підтвердження ROI [8].

Також Колін Кемпбел зазначає, що виконати ці обіцянки, маркетологи мають запровадити серйозні організаційні та культурні зміни. Повинен бути забезпечений зв'язок відділів маркетингу та продажів за трьома важливими принципами: цифрова трансформація, клієнтоорієнтованість та облік доходів. Цифрова трансформація: знайомство з покупцями через цифрову трансформацію маркетингових каналів. У той же час передбачається прокачування маркетингових операцій за допомогою технологічного стека, який допомагає зробити висновки та розробити стратегію.

Клієнтоорієнтованість: сьогодні маркетинг відповідає за досвід клієнтів. Це більше, ніж просто створення образу покупця та його подорожі; це дозволяє враховувати голос клієнта під час організації GTM. Облік доходів: маркетологи повинні думати, як продати, і відповідати за досягнення цілей за доходами. Замість використання підтримки MQL як остаточної метрики, маркетинг повинен враховувати загальну життєву цінність клієнта.

Готь О.Я., в своїй публікації звертає увагу на наступне: «Розробка стратегій управління на сучасних підприємствах дає змогу підприємству вижити на ринку та перемагати у конкурентній боротьбі. Проаналізовано дефініції поняття стратегія підприємства та розглянуто основні стратегії, які використовуються на сьогоднішній день. Стратегія підприємства розглядається як систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Застосування стратегічного управління та стратегій на підприємствах дає змогу використовувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва, своєчасно координувати роботу з розвитку підприємства» [9].

Спосіб продажу товарів клієнту змінився і продовжує змінюватися у бік більш персоналізованого та деталізованого користувальницького досвіду. Згідно з останнім звітом Salesforce State of Marketing, 84% клієнтів B2B хочуть, щоб до них ставилися як до людей, а не як до цифр у показниках доходів. Іншими словами, їм потрібен індивідуальніший підхід. У поєднанні з розвитком штучного інтелекту та накопиченням даних сучасні компанії швидко переходять до моделі прибуткового маркетингу. Відповідальність за доходи відчують 52% маркетологів, які заявили, що діляться метриками з командою продажів, а 65% керівників відділів маркетингу сказали, що всі команди мають загальні цілі та діляться показниками. Перехід на віддалення у 2020 році

посилив важливість цифрової взаємодії з клієнтами. Згідно з даними міжнародної консалтингової компанії McKinsey & Company, B2B-компанії бачать, що для їх клієнтів цифрова взаємодія вдвічі-втричі важливіша, ніж традиційні продажі. Також зазначається, що покупці все частіше віддають перевагу самообслуговуванню, що робить підтримку мобільних додатків та інтернет-спільнот продавців затребуваною, як ніколи раніше. Цей процес не обмежується стадією вивчення товару, а супроводжує всі етапи подорожі покупця.

Томпсон-мл. А.А, Стрикленд III А.Дж. в своїй книзі Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа систематизували перелік базових стратегій підприємств, що використовуються в сучасних умовах, (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація базових стратегій підприємств [10]

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).

Чим прибутковий маркетинг відрізняється від інших видів маркетингу? Ось кілька відмінностей прибуткового та деяких інших видів маркетингу, таких як традиційний маркетинг, АВМ, маркетинг зростання та операції з доходами.

Традиційний маркетинг зосереджений на 4 складових (підхід 4P): продукт, місце, ціна та просування (product, place, price, promotion). За такого

маркетингу збирається мало даних і організується мало процесів. Маркетинговий план виявляється не пов'язаний із спільними бізнес-цілями та цілями за доходами. Все вимірюється витратами, кількістю дій та кількістю лідів, переданих у продаж. Багато SaaS-компаній виходять далеко за рамки традиційного маркетингу, покладаючись на ABM або на маркетинг зростання.

ABM (Account-based marketing) – це така модель маркетингу, яка спрямовує маркетингові ресурси на залучення окремих людей/акаунтів. Продажі та маркетинг повинні взаємодіяти один з одним, тому що персоналізація охоплення та контенту на рівні облікового запису вимагає повної синхронізації продажів та маркетингу. Мета - отримати більше доходів у короткі терміни, зосередивши увагу на ідеальних клієнтах. Маркетологам необхідно створювати кастомізовані програми спільно з відділом продажів для більш ефективної взаємодії з конкретними обліковцями.

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: встановіть основні показники доходу та створіть інформаційні панелі, які демонструють ваш прогрес.

Єщенко Марина і Михайличенко Вікторія в свої публікації Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні зазначають наступне: «Для ефективного функціонування в сучасних умовах ринкової економіки підприємствам потрібно визначити напрям подальшого розвитку, який стане запорукою їхньої успішної діяльності. В таких умовах підприємства формують цілі, пов'язані з вибором і закріпленням певної частини ринку (ринкової ніші), формуванням та підтриманням конкурентоспроможного статусу» [11, стор. 158].

Також К. Кемпбел наголоршував на тому, що інший спосіб поглянути на свою стратегію прибуткового маркетингу - це слідувати методології зростання доходів Sales Benchmark Index, яка розглядає доходи в залежності від джерел і передбачає відповіді на такі питання:

- Скільки ми повинні інвестувати у кожен маркетингову категорію? Категорії включають АВМ, генерацію лідів, клієнтський маркетинг, партнерський маркетинг, продуктовий маркетинг та польовий маркетинг.

- Як ця інвестиція збільшує дохід?
- Як ми можемо виміряти успіх маркетингу в цій галузі?

Існує кілька моделей та структур прибуткового маркетингу. Розглянемо три моделі, які добре працюють у сфері B2B SaaS та допоможуть вам трансформуватися в організацію, орієнтовану на отримання доходу [8].

Sales Benchmarks Index (SBI) пропонує методологію зростання доходів, в якій ви повинні пройти кожну категорію плану маркетингу та плану продажів та призначити відповідну метрику, щоб забезпечити безперервний багатоканальний досвід для вашого користувальницького шляху. Поєднання цих показників дає вашій команді повну картину доходів. На рисунку 1.3. показано складові моделі SBI.

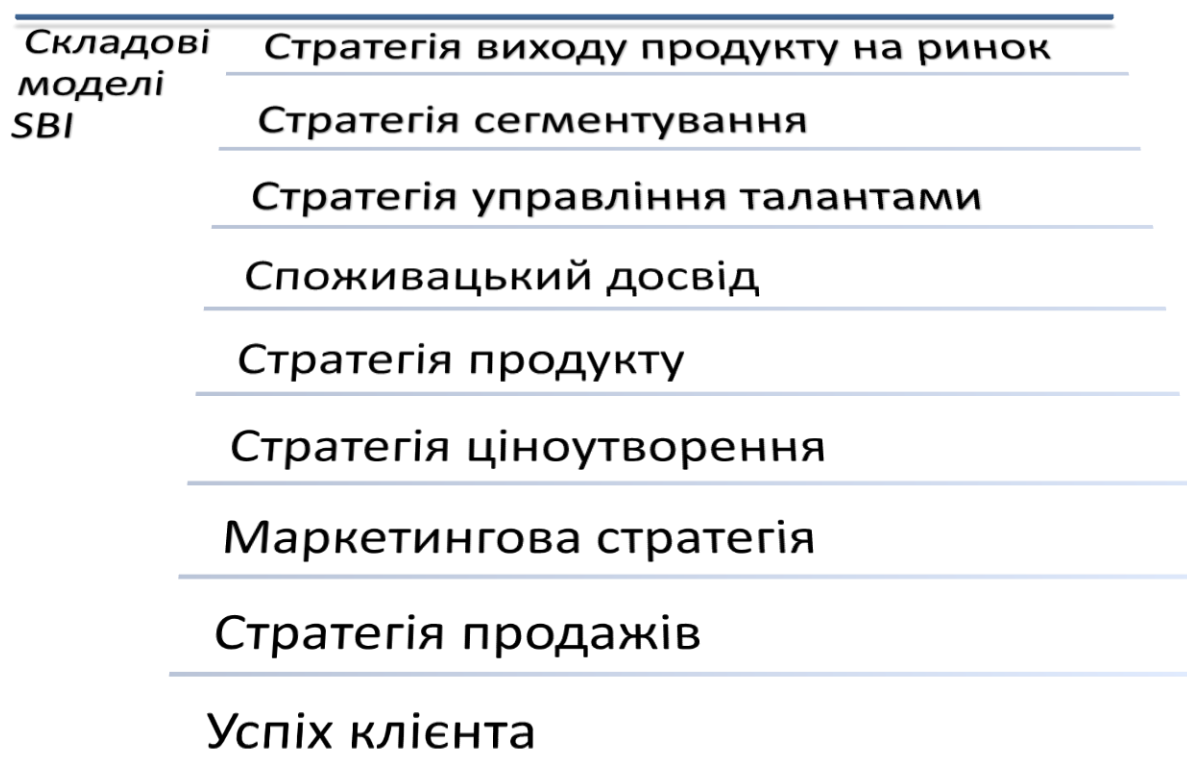


Рис. 1.3. - Складові моделі SBI

Яг Ганеш (Yaag Ganesh), автор і маркетолог, який на ранній стадії допомагає стартапам будувати бізнес, вигадав модель GAME: Gather (збирати), Agree (домовлятися), Map (порівняти) та Execute (проводити). Вона є більш простою структурою, яка в кінцевому рахунку вимагає зробити ту ж роботу, розбиту на чотири етапи (рис. 1.4.):



Рис. 1.4. - Модель Яга Ганеша (GAME)

1. Збирати: визначте акаунти, на які ви хочете витратити гроші та ресурси, включаючи нових та вже існуючих клієнтів. Визначте маркетингові джерела, які призводять до доходу, такі як тематичні дослідження та інший контент, плата за клік (PPC), заходи та багато іншого.
2. Домовлятися: співробітнічайте з відділом продажів та складайте остаточний список облікових записів з потенційним доходом. Переконайтеся, що ваші КРІ-метрики приведені у відповідність, коли вибиратимете облікові записи. Визначте, де знаходиться кожний обліковий запис на шляху користувача, і домовтеся з відділом

продажів про правильне послання та історію для кожного облікового запису.

3. Зіставляти: з'єднайте болючі точки та етапи вирви для своїх облікових записів і зіставте їх зі своїм продуктом і рішенням, яке він пропонує. Розрахуйте приблизну споживчу цінність клієнта для ваших облікових записів.
4. Проводити: проводьте свої маркетингові кампанії з правильним посланням та персоналізацією для кожного покупця. Запустіть свої кампанії за певними маркетинговими каналами і продовжуйте налаштовувати свій підхід, доки маркетингові зусилля та продажі не будуть оптимізовані для отримання доходу.

В підручнику по стратегічному управлінню підприємством наводиться такий склад реальної стратегії підприємства (рис. 1.5).

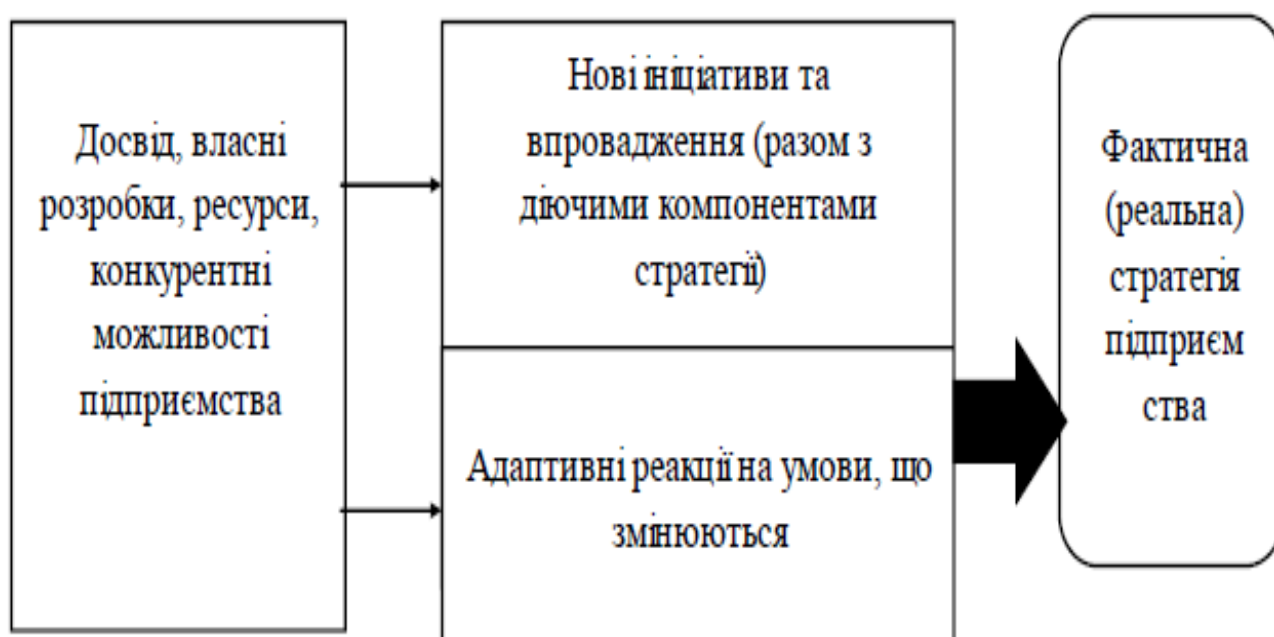


Рис. 1.5. – Склад реальної стратегії підприємства [12]

Використовуйте наступні шість кроків стратегії доходного маркетингу як спосіб оптимізації вашої системи організації доходів (рис. 1.6).

