

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

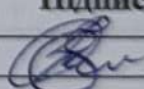
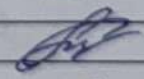
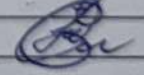
ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Орехова Михайла Андрійовича

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

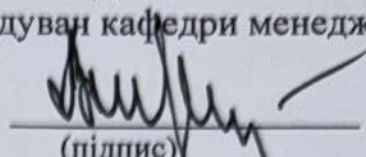
на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства з дотриманням цілей сталого розвитку

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Трифонов О.В.	85	добре	
Рецензент	Тимошенко Л.В.	85	добре	
Нормоконтролер	Трифонов О.В.	85	відмінно	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студенту Орехову М.А. академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства з дотриманням цілей сталого розвитку

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади ефективного розвитку підприємства з дотриманням цілей сталого розвитку	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «ОМЕГА» та факторів конкурентного середовища	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження управлінських рішень щодо формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «ОМЕГА»	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано



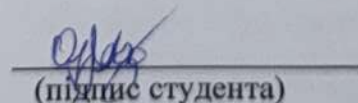
(підпис керівника)

Трифонов О.В.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання



(підпис студента)

Орехов М.А.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студента групи 073-21-1

НТУ «Дніпровська політехніка»

Орехова Михайла Андрійовича

Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства з дотриманням цілей сталого розвитку

РОЗВИТОК, МЕНЕДЖМЕНТ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ, ЕФЕКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Структура роботи: 65 сторінок комп'ютерного тексту; 14 рисунків; 14 таблиць; 29 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства з дотриманням цілей сталого розвитку ТОВ «ОМЕГА».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку підприємства з дотриманням цілей сталого розвитку.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто основи сталого розвитку підприємства: сутність, перспективи та перешкоди; досліджено роль та особливості діяльності підприємства для досягнення цілей сталого розвитку; оцінено формування корпоративної культури для ефективного розвитку підприємств для досягання цілей сталого розвитку; здійснено аналіз стану та трансформацій роздрібногo ритейлу: світові тренди та український сегмент; проаналізовано загальну характеристику діяльності ТОВ «ОМЕГА»; проаналізовано фактори конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «ОМЕГА»; проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ОМЕГА»; обґрунтовано необхідність впровадження моделі формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «ОМЕГА»; впроваджено реінжиніринг бізнес-процесу розвитку корпоративної культури ТОВ «ОМЕГА» та оцінено його ефективність.

Методи дослідження – аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах, що спеціалізуються на роздрібному ритейлі.

Сфера застосування – при обґрунтуванні управлінських рішень у сфері забезпечення розвитку підприємства з дотриманням цілей сталого розвитку.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що ефект дорівнює 519,4 млн. грн., а ефективність 528%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 5,28 грн. додаткового доходу ТОВ «ОМЕГА».

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-1
Dnipro University of Technology
Oriekhov Mykhailo Andriiovych

Substantiation of managerial decisions to ensure the development of an enterprise
in compliance with sustainable development goals

DEVELOPMENT, MANAGEMENT, SUSTAINABLE DEVELOPMENT,
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS, EFFECT, EFFICIENCY

Structure: 65 printed pages; 14 figures; 14 tables; 29 references.

Object of development is the process of substantiating management decisions to ensure the development of the enterprise in compliance with the goals of sustainable development of LLC "OMEGA".

The aim of the paper – is theoretical substantiation and development of practical recommendations to ensure the development of the enterprise in compliance with the goals of sustainable development.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the foundations of sustainable development of the enterprise are considered: the essence, prospects and obstacles; the role and features of the enterprise's activities to achieve sustainable development goals are investigated; the formation of corporate culture for the effective development of enterprises to achieve sustainable development goals is assessed; the state and transformations of retail retail are analyzed: global trends and the Ukrainian segment; the general characteristics of the activities of LLC "OMEGA" were analyzed; the factors of the competitive environment that affect the activities of LLC "OMEGA" were analyzed; the financial and economic indicators of LLC "OMEGA" were analyzed; the need to implement a model for the formation and development of corporate culture in LLC "OMEGA" was substantiated; reengineering of the business process for the development of corporate culture in LLC "OMEGA" was implemented and its effectiveness was assessed.

Research methods – analytical (research and statistical) method, coefficient methods, comparative and qualitative analysis, tabular display of data.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises specializing in retail.

Application is when substantiating management decisions in the field of ensuring the development of the enterprise in compliance with the goals of sustainable development.

The practical significance of the results obtained is that the effect is 519.4 million UAH, and the efficiency is 528%, i.e. each UAH. invested in these activities will bring UAH 5.28 of additional income to LLC "OMEGA".

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Орехова Михайла Андрійовича

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства з дотриманням цілей сталого розвитку

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Трифорова О.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Трифорова О.В.			

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Орехову М.А. академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства з дотриманням цілей сталого розвитку

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади ефективного розвитку підприємства з дотриманням цілей сталого розвитку	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «ОМЕГА» та факторів конкурентного середовища	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження управлінських рішень щодо формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «ОМЕГА»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано _____ Трифонова О.В.
(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання _____ Орехов М.А.
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади ефективного розвитку підприємства з дотриманням цілей сталого розвитку	7
1.1 Основи сталого розвитку підприємства: сутність, перспективи та перешкоди	7
1.2 Роль та особливості діяльності підприємства для досягнення цілей сталого розвитку	14
1.3 Формування корпоративної культури для ефективного розвитку підприємств для досягнення цілей сталого розвитку	16
2 Аналіз діяльності ТОВ «ОМЕГА» та факторів конкурентного середовища	23
2.1 Аналіз стану та трансформацій роздрібного ритейлу: світові тренди та український сегмент	23
2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ОМЕГА»	31
2.3 Аналіз факторів конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «ОМЕГА»	34
2.4 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ОМЕГА»	40
3 Впровадження управлінських рішень щодо формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «ОМЕГА»	51
3.1 Обґрунтування необхідності впровадження моделі формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «ОМЕГА»	51
3.2 Впровадження реінжинірингу бізнес-процесу розвитку корпоративної культури ТОВ «ОМЕГА» та оцінка ефективності	55
Висновки	58
Перелік джерел посилань	63

ВСТУП

Сучасні процеси глобалізації, трансформації в економічному, соціальному та екологічному середовищах, а також руйнівний вплив воєнних дій змушують бізнес переосмислювати підходи до ведення діяльності й адаптуватися до нових умов. В умовах зростаючого дефіциту ресурсів і загострення екологічних ризиків компаніям необхідно впроваджувати принципи сталого розвитку у власні стратегії, щоб забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і стабільність. Водночас посилюється суспільний інтерес до соціальної відповідальності, екологічної безпеки виробництва та ефективного управління ресурсами, що висуває додаткові вимоги до підприємств. У зв'язку з цим особливої ваги набуває вивчення сутності поняття сталого розвитку, а також механізмів, підходів і інструментів його впровадження на підприємствах. Це є необхідною умовою збереження конкурентних позицій, підвищення ефективності функціонування та адаптації до сучасної економіки, що дедалі більше орієнтується на інновації та екологічну відповідальність.

Підприємства, що здійснюють торгівельну діяльність відіграють важливу роль у підтримці національного товаровиробника, забезпеченні потреб споживачів, покритті частини імпортного бюджету, а також у сприянні підвищенню рівня життя населення й загального добробуту. Крім того, вони стимулюють інвестиційні процеси через створення нових робочих місць та розширення зайнятості. Їх стратегічне значення в національній економіці зумовлює необхідність розробки пріоритетів сталого розвитку. Оскільки діяльність торгівельних підприємств впливає не лише на економічні, а й на соціальні та екологічні аспекти, її потенціал дедалі частіше використовується для досягнення цілей сталого розвитку.

У сучасних умовах, особливо в період воєнного стану в Україні, питання формування та розвитку корпоративної культури набуває

особливого значення для торговельних підприємств. Ефективне функціонування таких суб'єктів господарювання безпосередньо залежить від згуртованості колективу, високого рівня мотивації персоналу та сприятливого внутрішнього клімату. Саме тому впровадження і постійне вдосконалення корпоративної культури є важливим інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємства, його стійкості до зовнішніх викликів і досягнення цілей сталого розвитку.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку підприємства з дотриманням цілей сталого розвитку. Для досягнення цієї мети в роботі вирішувалися наступні завдання:

- розглянуто основи сталого розвитку підприємства: сутність, перспективи та перешкоди;
- досліджено роль та особливості діяльності підприємства для досягнення цілей сталого розвитку;
- оцінено формування корпоративної культури для ефективного розвитку підприємств для досягання цілей сталого розвитку;
- здійснено аналіз стану та трансформацій роздрібного ритейлу: світові тренди та український сегмент;
- проаналізовано загальну характеристику діяльності ТОВ «ОМЕГА»;
- проаналізовано фактори конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «ОМЕГА»;
- проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ОМЕГА»
- обґрунтовано необхідність впровадження моделі формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «ОМЕГА»;
- впроваджено реінжиніринг бізнес-процесу розвитку корпоративної культури ТОВ «ОМЕГА» та оцінено його ефективність.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства з дотриманням цілей сталого

розвитку ТОВ «ОМЕГА».

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства з дотриманням цілей сталого розвитку.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що витрати вкладені у впровадження заходів складуть 121,355 млн. грн. та принесуть 640,755 млн. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 3,2% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 519,4 млн. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 528%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 5,28 грн. додаткового доходу ТОВ «ОМЕГА». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке здійснює торгівельну діяльність.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З ДОТРИМАННЯМ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1 Основи сталого розвитку підприємства: сутність, перспективи та перешкоди

Класичне визначення поняття «сталий розвиток» представлено на Міжнародній конференції ООН у 1992 р. та базується на ідеї задоволення потреб нинішніх поколінь без загрози для потреб майбутніх. Сталий розвиток – це не просто концепція, а система гармонізації взаємодії між людиною та довкіллям, що стимулює відповідальне використання ресурсів і позитивно впливає на рівень життя [25].

У документах ЮНЕСКО та звітах ООН сталий розвиток розглядається як альтернатива шкідливим моделям глобального зростання, які фокусуються виключно на короткострокових вигодах. Він передбачає тісну взаємодію трьох складових – екологічної, соціальної та економічної – для досягнення стійкого покращення добробуту населення (рисунок 1.1). Такий підхід вимагає раціонального управління всіма видами ресурсів: фінансовими, людськими, матеріальними, соціальними та природними. Активна участь ООН у просуванні цієї ідеї підкреслює глобальну відповідальність за дотримання прав людини, екологічних стандартів і принципів справедливості. Мета цієї діяльності – створення умов для досягнення спільного сталого майбутнього. Інтеграція принципів сталого розвитку на державному, корпоративному та локальному рівнях є критично важливою у боротьбі з глобальними проблемами, такими як кліматичні зміни, зростання бідності, соціальна нерівність та виснаження природних ресурсів [21].

Документ «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 р.», прийнятий Генеральною Асамблеєю ООН у 2015 р., став вагомим етапом у розробці глобальних рішень

актуальних проблем людства в економічній, соціальній і екологічній площинах. Основою цього підходу є досягнення балансу між економічною діяльністю, збереженням довкілля та соціальним розвитком. Концепція орієнтована на поєднання антропоцентричних і біоцентричних підходів з метою забезпечення гармонійного розвитку, який не перевищує екологічної спроможності планети [29].



Рисунок 1.1 – Візуалізація концепції сталого розвитку

Основні напрямки Порядку денного до 2030 р. – це люди, планета, процвітання, партнерство та мир, які охоплюють ключові аспекти існування та взаємодії людства з навколишнім середовищем. Для України ці цілі є надзвичайно актуальними й узгоджуються з національними пріоритетами розвитку [11].

Україна, як і більшість держав світу, інтегрує Цілі сталого розвитку (ЦСР) у власні стратегії, охоплюючи економічні, соціальні та екологічні

аспекти. У сфері економіки акценти ставляться на забезпеченні гідної праці, підтримці економічного зростання, розвитку інновацій і модернізації інфраструктури. У соціальній площині – це зниження рівня нерівності, покращення якості освіти, охорона здоров'я та добробут населення. Окрему увагу приділено екологічним завданням, зокрема збереженню біорізноманіття, переходу до відповідального споживання й виробництва, а також розвитку сталої енергетики [21].

У контексті діяльності суб'єктів господарювання варто підкреслити, що сталий розвиток підприємства є невід'ємною складовою сучасного економічного мислення. Це поняття охоплює не лише економічні чинники, а й бере до уваги екологічні й соціальні наслідки виробничої діяльності (таблиця 1.1).

За [11] сталий розвиток підприємств – це процес довготривалого економічного зростання, що ґрунтується на гармонійному поєднанні економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності. Цей розвиток розглядається як управлінська концепція, що передбачає раціональне використання ресурсів, захист навколишнього середовища, поліпшення умов життя працівників і громади, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах складного та мінливого зовнішнього середовища. Сутність сталого розвитку полягає у досягненні стабільності та балансу з урахуванням довгострокових інтересів як підприємства, так і суспільства загалом. У зв'язку з цим доцільним є формування механізму забезпечення сталого розвитку, що ґрунтується на відповідних принципах, цілях і складових сталості (рисунок 1.2).

Запропонований механізм сталого розвитку підприємства (рисунок 1.2) включає ключові складові, які перебувають у взаємозв'язку, забезпечуючи комплексний підхід до управління розвитком. Такий підхід дає змогу не лише досягати економічного зростання, але й відповідати вимогам глобальної стратегії сталого розвитку. Одним із базових елементів є стратегічне планування, яке передбачає формулювання довгострокових цілей

із урахуванням економічної, екологічної та соціальної складових [11].

Таблиця 1.1 – Порівняння підходів до визначення поняття «сталий розвиток підприємств»

Автор	Бачення
Шпильова Ю.Б. [23]	доцільно розглядати як безперервний процес поліпшення основних економічних показників, що веде до досягнення економічної рівноваги й сприяє динамічному зростанню. Проте, якщо проігнорувати екологічну й соціальну складову та їхній вплив на довкілля і суспільство, економічний розвиток ризикує бути неефективним і навіть небезпечним у довгостроковій перспективі. Тож сталий розвиток повинен бути багатовимірним, гармонійно поєднуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти задля досягнення тривалого успіху й стабільності
Мануилов О.В. [8]	цілеспрямований процес соціально-економічного зростання, орієнтований не лише на задоволення поточних потреб, але й на забезпечення життєвих умов для наступних поколінь. Він передбачає збереження й покращення екологічних характеристик виробництва, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні виклики й ризики. Такий розвиток потребує поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності й екологічної стійкості, що перетворює його на комплексну й перспективну стратегію. Управлінські рішення, спрямовані на сталий розвиток, повинні враховувати як сучасні виклики, так і майбутні загрози, формуючи нову модель розвитку, відповідну до умов сучасності
Гречко А. [3]	завдяки сталому розвитку підприємство може стабільно зростати й відтворювати всі свої підсистеми. Це забезпечує досягнення позитивних результатів у трьох основних напрямках: економічному, екологічному й соціальному. Реалізація такого підходу вимагає налагодженого внутрішнього управління, а також активного застосування прогресивних економічних та правових механізмів на державному рівні. Метою сталого розвитку є тривале збереження балансу між інтересами бізнесу, суспільства та природи, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і відповідальним перед майбутніми поколіннями
Степаненко Т.О. [17]	концепція сталого розвитку підприємства є ключовою управлінською парадигмою в умовах складного й динамічного зовнішнього середовища. Вона базується на розумінні обмеженості природних ресурсів, значущості людського капіталу та потребі у природозберігаючих технологіях. До характерних ознак такого підходу належать рівновага, адаптивність, збалансованість, стабільність, конкурентоспроможність і екологічна відповідальність. Ці риси дозволяють підприємству підтримувати ефективність і стійкість у довгостроковому періоді, забезпечуючи водночас економічне зростання, соціальний поступ і збереження довкілля



Рисунок 1.2 – Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств [11]

Інтеграція принципів сталості в загальну бізнес-стратегію дозволяє сформувати системний підхід до управління. Економічна стабільність, у свою чергу, передбачає ефективне використання ресурсів, підвищення прибутковості підприємства, а також акцент на фінансову раціональність та зниження ризиків. Екологічне управління базується на впровадженні стандартів, що мінімізують вплив на довкілля, заощаджують ресурси та стимулюють екологічні інновації. Соціальна відповідальність реалізується через створення гідних умов праці, розвиток людського капіталу, підтримку місцевих спільнот і сприяння соціальним ініціативам. Інновації та технологічний розвиток виступають рушіями змін, що дозволяють підвищити ефективність виробництва, зменшити екологічне навантаження та адаптуватися до нових викликів. Важливим елементом є також система моніторингу та звітності, яка забезпечує регулярну оцінку результативності за ключовими економічними, екологічними й соціальними показниками, а також інформування зацікавлених сторін про досягнення цілей сталого розвитку. Усі ці складові утворюють взаємопов'язану систему, що формує

цілісний механізм управління, здатний забезпечити не лише стійке зростання підприємства, а й відповідність вимогам сталого розвитку в глобальному контексті [11].