Крок 1. Визначте (Identify) ключові групи людей, які з більшою ймовірністю здійснять покупку. Опирайтеся на демографічні дані, а також орієнтуйтеся на ідеальні облікові записи та контакти.

Крок 2. Розподіліть ресурси (Allocate resources) між програмами та каналами на основі прогнозованої продуктивності.



Рис. 1.6. - Спосіб оптимізації системи організації доходів

Крок 3. Здійснюйте (Operationalize) продаж та маркетинг за рахунок максимального використання технологій.

Крок 4. Дотримуйтесь (Deliver) запланованих програм на всіх етапах воронки продажів та оптимізуйте їх у режимі реального часу.

Крок 5. Відстежуйте повний шлях (Track full-funnel) потенційного покупця, що вже існує, по всіх точках взаємодії.

Крок 6. Оцініть свою ефективність за показниками доходу та ROI.

1.3. Особливості трансформації вітчизняного бізнес-середовища

Неприємності завжди приходять несподівано (зазначає Наталія Давидеріна), а оптимізм, приправлений поверхневим аналізом, часто грає злий жарт у стратегічному плануванні. Так і в одному з медійних холдингів, що надає послуги B2B-сегменту, фінансовий директор якого оптимістично малював раді директорів плани на тему «зростаючого ринку» та «відсутності економічної стагнації» в Україні (справа була у квітні 2019 р., спираючись виключно на прогнози кабміну про зростання економіки в 3% та надалі 5-7%). Звичайно, саме ці оптимістичні настрої лягли в основу представленого фінансовим директором бачення стратегії бізнесу 2019-2020 років. з відповідними фінансовими кредитами. У той же час їх B2B-клієнти офіційно заявляли вже на початку березня про те, що скорочують виробничі потужності, бюджети на R&D/маркетинг тощо. Логічно було б припустити, що як наслідок озвучених оптимізацій - зрештою скоротяться й бюджети, які потенційні клієнти планували направити своїм постачальникам; у тому числі компанії, що надає послуги B2B-сегменту, представники якої були так впевнені у збільшенні revenue від згаданих клієнтів B2B у плановий період 2019-2020 рр., що й зафіксували у своїй стратегії. Як наслідок для компанії відсутність додаткової аналітики ринкових можливостей при плануванні до кінця року обернулася не лише підтвердженням теорії "5 сил Портера", а й невиконанням фінансових KPIs [13].

Також Давидеріна Н. зазначає, що очевидно, що при написанні такої стратегії колеги не замислювалися про «Ринкову владу споживача» та аналіз п'яти сил Портера з усіма наслідками. Поверхневий аналіз також проігнорував три сили «горизонтальної» конкуренції: рівень конкурентної боротьби, загрозу появи продуктів-замінників та нових гравців. 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».

М. Полегенька, в своїй публікації, пише «В сучасних умовах ринкових відносин, особливо з урахуванням нинішніх, турбулентних процесів, економічна діяльність агропромислових підприємств, яка спрямована на нарощування конкурентних переваг і забезпечення з їх допомогою стійкості своїх позицій, значною мірою залежить від своєчасного, правильного управління ефективністю їх діяльності» [14, стор. 78].

Незалежно від контексту варто обговорити поняття стратегії маркетингу в розрізі компанії та її бізнесу, зазначає Наталія Дадіверіна, 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.

Перш ніж приймати рішення щодо компонентів програми маркетингу 4P (product, price, place, promotion), його якісний стратегічний план завжди тримає у фокусі формулу 4C: company - її внутрішні ресурси та потенційні можливості; context - можливі різновиди PESTED / PESTLE / STEEPLE - аналіз середовища, в якому працюємо / плануємо працювати; customers - потреби, бажання та характеристики існуючих та потенційних; competitors - SWOT-аналіз конкурентів та тенденцій конкурентного середовища.

Також вона відмічає, що 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. Навряд чи KFC передбачала, що зміна логістичного партнера у Великій Британії обійдеться для

неї закриттям 900 (!) ресторанів по всій країні. Проте впоралася компанія чудово, зокрема завдяки комунікаційним PR-інструментам. Спочатку вичерпно пояснили ситуацію клієнтам, а згодом анонсували своє повернення у яскравому відеоролику [13].

I. Абрамович звертає увагу на те, що: «У різних компаніях існує свій набір ключових параметрів, моніторинг яких здійснюється регулярно. У загальному випадку до таких параметрів відносяться: об'єм продажів бренду, ціни, кількість клієнтів, прибуток від реалізації бренду. Також необхідно проводити детальний аналіз клієнтської бази (зміни структури, територія охоплення)» [15, стор. 11].

Трапляється, що вносити різкі зміни до стратегії доводиться через зовнішні причини - від геополітичних потрясінь до реакцій громадськості. Останні дедалі частіше і «болючіше» б'ють по брендах, які недостатньо ретельно ставляться до аналізу контексту і пропускають «хворі теми» сучасного суспільства. Наприклад, расизм, який обернувся для мережі Starbucks «днем зачинених дверей» та \$20 млн збитків, за оцінками BBC. Різко змінюються умови довкілля компанії і нам доводиться вносити у стратегію маркетингу правки і приймати змінені рішення. Але саме постійний та ретельний аналіз ринку (4C) допомагає компанії тримати руку на пульсі та приймати зважене аргументоване рішення про зміни, а не рухатися на авось. Це той вірний шлях, що веде до щастя, а не до безумства. Який шлях для отримання даних для аналізу компанії вибрати, залежить від таких факторів, як масштаб бізнесу, його глобальність, життєвий цикл ринку/компанії, бюджетні можливості тощо. На практиці доводиться працювати і з аналітичними звітами, підготовка яких коштувала компанії як сотні тисяч, і 10-15 тис. грн.

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. Тим більше, що сьогодні існують відносно доступні digital-інструменти, що дозволяють навіть малому бізнесу самостійно підготувати мінімальну квартальну аналітику та на

регулярній основі відстежувати зміни, які варто враховувати. Навіть чат-боти, які є у багатьох компаній, таких як «ПриватБанк», «Київстар», iGOV, ДонорUA та ін., збирають статистику про запити та типові питання користувачів, на основі якої без додаткових витрат можна зрозуміти, чим живе аудиторія та як покращити клієнтський сервіс.

Багорка М. систематизувала основні підсистеми збутової політики (для торговельних підприємств), рис. 1.7.

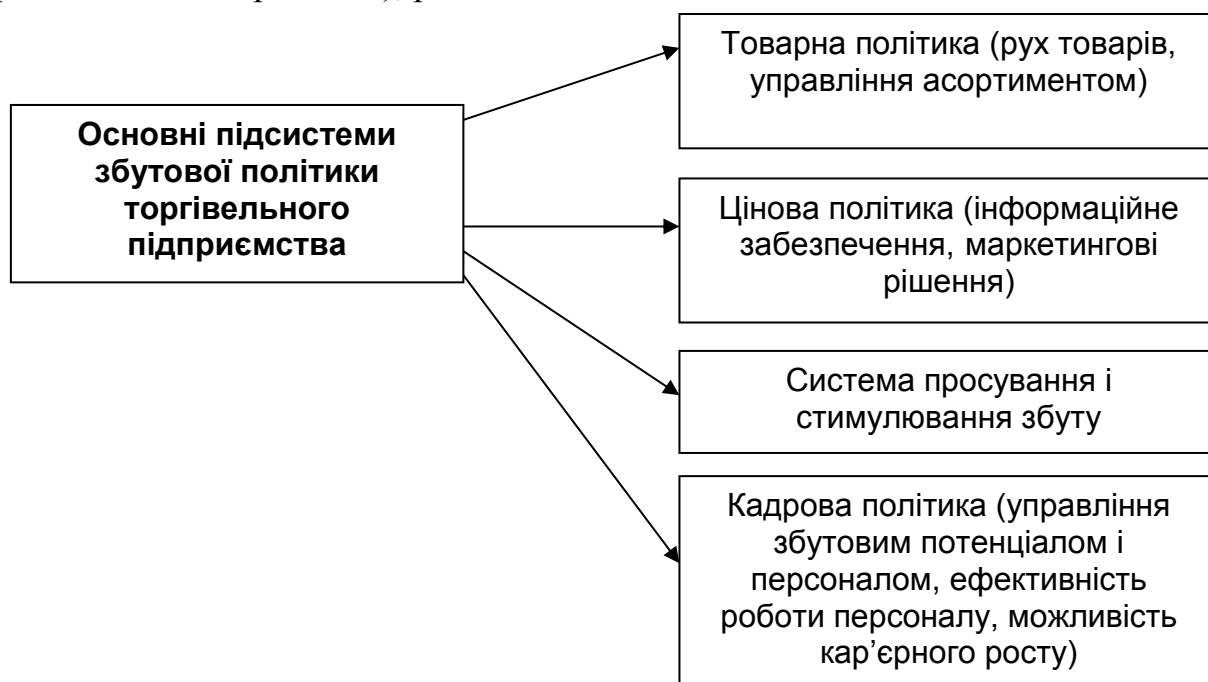


Рис. 1.7. - Підсистеми збутової політики торговельного підприємства [16, стор. 14]

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.). Ця модель дозволяє використовувати конкурентну перевагу та можливості докідля, нівелювати її загрози, а також відповісти на запитання:

- що? цілі, завдання;
- де? продукт та ринок;

- як? ресурси та план дій компанії.

І тут головне - поставити питання, стратегію якого рівня ми маємо на увазі: корпоративну, стратегію бізнес-рівня чи функціональну? Незалежно від рівня стратегії компоненти у них такі самі:

1. сфера діяльності;
2. цілі і завдання;
3. розподіл ресурсів;
4. джерела конкурентної переваги;
5. джерела синергії.

Однак ці компоненти вирішують різні завдання: якщо на рівні корпоративної стратегії компонент №1 «сфера діяльності» відповідає за те, яким бізнесом компанія має займатися/можлива експансія в нові види бізнесу (конгломератна диверсифікація), то на рівні стратегії маркетингу (функціональної) глибину та ширину товарної лінійки, політику брендингу тощо. А от для стратегії бізнес-рівня цей же компонент відповідає на питання щодо стратегії розвитку бізнесу [13].

Р. Барановська, в своїй публікації, зазначає, що «Роздрібна торгівля традиційно є однією з найбільш динамічно зростаючих сфер вітчизняної економіки. Але, з усіх господарюючих суб'єктів, що здійснюють діяльність у сфері роздрібно торгівлі, тільки мережеві торгові структури змогли утримати масштаби свого бізнесу на відносно стабільному рівні» [17, стор. 17].

Ще цікавішим є розкладка, коли починаємо мислити в рамках компонента «розподіл ресурсів». Тут доцільно було б використовувати добре перевірені матрицю BCG, альтернативні портфельні моделі Майлза та Сноу, а також підхід вартісного планування. Всі ці речі повертають до реальності, змушують дивитися на ситуацію прагматично, концентруючись на чітких бізнес-цілях та KPIs, не марнуючи ресурси марно. І вже тут, озираючись на півтора-два десятки років тому, чітко усвідомлюєш, що вітчизняне професійне community досягло добрих результатів у імплементації таких стратегій корпоративного зростання, як «проникнення», удосконаливши свій продукт для місцевого ринку, а також

«розширення», націлюючись на нові сегменти локального ринку та нові географічні ринки (зовнішній попит на вітчизняних фахівців маркетингу та комунікацій). Маркетингове значення рішень щодо корпоративної стратегії В основі ухвалення стратегічних рішень на всіх рівнях (компанії/корпорації, бізнес-одиниці, функціональної стратегії) так чи інакше лежать маркетингові концепції.

Стратегія верхнього рівня (компанії/корпорації) серйозно впливає план маркетингу. З цим не посперечаєшся. Є безліч шляхів, за якими компанія може досягти переваги над конкурентами у своїй сфері діяльності. Але в більшості випадків одна з ключових умов стійкої конкурентної переваги на корпоративному рівні - це ресурси компанії, для створення/придбання яких конкурентам буде потрібно тривалий час або їх взагалі буде важко придбати (потужний дослідний відділ/унікальні довгострокові партнерські зв'язки/авторитетний бренд/партнерські альянси) постачальниками/унікальне географічне розташування тощо) [13].

Волик А., в своїй публікації зазначає, що «В умовах розвитку ринкових відносин в Україні загострюється конкурентна боротьба за ринки збуту товарів між торговельними підприємствами, спостерігаються постійні зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому їх середовищі» [18, стор. 35].

Не секрет, що недостатньо самого володіння таким ресурсом, який недоступний конкурентам, потрібно розробити таку стратегію бізнес-рівня та комбінацій «товар-ринок», за допомогою яких один або кілька унікальних ресурсів компанія трансформує в споживчу цінність. Це гарантує їй перевагу над конкурентами. У цьому полягає суть маркетингового значення рішень щодо стратегіям корпоративного/компанії рівня.

Висновки до розділу 1

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 лексики бізнесменів у середині минулого століття, досі існує маса абсолютно різних визначень і тлумачень, а відповідно розуміння та прийняття - гра слів швидше, ніж сенсів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ОМЕГА»

2.1. Характеристика діяльності підприємств роздрібної торгівлі в Україні

Основним видом діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Омега» 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, договірною або добровільною (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 роздрібної торгівлі.

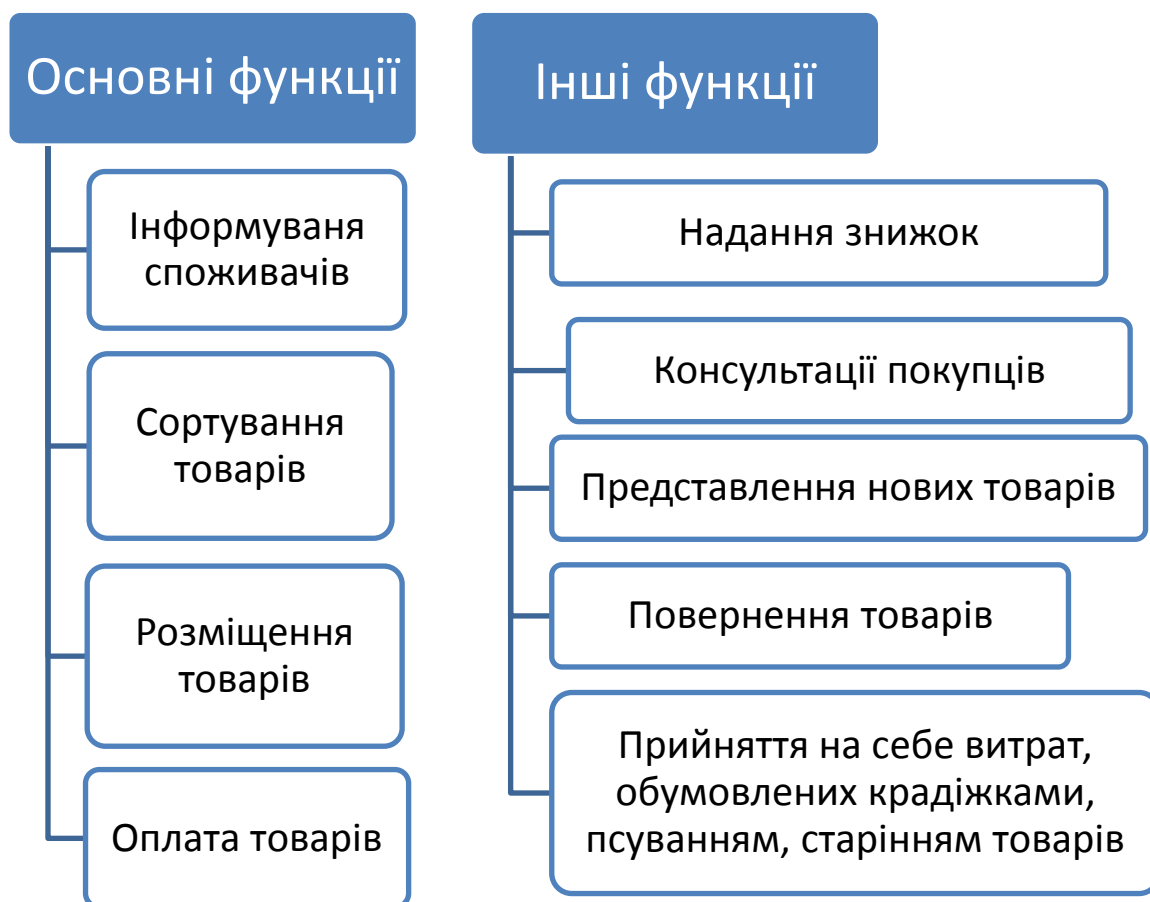


Рис. 2.1. – Функції роздрібної торгівлі [21]

В таблиці 2.1 дипломної роботи показано роздрібний товарооборот підприємств роздрібної 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 роздрібної торгівлі України, за період з 2017 по 2020 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 роздрібної 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	2017	2018	2019	2020	2020 +/- до 2017
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
Алкогольні 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.

Питанням розвитку роздрібної торгівлі в Україні приділяє увагу велика кількість науковців і практиків. Так Пиріг С.О., Іщук Л.І., Ніколаєва А.М. зробили аналіз сучасного стану розвитку роздрібної торгівлі України [23, стор. 95]. Коптєва Г.М., в своїй публікації проаналізувала сучасний стан та тенденції розвитку підприємств роздрібної торгівлі [24, стор. 140]. Карнаушенко А.С., зробив аналіз сучасного стану та перспективи розвитку роздрібного товарообороту в Україні [25]. Кравченко М.С. проводив аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України [26, стор. 139]. Вороніна В.Л. та Мілька А.І. досліджували роздрібний товарооборот як економічна категорія та його значення для управління [27].

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 2017 р. по 2020 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, відтворення звуку й зображення (+105,7 %); телекомунікаційне устаткування (+10,8 %); ігри та іграшки (+62,9 %).

Таблиця 2.2

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

Найменування товарної групи	2017	2018	2019	2020	2020 у % до 2017
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, відтворення 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 %).

Таблиця 2.3

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

Найменування товарної групи	2017	2018	2019	2020	2020 у % до 2017
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-городне 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 %); засоби для миття, чищення, полірування та догляду за автомобілями (+101,4 %); квіти, рослини та насіння (+116,2 %); тварини - домашні улюбленці та корми для них (+170,6 %); побутове рідке котельне паливо, газ у балонах, вугілля і деревина для опалення (-68,3 %); інші непродовольчі споживчі та неспоживчі товари (+153,8 %).

Аналізом сучасного стану розвитку торгівельної галузі України зацікавились В.В. Ровенська та Ю.Ю. Буркацький [28, стор. 145]. Шимко А.В. вивчав управління маркетинговими технологіями в роздрібній торгівлі [29, стор. 144]. Л.О. Лігоненко, Г.М. Богославець, Г.Л. Піратовський, в підготовленій ними монографії, дослідили трансформаційні процеси в торгівлі України [30, стор. 18]. Проаналізовано розміри інтернет-торгівлі в Україні в джерелі [31]. Осадча Н.В. та Петрова Г.Є. визначили роль азіатських країн у зовнішній торгівлі України [32, стор. 135].

В наступній таблиці (табл. 2.4) проаналізовано зміни питомої ваги окремих товарних груп у роздрібному товарообороті підприємств роздрібною 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 роздрібною торгівлі України зросла з 39,8 % до 44,2 %.

Таблиця 2.4

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

Найменування товарної групи	2017		2020		+/- по питомій вазі
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	
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 роздрібною торгівлі України скоротилась, відповідно на 4,4 відсоткових пункти. Наступна діаграма показує динаміку вартості окремих товарних груп у роздрібному товарообороті підприємств роздрібною торгівлі України, млн. грн. (рис. 2.1.).

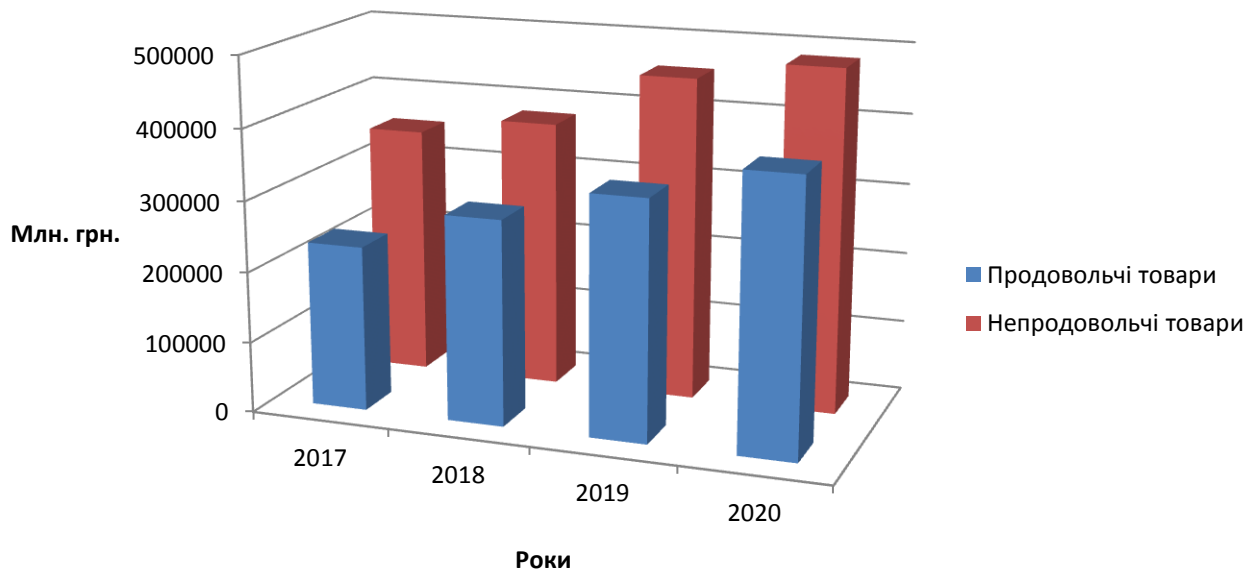


Рис. 2.1. - Динаміка вартості окремих товарних груп у роздрібному товарообороті підприємств роздрібною торгівлі України, млн. грн.

Можна помітити, що обсяг продажу товарів і продовольчої групи і непродовольчої групи у роздрібному товарообороті підприємств роздрібною 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 роздрібною торгівлі.

У регіональному розрізі розвиток роздрібною торгівлі відбувався нерівномірно. Найбільший приріст товарообігу спостерігався у столичному регіоні та промислових областях (Донецька, 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'юнктурою 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.

На наступному рисунку (2.2) показано динаміку розвитку ТОВ «Омега».

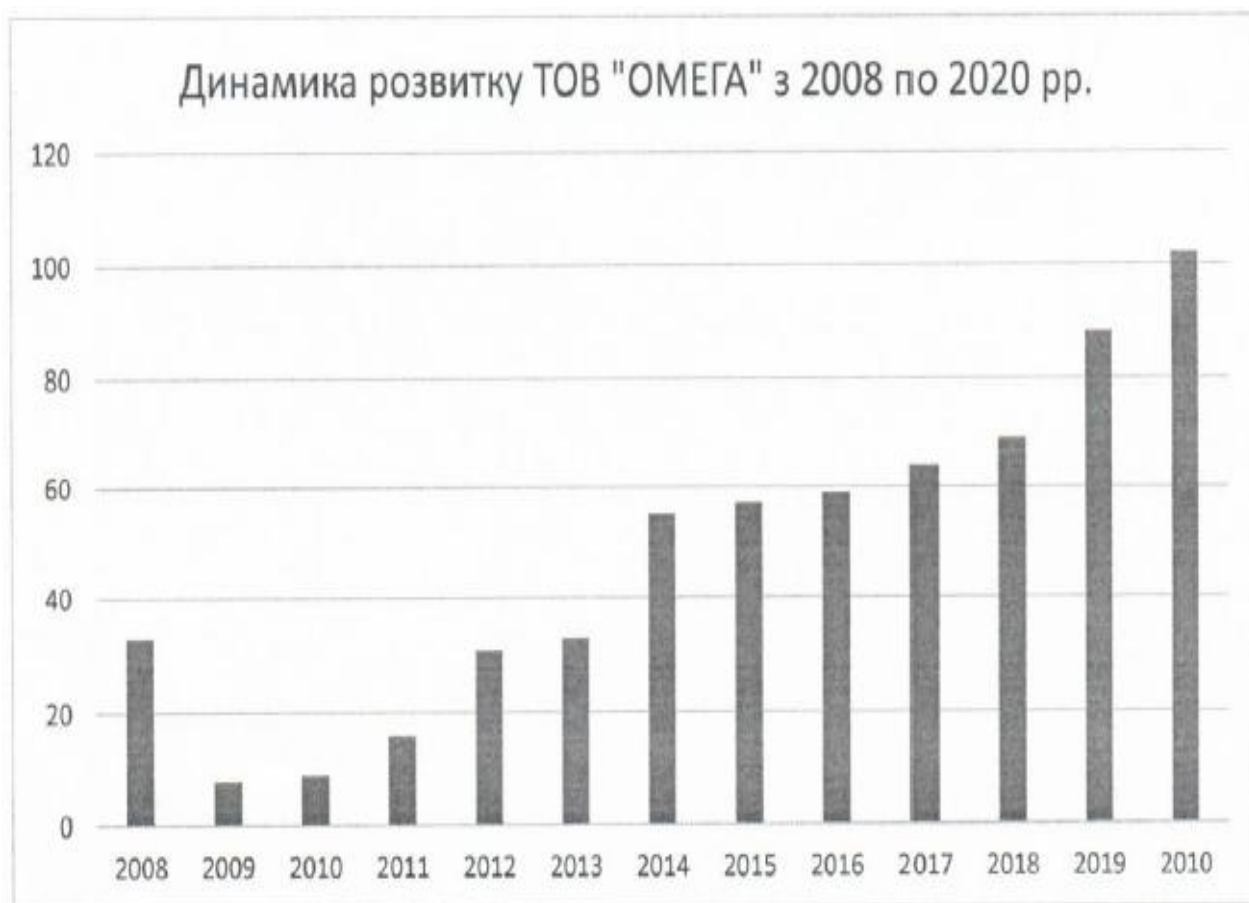


Рис. 2.2. – Динаміка розвитку ТОВ «Омега» [34]

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».