Запропонований механізм базується на принципах сталого розвитку торговельного підприємства та включає основні правила і підходи, що спрямовані на досягнення збалансованого економічного, екологічного та соціального розвитку (таблиця 1.2). Такий баланс означає прагнення підприємства до стабільного фінансового зростання, мінімізації негативного впливу торговельної діяльності на довкілля та створення сприятливих соціальних умов – без надання переваги лише одному із зазначених напрямів.

Таблиця 1.2 – Принципи сталого розвитку торговельного підприємства [11]

Принцип	Опис, характеристика
Рациональне використання ресурсів у сфері торгівлі	ефективне управління товарними запасами, енергоспоживанням, трудовими ресурсами й фінансами з метою забезпечення довготривалої життєздатності підприємства. Орієнтація на довгострокову перспективу передбачає стратегічне планування, спрямоване на створення цінності для клієнтів, партнерів, працівників та інших стейкхолдерів
Інноваційність і здатність до адаптації	впровадження нових форм обслуговування, цифрових рішень у торгівлі, автоматизації процесів логістики та продажу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, споживчих уподобань або ринкового середовища. Зниження шкоди довкіллю реалізується шляхом використання екологічно безпечного пакування, енергоощадного освітлення в торговельних залах, оптимізації транспортування та скорочення обсягів відходів
Прозорість і підзвітність	передбачає відкриту комунікацію з клієнтами та партнерами щодо екологічних ініціатив, етичного ведення бізнесу та дотримання соціальних стандартів. Соціальна відповідальність торговельного підприємства виражається у створенні безпечних і гідних умов праці, підтримці місцевих громад, дотриманні трудових прав та участі у соціальних проєктах
Залучення зацікавлених сторін до ухвалення рішень	сприяє формуванню довіри та врахуванню інтересів різних груп — від покупців до місцевої влади. Ефективний ризик-менеджмент дозволяє вчасно реагувати на потенційні економічні, екологічні чи соціальні загрози, а принципи рівності й справедливості забезпечують рівні можливості для персоналу, розвиток інклюзивної корпоративної культури та дотримання соціальних стандартів

Впровадження зазначених принципів забезпечує торговельному підприємству конкурентоспроможність, відповідність вимогам сучасного

ринку та глобальним трендам, створюючи основу для стійкого функціонування в гармонії з навколишнім середовищем і суспільством [3].

Сталий розвиток торговельних підприємств в Україні має значний потенціал, зокрема у частині розширення можливостей виходу на міжнародні ринки. Інтеграція принципів ESG сприяє залученню інвесторів, особливо іноземних, які надають перевагу компаніям із прозорим управлінням, високими стандартами екологічної та соціальної відповідальності. Такі підприємства отримують доступ до додаткових джерел фінансування, мають кращу репутацію серед клієнтів і стають привабливими для партнерських проєктів [11].

До переваг сталого розвитку також належить раціоналізація витрат – наприклад, завдяки зменшенню енергоспоживання, впровадженню сучасних логістичних рішень або зниженню витрат на утилізацію відходів. Покращення екологічної ефективності супроводжується зростанням довіри з боку споживачів, що позитивно впливає на імідж підприємства [11].

Водночас торгівельні підприємства стикаються з низкою бар'єрів. Серед них – відсутність узгодженої державної політики щодо стимулювання сталого розвитку бізнесу, що створює додаткову невизначеність. Значні фінансові витрати, необхідні для переходу на екологічно чисті технології, є перешкодою насамперед для малого й середнього бізнесу. Низький рівень обізнаності керівництва і персоналу щодо переваг сталого підходу стримує трансформацію управлінських практик. Крім того, нестача інфраструктури для сортування та переробки відходів, слабкий розвиток «зеленої» енергетики та технологічна відсталість ускладнюють реалізацію сталих ініціатив у торгівлі [11].

Таким чином, попри високий потенціал сталого розвитку для підвищення ефективності та конкурентоспроможності торговельних підприємств в Україні, для його реалізації необхідно подолати системні перешкоди, пов'язані з економічними, управлінськими та інституційними чинниками.

1.2 Роль та особливості діяльності підприємства для досягнення цілей сталого розвитку

Сучасні глобальні процеси демонструють, що подальше розширення діяльності торгівельних підприємств є однією з ключових чинників економіко-соціального та екологічного прогресу. Розвиток взаємовигідної та справедливої співпраці створює сприятливі умови для формування партнерських відносин між країнами, зміцнення довіри й порозуміння, а також покращення рівня життя [10]. Крім того, ефективна діяльність торгівельних підприємств сприяє сталому зростанню економіки кожної окремої держави .

Діяльність торгівельних підприємств має важливе значення для досягнення Цілей сталого розвитку (рисунок 1.3), оскільки відкриває доступ до нових ринків і інвестиційних ресурсів, стимулює економічне зростання та підвищує добробут населення. Досягнення глобальних цілей сталого розвитку можливе лише через взаємопов'язані рішення як у сфері мікро-, так і макроекологічної політики [22].



Рисунок 1.3 – Глобальні цілі сталого розвитку

Формуючи стратегію сталого розвитку для підприємств, що здійснюють торгівельну діяльність, важливо акцентувати на ефективному використанні економічних, трудових та матеріальних ресурсів з метою забезпечення безперервного підвищення ефективності бізнесу. Основою стратегічного напрямку має бути оптимізація й координація управління економічними, трудовими, природними та матеріальними ресурсами, що сприятиме зростанню соціально-економічної ефективності торгівлі та створенню перспективи сталого розвитку [16].

У контексті внутрішнього розвитку підприємств, що здійснюють торгівельну діяльність, сталість відображається насамперед у її впливі на людський розвиток на різних рівнях – територіальному, соціальному тощо, у відповідальності торговельних мереж за якість продукції, рівні екологічної обізнаності споживачів, а також у впровадженні екологічних стандартів і технологій. До таких стандартів належать правила пакування, маркування, зберігання та утилізації товарів, ефективність логістики та мінімізація втрат під час транспортування [23].

Основи сталого розвитку підприємств, що здійснюють торгівельну діяльність, закладено в міжнародних торговельних угодах. Україна стала членом Світової організації торгівлі 16 травня 2008 р. [19]. Згідно з угодою про вступ, що набула чинності в день членства, торговельно-економічні відносини повинні бути спрямовані на підвищення рівня життя, досягнення повної зайнятості, зміцнення соціальних гарантій та розширення виробництва товарів і послуг. Угода також передбачає охорону навколишнього середовища, ефективне використання ресурсів та сприяння зростанню реальних доходів відповідно до Цілей сталого розвитку.

Як країна-член СОТ, Україна бере участь у розширенні торгівлі екологічними товарами та послугами, що мають позитивний вплив на довкілля. Розширення доступу до таких продуктів сприяє підвищенню енергоефективності, зменшенню викидів парникових газів, а також покращенню якості повітря, води, ґрунтів і природних ресурсів загалом [10].

Існує низка прямих зв'язків між діяльністю торгівельних підприємств та Цілями сталого розвитку. Зменшення торговельних бар'єрів може сприяти подоланню бідності; запровадження обмежень на експорт продовольства здатне сприяти ліквідації голоду; полегшення доступу до медичних товарів, зокрема медикаментів, може підтримати досягнення належного рівня здоров'я та добробуту; активізація участі жінок у торгівлі сприяє реалізації гендерної рівності. Сталий розвиток торгівлі означає узгодження торговельної політики із соціально-економічними та екологічними цілями задля забезпечення збереження, раціонального використання та відновлення ресурсів у межах цього процесу [10]. На рисунку 1.4 наведено ключове значення діяльності торгівельних підприємств та специфіку їх досягненні.

Водночас стандарти сталого розвитку, які впроваджуються в діяльність торгівельних підприємств, можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на малозабезпечені верстви населення. Наприклад, прогнозується, що викиди вуглекислого газу від вантажного транспорту протягом наступних 30 років можуть потроїтись. Крім того, мита на імпорتنі товари підвищують вартість споживчих товарів, а також ресурсів для вітчизняного виробництва, що знижує його конкурентоспроможність і може стримувати економічний розвиток. Одним з основних напрямів впровадження соціально-економічного підходу до управління сталим розвитком підприємств, що здійснюють торгівельну діяльність, є управління ефективністю господарської діяльності. Підхід посилює соціальну орієнтацію бізнесу й передбачає формування системи мотивації та заохочення праці [10].

1.3 Формування корпоративної культури для ефективного розвитку підприємств для досягання цілей сталого розвитку

Корпоративна культура сприяє формуванню середовища, в якому працівники орієнтуються на соціальну відповідальність, ефективну комунікацію, повагу до екологічних та етичних стандартів. Це особливо

актуально для торговельного підприємства, діяльність якого тісно пов'язана із задоволенням потреб споживачів, взаємодією з партнерами та громадськістю [26].

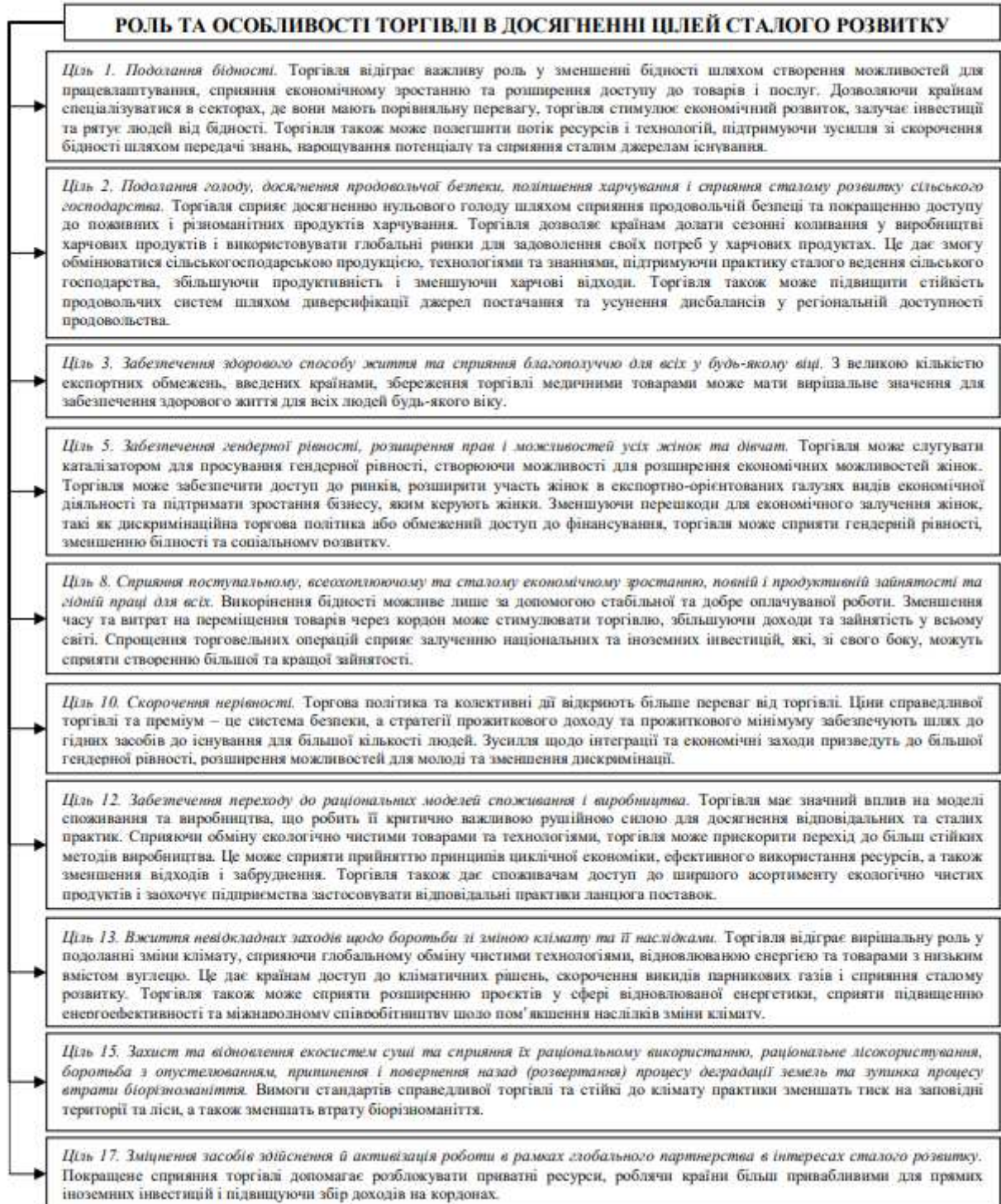


Рисунок 1.4 – Роль та особливості діяльності торговельних підприємств в досягненні цілей сталого розвитку [26]

На рисунку 1.5 наведено принципи корпоративної культури, які зазвичай застосовуються в організаційній діяльності підприємств. Незважаючи на можливу схожість методів та етапів формування корпоративної культури на різних підприємствах, її практична реалізація має враховувати галузеву специфіку та стратегічні цілі.

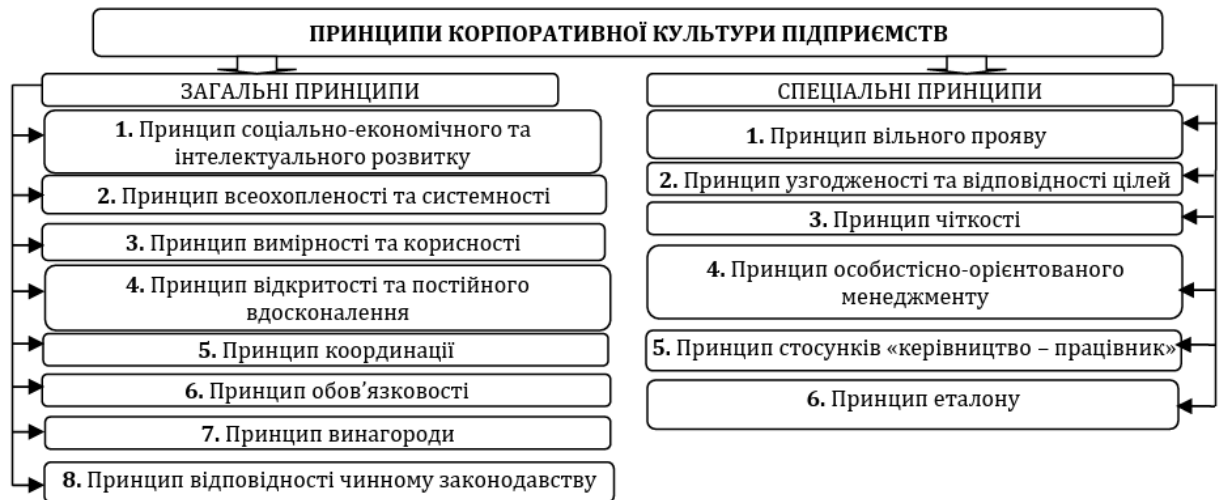


Рисунок 1.5 – Принципи корпоративної культури, які дозволяють досягти цілей сталого розвитку підприємства [26]

Розглянемо детальніше ключові принципи корпоративної культури, що сприяють реалізації цілей сталого розвитку (таблиця 1.3).

Застосування наведених принципів дає змогу торговельному підприємству не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, а й зміцнити позиції на ринку як соціально відповідального та стійкого суб'єкта господарювання, орієнтованого на довготривалий розвиток [26].

На рисунку 1.5 подано послідовність етапів впровадження корпоративної культури на вітчизняних торговельних підприємствах. Водночас важливо проаналізувати основні чинники, що формують корпоративну культуру організації (рисунок 1.6).

Провідну роль у цьому процесі відіграє керівник підприємства та його управлінське оточення. Саме управлінська команда має бути максимально зацікавлена у створенні комфортного внутрішнього середовища, що мотивує

персонал до досягнення високих результатів. Адже ефективність працівників безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства загалом [26].