З 2011 року розпочався період активного розвитку. Станом на жовтень 2012 року мережа VARUS налічує 30 магазинів у Дніпродзержинську, Дніпропетровську, Долинській, Донецьку, Запоріжжі, Кривому Розі, Марганці,

Нікополі, Новомосковську, Павлограді та Першотравенську. Загальна торгова площа мережі супермаркетів VARUS складає 88607 м². Кількість співробітників – близько 8 000 осіб.

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

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.

За таким показником, як «щільність гіпермаркетів» (охоплення на душу населення), Україна випередила Болгарію, Румунію та Росію, але відстає від балтійських країн. Досить поширеним в Україні є «магазин біля будинку» (300-500 кв. м., термін окупності до 3 років). Цей формат вигідний нижчими витратами відкриття магазину, характеризується лояльністю споживачів, що зручністю розташування. Серед продовольчих роздрібних мереж в Україні можна виділити ГК "Фоззі" (мережі "Сільпо" - супермаркет, "Фора" - "магазин біля дому", "Фоззі" Cash&Carry), Metro--Sash&Carry, АТБ-Маркет (супермаркети та магазини у вдома), ДК «Фуршет» («Фуршет» - супермаркети, «Фуршет-гурман» - продовольчі «бутики»), ДК «Велика кишеня» («Велика кишеня» - супермаркети, «Просто маркет» - магазини у удома), ДК «Амстор» - супермаркети, ДК «Таврія» супермаркети та гіпермаркети, ЕКО («Еко-Маркет», «Еко плюс», «Симпатик» - супермаркет).

У сегменті побутової техніки та електроніки найбільшими гравцями є: ГК «Фокстрот», UnitradeGroup та «Ельдорадо». Торгова мережа «Фокстрот» займає 35% від загальної кількості торгових мереж із побутової техніки. Слід

зазначити, що за оцінками споживачів, торговельну мережу «Фокстрот» було вже п'ять разів визнано найкращою мережею магазинів електроніки та побутової техніки в Україні.

У сегменті продажів мобільних пристроїв та ін лідерами є «Євросеть», «Алло», «Мобілочка» та «Астел».

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.

Значного розвитку набув сегмент торгівлі будівельними матеріалами. Найбільшими гравцями тут є «Епіцентр» та «Нова лінія». Найбільш розгалужену мережу мають «Твоя кімната» та «Будмакс» – по 19 магазинів по всій Україні. У цілому нині можна сказати, що торгові мережі будівельних матеріалів -- найменш розвинена область проти іншими видами торгових мереж. Створення будівельних супермаркетів - складний і капіталомісткий процес, що вимагає тонкого розуміння специфіки цієї галузі.

Українські оператори мають значну перевагу на місцевому ринку систематизованої роздрібною торгівлі. Однак висока інвестиційна привабливість ринку ритейлу України сприяла просуванню на ринок закордонних гравців. На сьогоднішній день серед іноземних компаній на ринку працюють: MetroCash & Carry (Німеччина), Villa (Австрія), Spar (франшиза Голландії). Минулого року розпочав роботу російський гіпермаркет «О'КЕЙ». MetroAG зареєструвала мережу гіпермаркетів Real. З гіпермаркетами формату DIY (DoItYourself – будматеріали та товари для дому) вийшла німецька Praktiker, цього року – мережа OBI (франшиза Німеччини).

Зважаючи на складнощі, пов'язані з виділенням земельних ділянок під будівництво торгових об'єктів, значно зросла кількість угод з купівлі одиночних магазинів та мереж з невисокою рентабельністю з наступним ребрендингом. Так, один із лідерів продуктового ритейлу FozzyGroup купив

мережу «Бумі-Маркет», регіональний мережевий ритейлер «Пакко» придбав харківську мережу «П'ятий елемент», мережу супермаркетів «Еко-Маркет» придбала мережу магазинів «Патерсон» та невеликі регіональні мережі «Трі, "Дастор", "Буржуй" та торговий центр "Бучанський". Крім того, за останні кілька років повністю або частково було поглинено мережі «Так! Маркет», «Бегемот», «Три товстуни», «Кошик», «Панич» та інші.

Учасники ринку запевняють, що не вимагають додаткових платежів за просування соціально значущих продуктів харчування, адже для них важливіші обсяги продажу. А підприємці не вважають, що їхні права буде захищено, оскільки залишається можливість для неофіційних взаємин [33].

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.

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 «Омега»: «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 «Омега» 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 менеджменту
- 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 «Омега» [34]

Як можна бачити, Центральний офіс ТОВ «Омега» 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'єкту 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 планограм, забезпечення викладки відповідно до планограм; 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 «Омега» за 2020 рік представлена в додатках А, Б, В і Д до дипломної роботи [35 і 36]. 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 (2020) зріс на 17,5 % у порівнянні з 2019 роком і дорівнював 12964875 тис. грн.

2019 р. – 11027752 грн.

2020 р. - 12964875 грн.

- Прибуток від операційної діяльності за минулий рік (2020) продемонстрував зростання на 103 % у порівнянні з 2019 роком і дорівнював 426421 тис. грн.

2019 р. – 209941 грн.

2020 р. - 426421 грн.

Середня вартість витрат клієнтів, при покупці продукції в магазинах VARUS (так званий середній чек) у 2020 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 «Омега» у 2020 р.

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:

- 2019 р. – 11,024 млрд. грн.;
- 2020 р. – 12,221 млрд. грн.

Власний імпорт у 2020 році, якщо його порівняти, з попереднім роком, продемонстрував зростання на 226691 грн.

У 2020 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 (2020 р.) склало більше 558 млн. гривень, що на 1,2 рази більше ніж у 2019 році.

На рисунку 2.4. унаочнено, в графічному виді, унаочнено результати діяльності ТОВ «Омега» у 2020 р.

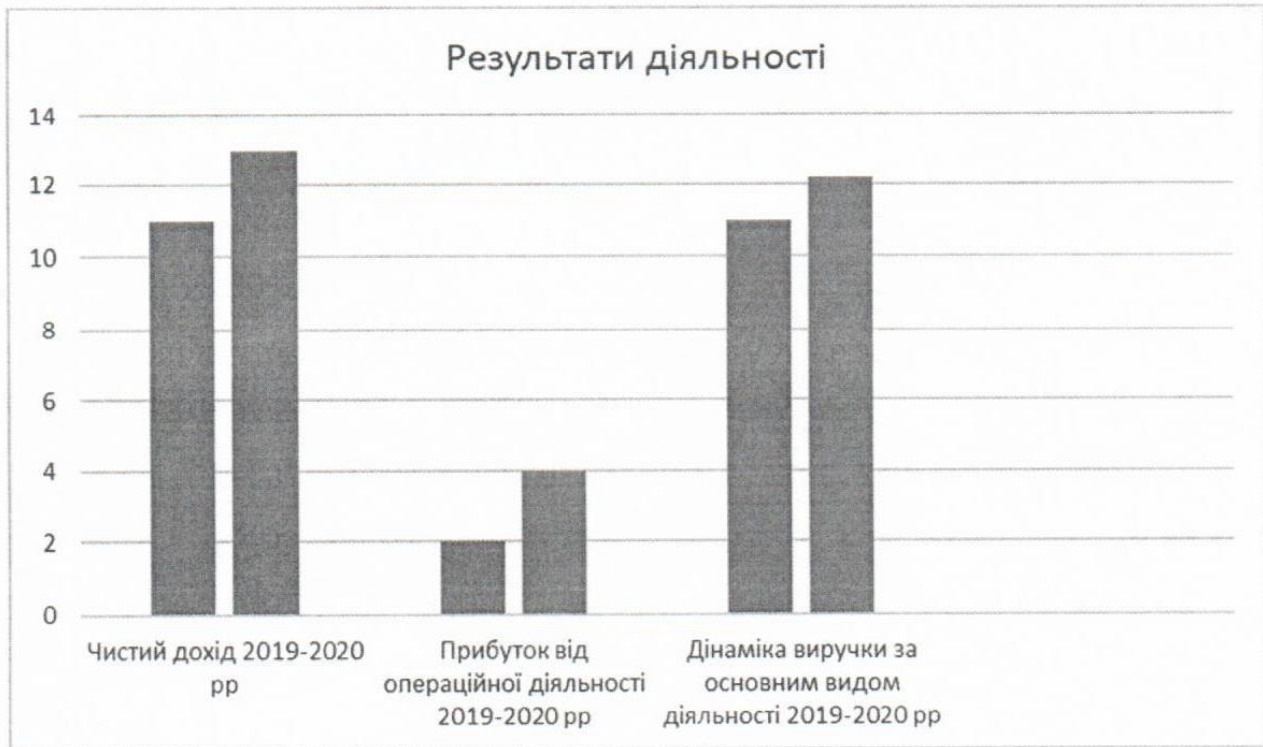


Рис. 2.4. – Результати діяльності ТОВ «Омега» у 2020 р., [34]

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 2020 рік компанія створила 373 нових робочих місця, що особливо важливо в умовах кризи, спричиненої пандемією віруса COVID-19 [38].

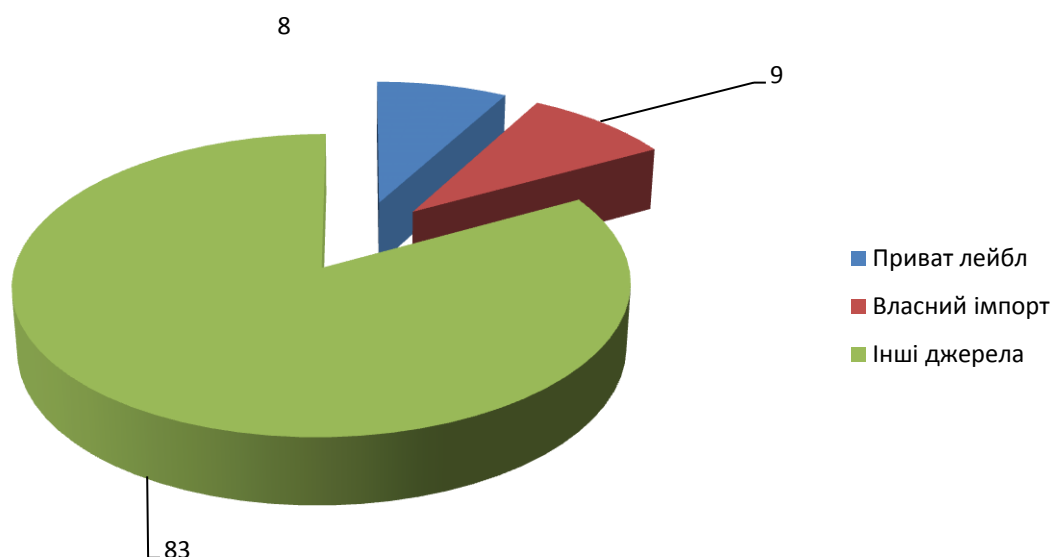


Рис. 2.5. – Структура продажів ТОВ «Омега» у 2020 р., %, [34]

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].

Висновки до розділу 2

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 роздрібною торгівлі.