Таблиця 1.3 – Принципи корпоративної культури, що сприяють реалізації цілей сталого розвитку підприємства [26]

Принцип	Опис
Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку	корпоративна культура має підтримувати зростання добробуту працівників, створювати умови для їх професійного та особистісного розвитку, що підвищує людський капітал підприємства
Принцип всеохопленості та системності	передбачає включення всіх учасників і процесів підприємства до єдиної культурної системи, що забезпечує цілісність управління та сприяє стійкості організації
Принцип вимірності та корисності	культура повинна приносити реальні вигоди як для персоналу (внутрішній комфорт, розвиток), так і для підприємства (зростання продуктивності, лояльності клієнтів)
Принцип відкритості та постійного вдосконалення	орієнтація на інновації, адаптацію до змін, впровадження передових практик у сфері екологічної та соціальної відповідальності
Принцип координації	корпоративна культура повинна регулювати взаємовідносини в колективі, сприяти узгодженості дій персоналу у межах підприємства та під час зовнішньої взаємодії
Принцип обов'язковості	визначає необхідність контролю з боку керівництва за дотриманням встановлених норм і цінностей, що формує організаційну дисципліну
Принцип винагороди	передбачає справедливу мотивацію і визнання зусиль працівників, які дотримуються принципів корпоративної культури, що стимулює до соціально орієнтованої поведінки
Принцип відповідності чинному законодавству	усі елементи корпоративної культури повинні базуватися на правових засадах, відповідати нормам трудового, соціального, екологічного законодавства

Успішне торговельне підприємство повинно враховувати не лише внутрішні організаційні потреби, а й динаміку зовнішнього середовища, включно з вимогами ринку, споживачів і суспільства. Для підтримання конкурентоспроможності необхідне постійне вдосконалення як кінцевого продукту чи послуг, так і внутрішньої культури, що сприяє досягненню цілей сталого розвитку – зокрема, соціальної відповідальності, екологічної

свідомості та економічної стійкості [26].



Рисунок 1.5 – Етапи впровадження корпоративної культури на підприємствах [26]

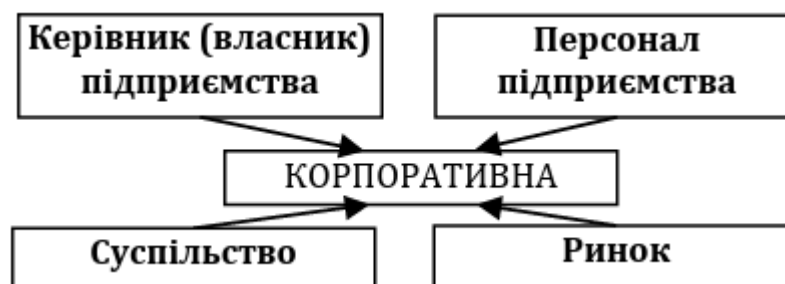


Рисунок 1.6 – Фактори, що впливають на формування корпоративної культури для досягнення цілей сталого розвитку [26]

Особливу увагу слід приділяти персоналу – людському капіталу підприємства. Саме працівники є носіями цінностей, які повинні гармоніювати з ціннісними орієнтирами підприємства. У сучасних реаліях, коли країна перебуває у стані повномасштабної війни, відбувається переосмислення особистих та професійних пріоритетів працівників. Тому керівництво торговельного підприємства має адаптувати підходи до корпоративної культури, враховуючи зміну суспільних цінностей та запитів колективу [26].

Підбиваючи висновки до теоретичного розділу, відмітимо, що сталий розвиток поступово перетворився на ключову концепцію як у глобальному, так і в локальному управлінні, що ґрунтується на гармонійному поєднанні економічних, екологічних та соціальних чинників. Від моменту його визнання на міжнародному рівні, зокрема після Конференції ООН 1992 р., стало зрозуміло, що сталий розвиток є єдиною стратегією, здатною забезпечити потреби теперішнього покоління без шкоди для майбутнього. Для торгівельних підприємств ця концепція означає не лише відповідальність перед суспільством, а й ефективний інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Інтеграція економічних цілей із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою стає основною умовою для стабільного функціонування бізнесу в сучасних умовах. В Україні, як і в інших країнах, Цілі сталого розвитку (ЦСР) дедалі активніше інтегруються в державні й корпоративні стратегії. Торгівельні підприємства, які прагнуть залишатися успішними на світовому ринку, мають дотримуватися принципів сталого розвитку, зокрема шляхом впровадження екологічних рішень у логістиці, оптимізації використання ресурсів, покращення умов праці та підтримки соціальних ініціатив. Незважаючи на низку бар'єрів – від нестачі цільової політики до обмеженого фінансування – впровадження сталих практик відкриває для торгівельних підприємств нові перспективи. Серед них: підвищення довіри з боку клієнтів, привабливість для інвесторів, зниження операційних витрат за рахунок ефективного використання енергії та матеріалів, а також формування позитивного іміджу на національному та міжнародному рівнях. Досягнення цих переваг потребує інвестицій у розвиток сталої інфраструктури, впровадження енергоефективних технологій, цифровізацію бізнес-процесів та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить мінімізувати негативний вплив на довкілля та водночас покращити соціальні стандарти. Отже, сталий розвиток для торгівельного підприємства – це не лише вимога часу, а стратегічна необхідність, що забезпечує економічну стійкість, соціальну відповідальність

і екологічну безпеку. Активне впровадження відповідних принципів усіма учасниками ринку сприятиме створенню надійної основи для сталого майбутнього.

Сталий розвиток підприємств, що здійснюють торгівельну діяльність, є дієвим засобом реалізації глобальних Цілей сталого розвитку. Діяльність торгівельних підприємств відіграє важливу роль у соціальній інтеграції – поряд з економічним зростанням і захистом навколишнього середовища, що разом формують три засадничі компоненти сталого розвитку. В Україні питання довкілля та сталості поки що недостатньо інтегровані в процеси формування та реалізації державної політики, зокрема торговельної. Тому екологічні аспекти мають бути чітко закріплені в торговельній політиці, незалежно від підходів і позиції сторін у міжнародних домовленостях.

При плануванні етапів впровадження корпоративної культури важливо брати до уваги поточний психологічний клімат у колективі. На цій основі визначаються ключові цінності та переконання організації, формуються норми поведінки, корпоративні стандарти та система мотивації. Такий підхід сприяє побудові стійкої внутрішньої культури, яка підтримує реалізацію стратегічних цілей підприємства, забезпечує його гнучкість у кризових умовах і водночас сприяє соціальному згуртуванню та професійному розвитку працівників.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОМЕГА» ТА ФАКТОРІВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Аналіз стану та трансформацій роздрібного ритейлу: світові тренди та український сегмент

За [6], у 2024 р. зростання обсягів роздрібної торгівлі в Україні складе 10% у грн. еквіваленті. Основним драйвером цього процесу є зростання споживчої активності, зокрема витрати на покупки, відвідування закладів громадського харчування та розваги, що, є реакцією на психологічне напруження і негативний інформаційний фон. За даними Держстату, у першій половині 2023 р. обсяг роздрібного товарообігу зріс на 7,3% порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Зокрема, у червні приріст склав 23,3 %, що дещо менше за травневий показник у 24,3% [2]. Обсяг товарообігу підприємств роздрібної торгівлі за цей же період зріс на 4,9%, а у червні – на 19,1% порівняно з 20,7% у травні [2].

У номінальному вираженні оборот роздрібної торгівлі України за січень-червень 2023 р. склав 820,9 млрд грн, з яких на підприємства роздрібної торгівлі припало 553,6 млрд грн [2]. За інформацією департаменту стратегічного консалтингу UTG, за три квартали 2023 р. загальний обсяг роздрібної торгівлі досяг 1 трлн 291 млрд 065,2 млн грн, що на 25,32 % більше, ніж у 2022 р. [6]. Цей приріст пов'язують із підвищенням споживчих настроїв населення та переоцінкою життєвих пріоритетів [6].

UTG прогнозує подальше зростання роздрібної торгівлі у 2024 р., особливо в сегменті одягу та взуття. Компанія UTG, заснована у 2001 р., має досвід реалізації понад 1300 концепцій об'єктів нерухомості та здачі в оренду понад 4,7 млн м² комерційних площ в Україні [6].

Однак інфляційні процеси, пандемія COVID-19 та повномасштабна війна, розв'язана Росією проти України, суттєво вплинули на розвиток

роздрібної торгівлі як в Україні, так і в європейських країнах. У 2022 році ритейлери були змушені реагувати на нові виклики, зокрема підвищення цін, зниження прибутковості або скорочення витрат на маркетингову діяльність. Аналітики Офісу з розвитку підприємництва та експорту провели дослідження, у якому проаналізували реакцію ритейлерів на ці економічні виклики та окреслили основні напрями розвитку ритейл-індустрії на найближчі п'ять років [18].

За результатами дослідження, лідером у сфері роздрібної торгівлі протягом останніх років залишається Азійсько-Тихоокеанський регіон (рисунок 2.1). У 2012 р. його частка у глобальному роздрібному товарообігу становила 39%. Другою за масштабами регіонального ринку є Західна Європа разом із Північною Америкою. Значну частку у світовому ритейлі займають продуктові магазини, поступаючись лише Азійсько-Тихоокеанському регіону.

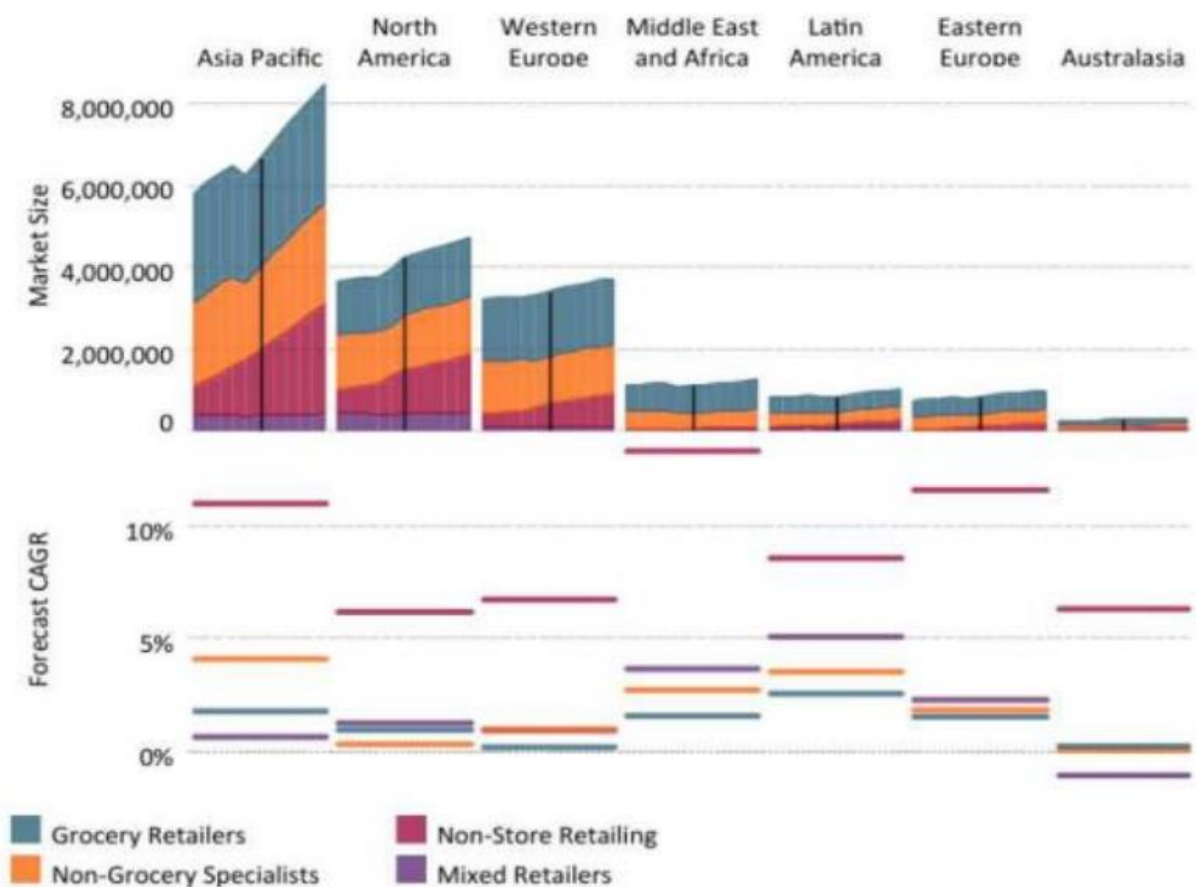


Рисунок 2.1 – Розмір ритейлу та зростання за каналами та регіонами тенденції та тренди 2016-2026 рр. [18]

Щодо електронної торгівлі, то найбільш динамічне зростання за останні роки продемонстрували Латинська Америка, Австралія та Східна Європа. Водночас Північна Америка та Азійсько-Тихоокеанський регіон залишаються лідерами за обсягами цього сегменту. Очікується, що до 2026 р. на останній регіон припадатиме близько половини світового ринку e-commerce [18]. Крім того, у період 2021–2026 рр. найшвидше зростання в сегменті позамагазинної роздрібної торгівлі прогнозується в Африці та на Близькому Сході – на рівні 13,4%. Проте ці регіони не зможуть повністю ліквідувати розрив із більш розвиненими ринками [5].

Щодо продажу продовольчих товарів, аналітики прогнозують зростання в усіх регіонах світу, де лідируватиме Азійсько-Тихоокеанський регіон. За ним йтимуть Північна Америка та Західна Європа, хоча темпи зростання у цих регіонах будуть нижчими порівняно з іншими (рисунок 2.2) [18].

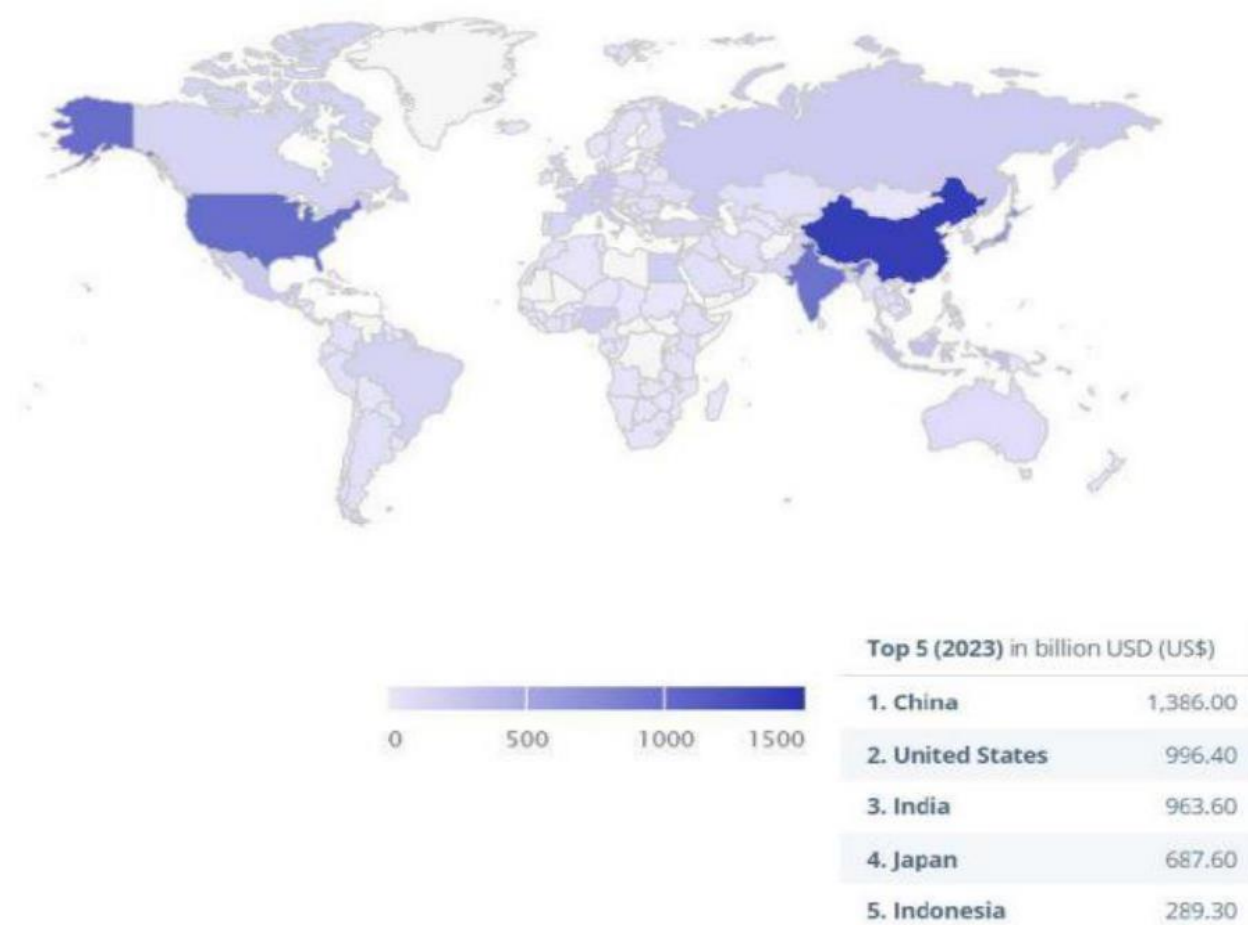


Рисунок 2.2 – Топ 5 регіонів за обсягами продажів харчової продукції [18]

Збройна агресія рф стала причиною не лише масштабної гуманітарної катастрофи в Європі, але й суттєво вплинула на економічну ситуацію, зокрема на діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі (рисунок 1.3). Згідно з результатами опитувань, близько 90% фахівців ритейл-сфери вказують на значний вплив підвищення вартості сировини, руйнувань інфраструктури, перевантаження логістичних ланцюгів та інших факторів, спричинених бойовими діями, на ефективність ведення бізнесу у 2022–2023 рр. Такі обставини також спричинили зміну споживчих пріоритетів – переважну частину покупок почали складати товари першої необхідності [5].

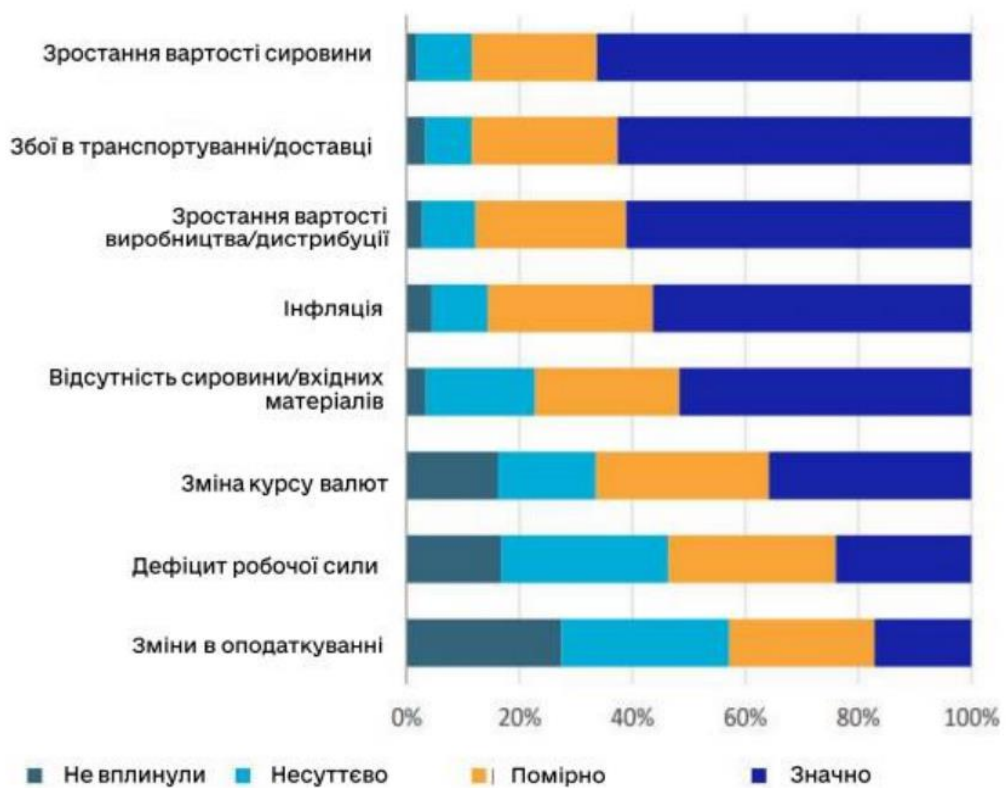


Рисунок 2.3 – Фактори впливу на результати діяльності роздрібно́го ритейлу у 2022 р. [18]

Крім того, високий рівень інфляції створює додаткові виклики для ритейлерів та спричиняє трансформації в поведінці споживачів, що впливає на продуктивність роботи торговельних мереж. Одночасно відбувається активне впровадження цифрових технологій – як у сфері вдосконалення логістичних процесів і збору аналітичних даних, так і безпосередньо у

взаємодії зі споживачем: від аналізу споживчих намірів до здійснення електронних платежів на місці продажу [5].

У всіх регіонах і галузях фіксується стійке зростання електронної торгівлі, а також активний розвиток сегменту швидкої доставки, зокрема технологій четвертого покоління (Q-commerce) [5]. У 2022 р. також спостерігалось суттєве підвищення рівня інфляції на світовому ринку продовольчих товарів (рисунок 2.4).

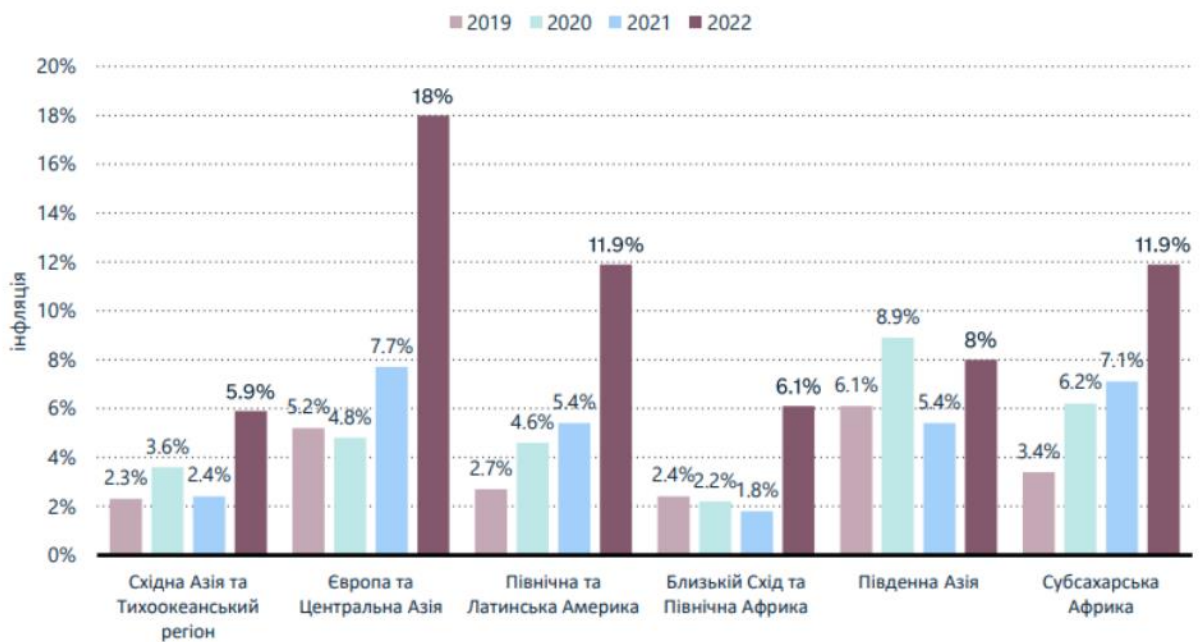


Рисунок 2.4 – Зростання інфляції на глобальному ринку продуктів харчування у 2019–2022 рр. [18]

Як видно з рисунку 2.4, найвищий показник інфляції у 2022 р. спостерігався у європейських країнах та регіоні Центральної Азії, де було зафіксовано зростання цін на продовольчі товари майже на 18 % [5]. Найменший вплив інфляції відчули країни Східної Азії та Тихоокеанського регіону, де показник не перевищував 5,8%. Інфляція впливає на розвиток роздрібного ритейлу у двох напрямках. Експерти традиційно відзначають її негативний вплив, який проявляється у [5]:

– зниженні купівельної спроможності населення, що змушує людей економити, а отже, призводить до зменшення обсягів продажів у роздрібному

ритейлі;

- зростанні витрат для ритейлерів через підвищення цін на сировину, енергоресурси, логістику та інші витрати, що знижує рентабельність бізнесу;
- зміні споживчої поведінки – споживачі обирають дешевші аналоги товарів, переходять до економ-сегменту або купують лише необхідне;
- зростанні ризиків банкрутства, оскільки ті, хто не адаптується до нових умов, можуть втратити бізнес.

Разом із тим, інфляція може мати і позитивні ефекти: зростання вартості активів ритейлерів, таких як нерухомість чи обладнання; виникнення нових можливостей для нових гравців з вигіднішими цінами або інноваційними форматами торгівлі; зміна структури ринку, коли одні сегменти зростають, а інші скорочуються [5].

Для задоволення змінних уподобань споживачів підприємства харчового ритейлу змушені розширювати асортимент непродовольчих товарів. Так, за підсумками 2022 р. 53% ритейлерів вже збільшили такий асортимент, а 57% планують його розширити протягом найближчих трьох років [5].

Очевидною відповіддю на інфляцію є підвищення цін на окремі категорії товарів (рисунок 2.5). Але більш далекоглядні ритейлери шукають альтернативні шляхи виходу з кризи, серед яких: оптимізація витрат – скорочення бюджету на рекламу, персонал чи логістику за рахунок цифрових рішень; перегляд цінової політики – підвищення цін потребує обґрунтування, щоби не втратити клієнтів; розширення асортименту – включення економ-сегменту, дешевших аналогів, власних торгових марок або імпорту; розвиток онлайн-торгівлі – зручніший і економічно ефективніший канал у період інфляції; пошук партнерів – кооперація з постачальниками чи іншими ритейлерами для оптимізації закупівель [5].

За рисунком 2.6, у 2024 р. інфляція ще більше вплинула на зниження привабливості гіпермаркетів і підвищить популярність дискаунтерів. Через падіння купівельної спроможності споживачі прагнуть зменшити середній

чек, а дискаунтери пропонують рішення цієї проблеми [18].

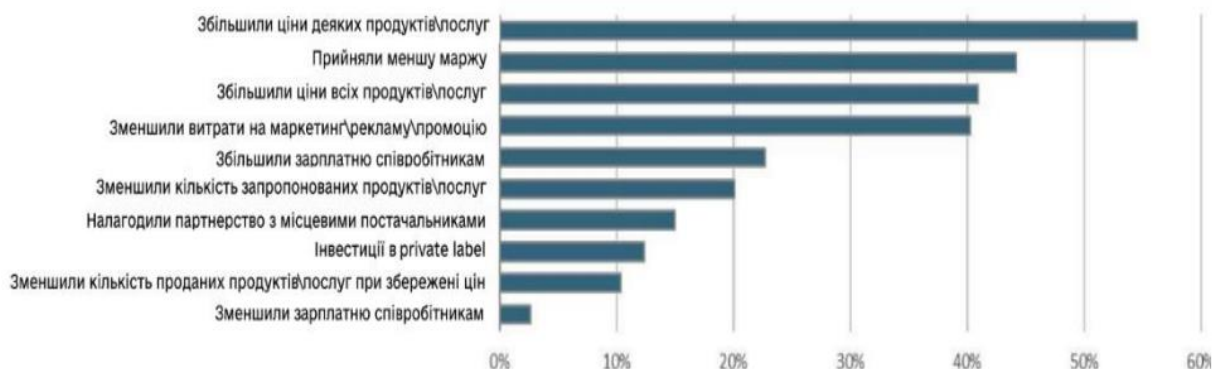


Рисунок 2.5 – Відповіді на інфляцію з боку ритейлу у 2022–2023 рр. [18]

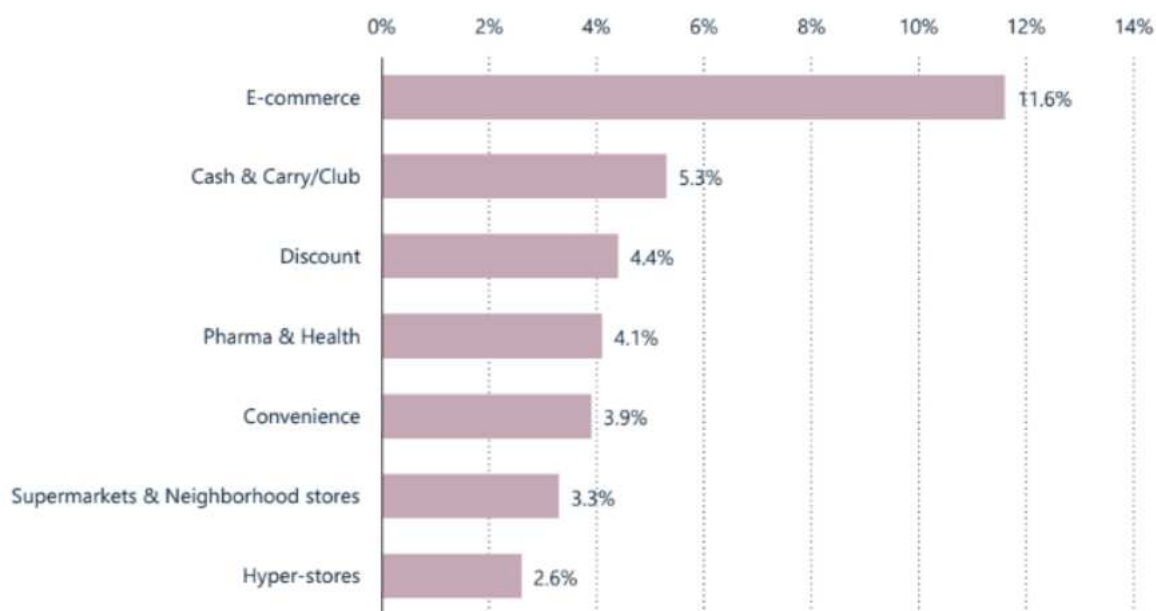


Рисунок 2.6 – Річні темпи зростання продажів продуктів у світі за каналами (2021–2026 рр.) [18]

Так, у вересні 2022 р. німецький дискаунтер ALDI за обсягами продажів обігнав французького Morrisons і вийшов на четверту позицію серед продуктових ритейлерів Великої Британії. Подібна ситуація спостерігається у Франції, де ALDI та LIDL посилити свої позиції у 2022–2023 рр. У США дискаунтери залишилися єдиною категорією, що показала зростання, тоді як WALMART і TARGET демонстрували падіння на фоні інфляції у 8,5%. Однією з ключових тенденцій розвитку роздрібного ритейлу

є діджиталізація (рисунок 2.7) [5].

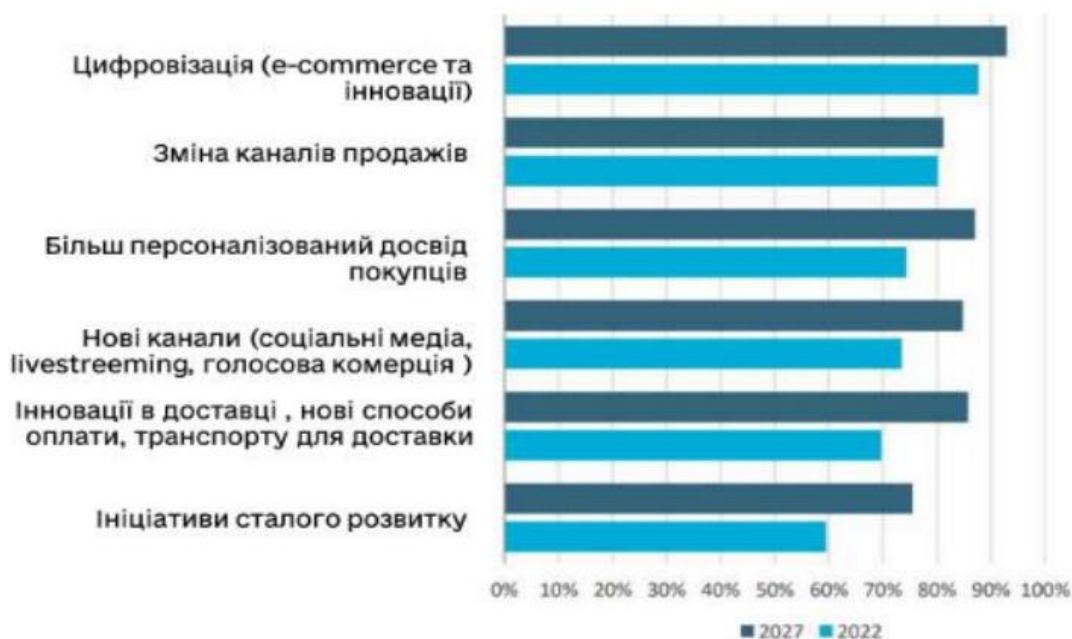


Рисунок 2.7 – Тренди, що матимуть вплив на розвиток роздрібного ритейлу у 2022-2027 рр. [18]

Цифровізація трансформує споживчі звички від моменту пошуку товару до здійснення покупки. Очікується подальше зростання персоналізованого підходу на основі даних, що надають самі покупці. Серед головних тенденцій: персоналізація, інновації в доставці, нові форми оплати та застосування штучного інтелекту (рисунок 2.8) [5].



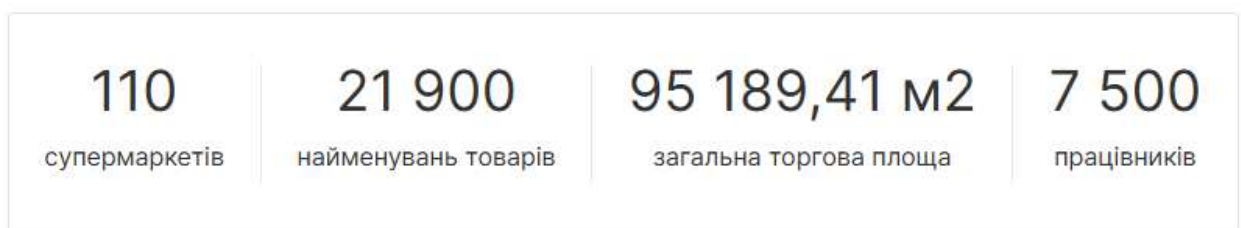
Рисунок 2.8 – Напрями застосування штучного інтелекту підприємствами ритейлу у 2022–2027 рр. [18]

Роздрібний ритейл як в Україні, так й у світі в цілому, знаходиться в стадії трансформації, відповідаючи на глобалізаційні виклики.