2. У регіональному розрізі розвиток роздрібною торгівлі відбувався нерівномірно. Найбільший приріст товарообігу спостерігався у столичному регіоні та промислових областях (Донецька, 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'юнктурою ринку, структурою споживчого попиту, наявністю вільних торгових площ.

3. 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.

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

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

6. 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.

7. 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.

8. 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.

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

3.1. Консалтинг в удосконаленні роботи торгівельного підприємства

Любов Цимбал, засновник компанії "Група Фінансових Рішень", розповіла про те, як, на її думку, розвиватиметься галузь консалтингу в найближчий рік і яким світовим трендам варто прислухатися [39]. На її думку, 2020 рік яскраво продемонстрував, як послуги зовнішніх консультантів допомагають бізнесу виходити з кризових ситуацій. Коли весь світ був змушений перейти на формат онлайн роботи, саме залучені на аутсорсинг компанії стали "швидкою допомогою" в критичних ситуаціях, коли внутрішні фахівці не справлялися із завданнями бізнесу. Якщо говорити про сферу управлінського та фінансового консалтингу, найбільш затребуваними були бухгалтерські послуги та антикризові проекти, кадровий облік та податкове консультування.

Даний автор стверджує, що консалтингова галузь розвиватиметься галузь в Україні має звертати увагу на наступні світові тренди:

1. Прискорення цифрової революції. Консалтинг 4.0, орієнтований на технологічні розробки та цифровізацію, вже кілька років є предметом обговорення у консалтингових колах. На думку експертів галузі, цифрові послуги консультантів вийдуть за межі таких інструментів комунікації з клієнтами як відеоконференцзв'язок. Незабаром вони пропонуватимуть проекти з використанням нових технологій, наприклад, зі штучним інтелектом. Це дозволить обробляти та аналізувати величезні обсяги даних швидше та ефективніше, ніж це робить звичайна людина. Що, погодьтеся, набагато спрощує всім життя та підвищує продуктивність.

Вже сьогодні Business Intelligence (BI) інструментами користуються компанії, які планують та аналізують свою діяльність. Варто зазначити, що для

впровадження модуля ВІ необхідно мати налагоджені процеси реєстрації господарських операцій компанії. А це і бухгалтерський облік, і складський, і кадровий, реєстрація господарських операцій у грошовому, а й у кількісному вираженні. Тільки тоді цей інструмент аналітики стане незамінним інструментом для оперативного подання управлінських звітів топ-менеджменту компанії для оперативного прийняття управлінських рішень.

Багато управлінців упізнають свої компанії, коли зайде розмова про те, що часто організація процесу підготовки управлінської звітності або відсутня і рішення приймаються інтуїтивно, або інформація надходить з величезним запізненням, коли прийняття рішення не актуальне, упущена можливість оперативного реагування, або для підготовки інформації сидить армія фахівців, які збирають дані з різних систем, перевіряють ще раз, виправляють, формують величезну кількість не пов'язаних між собою ексель-таблиць, та й якість такої інформації залишає бажати кращого.

2. Автоматизуйся або помри. Звучить загрозливо, але за автоматизацією бізнесу – майбутнє. Як показала практика, робота у віддаленому режимі передбачає максимальну автоматизацію всіх процесів та перебудову наявних систем комунікації. Впровадження кращих технологій у бухгалтерські процеси дозволяє нам, консультантам, зосередитися на своїх професійних завданнях, а компаніям - звільнити в середньому 25 % часу від рутинних операцій, що повторюються, і зайняти його більш корисними завданнями.

Автоматизація потребує перегляду бізнес-процесів, архітектури фінансових систем, стандартизації. Тільки після цього ми можемо говорити про автоматизацію. Немає кращої фрази в цьому блоці як погляд програмістів на автоматизацію: Якщо спробувати автоматизувати хаос, ми отримаємо автоматизований хаос.

3. Курс на довгострокові відносини. Те, що сьогодні ми бачимо в західних консалтингових компаніях, - це відмова від високоприбуткових короткострокових проектів на користь роботи над довгостроковою стратегією

для бізнесу. Все частіше компанії шукають консультантів, які можуть надати повністю персоналізовані під бізнес-рішення. Це сприятиме підвищенню ролі експертів у конкретній галузі у формуванні стратегії.

Кілька років тому ми змінили стратегію найму спеціалістів та почали залучати на проекти експертів у конкретній галузі. І це ефективно спрацювало. Не обов'язково у штаті тримати, наприклад, консультанта у HR-сфері, а можна за необхідності залучати його до конкретних завдань. Тому робота за партнерськими схемами та залучення зовнішніх експертів на проект також буде для багатьох компаній відкриттям у новому році.

4. Повернення M&A. Виходячи з прогнозів західних експертів, 2021 стане роком відродження ринку M&A. Це, зі свого боку, має відновити інтерес до консалтингових компаній у питаннях реструктуризації та продажу активів. Крім того, бізнеси відновлюватимуться після кризи та адаптуватимуться до нових реалій. І тут без допомоги консультантів з управління змінами не обійтись.

Внутрішні зміни у бізнесі відбуваються лише тоді, коли є зовнішній тиск. M&A - це саме той зовнішній тиск, який не залишить ваш бізнес колишнім. У бізнес входять нові засновники зі своїм баченням стратегії та своїми технологіями управління. Можна досить швидко змінити систему обліку, можна написати нові інструкції та розробити нові карти процесів. Але швидко змінити мислення та звички ваших співробітників не вдасться. Експерт з боку, який не є співробітником компанії, зможе за допомогою інструментів управління змінами повернути депресію та агресію співробітників у бік залучення до процесу змін. Шлях це не швидкий і не легкий, не чекайте на результат сьогодні на вчора. Але врешті-решт ви зможете зберегти ключових співробітників.

5. Розвиток талантів. Тенденції Заходу демонструють боротьбу, що збільшується, за таланти у сфері консалтингу. Здавалося, багато фахівців за минулий рік втратили робочі місця. Проте утримання талантів та управління людьми будуть важливими темами цього року. Роботодавці інвестують у

співробітників, підтримують їх у скрутні часи, взявши за пріоритет курс на розвиток та підвищення кваліфікації.

Цимбал Л., зазначає, що 2020 був справді для багатьох з нас роком сильної емоційної напруги та випробування на психологічну міцність. Цікаві цифри можна дізнатись з дослідження LinkedIn, де йшлося про те, що в 2020 році EQ став однією з п'яти найпопулярніших навичок серед роботодавців. І для досягнення успіху в роботі, житті та покращення здоров'я EQ став навіть важливішим за IQ [39].

За даними компанії Talentsmart, 90% успішних керівників мають високий рівень Emotional Quotient (EQ (емоційний інтелект)). Працівники з розвиненим емоційним інтелектом заробляють у середньому на 29 000 доларів на рік більше, ніж ті, хто має цей показник на низькому рівні. І поки одні психологи та бізнес-тренери вважають EQ вирішенням усіх проблем, інші критикують ідею за антинауковість [40].

Також Цимбал Л. порекомендувала українському бізнесу - все, що можна автоматизувати, потрібно стандартизувати та автоматизувати. Потенціал персоналу, що звільнився від рутини, необхідно перенаправити на управління проектами, необхідно більше спілкуватися з персоналом, ставити питання, запитувати думку, спільно опрацьовувати проекти, необхідні для впровадження в бізнесі, довіряти управління цими проектами, мотивувати і підтримувати. Тільки так ви зможете повернути залученість, задоволеність, а за нею – підвищити ефективність роботи вашого бізнесу. Так, із деякими співробітниками доведеться розлучитися. Але це не погано і не добре, це просто один із етапів розвитку вашого бізнесу [39].

Зі статті «Консалтинг» в інтернет-енциклопедії Вікіпедія, можна дізнатись, що «Нова область професійних послуг - консультування з економіки і управління почала розвиватися на початку 20 століття. Перші консультантами були: Фредерік Тейлор, Гаррінгтон Емерсон і Артур Д. Літл» [41].

Гончарова В.Д., в своїй публікації, відмічає наступне: «Тісна співпраця консалтингу з такими сферами, як податкові консультації, юридичні

консультації, аудит та аутсорсинг бізнес-процесів дозволяє професіоналам реалізувати комплексний підхід до надання консалтингових послуг, який не тільки постійно враховує інші сфери бізнес-процесів, а й активно поєднує їх з ними» [42, стор. 106].

Такий науковець як Карпенко О.О. зазначає наступне «Зародження вітчизняного ринку консалтингу розпочато з часів незалежності. Нині консалтингові послуги в Україні надають: іноземні консалтингові фірми, що працюють із державними структурами з питань оподаткування, бюджетного регулювання, вдосконалення нормативно-правової бази, а також із питань управлінського консультування в пріоритетних галузях народного господарства (енергетиці, транспорті, зв'язку, сільському господарстві тощо)» [43, стор. 54].

Маличевський Володимир зазначає, що потреба звернення до консультантів виникає чи ситуації кризи, чи ситуації створення нового бізнесу. Буває також, що консультації потрібні, коли керівник чи власник виробив власний ресурс, а організація вимагає нового поштовху. У цих випадках власник намагається визначити рівень ризиків, пов'язаних із запрошенням консультантів щодо організаційного розвитку компаній. Як визначити, довіряти консультантам чи ні? Як побудувати із ними ефективні відносини?

На першому місці стоїть проблема компетентності консультантів. Щоб перевірити рівень компетенцій консультанта, необхідно спочатку поглянути на його CV. Поцікавтеся його досвідом роботи у реальному бізнесі. Зараз досить багато консультантів, які допомагають будувати компанії без особистого управлінського досвіду. Схожість досвіду консультанта з напрямком діяльності вашого бізнесу не така важлива. Що дійсно важливо, то це досвід переживання бізнес-процесів на власній шкурі [44].

Також важливим аспектом є досвід роботи у різних організаціях. Причому ключовим моментом тут є не напрямок бізнесу, а відмінності у стилі та способі управління та стратегії на ринку. (Хоча ми не можемо заперечувати того факту, що фахівець із продажу навряд чи запусить техпроцес на виробництві). У консультанта важливі не так знання, як професійна інтуїція

щодо результатів впровадження цього знання у практику бізнесу. Консалтинг – це мистецтво. У процесі запровадження будь-якої зміни у компанії завжди стоїть питання про співвідношення між потрібними процесами та доречності їх впровадження саме у цій компанії.

Спільник І.В., в своїй роботі охарактеризував складові процесу консалтингу (рис. 3.1.).

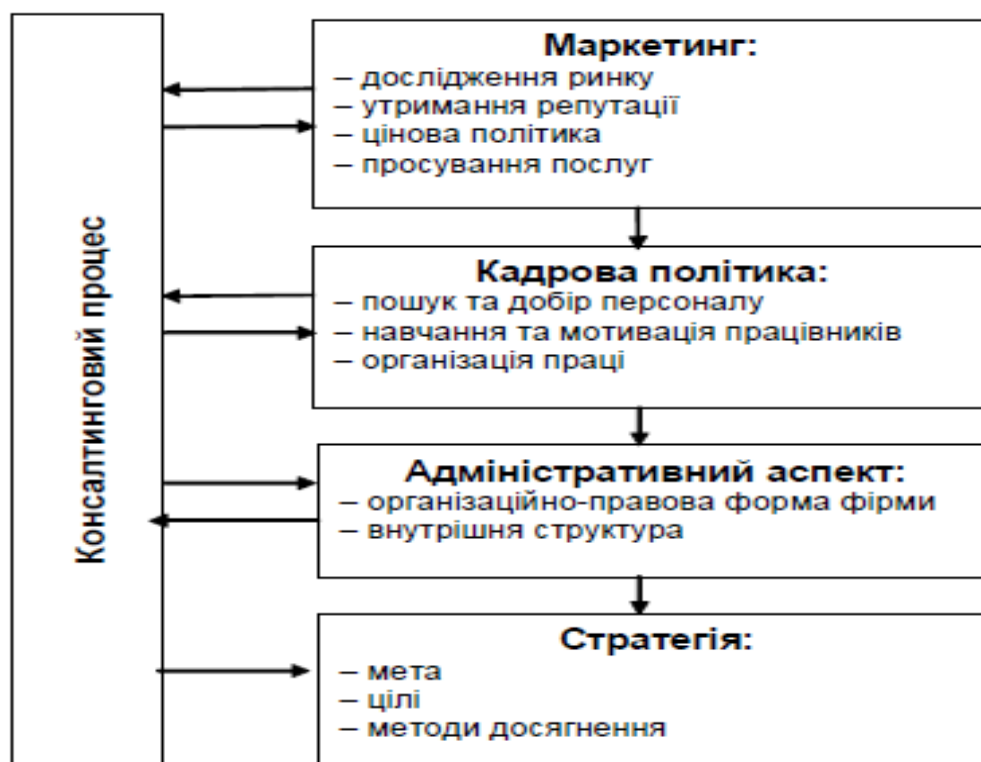


Рис. 3.1. Складові консалтингового процесу [45, стор. 33]

Крім того Малічевський В., в своїй публікації наводив приклад із власної практики. Він указував, що керівництво машинозбірного підприємства вирішило встановити програмне забезпечення з обліку кадрів, синхронізувати його з 1С бухгалтерією та електронною прохідною. Метою цього проекту було отримати прибуток від ефективного контролю за використанням робочого часу та скорочення витрат на його облік. Як виявилось, синхронізувати систему з бухгалтерією не вдалося через деякі організаційні особливості підприємства. У результаті скорочення витрат на облік було настільки мізерним, що не вдалося вивільнити жодну вакансію. Якісний поіменний контроль дав можливість

фіксувати всі запізнення. Але суттєвих дій керівництво не застосовувало через факт, що люди періодично переробляли понад норму. А якщо їх карати за п'ятихвилинне запізнення, ми можемо отримати саботаж у вихідний день. Єдиним явно позитивним результатом стало те, що нічна зміна працювала справді до кінця зміни. Але чи варто було стільки платити за цей результат? Люди, які продавали це обладнання, чудово знали про специфіку реалізації даного проекту в цій конкретній організації. Дійсно ефективні консультанти запропонували б встановити або лише електронну прохідну, або реорганізували б систему управління підприємством, а тільки потім зайнялися встановленням програмного забезпечення. При цьому консультанти могли б надати істотну допомогу у реорганізації. У результаті зіграв старий як світ принцип «продати за всяку ціну». Щоб захистити себе від величезних обсягів непотрібних робіт, потрібно чітко сформулювати свої очікування та цілі [44].