2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ОМЕГА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОМЕГА» було зареєстровано 12.06.2000 р. в м. Дніпро, вул. Панікахи. Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [12].

На сьогодні ТОВ «ОМЕГА» це – надійна і стабільна компанія, яка володіє торгівельною мережею супермаркетів Varus яка створена компанією «Weygant Enterprises Limited». На січень 2025 р. мережа включає 110 супермаркетів, розташованих у м. Київ, м. Дніпро, Кіровоградській, Запорізькій, Київській та Одеській областях. У 2021 р. ТОВ «ОМЕГА» посіло 49-ту позицію в рейтингу «100 найбільших приватних компаній України», складеному журналом Forbes [7]. Перший магазин мережі відкрився у 2003 р. у м. Дніпро. Мережа VARUS працює в кількох форматах: класичні супермаркети, магазини To Go і сервіс усвідомлених покупок [VARUS.UA](https://www.varus.ua) [12] (рисунок 2.9).



Рисунки 2.9 – Показники активності ТОВ «ОМЕГА» [12]







Візуалізація супермаркетів наведена на рисунку 2.2. Історія розвитку та становлення ТОВ «ОМЕГА» наведена в таблиці 2.1.

На рисунку 2.11 наведена карта розташування магазинів саме у м. Дніпро.



Рисунок 2.10 – Візуалізація супермаркетів ТОВ «ОМЕГА» [12]



Таблиця 2.1 – Істрія розвитку та становлення ТОВ «ОМЕГА» [12]

Період	Візуалізація	Характеристика
1	2	3
2003		Відкриття першого супермаркету в м. Дніпро
2004–2009		Інтенсивне відкриття 8-ми нових магазинів на сході України
2010		Запуск власної торгової марки товарів економ-сегменту «Вигода»
2012		Запуск власної ТМ середнього цінового діапазону VARTO Угода з придбання прав оренди 3-х магазинів мережі Rainford та 10-ти магазинів Цент
2013		VARUS входить до ТОП-10 роздрібних мереж України за обсягом товарообігу
2014		Угода з набуття прав оренди мережі супермаркетів Spar, відкриття у м. Дніпро 10 супермаркетів. Поява VARUS у м. Києві. Відкрито 13 супермаркетів у м. Києві та області
2015		У VARUS з'явилися нові власні торгові марки: «Чиста Вигода» в економ-категорії non-food та «Домашній кошик» – ринок у супермаркеті
2015		Оновлено дизайн VARUS

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
2015		VARUS посів 132 місце у рейтингу 200 найбільших компаній України за версією Forbes
2015		VARUS випередив український ринок за показником товарообігу на м ² на 33%
2015–2016		Два роки поспіль VARUS отримує нагороду Retail Awards «Найкраща мережа продуктових супермаркетів м. Дніпро»
2016		Відкрито 3 нових супермаркети у м. Запоріжжя та м. Київ
2016		VARUS володар найкращої мотиваційної програми за акцію Star Wars та переможець номінації «Динаміка розвитку СТМ»
2017		Запуск програми лояльності VARUS PERFECT
2018		VARUS посів 5 місце по товарообігу серед найбільших FMCG-мереж України. Старт стратегії діджиталізації, запуск Viber бота
2019		Срібний призер рейтингу «Українська народна премія» у номінації «Мережа супермаркетів 2019 р.»
2019		Нагорода Retail Awards «Найкраща мережа продуктових супермаркетів Дніпра та Кривого Рогу»
2020		Запуск сервісу онлайн доставки продуктів go.varus.ua. Переможець премії HR-бренд за проект «Корпоративний бот VARUS PEOPLE»
2021		VARUS увійшов до списку 5 ритейлерів із зростання доходу. Нагорода PrivateLabel-2021 за найкращий проект
2022		Запуск оновленого сайту varus.ua, який став зручним сервісом усвідомлених покупок

Кінець таблиці 2.1

1	2	3
2023		Запуск інноваційного Darkstore в м. Київ. Відкриття першого супермаркету в м. Одеса
2024		Марина Паніна увійшла до переможців рейтингу «ТОП-10 найкращих фінансових директорів України». Власні торгові марки мережі VARUS отримали 8 медалей в конкурсі Favorite Food&Drinks 2024.

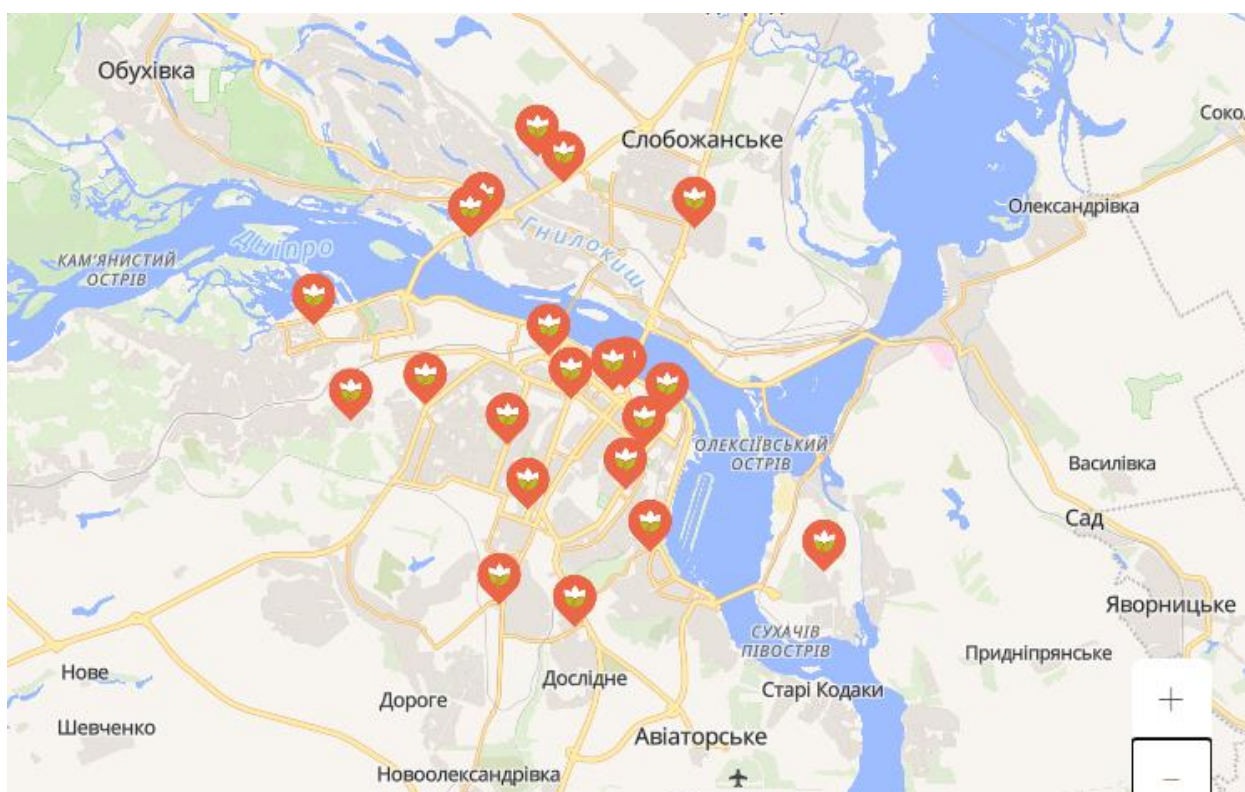


Рисунок 2.11 – Географія магазинів, які розташовані у м. Дніпро [12]

2.3 Аналіз факторів конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «ОМЕГА»

Зважаючи на динамічний розвиток роздрібного ринку та зростаючі очікування споживачів щодо інновацій, ТОВ «ОМЕГА» – власник мережі супермаркетів VARUS – активно впроваджує сучасні технології, здійснює модернізацію та оптимізацію операційних процесів, розширює асортимент продукції, включаючи нові категорії товарів, а також використовує ефективні

маркетингові стратегії та управлінські підходи. Для комплексного розуміння зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, доцільно провести аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, що впливають на його діяльність. З цією метою було застосовано метод PEST-аналізу, який дозволяє визначити ключові зовнішні фактори впливу та оцінити можливі ризики й перспективи розвитку підприємства (таблиця 2.2) [14].

Таблиця 2.2 – Результати PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ОМЕГА»

Значення	Фактор	Оцінка	Вага	Зважена
1	2	3	4	5
Політичні (P)	Воєнні дії, ризики зруйнованої інфраструктури, зменшення логістичних можливостей, обстріли складів і магазинів	-5	0,4	-2,0
	Можливість участі в державних програмах підтримки бізнесу, імпорту/експорту продуктів першої необхідності	+3	0,3	+0,9
	Регулювання торгівлі продуктами харчування, обмеження роботи в умовах комендантської години	-3	0,3	-0,9
Всього			1	-2,0
Економічні (E)	Зниження купівельної спроможності населення, висока інфляція, нестабільність доходів	-4	0,4	-1,6
	Коливання цін на продукти, логістичні витрати, подорожчання енергоресурсів	-3	0,3	-0,9
	Курсові коливання, які впливають на імпорту продукції, зокрема імпортованих товарів	-4	0,2	-0,8
	Зниження інвестиційної активності в секторі роздрібною торгівлі	-2	0,1	-0,2
Всього			1	-3,5
Соціальні (S)	Зростання попиту на соціально відповідальні компанії та сталий розвиток	+3	0,3	+0,9
	Зміна структури споживання: зростання інтересу до локальних та українських продуктів	+2	0,3	+0,6
	Демографічні зміни, переміщення населення, зменшення чисельності населення в окремих регіонах	-3	0,2	-0,6
	Очікування прозорості, чесності, підтримки ЗСУ та соціальних ініціатив з боку бізнесу	+4	0,2	+0,8

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Всього			1	+1,7
Технологічні (Т)	Впровадження автоматизованих систем управління товарними запасами, електронної комерції	+5	0,4	+2,0
	Розвиток онлайн-продажів, мобільних додатків, CRM-систем для лояльності клієнтів	+4	0,3	+1,2
	Використання енергоефективного обладнання, технологій сталого зберігання та транспортування продукції	+4	0,3	+1,2
Всього			1	+4,4
Примітка. Оцінювання здійснювалось за 5-бальною шкалою: +5 – найсильніший позитивний вплив, +1 – слабкий позитивний вплив; -5 – найсильніший негативний вплив, -1 – слабкий негативний вплив				

Аналізуючи таблицю 2.1 PEST-аналізу факторів для ТОВ «ОМЕГА», можна виокремити такі основні висновки: політичні фактори мають суттєвий негативний вплив на діяльність підприємства (-2,0), що зумовлено насамперед ризиками, пов'язаними з воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів та регуляторними обмеженнями в умовах воєнного стану; економічні фактори чинять найбільш потужний негативний вплив (-3,5), зокрема через зниження купівельної спроможності населення, зростання витрат на енергоносії, логістику та валютні коливання; соціальні чинники мають помірно позитивну динаміку (+1,7), що зумовлено зростанням попиту на соціально відповідальний бізнес, переорієнтацією споживачів на українську продукцію та позитивним сприйняттям компаній, які підтримують ЗСУ; технологічні фактори є найпозитивнішим елементом зовнішнього середовища (+4,4) – впровадження цифрових рішень, розвиток онлайн-продажів та автоматизація процесів відкривають значні можливості для ефективного розвитку мережі супермаркетів.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «ОМЕГА» (таблиця 2.3). Фактори SWOT мають такі значення: сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats) та дозволяють встановити зв'язок між силою і слабкістю, що властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями. Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання

достовірних даних про можливості підприємства та загрози просування його на ринку товарів та послуг [13].

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ОМЕГА»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток e-commerce і онлайн-доставки – Залучення нових постачальників із країн ЄС – Підвищення попиту на українські продукти як підтримка національного виробника – Державні програми підтримки бізнесу – Популярність програм лояльності та кешбек-сервісів 	<ul style="list-style-type: none"> – Воєнні дії та ризик обстрілів інфраструктури – Інфляція, зростання цін на паливо, електроенергію – Валютні коливання, що впливають на імпорт – Зміна споживчих вподобань у бік економії – Активізація цінової конкуренції з боку дискаунтерів
<p>Сильні сторони (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Сильна впізнаваність бренду VARUS у центральному та південному регіонах України – Розгалужена мережа супермаркетів у кількох великих містах – Використання сучасних цифрових технологій у логістиці, закупівлях і CRM – Участь у програмах підтримки ЗСУ та місцевих громад – Наявність власного імпорту продукції, що забезпечує конкурентні ціни 	<p>SO-стратегії (сильні сторони + можливості):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Використання сильної позиції бренду для розвитку онлайн-продажів – Залучення імпортних постачальників завдяки наявності стабільної логістики – Просування українських товарів через підтримку економіки – Розвиток мобільного застосунку для роботи з новими поколіннями 	<p>ST-стратегії (сильні сторони + загрози):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Зміцнення довіри через соціальну відповідальність у складних умовах – Підвищення енергоефективності магазинів – Формування гнучкого асортименту під нові споживчі тренди – Прозора комунікація в умовах нестабільності
<p>Слабкі сторони (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Високі витрати на логістику та енергоносії – Залежність від внутрішнього ринку (низький рівень експорту) – Недостатній рівень автоматизації окремих внутрішніх процесів – Обмежене охоплення західного регіону України – Скорочення споживчого попиту в окремих категоріях 	<p>WO-стратегії (слабкі сторони + можливості):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Впровадження автоматизації для зниження витрат – Залучення грантів/держпідтримки на модернізацію енергосистем – Розширення e-commerce каналів для подолання регіональних обмежень – Пошук партнерств для виходу на нові ринки 	<p>WT-стратегії (слабкі сторони + загрози):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Раціоналізація логістики й постачання в умовах перебоїв – Створення резервів товарів першої необхідності – Оптимізація витрат через цифрові технології – Адаптація маркетингу та асортименту до конкурентного середовища

Підсумовуючи результати таблиці 2.3, можна зробити такі висновки: SO-стратегії відкривають для ТОВ «ОМЕГА» можливості активного розвитку онлайн-продажів, розширення співпраці з новими постачальниками та залучення нових споживачів через цифрові канали. WO-стратегії дозволяють компанії нейтралізувати власні слабкі сторони, впроваджуючи автоматизацію, оптимізуючи енергоспоживання та розширюючи електронну комерцію. ST-стратегії спрямовані на зміцнення конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільного середовища та підвищеного цінового тиску. WT-стратегії передбачають адаптацію до зовнішніх загроз за рахунок ефективного управління ресурсами, диверсифікації постачань і гнучкої маркетингової політики. Отже, SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «ОМЕГА» має потенціал для збереження стабільності та розвитку, використовуючи свої сильні сторони та зовнішні можливості. Водночас, зволікання з адаптацією до нових викликів може призвести до втрати частки ринку та послаблення позицій серед конкурентів, особливо в умовах триваючої воєнної та економічної нестабільності в Україні.

Конкурентами ТОВ «ОМЕГА» є ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Оцінимо конкурентоспроможність трьох основних конкурентів-підприємств, що здійснюють роздрібну торгівлю та заповнимо таблицю 2.4.

Аналізуючи таблицю 2.4 бачимо, що найбільш конкурентоспроможним є ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» із загальним балом 8,87 – це означає, що підприємство показує високі результати за більшістю вирішальних факторів успіху (диференціація виробництва, добре вивчений ринок та потреби споживача, цінова політика, технологічність та якість продукції); ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має другий показник за конкурентоспроможністю з оцінкою 7,99. Підприємство виділяється за такими факторами: диференціація виробництва, цінова політика, діяльність у регіонах, технологічність та якість продукції; ТОВ «ОМЕГА» має найнижчий показник конкурентоспроможності – 5,83.

Таблиця 2.4 – Оцінка конкурентоспроможності основних підприємств-конкурентів ТОВ «ОМЕГА»

Вирішальні фактори успіху	Вага	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»		ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»		ТОВ «ОМЕГА»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Адаптація асортименту магазинів до специфічних потреб споживачів у різних регіонах України	0,15	8	1,20	7	1,05	6	0,90
Постійний моніторинг ринку та вивчення купівельної поведінки клієнтів для оперативного реагування на зміни попиту	0,11	9	0,99	8	0,88	7	0,77
Розширення переліку послуг (наприклад, онлайн-замовлення, самовивіз, доставка), що підвищує рівень задоволеності клієнтів	0,01	9	0,09	8	0,08	6	0,06
Високий рівень професійної підготовки персоналу, здатного ефективно впроваджувати нові технології в торгівлі	0,10	8	0,80	7	0,70	6	0,60
Ретельно продумана стратегія розвитку мережі, з урахуванням логістики, партнерства та інновацій	0,04	7	0,28	6	0,24	6	0,24
Використання сучасних ІТ-рішень для управління товарними залишками, автоматизації кас та аналітики продажів	0,10	10	1,00	9	0,90	8	0,80
Гнучка цінова політика, орієнтована на різні сегменти покупців, включаючи акційні пропозиції та програми лояльності	0,13	9	1,17	8	1,04	7	0,91
Співпраця з власними та зовнішніми дослідницькими структурами щодо оптимізації торгових процесів і клієнтського сервісу	0,04	9	0,36	8	0,32	5	0,20
Широке географічне покриття – присутність у багатьох регіонах України зі зручними форматами магазинів	0,09	10	0,90	10	0,90	8	0,72
Активне просування бренду через рекламу, соціальні мережі, участь у соціальних ініціативах	0,02	8	0,16	7	0,14	6	0,12
Стабільна фінансова база, яка дозволяє інвестувати у розвиток, оновлення обладнання та відкриття нових магазинів	0,03	10	0,30	10	0,30	7	0,21
Дотримання санітарно-гігієнічних норм, вимог безпеки харчових продуктів та стандартів обслуговування	0,10	9	0,90	8	0,80	8	0,80
Сформований позитивний імідж надійного ритейлера, як серед покупців, так і серед партнерів та постачальників	0,08	9	0,72	8	0,64	7	0,56
Разом	1,00	—	8,87	—	7,99	—	7,99

Його основні слабкі сторони включають: диференціація товарного асортименту, добре вивчений ринок, науково-дослідна база. Найважливіші фактори, що впливають на конкурентоспроможність в цій галузі, – це технологічність і якість продукції, цінова політика, а також диференціація виробництва відповідно до потреб споживача. Результати розглянемо у вигляді рисунку 2.12 розподілу ринку між провідними конкурентами.

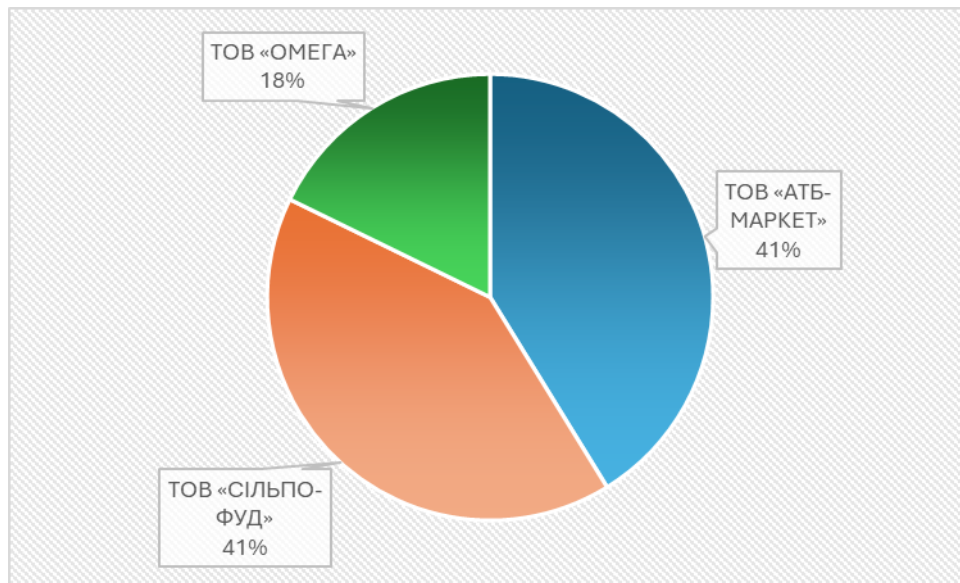


Рисунок 2.12– Розподіл ринку роздрібної торгівлі між конкурентами ТОВ «ОМЕГА»

2.4 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ОМЕГА»

На першому етапі на підставі фінансової звітності ТОВ «ОМЕГА» [20] буде зроблений аналіз фінансово-господарської діяльності та визначені абсолютне й відносне зростання показників за 2023–2024 рр. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.5.

Первісний аналіз розрахунків, наведених в таблиці 2.5 показує в основному збільшення основних показників діяльності у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. Виручка від реалізації збільшилась на 2509,208 млн. грн або на 14,33%. При цьому собівартість реалізованої продукції збільшилась на

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ОМЕГА»

Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки			Відхилення
				2023	2024	Абсолютне	Темп приросту
1. Виручка від реалізації продукції	Ф2 (2000)	Вр	млн. грн.	17514,375	20023,583	2509,208	14,33
2. Собівартість реалізованої продукції	Ф2 (2050)	Sp	млн. грн.	14581,189	16182,634	1601,445	10,98
3. Вартість основних виробничих фондів	Ф1 (1095)	Foc	млн. грн.	2592,228	2759,447	167,219	6,45
4. Оборотні кошти	Ф1 (1195)	Fоб	млн. грн.	3857,174	3343,640	-513,534	-13,31
5. Середня чисельність працівників	-	q	чол.	6302	6557	255	4,05
6. Кількість торгівельного персоналу	-	qтп	чол.	5074	5272	198	3,90
7. Кількість адміністративного персоналу	-	qадм	чол.	1228	1285	57	4,64
8. Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	п.1/п.6	W	млн. грн. / чол.	2,779	3,054	0,275	9,88
9. Фондовіддача основних фондів за виручкою	п.1/п.3	f	грн. / грн.	6,76	7,26	0,50	7,40
10. Фондовіддача основних фондів за витратами виробництва	п.2/п.3	f	грн. / грн.	5,63	5,87	0,24	4,26
11. Фондоозброєність торгівельного персоналу	п.3/п.6	ФО тп	млн. грн / чол	0,41	0,42	0,01	2,31
12. Фондоозброєність адміністративного персоналу	п.3/п.7	ФО адм	млн. грн/ чол	14,26	15,58	1,32	9,26
13. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	п.1/п.4	Коб	обертів	4,54	5,99	1,45	31,89
14. Чистий прибуток	Ф2 (2350)	П	млн. грн.	142,444	30,073	-112,371	-78,89
16 Рентабельність виробництва	п.14/ (п.3+п.4)	Rв	%	2,21	0,49	-1,72	-
17 Рентабельність продукції	Ф2 (2090)/ п.2	Rп	%	0,98	0,19	-0,79	-

10,98% або на 1601,445 млн. грн. Вартість основних виробничих фондів збільшилась на 6,45% або на 167,219 млн. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому зменшилися на -13,31% або на -513,534 млн. грн., що було спричинено зменшенням запасів та рівня дебіторської заборгованості, завдяки чому підприємство має змогу виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно та не заморожувати оборотні кошти в цих активах.

В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 0,275 млн. грн. / чол., або на 9,88%, при збільшенні чисельності персоналу на 255 чол., або на 4,05%. Позитивним знаком є зростання фондівіддачі основних фондів за виручкою (7,40%) і за витратами виробництва (4,26%), що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів. Збільшення фондівіддача основних засобів пов'язано зі збільшенням вартості основних виробничих фондів на 167,219 млн. грн., або 6,45%.

Збільшення за досліджуваний період фондоозброєності праці на 9,26% свідчить про те, що менша чисельність працівників обслуговує більшу вартість основних фондів, що є позитивним показником. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів значно збільшився (31,89%). Чим більше значення цього коефіцієнту – тим ефективніше використовується сировина та інші складові оборотних коштів. Нормативні значення становлять 3–6 для сільського господарства, 4,5–8 для виробництва харчових продуктів та переробної галузі, 8–18 для посередників та роздрібних торговців та інших.

Як бачимо, показники ТОВ «ОМЕГА» нижчі за норму, що свідчить про потребу пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток збільшився на -78,89%, рентабельність виробництва та продукції зменшилася на -1,716% та -0,791% відповідно, та залишається на низькому рівні.

На другому етапі було проведено експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу, результати яких наведено в таблиці 2.6.

Слід зазначити, що майже в усі статті балансу притерпіли зміни. В структурі активу ТОВ «ОМЕГА» у 2024 р. 45,21% складають необоротні

Таблиця 2.6 – Експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «ОМЕГА»)

Статті балансу	Значення на кінець періоду, млн. грн.		Темп приросту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абсолютне відхилення структури	Відхилення	
	2023	2024		2023	2024		абсолютне, млн. грн	відносне
Актив								
Необоротні активи	2592,228	2759,447	6,45	40,19	45,21	5,02	167,219	-93,55
Оборотні активи:	3857,174	3343,640	-13,31	59,81	54,79	-5,02	-513,534	-113,31
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	1443,398	516,424	-64,22	22,38	8,46	-13,92	-926,974	-164,22
дебіторська заборгованість	198,879	228,165	14,73	3,08	3,74	0,65	29,286	-85,27
матеріальні обігові кошти (запаси)	1848,523	2035,313	10,10	28,66	33,35	4,69	186,790	-89,90
інші обігові кошти	366,374	563,738	53,87	5,68	9,24	3,56	197,364	-46,13
Витрати майбутніх періодів	0,000	0,000						
БАЛАНС	6449,402	6103,087	-5,37	100	100	0,00	-346,315	-105,37
Пасив						0,00	0,000	-100,00
Власний капітал:	766,788	801,965	4,59	11,89	13,14	1,25	35,177	-95,41
статутний капітал	111,149	111,149	0,00	1,72	1,82	0,10	0,000	-100,00
нерозподілений прибуток	135,963	190,177	39,87	2,11	3,12	1,01	54,214	-60,13
Довгострокові зобов'язання	1844,388	1869,545	1,36	28,60	30,63	2,03	25,157	-98,64
Поточні зобов'язання:	3838,226	3431,577	-10,59	59,51	56,23	-3,29	-406,649	-110,59
кредиторська заборгованість	2547,154	3077,457	20,82	39,49	50,42	10,93	530,303	-79,18
короткострокові кредити	1000,000	18,036	-98,20	15,51	0,30	-15,21	-981,964	-198,20
інші короткострокові зобов'язання	291,072	336,084	15,46	4,51	5,51	0,99	45,012	-84,54
БАЛАНС	6449,402	6103,087	-5,37	100	100	-	-346,315	-105,37

активи та 54,79% – оборотні. В активі можна виділити зростання матеріальних обігових коштів на 10,10% та зменшення грошових коштів та поточних фінансових інвестицій на -64,22%. Найбільшу частку пасиву займають поточні зобов'язання (59,51% в 2023 р. та 56,23% у 2024 р.), на другому місці йдуть довгострокові зобов'язання (30,63% у 2024 р.). В пасиві балансу найбільше зростання відбулось у нерозподіленому прибутку – на 39,87% або 54,214 млн. грн, власний капітал збільшився на 4,59%.

Наступний етап – аналіз платоспроможності підприємства, розрахунки за яким зведені в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз платоспроможності ТОВ «ОМЕГА»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2023	2024	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ka	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1\sum (1160+1165)}{\Phi.1.1695}$	>1	0,376	0,150	-0,226
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1\sum ((1120+ 1125+ 1135+ 1130+ 1140+ 1145+ 1155) + (1160+ 1165))}{\Phi.1.1695}$	0,6–0,8	0,523	0,381	-0,142
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1\sum((1101+ 1110+1102+1103+1104)+ (1120+ 1125+1135+1130+1140+1145+ 1155) + (1160+1165))}{\Phi.1.1695}$	0,2–0,35	1,005	0,974	-0,031

Аналізуючи платоспроможність підприємства, можемо сказати, що ТОВ «ОМЕГА» не має достатню кількість грошових коштів, оскільки

коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023–2024 рр. не досяг нормативного значення (0,376 у 2023 р. та 0,150 у 2024 р.). Коефіцієнт швидкої ліквідності також не досягає рекомендованого значення, це означає, що підприємство не дотримується правил погашення кредиторської заборгованості (0,523 у 2023 р. та 0,381 у 2024 р.). Оборотні активи, що є в розпорядженні підприємства значно перевищують поточні зобов'язання, що може бути негативним для підприємства, оскільки це «заморожує» значну кількість товарів та запасів на складі. У 2024 р. величина оборотних активів збільшилась, що вплинуло і на зниження коефіцієнту покриття.

Далі проведемо аналіз ліквідності, що наведений в таблиці 2.8. Для визначення абсолютної ліквідності було порівняно групи активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [7]:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4.$$

Для ТОВ «ОМЕГА» дане рівняння не виконується та виглядає так:

$$A1 < П1, A2 < П2, A3 > П3, A4 > П4.$$

Це свідчить про недостатню кількість високоліквідних активів, утворених за рахунок грошових коштів підприємства ($A1 < П1$). Остання умова $A4 > П4$, що має балансуєчий характер, не виконується та підтверджує відсутність у суб'єкта господарювання власних оборотних коштів, та не дотримання мінімальної умови фінансової стійкості.

В таблиці 2.9 наведені результати аналізу фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Фінансова стійкість підприємства – це здатність стабільно функціонувати та розвиватися в умовах внутрішніх і зовнішніх ризиків, зберігаючи платоспроможність і рентабельність. Вона забезпечується ефективним управлінням фінансовими ресурсами, оптимальним співвідношенням власного і залученого капіталу та своєчасним

виконанням зобов'язань перед контрагентами. Високий рівень фінансової стійкості є запорукою довіри з боку інвесторів, кредиторів і партнерів.

Таблиця 2.8 – Аналіз ліквідності ТОВ «ОМЕГА», млн. грн.

Актив	31.12. 2023	31.12. 2024	Пасив	31.12. 2023	31.12. 2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2023	31.12. 2024
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	1443,398	516,424	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	2547,154	3077,457	-1103,756	-2561,033
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	198,879	228,165	2. Пасиви короткострокові (П2)	1291,072	354,120	-1092,193	-125,955
3. Низьколіквідні активи (А3)	1848,523	2035,313	3. Пасиви довгострокові (П3)	1844,388	1869,545	4,135	165,768
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	2592,228	2759,447	4. Пасиви постійні (П4)	766,788	801,965	1825,440	1957,482
Баланс	6449,402	6103,087	Баланс	6449,402	6103,087	0,000	0,000

Показник фінансової незалежності підприємства знаходиться в межах норми, у 2024 році він збільшився на 1,25%. В цілому розрахунки показали, що підприємство не забезпечено власними оборотними коштами та запасами власного капіталу – їх не вистачає на 28,3–32,1%. Однак, на підприємстві не приймаються заходи, що спрямовані на підвищення забезпечення власного оборотного капіталу, що потребує уваги та провадження дій для підвищення фінансової стійкості.

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «ОМЕГА»

Показник	Ін-декс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2023	2024	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,1189	0,1314	0,0125
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095)/ \Phi.1.1300$	-0,283	-0,321	-0,038
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	2,411	2,538	0,127

На останньому етапі аналізу ліквідності підприємства проводиться перевірка ділової активності та відповідність її «золотому правилу господарювання», а саме: додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Чп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) за таким порядком [7]:

$$\text{Чп} > \text{Тв} > \text{Та} > 100\%.$$

Результати наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники ділової активності ТОВ «ОМЕГА», млн. грн

Показник	Індекс	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп, %
Чистий прибуток	Чп	142,444	30,073	-112,371	-21,11
Виручка від реалізації	Тв	17514,375	20023,583	2509,208	114,33
Величина активів	Та	6449,402	6103,087	-346,315	94,63

Таким чином, для ТОВ «ОМЕГА» актуальний такий розподіл:

$$\text{Чп} (-21,11\%) < \text{Та}(94,63\%) < 100\% < \text{Тв} (114,33\%).$$

Це свідчить про те, що темпи активності значно скоротилися у 2024 р. у порівнянні із 2023 р. Це негативно характеризує діяльність підприємства та вимагає впровадження заходів щодо підвищення ефективності його діяльності.

Підбиваючи підсумки до аналітичного розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо що, Товариство з обмеженою відповідальністю «ОМЕГА» було зареєстровано 12.06.2000 р. в м. Дніпро, вул. Панікахи. Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. На сьогодні ТОВ «ОМЕГА» це – надійна і стабільна компанія, яка володіє торгівельною мережею супермаркетів Varus. На січень 2025 р. мережа включає 110 супермаркетів. Зважаючи на динамічний розвиток роздрібного ринку та зростаючі очікування споживачів щодо інновацій, ТОВ «ОМЕГА» – власник мережі супермаркетів VARUS – активно впроваджує сучасні технології, здійснює модернізацію та оптимізацію операційних процесів, розширює асортимент продукції, включаючи нові категорії товарів, а також використовує ефективні маркетингові стратегії та управлінські підходи.