Марченко О.С., в своїй книзі, унаочнює зміст і форми консалтингових ресурсів, рис. 3.2.

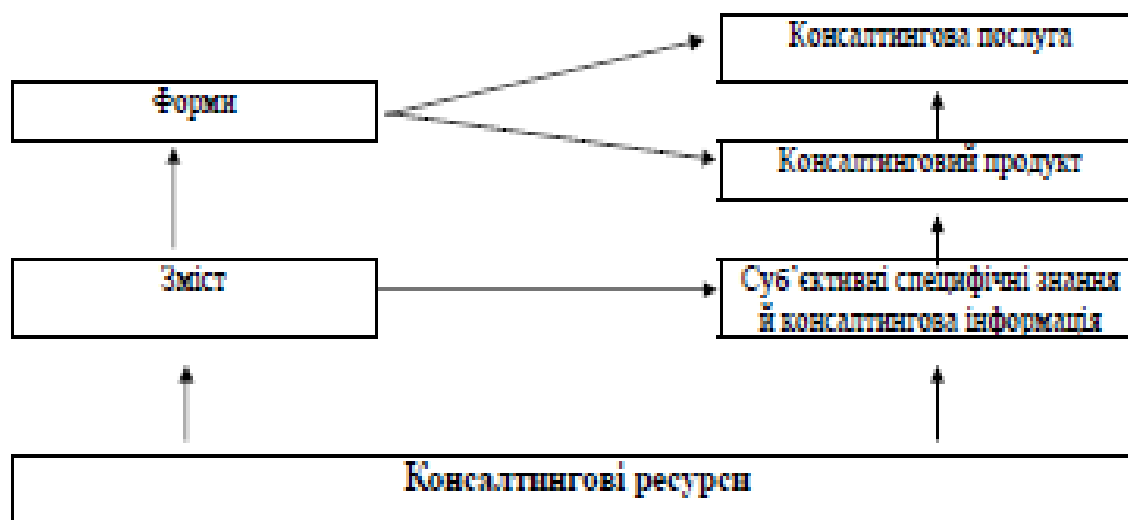


Рис. 3.2. - Зміст і форми консалтингових ресурсів [46, стор. 33]

Нижче наведено список питань, відповівши на які керівництво компанією, з високим ступенем ймовірності, отримає корисний результат:

1. Для чого вам консультанти?
2. Що ви хочете, щоб вони зробили?

3. Навіщо це вам?
4. Що саме ви з цього отримаєте?
5. Як ви це використовуватимете надалі?
6. Ви готові заради цього змінити свої переконання чи цінності?
7. Хто реалізовуватиме ваші нові починання?
8. Навіщо це їм потрібне?

Відповівши на ці питання, ви допоможете уникнути проблеми опору організації новим «оптимізаціям». Часто буває, нові проекти зовсім не потрібні організації. Це пов'язано з тим, що психологічні, тимчасові, ціннісні, професійні та організаційні зміни вимагають стільки ресурсів, що зміни для організації виявляються просто нерентабельними. Хоча, з погляду управлінського впливу, їх ефективність очевидна.

Друга важлива проблема – це рівень компетентності самих консультантів. Якщо йдеться про спеціалістів, які ставлять стандартизовані процеси, то проблем немає. Передзвонив попередньому консультанту і проблема закрилася.

Складніша ситуація виникає, коли організаційні зміни нестандартні. У цій ситуації їх ефективність дуже залежить від волі та бажання керівника бізнесу змінюватися. Маличевський В. радить задати консультанту кілька запитань, причому вимагати сформулювати відповіді якнайкоротше. Максимум три пропозиції на кожне запитання:

- Що Ви збираєтесь робити?
- Який це результат дасть?
- Чому Ви вважаєте, що Вам це вдасться зробити в нашій компанії?
- Як я зможу використати цей результат?

Хтось із великих сказав, що великого вченого відрізняє його здатність найскладніші речі пояснити десятирічному хлопчику.

Як ви розумієте, відповіді мають бути на найпростішому рівні. Якщо ви чуєте детальні описи окремих процесів та їх важливість чи літературну багатослівність, ви повинні насторожитися. Ще одним суттєвим ризиком при роботі з консультантами є сам замовник. Як правило, найболючіші зміни

відбуваються на рівні уявлення про суть можливостей персоналу та ставлення до нього. Ще одним важливим моментом є необхідність переоцінювати те, що було зроблено раніше. Міняти власну поведінку так само складно, як і все вищезазначене.

Отже, ми фактично виділили три основні ризики під час роботи з консультантами:

Перше - це проблема цілепокладання та сенсу змін. Відповідальність за це лежить на замовнику консалтингових послуг.

Друге - це компетентність самих консультантів та наявність досвіду впровадження змін.

Третє - це здатність замовника змінюватися. Без цих змін не може статися змін у бізнесі навіть теоретично.

3.2. Підвищення прибутковості як фактор нарощування ефективності діяльності комерційного підприємства

Вінклер Г. і Савицький Д., в своїй публікації, звертають увагу на те, що компанії найчастіше недооцінюють ціноутворення як чинник зростання прибутку; натомість вони прагнуть використовувати традиційніші методи, наприклад скорочення витрат. У цій статті представлено п'ять кроків, за допомогою яких можна перетворити ціноутворення на стійке джерело зростання прибутку.

Міжнародна компанія, що займається постачанням технічних газів, зіткнулася з певними труднощами. Великий і вкрай неоднорідний портфель продуктів (понад 500 різних найменувань), обслуговування замовників з цілого ряду галузей, груба сегментація клієнтів виходячи з їхнього розміру всі ці фактори спричинили значні відмінності цін навіть на той самий продукт. Керівництво компанії розглядало можливість загального підвищення цін, проте йому не вистачало раціональної основи для критичного аналізу усталеної цінової політики. Рішенням стали використання інструментарію для точного

аналізу факторів ціноутворення та розробка нової сегментації клієнтської бази. У результаті було сформовано актуальнішу цінову пропозицію.

За підсумками успішного пілотного запуску, компанія тиражувала цю методику на семи різних ринках, а для підтримки нового підходу торговий персонал пройшов інтенсивні курси навчання. Після реалізації програми, яка зайняла лише три місяці, на кожному окремому ринку було встановлено до 100 тис. нових цін на 150 різних продуктів, що без істотного збільшення обсягу реалізації дозволило підвищити рентабельність продажів на 3-5 процентних пунктів [47].

Комерція (від лат. commercium — торгівля, від cum (варіанти: com-, con-, cor-) «разом» + merx «товар»): у вузькому сенсі — торгова і торгово-посередницька діяльність [48].

В опорному конспект лекцій з дисципліни «Управління комерційною діяльністю» наводиться цікава характеристика процесів і операцій комерційних підприємств (рис. 3.3.).

Комерційні	Технологічні (виробничі)	Додаткові торгові послуги
Оптова закупівля й оптовий продаж товарів, роздрібний продаж, реклама, укладення договорів та ін	Транспортування, ігання товарів, розвантаження, вання, фасування, підсортування	Торгові послуги нового підприємства оптовим покупцям
		Торгові послуги споживачам у роздрібному підприємстві

Рис. 3.3. - Процеси і операції комерційного підприємства [49]

Як бачимо, процеси, що відбуваються в комерційному (торговому) підприємстві можна згрупувати в три підмножини:

1. Комерційні;
2. Технологічні;

3. Додаткові торгові послуги.

Також такі автори як Вінклер Г. і Савицький Д., в своїй публікації, звертали увагу на те, що компанії, що діють у сегменті B2B, зазнають складнощів навіть із підтриманням досягнутого рівня прибутковості, не кажучи вже про його підвищення, тоді як планомірне вдосконалення навичок ціноутворення може мати стійкий позитивний ефект. Вони стверджують, що дані, зібрані в ході реалізації більш ніж 1000 заходів щодо вдосконалення функції ціноутворення та підвищення ефективності у низці галузей, однозначно демонструють зростання рентабельності продажів на 2-7 процентних пунктів залежно від сектора. І все ж таки повний потенціал ціноутворення з точки зору зростання доходу і прибутку зможуть реалізувати лише ті компанії, які відточують скрупульозність аналізу та розвивають практичні навички. Перетворити ціноутворення на джерело зростання прибутку можна за п'ять нескладних кроків:

Прозорість даних про структуру цін. Керівники, які відповідають за ціноутворення, часто не мають повного уявлення про відмінності в рівні рентабельності по різних регіонах і групах товарів, не кажучи вже про окремих клієнтів і транзакцій, а всі ці фактори значно впливають на рішення щодо цінової політики та продажів. Так, наприклад, волатильність цін на сировину виявилася серйозною проблемою для компаній, у яких термін дії договорів продажу з клієнтами перевищував термін дії договорів із власними постачальниками сировини. Сировина може подорожчати, проте торгові представники не знають, на які товари, коли та на скільки мають зростати ціни. Без цих знань можливість отримання прибутку тане на очах. Персонал, що взаємодіє з клієнтами, повинен мати доступ до прозорих даних про рівень цін, знижки та інші причини витоку прибутковості внаслідок неоптимального ціноутворення в різні періоди та на різних стадіях диверсифікації портфеля, а також приймати на основі цих даних усвідомлені рішення. Ключове слово тут – усвідомлені. Обсяги доступних даних постійно зростають, як і потужності обчислювальних систем для їх обробки, і це дає торговим представникам

можливість використовувати більш досконалі аналітичні інструменти та приймати більш виважені рішення – принаймні теоретично. Однак швидке поширення даних та ускладнення їх структури найчастіше тільки вносять додаткову плутанину, а не допомагають розібратися в ситуації, тому торгові представники вважають за краще ігнорувати сучасні методи аналізу ціноутворення та продовжують спиратися на інтуїтивні рішення, шаблонні моделі, минулий досвід чи застарілі аналітичні методики. У результаті компанії або занижують ціни і просто втрачають гроші, або завищують ціни і втрачають клієнтів [47].

Компанії сегмента B2B сьогодні дуже часто не мають достатніх аналітичних компетенцій для обробки великих обсягів даних та створення алгоритмів поліпшення цінової політики. Ми регулярно стикаємося з випадками, коли керівники приймають серйозні рішення в галузі ціноутворення (наприклад, підвищують ціни пропорційно), озброївшись чи не простою таблицею у форматі Excel. Близько 75% доходу середньостатистичної компанії посідає її стандартну продукцію, асортимент якої може досягати кількох тисяч артикулів. Встановлення цін вручну забирає багато часу і виключає можливість визначення прибуткових механізмів ціноутворення. Достатня деталізація даних та управління складністю параметрів ціноутворення - у постійній динаміці, по тисячах товарних позицій - виявляються непосильним завданням для великих компаній. По суті це загальна проблема обробки великих обсягів даних. Як приклад можна розглянути європейську сталеливарну компанію, якої не вистачало системи збору даних, які забезпечують торговим представникам інформаційну базу для ухвалення усвідомлених рішень на рівні індивідуальних замовників. Щоб вирішити цю проблему, компанія об'єднала фінансові дані з кількох внутрішніх IT-систем: системи торгових представників, у якій оформлюються замовлення та виставляються рахунки; системи виробничого підрозділу, що використовується для планування потужностей лише на рівні окремих агрегатів; і нарешті, системи фінансового відділу, де на основі всіх перерахованих вище даних формується зведена звітність, але часто агреговано -

загалом на заводі чи виробничій ділянці. Потім у компанії було встановлено стенди з показниками, з яких зведені дані аналізувалися щотижня. Нова система допомогла подивитися на речі свіжим поглядом і зробити ряд важливих спостережень, наприклад, виявити замовників, систематичну збитковість яких раніше заважав помітити їхній малий масштаб [47].

Удосконалений інструментарій аналізу ціноутворення дозволяє оцінити та збалансувати ціноутворюючі фактори для кожної пари «артикул - покупець», а також докладно вивчити профіль кожного клієнта на рівні обсягів продукції, що закуповується, позиції в галузі та каналів продажів, що використовуються, щоб визначити нові можливості у сфері цінової політики. Такий інструментарій допомагає розробити рекомендації щодо ціноутворення з урахуванням комплексного розрахунку чинників, які впливають на цінові відмінності у різних ринкових сегментах (див. схему). Компанії з чудово розвиненими аналітичними навичками здатні за лічені місяці досягти значного зростання, використовуючи вже наявні дані та персонал [47].

Розуміння реальної цінності для споживача. При всій важливості інструментів поглибленого аналізу для управління складною матрицею цін необхідно враховувати, що зрештою ціна визначається привабливістю продукту чи послуги з погляду їхнього споживача (так зване ціноутворення на основі корисності). Провідні компанії доповнюють аналіз ціноутворення докладними відомостями про споживачів, виявляючи всі основні фактори, що визначають рішення конкретного клієнта про покупку, оцінюючи пропозиції конкурентів з погляду цих факторів та визначаючи цінність, яку придбання продукту чи послуги має безпосередньо для покупця.

Команді менеджерів із ціноутворення та продажів в одній компанії запропонували перерахувати фактори, що визначають, на їхню думку, ціну, яку згоден платити покупець. Згодом їх припущення зазнали перевірки та доопрацювання. У результаті аналізу було виявлено 14 значущих чинників чутливості споживачів до рівня цін - зокрема контрінтуїтивних, - яких і підозрювали торгові представники. Так, в одному випадку визначальним

фактором готовності споживача платити вищу ціну виявилася скоріше якість упаковки, ніж самого товару.

Аналітичні інструменти, безсумнівно, допомагають правильно визначити вартість, проте розуміння споживачів часто вимагає традиційніших навичок в галузі емоційного інтелекту, наприклад вміння спілкуватися з клієнтами та спостерігати за їх поведінкою. Так, коли один виробник спеціалізованих інструментів запуслав лінійку продуктів, які за експлуатаційними характеристиками перевершували власні аналоги і продукцію конкурентів, він провів серію інтерв'ю з дистриб'юторами, а потім запустив цільове дослідження ринку. Це дозволило йому пов'язати сукупність чинників рішення про купівлю з властивостями товару, які споживачі готові платити, що, своєю чергою, дозволило встановити ціну набагато вище очікуваної учасниками ринку. Найбільш раціональний підхід до ціноутворення з урахуванням корисності - використання «ціни найкращого альтернативного продукту». Цей метод передбачає дослідження доступних споживачам субститутів товару чи послуги. Передові компанії йдуть далі та зобов'язують своїх співробітників повсюдно застосовувати цей підхід. Команди торгових представників організують сесії з обговоренням практичних прикладів та моделюванням переговорів. Створення баз даних із прикладами найкращих альтернативних продуктів також допомагає поширенню нових знань про ціноутворення [47].

Розвиток у торгових представників навичок ведення переговорів. Визначення найкращої ціни безглуздо, якщо торгові представники неспроможні переконати покупців прийняти її. Тому для торговельного персоналу важливо володіти такими навичками, як раціональне управління часом, продумане ведення переговорів, коригування принципів ціноутворення з метою збільшення створюваної вартості та пом'якшення ризику відтоку клієнтів.

Особливо важливо опанувати мистецтво ведення переговорів. Насправді це зазвичай означає вивчення процесу розробки цінових рекомендацій і аргументів, дозволяють торговим представникам обґрунтувати адекватність цін. Також фахівці з продажу повинні – найчастіше за допомогою керівників –

розробляти аргументацію на підтримку ціни, акцентуючи увагу на найважливіших для клієнта складових [47].

При підготовці до переговорів важливо визначити можливі поступки, зрозуміти початковий та гранично допустимий рівень цін та передбачати можливі поведінкові стереотипи. Один торговий представник, який взяв участь у програмі з удосконалення функції ціноутворення, сказав: «Стало все складніше роз'яснити покупцю причини загального зростання цін. Після реалізації програми стало набагато простіше зрозуміти структуру ціни та обґрунтувати її підвищення покупцям, а також успішно вести переговори».

Навчання у процесі роботи. У більшості компаній розуміють важливість розвитку у співробітників навичок ціноутворення, проте лише деякі йдуть далі базової підготовки в рамках тренінгів чи онлайн-курсів. Успішні компанії використовують різні методики навчання - наприклад, техніку емпіричного навчання - щоб прищепити нові навички персоналу, що взаємодіє з покупцями. Найбільш ефективні програми спираються на поєднання аудиторних та практичних занять (модель *field and forum*).

Аудиторні заняття (*forum*) відбуваються у формі семінарів, які тривають два-три дні. Учасники вивчають теорію та методики на конкретних прикладах або з використанням інтерактивніших форматів навчання. Після етапу теоретичної підготовки проводяться практичні заняття (*field*), під час яких учасники під наглядом експертів та старших керівників застосовують отримані знання у реальній ситуації. Таке навчання не тільки стабільно вдосконалює навички ціноутворення в компанії, а й дозволяє досягти відчутних фінансових результатів уже у процесі навчальної програми. Фахівець, який успішно провів одні чи двоє переговорів про ціни, знаходить впевненість у новому методі, а нерідко починає активно радити його колегам [47].

Так, одна компанія використовувала наставників, які допомагали кожному співробітнику відділу продажу зрозуміти нову систему ціноутворення, включаючи максимально ефективне використання інструментарію. Така індивідуальна робота вимагала сил та часу, але вона була

необхідна, щоб чітко розуміння структури ціни всіма співробітниками дозволило підвищити загальний рівень цін та отримати додатковий прибуток. Керівник служби продажів на національному ринку заявив: "Ми вперше можемо достовірно порівняти ефективність нашого торгового персоналу з показниками конкурентів". Для переконання співробітників важливості розвитку навичок потрібні факти, а чи не просто розповіді про шкоду неефективного ціноутворення для прибутку компанії. Міжнародна нафтохімічна компанія запустила програму вдосконалення функції ціноутворення, яка включала, серед іншого, кілька інтенсивних тренінгів щодо використання нової системи та груповий інструктаж з аналізу продуктового портфеля кожного спеціаліста з продажу за допомогою нового інструментарію. Приблизно за п'ять місяців фахівці пілотного підрозділу сформулювали понад 400 можливих заходів щодо покращення цінової політики, які виявила транзакційна модель ціноутворення, завдяки чому потенційний приріст чистого прибутку компанії становив 10 млн. євро.

Зміна корпоративної культури. Досвід показує, що без усвідомленої залученості персоналу, його готовності долати усталені звички та зміщувати пріоритети навіть найкращі комплексні програми перетворень у довгостроковій перспективі приречені на невдачу. Стійке впровадження успішної практики ціноутворення вимагає використання моделей впливу, що включають чотири основні елементи: особистий приклад керівництва, ефективне роз'яснення та переконання співробітників, розвиток кадрового потенціалу та навичок, а також підтримку перетворень за допомогою формальних механізмів. Звичайно, всі елементи моделі важливі, проте керівники з ціноутворення повинні звертати особливу увагу на розвиток кадрового потенціалу та навичок співробітників за допомогою наставницьких програм. Іншим важливим аспектом є підтримка перетворень за допомогою формальних механізмів, які полягають у впровадженні ключових показників ефективності за всіма видами комерційної діяльності. Системи управління ефективністю можуть мати високий рівень деталізації, але оптимальний підхід - це автоматичне об'єднання результатів в

одну систему звітності, що дозволяє керівництву стежити як за загальною ефективністю ціноутворення, так і за показниками окремих торгових представників. [47].

Удосконалення функції ціноутворення, що приносить відчутний позитивний ефект, тісно пов'язане з ширшим комплексом заходів щодо покращення фінансового результату компанії. Але загалом і цілому досконалість у сфері ціноутворення досягається завдяки поєднанню ефективних інструментів та технік аналізу з відповідними навичками їх використання. Керівники бізнесу, які розуміють цю просту істину, зможуть перетворити цінову політику на справжній двигун економічного зростання.

3.3. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібною торгівлі

Автори публікації «Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка» стверджують наступне: «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 роздрібною 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

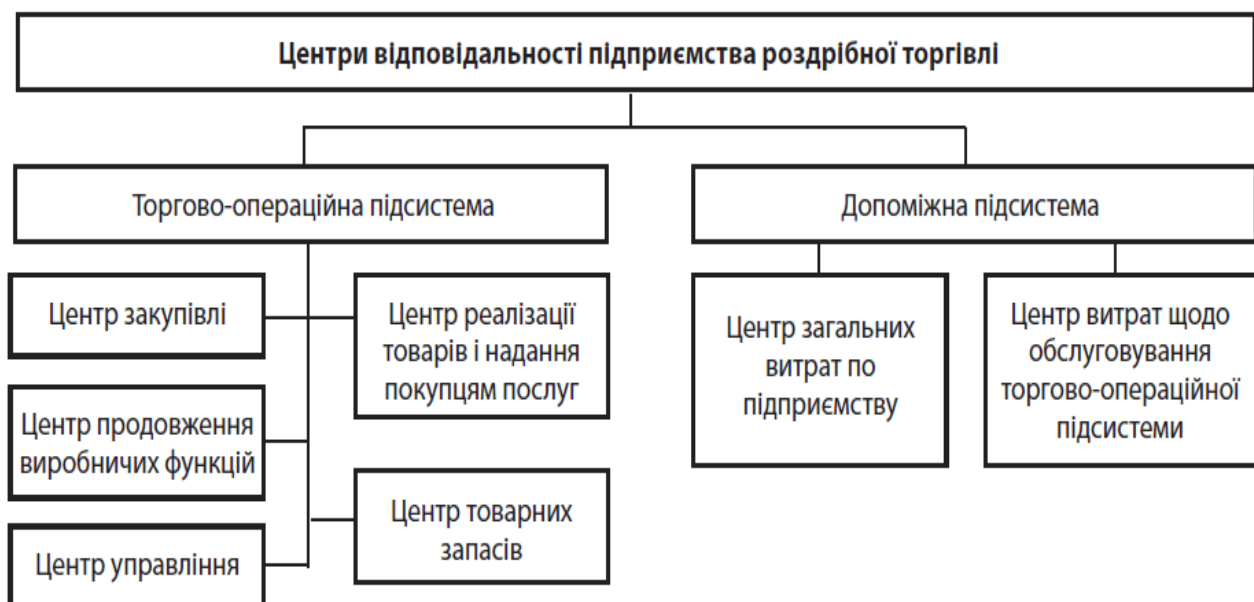


Рис.3.4. - Організаційна структура управління витратами підприємства роздрібної торгівлі за центрами відповідальності [53, стор. 116]

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, стор. 523].

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. Багато підприємств у своїй, зазвичай, зосереджуються чи процесестіах, чи кадрах. Необхідно приділяти увагу тому й іншому, і проілюструємо цей висновок прикладами тактичних прийомів, які використовували підприємства, які зуміли не тільки досягти потрібних результатів, а й зміцнити здоров'я організації.

Чому здоров'я організації - такий значущий фактор? Компанії, які дбають про збереження та зміцнення організаційного здоров'я, здатні демонструвати високі результати не лише за підсумками найближчого кварталу, а й у довгостроковій перспективі. Стійкий фінансовий стан таких компаній дозволяє їм гідно винагороджувати акціонерів, співробітників, інші зацікавлені сторони та суспільство загалом. Крім того, такі організації не застоюються на місці і набагато простіше адаптуються до умов, що змінюються. Більшість керівників давно усвідомили цю істину. Компанія McKinsey, у свою чергу, виділила дев'ять факторів, від яких найбільшою мірою залежить стабільність фінансових показників. Зрозуміло, відносна значущість кожного з цих факторів у різних компаній буде різною. Велике промислове підприємство чи виявиться схожим на стартап, що займається розробкою програмного забезпечення. Компанії, які дбають про збереження та зміцнення організаційного здоров'я, здатні

демонструвати високі результати не лише за підсумками найближчого кварталу, а й у довгостроковій перспективі. У будь-якому разі, організації можна вважати здоровими, якщо вони здатні поєднувати зусилля, вирішувати завдання та оновлюватися у стратегічній, організаційній та операційній сферах, досягаючи при цьому стабільно високих фінансових результатів. Для максимально ефективної координації необхідно, щоб співробітники повною мірою розуміли цілі організації та по-справжньому їх поділяли. Це дозволяє їм самостійно та творчо вирішувати поставлені завдання, а отже, працювати на такому рівні ефективності, що забезпечує досягнення цілей компанії. Нарешті, впровадження інновацій передбачає використання систем, процесів та норм поведінки, що дозволяють організації об'єктивно оцінювати обстановку та коригувати свої дії з урахуванням зовнішніх умов. Коротше кажучи, організаційне здоров'я характеризує не лише те, що компанія має, але й те, що вона робить [55].