PEST-аналіз для ТОВ «ОМЕГА» виокремив політичні фактори, які мають суттєвий негативний вплив на діяльність підприємства (-2,0), що зумовлено насамперед ризиками, пов'язаними з воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів та регуляторними обмеженнями в умовах воєнного стану; економічні фактори чинять найбільш потужний негативний вплив (-3,5), зокрема через зниження купівельної спроможності населення, зростання витрат на енергоносії, логістику та валютні коливання; соціальні чинники мають помірно позитивну динаміку (+1,7), що зумовлено зростанням попиту на соціально відповідальний бізнес, переорієнтацією споживачів на українську продукцію та позитивним сприйняттям компаній, які підтримують ЗСУ; технологічні фактори є найпозитивнішим елементом зовнішнього середовища (+4,4) – впровадження цифрових рішень, розвиток онлайн-продажів та автоматизація процесів відкривають значні можливості

для ефективного розвитку мережі супермаркетів.

SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «ОМЕГА» має потенціал для збереження стабільності та розвитку, використовуючи свої сильні сторони та зовнішні можливості. Водночас, зволікання з адаптацією до нових викликів може призвести до втрати частки ринку та послаблення позицій серед конкурентів, особливо в умовах триваючої воєнної та економічної нестабільності в Україні.

Конкурентами ТОВ «ОМЕГА» є ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ОМЕГА» показав, що в основному відбулося збільшення основних показників діяльності у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. Виручка від реалізації збільшилась на 2509,208 млн. грн або на 14,33%. При цьому собівартість реалізованої продукції збільшилась на 10,98% або на 1601,445 млн. грн. Вартість основних виробничих фондів збільшилась на 6,45% або на 167,219 млн. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому зменшилися на -13,31% або на -513,534 млн. грн., що було спричинено зменшенням запасів та рівня дебіторської заборгованості, завдяки чому підприємство має змогу виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно та не заморожувати оборотні кошти в цих активах. Продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 0,275 млн. грн. / чол., або на 9,88%, при збільшенні чисельності персоналу на 255 чол., або на 4,05%. Позитивним знаком є зростання фондівіддачі основних фондів за виручкою (7,40%) і за витратами виробництва (4,26%), що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів. Збільшення фондівіддача основних засобів пов'язано зі збільшенням вартості основних виробничих фондів на 167,219 млн. грн., або 6,45%. Збільшення за досліджуваний період фондоозброєності праці на 9,26% свідчить про те, що менша чисельність працівників обслуговує більшу вартість основних фондів, що є позитивним показником. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів значно збільшився (31,89%). Чим більше значення цього коефіцієнту – тим

ефективніше використовується сировина та інші складові оборотних коштів. Нормативні значення становлять 3–6 для сільського господарства, 4,5–8 для виробництва харчових продуктів та переробної галузі, 8–18 для посередників та роздрібних торговців та інших. Показники ТОВ «ОМЕГА» нижчі за норму, що свідчить про потребу пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток збільшився на -78,89%, рентабельність виробництва та продукції зменшилася на -1,716% та -0,791% відповідно, та залишається на низькому рівні.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОМЕГА»

3.1 Обґрунтування необхідності впровадження моделі формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «ОМЕГА»

Корпоративна культура підприємства є важливим інструментом стратегічного управління, цінним нематеріальним активом і основою, на якій ґрунтується його діяльність для досягнення цілей сталого розвитку [9].

Посилення конкуренції на ринку товарів і послуг, зростання вимог споживачів потребують адаптації внутрішнього середовища торговельного підприємства, налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем, а також пошуку ефективних шляхів формування й розвитку корпоративної культури, що відповідатимуть сучасним умовам. Найповніше сутність корпоративної культури розкривається у межах системного підходу [9].

Корпоративна культура торговельного підприємства – це система унікальних матеріальних і нематеріальних елементів, норм та правил поведінки працівників у процесі надання торговельних послуг, що відображаються у символах, цінностях і традиціях та поділяються всіма працівниками організації, орієнтована на досягнення її місії.

Останнім часом все ширше застосовується процесний підхід до управління підприємством, що на відміну від функціонального, орієнтується не на організаційну структуру, а на бізнес-процеси, які являють собою сукупність різних видів діяльності, результатом яких є створення продуктів або послуг, що мають цінність для внутрішніх або зовнішніх споживачів [28].

У межах процесного підходу управління процес формування та розвитку корпоративної культури може бути представлений як бізнес-процес,

що містить мету, вхідні й вихідні параметри, відповідального виконавця, необхідні ресурси та учасників.

Процесна модель управління бізнес-процесами має доповнювати наявну функціональну модель підприємства, а бізнес-процес управління формуванням і розвитком корпоративної культури повинно ґрунтуватися на таких засадах [9]:

- 1) мета – вдосконалення наявної корпоративної культури та забезпечення її подальшого розвитку для досягнення місії організації;
- 2) відповідальним за процес є топ-менеджер з персоналу або керівник відповідного підрозділу;
- 3) ресурсне забезпечення включає фінансові, інформаційні та людські ресурси;
- 4) на вході процесу мають місце вимоги суміжних процесів, наявність кваліфікованого і мотивованого персоналу та споживачі;
- 5) очікувані результати (вихід процесу) – удосконалена корпоративна культура, уточнена місія підприємства, нові норми, символи, правила поведінки та цінності, що поділяються працівниками.

Нами запропонував концептуальну модель бізнес-процесу управління формуванням і розвитком корпоративної культури ТОВ «ОМЕГА» (рисунок 3.1), яка базується на використанні реінжинірингу. Реінжиніринг передбачає фундаментальне переосмислення та радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень за ключовими показниками ефективності (кількість, якість, рівень обслуговування та швидкість) [27] для досягнення цілей сталого розвитку. Впровадження реінжинірингу передбачає критичну оцінку бізнес-процесів, відмову від застарілих традиційних правил і процедур та впровадження нових підходів до управління. Застосування реінжинірингу до бізнес-процесу формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «ОМЕГА» відбувається поетапно (рисунок 3.2).

Модель процесу включає такі основні компоненти: вхідними елементами є зовнішні та внутрішні чинники впливу на корпоративну

культуру, вимоги суміжних процесів, кваліфікований і мотивований персонал, а також покупці. Виходами процесу виступають вдосконалена корпоративна культура, нові норми та правила поведінки працівників, а також оновлені цінності організації.

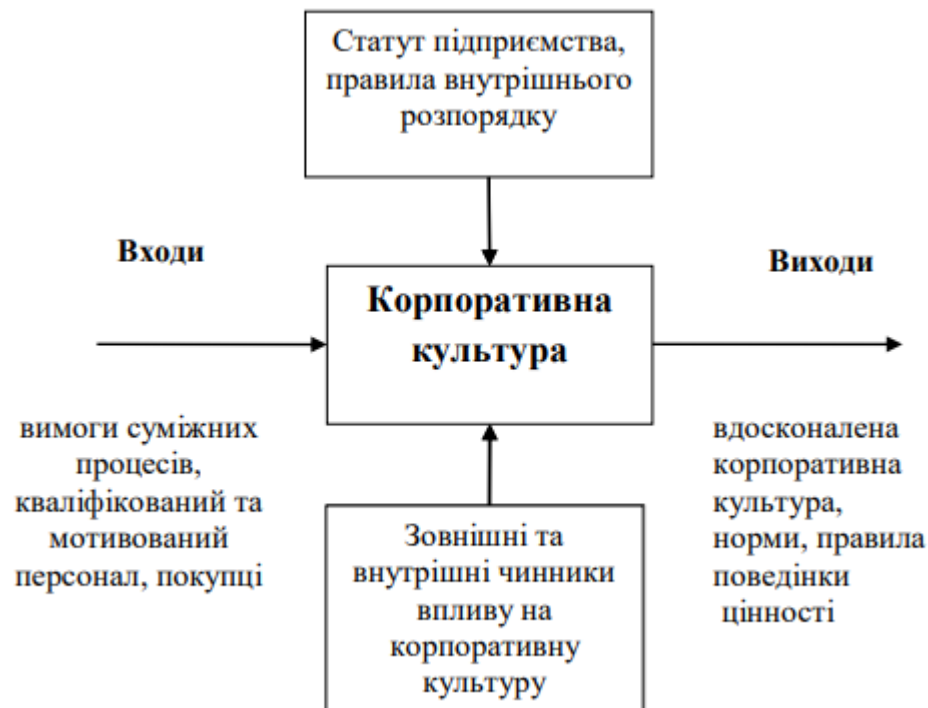


Рисунок 3.1 – Модель бізнес-процесу управління формуванням та розвитком корпоративної культури у ТОВ «ОМЕГА» для досягнення цілей сталого розвитку

Реорганізація чинної корпоративної культури повинна здійснюватися з урахуванням потенційного негативного впливу зовнішнього середовища. Тому одним із пріоритетних завдань є підвищення адаптаційної спроможності організації до змінних умов функціонування.

Прямий інжиніринг передбачає побудову кількох моделей розвитку корпоративної культури. Ідеальна модель відображає бажаний стан культури в перспективі, тоді як реальна модель формується з урахуванням наявних матеріальних, інформаційних та людських ресурсів. Крім того, в межах прямого інжинірингу розробляються конкретні рекомендації та заходи, спрямовані на вдосконалення корпоративної культури підприємства [9].

Метою застосування прямого інжинірингу є трансформація реального стану корпоративної культури у напрямі досягнення її ідеального варіанту.

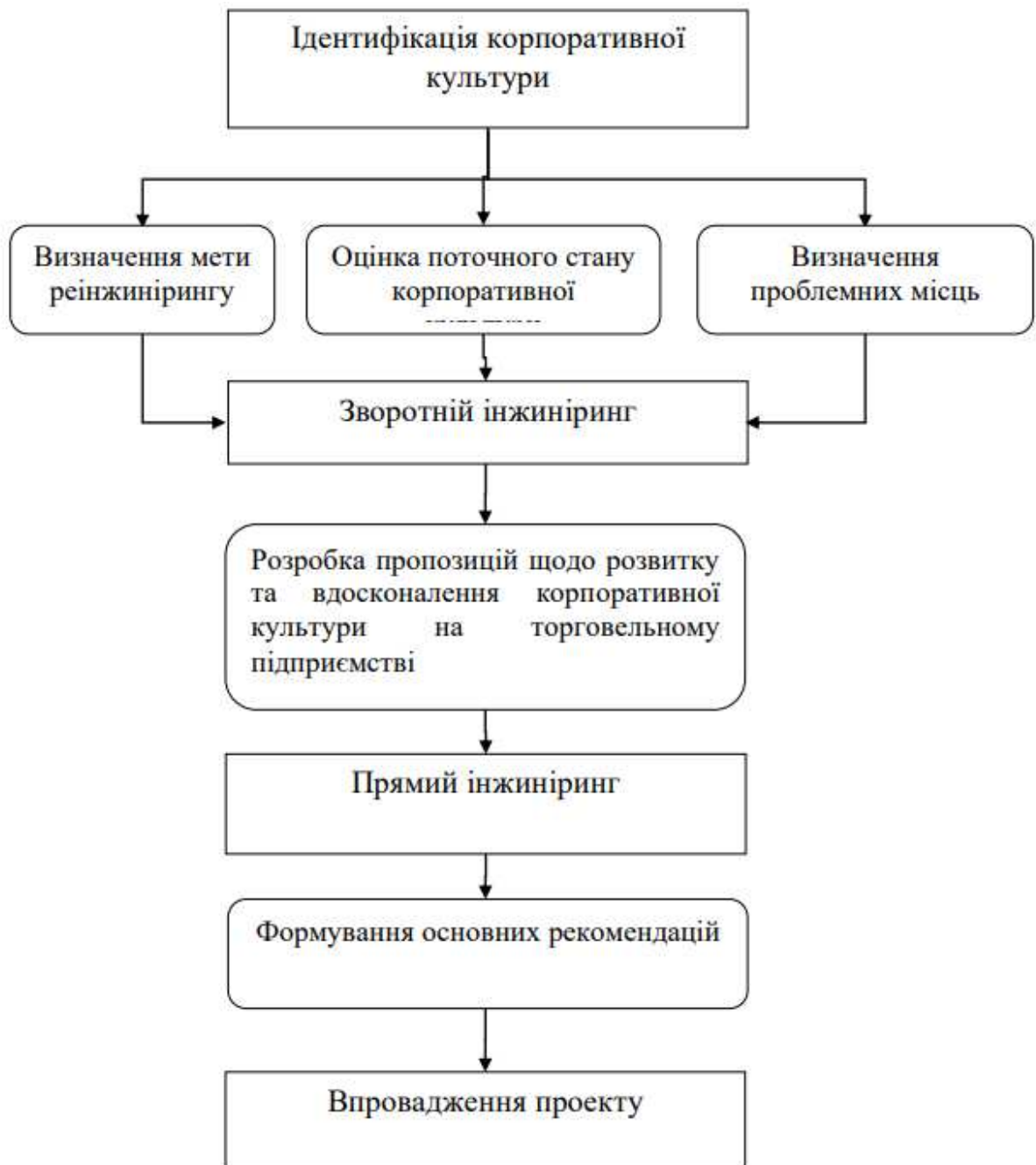


Рисунок 3.2 – Етапи проведення реінжинірингу процесу формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «ОМЕГА» досягнення цілей сталого розвитку

На основі моделювання поточного стану визначаються найбільш доцільні напрями розвитку, обираються ключові фактори успіху та ефективні шляхи їх реалізації.

Після визначення основних стратегічних орієнтирів здійснюється практичне впровадження запропонованих заходів. Після цього проводиться оцінка ефективності впроваджених змін і аналіз результатів удосконалення корпоративної культури торговельного підприємства. Застосування процесного підходу до формування та розвитку корпоративної культури дає змогу досягти таких результатів: покращення міжособистісних взаємин між керівниками та підлеглими, посилення внутрішньої згуртованості колективу, підвищення авторитету управлінського складу, гармонізація особистих інтересів працівників із цілями організації, а також стимулювання творчої активності персоналу.

3.2 Впровадження реінжинірингу бізнес-процесу розвитку корпоративної культури ТОВ «ОМЕГА» та оцінка ефективності

В таблиці 3.1 наведено перелік етапів впровадження реінжинірингу бізнес-процесу розвитку корпоративної культури ТОВ «ОМЕГА» для досягнення цілей сталого розвитку. За прогнозом фахівців ТОВ «ОМЕГА» впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити виручку від реалізації на 3,2%.

Так, нами запропоновано впровадження дев'яти етапів: 1) ідентифікація корпоративної культури, 2) визначення мети реінжинірингу, 3) оцінка поточного стану, 4) визначення проблемних місць, 5) розробка пропозицій щодо вдосконалення, 6) прямий інжиніринг, 7) формування рекомендацій, 8) впровадження проєкту, 9) моніторинг і зворотній зв'язок. Витрати вкладені у впровадження заходів складуть 121,355 млн. грн. та принесуть 640,755 млн. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 3,2% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 519,4 млн. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 528%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 5,28 грн. додаткового доходу ТОВ «ОМЕГА».

Таблиця 3.1 – Оцінювання ефективності впровадження реінжинірингу бізнес-процесу розвитку корпоративної культури ТОВ «ОМЕГА» для досягнення цілей сталого розвитку

Етап	Зміст етапу	Орієнтація на сталий розвиток	Витрати, млн. грн.
1. Ідентифікація корпоративної культури	Аналіз чинної корпоративної культури, її символів, цінностей, поведінкових норм; виявлення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища	Визначення культурних практик, які сприяють соціальній відповідальності, екологічній свідомості, рівності та інклюзивності	4,854
2. Визначення мети реінжинірингу	Формулювання цілей змін корпоративної культури у відповідності до стратегії підприємства	Узгодження цілей із цілями сталого розвитку: чесна праця, відповідальне споживання, партнерство	7,281
3. Оцінка поточного стану	SWOT-аналіз існуючої культури, оцінка рівня лояльності, ідентичності персоналу, внутрішніх бар'єрів	Виявлення відставань у практиках сталого управління, нерівностей, неекологічних звичок	8,495
4. Визначення проблемних місць	Ідентифікація конфліктних зон у культурі підприємства, бар'єрів інноваційності, комунікаційних розривів	Визначення елементів, що заважають імплементації екологічних та соціальних ініціатив	10,922
5. Розробка пропозицій щодо вдосконалення	Напрацювання сценаріїв культурних змін, формування бачення майбутнього стану культури	Включення принципів екологічного мислення, соціального партнерства, відповідального управління	12,136
6. Прямий інжиніринг	Моделювання ідеальної та реальної моделі корпоративної культури, вибір найбільш релевантних рішень	Створення нової культури, що сприяє зеленим інноваціям, рівноправності, залученню співробітників	21,844
7. Формування рекомендацій	Розробка конкретних заходів, програм і регламентів щодо змін у культурі	Включення ESG-практик, створення програм сталого навчання, волонтерства, етичних кодексів	13,349
8. Впровадження проекту	Реалізація змін у політиках, процедурах, комунікації; залучення співробітників	Підвищення корпоративної відповідальності, прозорості, довіри до бренду з боку споживачів	26,698
9. Моніторинг і зворотній зв'язок	Оцінка результатів змін, аналіз ефективності нової культури, коригування дій	Вимірювання досягнень щодо сталого розвитку, адаптація культури до нових викликів	15,776
Всього витрати, млн. грн.			121,355
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, млн. грн			640,755
Ефект, млн. грн.			519,400
Ефективність, грн./ грн.			5,28

Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке здійснює торгівельну діяльність.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи відмітимо, що корпоративна культура торговельного підприємства – це система унікальних матеріальних і нематеріальних елементів, норм та правил поведінки працівників у процесі надання торговельних послуг, що відображаються у символах, цінностях і традиціях та поділяються всіма працівниками організації, орієнтована на досягнення її місії. Визначено основні наукові підходи до її трактування, серед яких системний підхід є найбільш репрезентативним з позиції комплексного охоплення змісту поняття. Сформовано модель бізнес-процесу управління формуванням і розвитком корпоративної культури, а також запропоновано шляхи її вдосконалення із застосуванням підходів реінжинірингу. Використання процесного підходу до управління корпоративною культурою сприятиме посиленню колективної згуртованості, підвищенню творчого потенціалу працівників і їх лояльності, що в кінцевому підсумку забезпечить зростання ефективності господарської діяльності підприємства.