Стеценко В.А., в своїй публікації, досліджувала методи підвищення ефективності роботи роздрібного торговельного підприємства [56]. Лічаренко О.В. зазначає, що «Для сучасного етапу розвитку внутрішнього ринку та подолання наслідків економічної кризи важливу роль відіграє торгівля. Розвиток ринку роздрібної торгівлі України є складним і динамічним процесом, що відбувається в умовах трансформаційних змін національної економіки під впливом низки екзогенних та ендогенних чинників» [57].

Також, такі автори як Міні М. та Клинцов В. стверджують, що вкрай важливо, щоб, починаючи масштабні перетворення - з будь-якої причини, нехай навіть заради подолання кризи, - керівники не забували про стан здоров'я організації. Його зміцнення - одне з найважливіших цілей будь-яких перетворень, яке поточний стан багато в чому визначає те, яким сценарієм розвиваються реформи. Компанії, які в рамках програм перетворень прагнули не тільки досягти результатів, а й зміцнити організаційне здоров'я, набагато частіше (у 42% випадків) успішно досягали поставленої мети, показують результати опитування керівників, проведеного McKinsey. Що стосується

компаній, які орієнтувалися лише з результати, цей показник становив лише 27%.

Ймовірно, це пов'язано з тим, що організації, які не забували про здоров'я, набагато частіше робили дії, без яких, як ми знаємо, досягти успіху практично неможливо. Йдеться, наприклад, про аналіз сильних і слабких сторін компанії на етапі планування перетворень, а також виявлення навичок, які потрібні для досягнення бажаних результатів. Крім того, цілеспрямоване зміцнення організаційного здоров'я (наприклад, зміна способу мислення співробітників та їх поведінкових стереотипів) дозволяє досягти позитивних результатів удвічі частіше, ніж у тих випадках, коли про нього забувають. Керівники, які успішно реалізували програму трансформації, спрямовану і на досягнення результатів, і на зміцнення організаційного здоров'я, набагато частіше (ніж ті, кого цікавив виключно результат) вважають цей досвід корисним і з точки зору розвитку лідерських навичок, і з погляду постійного вдосконалення [55].

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 напрямки роботи», у ході інших «цільові показники та напрямки 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 до розділу 3.

1. 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.

2. 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.

3. Компанії, які дбають про збереження та зміцнення організаційного здоров'я, здатні демонструвати високі результати не лише за підсумками найближчого кварталу, а й у довгостроковій перспективі. Стійкий фінансовий стан таких компаній дозволяє їм гідно винагороджувати акціонерів, співробітників, інші зацікавлені сторони та суспільство загалом. Крім того, такі організації не застоюються на місці і набагато простіше адаптуються до умов, що змінюються.

4. Важливо, щоб, починаючи масштабні перетворення - з будь-якої причини, нехай навіть заради подолання кризи, - керівники не забували про стан здоров'я організації. Його зміцнення - одне з найважливіших цілей будь-яких перетворень, яке поточний стан багато в чому визначає те, яким сценарієм розвиваються реформи. Компанії, які в рамках програм перетворень прагнули не тільки досягти результатів, а й зміцнити організаційне здоров'я, набагато частіше (у 42% випадків) успішно досягали поставленої мети. Що стосується компаній, які орієнтувалися лише з результати, цей показник становив лише 27%.

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 лексики 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 «Омега» мною 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 роздрібною торгівлі.

2. У регіональному розрізі розвиток роздрібною торгівлі відбувався нерівномірно. Найбільший приріст товарообігу спостерігався у столичному регіоні та промислових областях (Донецька, 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'юнктурою ринку, структурою споживчого попиту, наявністю вільних торгових площ.

3. 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.

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

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

6. 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.

7. 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.

8. 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.

В процесі вивчення управлінського консультування з підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі, мною було зроблено ряд висновків. А саме:

1. 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.

2. 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.

3. Компанії, які дбають про збереження та зміцнення організаційного здоров'я, здатні демонструвати високі результати не лише за підсумками найближчого кварталу, а й у довгостроковій перспективі. Стійкий фінансовий стан таких компаній дозволяє їм гідно винагороджувати акціонерів, співробітників, інші зацікавлені сторони та суспільство загалом. Крім того, такі організації не застоюються на місці і набагато простіше адаптуються до умов, що змінюються.

4. Важливо, щоб, починаючи масштабні перетворення - з будь-якої причини, нехай навіть заради подолання кризи, - керівники не забували про стан здоров'я організації. Його зміцнення - одне з найважливіших цілей будь-яких перетворень, яке поточний стан багато в чому визначає те, яким сценарієм розвиваються реформи. Компанії, які в рамках програм перетворень прагнули не тільки досягти результатів, а й зміцнити організаційне здоров'я, набагато частіше (у 42% випадків) успішно досягали поставленої мети. Що стосується компаній, які орієнтувалися лише з результати, цей показник становив лише 27%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Набока Ю.В. Бізнес-середовище: характеристика, структура, розвиток, діагностика. *Економічний простір*, 2018. № 138. С.192-200.
2. Сузьте границы. Глава из книги Стратегия фокусирования. Специализация как конкурентное преимущество. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str271.html>. (дата звернення 23.10.2020).
3. Шершиньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 384 с.
4. 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.
5. 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.
6. Порохня В.М. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2012. 224 с.
7. 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.
8. Доходный маркетинг Раздел: Маркетинг и продажи Автор(ы): Колин Кэмпбелл (Colin Campbell). URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark343.html> (дата звернення 14.11.2020).

9. Готь О.Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка, 2017. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення 14.11.2020).
10. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание. Москва-Санкт-Петербург-Киев: Вильямс, 2006. 926 с.
11. Єщенко М., Михайличенко В. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні. Галицький економічний вісник, 2020. № 3 (64). С. 157-162.
12. Стратегічне управління підприємством. URL: https://pidruchniki.com/13500826/menedzhment/strategichne_upravlinnya_pid_priyemstvom (дата звернення: 18.11.2020).
13. Стратегии маркетинга в разрезе компании. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark339.html?print> (дата звернення: (9.12.2020).
14. 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.
15. 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.
16. 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.
17. Барановська Р. Маркетингові дослідження в роздрібній торгівлі. 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.
 18. 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.
 19. ТОВ «Омега». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30982361/ (дата звернення: (22.03.2021)).
 20. Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія /[Н.О. Голошубова, О.О. Кавун, В.М. Торпоків та ін.] ; за заг. ред. Н.О. Голошубової. К. : Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2014. 344 с.
 21. Суть і види роздрібно́ї торгівлі. URL: https://pidru4niki.com/marketing/rozdribna_torgivlya (дата звернення: (22.03.2021)).
 22. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібно́ї торгівлі за товарними групами 1,2. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: (22.03.2021)).
 23. Пиріг С.О. Аналіз сучасного стану розвитку роздрібно́ї торгівлі України. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»* , 2019. №16 (61) С. 95-104.
 24. Коптева Г.М. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі. Приазовський економічний вісник, 2019. № 6(17). С. 140-143.
 25. Карнаушенко А.С., Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку роздрібно́го товарообороту в Україні. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/53.pdf (дата звернення: (27.03.2021)).

26. Кравченко М.С. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України. *Вісник приазовського технічного університету*. Серія: Економічні науки, 2016. № 31. с. 139-145.
27. 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).
28. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України / В.В. Ровенська, Ю.Ю. Буркацький. *Економічний вісник Донбасу*, 2019. № 2 (56). С. 145-150.
29. 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.
30. 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.
31. Обсяги інтернет-торгівлі в Україні вирости на 32%. URL: <http://sd.org.ua/news.php?id=20489> (дата звернення 30.03.21).
32. Осадча Н. В., Петрова Г.Є. Роль країн Азії у зовнішній торгівлі України. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2 (31). С. 135- 139.
33. Анализ хозяйственной деятельности компании ООО "Омега" супермаркет "Varus". URL: https://vuzlit.ru/256208/analiz_hozyaystvennoy_deyatelnosti_kompanii_ooo_omega_supermarket_varus (дата звернення 3.04.21).
34. Звіт про Управління ТОВ «Омега» за 2020 р. URL: https://varus.ua/sites/default/files/zvit_pro_upravlinnya_tov_omega_2020r_posle_audyta.pdf (дата звернення 3.04.21).
35. Фінансова звітність ТОВ «Омега» за 2020 рік. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-omega-30982361> (дата звернення 22.04.21).

36. ТОВ «Омега». Фінансова звітність станом на та за рік, що скінчився 31 грудня 2020 року. URL: https://varus.ua/sites/default/files/fs_2020_llc_omega_11.06.pdf (дата звернення 3.05.21).
37. EBITDA. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/EBITDA> (дата звернення 10.05.21).
38. VARUS - мережа продуктових супермаркетів. URL: <https://varus.ua/uk> (дата звернення 10.05.21).
39. Цымбал Л. «Автоматизуйся или умри»: 5 трендов на рынке консалтинга в 2021 году. URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons160.html?print> (дата звернення 4.09.21).
40. EQ vs IQ: что такое эмоциональный интеллект и как его развивать. URL: <https://changellenge.com/article/eq-vs-iq-что-такое-эмоциональный-интеллект-и-как-его-развивать/> (дата звернення 4.09.21).
41. Консалтинг. URL: [URL:https://uk.wikipedia.org/wiki/Консалтинг](https://uk.wikipedia.org/wiki/Консалтинг) (дата звернення 13.09.21).
42. 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.
43. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*, 2018. Випуск 27. С. 54-58.
44. Маличевский В. Риски в работе с консультантами. URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons146.html?print> (дата звернення 14.09.21).
45. Спільник І.В. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль : THEU, 2012. 156 с.

46. Марченко О.С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: Монографія. Х.: Право, 2008. 280 с.
47. Winkler G., Савицкий Д. Повышение прибыли благодаря эффективной ценовой политике. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark312.html?print> (дата звернення 28.09.21).
48. Комерція. URL: <https://uk.wikipedia.org/w/index.php?search=Що%20таке%20комерція&title=Спеціальна%3АПошук&fulltext=1&ns0=1> (дата звернення 28.09.21).
49. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління комерційною діяльністю». URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/52749/lek.PDF>. (дата звернення 28.09.21).
50. Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка. URL: <https://www.kp.ru/guide/konsaltingovye-uslugi.html> (дата звернення: 12.10.2021).
51. 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.
52. Чорна М.В., Стратегія взаємодії підприємств роздрібної торгівлі з постачальниками. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=337> (дата звернення: 12.10.2021).
53. Мілаш І.В. Управління витратами підприємств роздрібної торгівлі за центрами відповідальності. Проблеми економіки № 4, 2011.С. 113-117.
54. 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.
55. Mary Meaney, Клинцов В. Как добиться устойчивых улучшений. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm218.html> (дата звернення: 03.11.2021).

56. Стеценко, В.А. Методи підвищення ефективності роботи роздрібного торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*, 2018. № 14. С. 522-527.
57. Лічаченко, О.В. Підвищення ефективності діяльності підприємства роздрібною торгівлі (на прикладі підприємства ТОВ «Торнадо - РЕ», м. Чернігів). URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm218.html> (дата звернення: 14.11.2021).
58. Шуліка Ю.Ю. Особливості процесу управлінського консультування. Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: збірник матеріалів XI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 21 жовтня 2021 р. / Уманський національний університет садівництва. Умань: 2021. 278 с.
59. Бизнес-консалтинг: нужен ли он вашему розничному магазину? URL: <https://www.dirmagazina.ru/article/556-biznes-konsalting-chto-eto-i-nujen-li-on-vashemu-roznichnomu-magazinu> (дата звернення: 14.11.2021).
60. Станченко А. Традиционный менеджмент консалтинг - конец старой эры, начало новой. URL: <https://cmc-ukraine.com/traditsionnyi-menedzhment-konsalting-konets-staroi-ery-nachalo-novoi> (дата звернення: 14.11.2021).

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 перестраховання	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

Додаток Б

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 перестраховання	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

Додаток Д

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

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