Нами запропоновано впровадження дев'яти етапів впровадження реінжинірингу бізнес-процесу розвитку корпоративної культури ТОВ «ОМЕГА» для досягнення цілей сталого розвитку: 1) ідентифікація корпоративної культури, 2) визначення мети реінжинірингу, 3) оцінка поточного стану, 4) визначення проблемних місць, 5) розробка пропозицій щодо вдосконалення, 6) прямий інжиніринг, 7) формування рекомендацій, 8) впровадження проєкту, 9) моніторинг і зворотній зв'язок. Витрати вкладені у впровадження заходів складуть 121,355 млн. грн. та принесуть 640,755 млн. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 3,2% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 519,4 млн. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 528%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 5,28 грн. додаткового доходу ТОВ «ОМЕГА».

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлена та вирішена актуальна задача обґрунтування ефективності рішень щодо забезпечення розвитку ТОВ «ОМЕГА» з дотриманням цілей сталого розвитку. Отримані результати дозволили зробити такі висновки.

Сталий розвиток поступово перетворився на ключову концепцію як у глобальному, так і в локальному управлінні, що ґрунтується на гармонійному поєднанні економічних, екологічних та соціальних чинників. Від моменту його визнання на міжнародному рівні, зокрема після Конференції ООН 1992 р., стало зрозуміло, що сталий розвиток є єдиною стратегією, здатною забезпечити потреби теперішнього покоління без шкоди для майбутнього. Для торгівельних підприємств ця концепція означає не лише відповідальність перед суспільством, а й ефективний інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Інтеграція економічних цілей із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою стає основною умовою для стабільного функціонування бізнесу в сучасних умовах. В Україні, як і в інших країнах, Цілі сталого розвитку (ЦСР) дедалі активніше інтегруються в державні й корпоративні стратегії. Торгівельні підприємства, які прагнуть залишатися успішними на світовому ринку, мають дотримуватися принципів сталого розвитку, зокрема шляхом впровадження екологічних рішень у логістиці, оптимізації використання ресурсів, покращення умов праці та підтримки соціальних ініціатив. Незважаючи на низку бар'єрів – від нестачі цільової політики до обмеженого фінансування – впровадження сталих практик відкриває для торгівельних підприємств нові перспективи. Серед них: підвищення довіри з боку клієнтів, привабливість для інвесторів, зниження операційних витрат за рахунок ефективного використання енергії та матеріалів, а також формування позитивного іміджу на національному та міжнародному рівнях. Досягнення цих переваг потребує інвестицій у

розвиток сталої інфраструктури, впровадження енергоефективних технологій, цифровізацію бізнес-процесів та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить мінімізувати негативний вплив на довкілля та водночас покращити соціальні стандарти. Отже, сталий розвиток для торгівельного підприємства – це не лише вимога часу, а стратегічна необхідність, що забезпечує економічну стійкість, соціальну відповідальність і екологічну безпеку. Активне впровадження відповідних принципів усіма учасниками ринку сприятиме створенню надійної основи для сталого майбутнього.

Сталий розвиток підприємств, що здійснюють торгівельну діяльність, є дієвим засобом реалізації глобальних Цілей сталого розвитку. Діяльність торгівельних підприємств відіграє важливу роль у соціальній інтеграції – поряд з економічним зростанням і захистом навколишнього середовища, що разом формують три засадничі компоненти сталого розвитку. В Україні питання довкілля та сталості поки що недостатньо інтегровані в процеси формування та реалізації державної політики, зокрема торговельної. Тому екологічні аспекти мають бути чітко закріплені в торговельній політиці, незалежно від підходів і позиції сторін у міжнародних домовленостях.

При плануванні етапів впровадження корпоративної культури важливо брати до уваги поточний психологічний клімат у колективі. На цій основі визначаються ключові цінності та переконання організації, формуються норми поведінки, корпоративні стандарти та система мотивації. Такий підхід сприяє побудові стійкої внутрішньої культури, яка підтримує реалізацію стратегічних цілей підприємства, забезпечує його гнучкість у кризових умовах і водночас сприяє соціальному згуртуванню та професійному розвитку працівників.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОМЕГА» було зареєстровано 12.06.2000 р. в м. Дніпро, вул. Панікахи. Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. На

сьогодні ТОВ «ОМЕГА» це – надійна і стабільна компанія, яка володіє торгівельною мережею супермаркетів Varus. На січень 2025 р. мережа включає 110 супермаркетів. Зважаючи на динамічний розвиток роздрібного ринку та зростаючі очікування споживачів щодо інновацій, ТОВ «ОМЕГА» – власник мережі супермаркетів VARUS – активно впроваджує сучасні технології, здійснює модернізацію та оптимізацію операційних процесів, розширює асортимент продукції, включаючи нові категорії товарів, а також використовує ефективні маркетингові стратегії та управлінські підходи.

PEST-аналіз для ТОВ «ОМЕГА» виокремив політичні фактори, які мають суттєвий негативний вплив на діяльність підприємства (-2,0), що зумовлено насамперед ризиками, пов'язаними з воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів та регуляторними обмеженнями в умовах воєнного стану; економічні фактори чинять найбільш потужний негативний вплив (-3,5), зокрема через зниження купівельної спроможності населення, зростання витрат на енергоносії, логістику та валютні коливання; соціальні чинники мають помірно позитивну динаміку (+1,7), що зумовлено зростанням попиту на соціально відповідальний бізнес, переорієнтацією споживачів на українську продукцію та позитивним сприйняттям компаній, які підтримують ЗСУ; технологічні фактори є найпозитивнішим елементом зовнішнього середовища (+4,4) – впровадження цифрових рішень, розвиток онлайн-продажів та автоматизація процесів відкривають значні можливості для ефективного розвитку мережі супермаркетів.

SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «ОМЕГА» має потенціал для збереження стабільності та розвитку, використовуючи свої сильні сторони та зовнішні можливості. Водночас, зволікання з адаптацією до нових викликів може призвести до втрати частки ринку та послаблення позицій серед конкурентів, особливо в умовах триваючої воєнної та економічної нестабільності в Україні.

Конкурентами ТОВ «ОМЕГА» є ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ» та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ОМЕГА» показав, що в основному відбулося збільшення основних показників діяльності у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. Виручка від реалізації збільшилась на 2509,208 млн. грн або на 14,33%. При цьому собівартість реалізованої продукції збільшилась на 10,98% або на 1601,445 млн. грн. Вартість основних виробничих фондів збільшилась на 6,45% або на 167,219 млн. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому зменшилися на -13,31% або на -513,534 млн. грн., що було спричинено зменшенням запасів та рівня дебіторської заборгованості, завдяки чому підприємство має змогу виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно та не заморожувати оборотні кошти в цих активах. Продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 0,275 млн. грн. / чол., або на 9,88%, при збільшенні чисельності персоналу на 255 чол., або на 4,05%. Позитивним знаком є зростання фондівіддачі основних фондів за виручкою (7,40%) і за витратами виробництва (4,26%), що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів. Збільшення фондівіддача основних засобів пов'язано зі збільшенням вартості основних виробничих фондів на 167,219 млн. грн., або 6,45%. Збільшення за досліджуваний період фондоозброєності праці на 9,26% свідчить про те, що менша чисельність працівників обслуговує більшу вартість основних фондів, що є позитивним показником. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів значно збільшився (31,89%). Чим більше значення цього коефіцієнту – тим ефективніше використовується сировина та інші складові оборотних коштів. Нормативні значення становлять 3–6 для сільського господарства, 4,5–8 для виробництва харчових продуктів та переробної галузі, 8–18 для посередників та роздрібних торговців та інших. Показники ТОВ «ОМЕГА» нижчі за норму, що свідчить про потребу пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток збільшився на -78,89%, рентабельність виробництва та продукції зменшилась на -1,716% та -0,791% відповідно, та залишається на низькому рівні

Корпоративна культура торговельного підприємства – це система

унікальних матеріальних і нематеріальних елементів, норм та правил поведінки працівників у процесі надання торговельних послуг, що відображаються у символах, цінностях і традиціях та поділяються всіма працівниками організації, орієнтована на досягнення її місії. Визначено основні наукові підходи до її трактування, серед яких системний підхід є найбільш репрезентативним з позиції комплексного охоплення змісту поняття. Сформовано модель бізнес-процесу управління формуванням і розвитком корпоративної культури, а також запропоновано шляхи її вдосконалення із застосуванням підходів реінжинірингу. Використання процесного підходу до управління корпоративною культурою сприятиме посиленню колективної згуртованості, підвищенню творчого потенціалу працівників і їх лояльності, що в кінцевому підсумку забезпечить зростання ефективності господарської діяльності підприємства.

Нами запропоновано впровадження дев'яти етапів впровадження реінжинірингу бізнес-процесу розвитку корпоративної культури ТОВ «ОМЕГА» для досягнення цілей сталого розвитку: 1) ідентифікація корпоративної культури, 2) визначення мети реінжинірингу, 3) оцінка поточного стану, 4) визначення проблемних місць, 5) розробка пропозицій щодо вдосконалення, 6) прямий інжиніринг, 7) формування рекомендацій, 8) впровадження проєкту, 9) моніторинг і зворотній зв'язок. Витрати вкладені у впровадження заходів складуть 121,355 млн. грн. та принесуть 640,755 млн. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 3,2% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 519,4 млн. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 528%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 5,28 грн. додаткового доходу ТОВ «ОМЕГА». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке здійснює торговельну діяльність.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Гарбар В.В. Теоретичні основи забезпечення сталого розвитку фермерських господарств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2012. Вип. 81 №2. С. 177–183.
2. Голобородько Я. Роздрібний товарообіг України за пів року зріс на 7,3%. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/09/25/113164531/>.
3. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*. 2020 № 15, с. 37–41. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>
4. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1, №48. С. 85–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_14
5. Ковальчук С. В. Аналіз стану та трансформацій роздрібного ритейлу: світові тренди та український сегмент. *Innovation and Sustainability*. 2024. №1. С. 120–132.
6. Локтіонова Є. Оборот роздрібної торгівлі України продовжить зростання в гривні у 2024 р. – експерт. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/959178.html>.
7. Магопець О.А. Шалімова Н.С., Черновол О.М. Фінансовий аналіз : навч. посіб.; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. 2-ге вид., випр. та доп. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 230 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/13973>
8. Мануилов О.В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31>. 2024. Том 9. № 2. С. 60–64.
9. Мирошніченко Ю.В. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. №26. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226->

[8820.2021.26.66](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-57)

10. Ніколайчук О., Лавроненко Г. Сталий розвиток торгівлі: теоретичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 358–362. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-57>

11. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. 2024. №3. С. 222–228. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31>

12. Офіційний сайт ТОВ «ОМЕГА». URL: <https://varus.ua/stores>

13. Павлова О.В., Алексеєва Л.М., Педь І.В., Тертиця О.О. Стратегічний аналіз маркетингового середовища промислового підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2024. №2. С. 36–42. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-5>

14. Сало Я.В., Марчук І.С., Орловська С.С. PEST-аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-57>

15. Свистун К.О. Генезис поняття «сталий розвиток» та підходи до його запровадження. *Молодий вчений*. 2017. № 2. С. 326–333

16. Ставерська Т.О. Визначення стратегічних пріоритетів забезпечення сталого розвитку торговельної галузі в умовах кризи. *Фінансові механізми антикризового управління: сучасні реалії та стратегічні орієнтири*: колективна монографія; Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: Видво Іванченка І. С., 2018. С. 170–183.

17. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020 Том 31 вип. 70 № 6. С. 135–141. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23>

18. Тренди ритейлу 2023. Дослідження Офісу з розвитку підприємництва та експорту. URL: <https://export.gov.ua/industry/review/77>

19. Угода про заснування Світової організації торгівлі: СОТ; Угода,

Міжнародний документ, Перелік від 15.04.1994. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_342#Text

20. Фінансова звітність ТОВ «ОМЕГА», м. Дніпро. URL: <https://clarity-project.info/edr/30982361/yearly-finances>

21. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. 2017. 176 с.

22. Школенко О.Б., Терещенко Е.Ю., Стояненко І.В. Роль торгівлі в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-02>

23. Шпильова Ю.Б., Шпильовий І.М. Сталий розвиток роздрібної торгівлі України. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2012. Випуск 1(11). С. 108–120.

24. Balabanov V.S., Balabanova A.V., Dudin M.N. Social Responsibility for Sustainable Development of Enterprise Structures. *Asian Social Science*. 2015. Vol. 11. № 8. P. 111–118. DOI:10.5539/ass.v11n8p111.

25. Daly H.E. *Steady-State Economics*. Washington: Island Press, 1991. 339 p.

26. Череп А.В., Веремєєнко О.О., Маказан Є.В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 22–25. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-3>

27. Hammer M., Champy J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*, 1st HarperBusiness Essentials pbk. ed. New York: Harper Bu. 2003. 257 p.

28. Hayet G. L., Eskov, O. L. *Corporate culture [Корпоративна культура], training manual*, Kyiv, 2008. 403 p.

29. United Nations Development Programme. «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року. 2018. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-usferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>

Відгук на кваліфікаційну роботу

студента групи 073-21-1

Орехова Михайла Андрійовича

На тему: «Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства з дотриманням цілей сталого розвитку»

1) Актуальність теми: Забезпечення сталого розвитку підприємства вимагає від менеджменту прийняття стратегічно виважених рішень, що поєднують економічну доцільність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. В умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату, зростання нерівності та виснаження ресурсів, компанії мають адаптуватися до нових вимог суспільства та регуляторного середовища. Обґрунтування управлінських рішень із фокусом на сталість дозволяє сформулювати довготривалу конкурентну перевагу, підвищити репутацію, зміцнити зв'язки з зацікавленими сторонами та мінімізувати ризики, пов'язані з недотриманням принципів сталого розвитку.

2) Орехов Михайло Андрійович показав середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням аналітичного (дослідно-статистичного) методу, коефіцієнтного методу, порівняльного та якісного аналізу, табличного відображення даних.

3) Бакалавр проявив вміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студент виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.

5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

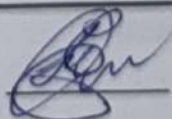
7) Орехов Михайло Андрійович показав достатній рівень автономності та відповідальності, наявні вміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».

Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано три вимоги)

Керівник дипломної роботи

д.е.н., професор



О.В. Трифонова

Рецензія на кваліфікаційну роботу

студента групи 073-21-1

Орехова Михайла Андрійовича

На тему «Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства з дотриманням цілей сталого розвитку»

Актуальність теми. Сучасна управлінська практика передбачає інтеграцію цілей сталого розвитку в систему стратегічного планування підприємства. Менеджмент має забезпечити баланс між економічними результатами, екологічною відповідальністю та соціальними зобов'язаннями, щоб підтримувати довготривалу стабільність. Обґрунтування таких рішень є необхідним для ефективного розподілу ресурсів, оцінки впливу діяльності підприємства та формування стійких бізнес-моделей. Актуальність цього підходу зростає в умовах посилення вимог з боку споживачів, партнерів та держави, що стимулює підприємства бути не лише прибутковими, але й відповідальними.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Орехов Михайло Андрійович приймав активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Бакалавр показав високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Бажано навести перелік посад та функціональних відділень, яких торкнуться заходи реінжинірингу бізнес-процесу розвитку корпоративної культури.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ДЕК (рекомендовано).

*Доцент кафедри прикладної економіки
підприємства та публічного
управління, к. е. н.*

(підпис)

Л. В. Тимошенко
(ініціали та прізвище)